



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍHO MODELU MALOOBCHODNÍHO PRODEJCE PŮSOBÍCÍHO NA LOKÁLNÍM TRHU

THE PROPOSAL FOR THE BUSINESS MODEL DEVELOPMENT FOR A RETAILER OPERATING ON THE LOCAL MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Hutník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jakub Hutník
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje obchodního modelu maloobchodního prodejce působícího na lokálním trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl a metodika zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace a problému
Návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení situace a problému maloobchodního prodejce v odvětví cyklistiky na lokálním trhu, navrhnout rozvoj obchodního modelu s cílem zvýšení tržeb pro pokrytí nákladů provozu v zimním období a překlenutí sezónnosti odvětví. Cíle bude dosaženo za pomoci aplikace vybraných analytických metod z oblasti strategického a marketingového řízení včetně provedení vlastního primárního průzkumu. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz a průzkumu, bude vypracován modifikovaný byznys model maloobchodního prodejce, včetně zhodnocení nákladovosti, zdrojů financování navržených změn a očekávaných přínosů.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2007, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 2. vyd. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 9788026504252.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb – efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na rozvoj obchodného modelu maloobchodnej jednotky pôsobiacej v odvetví cyklistiky. Teoretická časť sa zaoberá maloobchodom, strategickým rozvojom, obchodným modelom vrátane analytických a výskumných metód. Analytická časť obsahuje identifikáciu kritických faktorov v rámci posúdenia stávajúcej situácie spoločnosti v kontexte vnútorného a vonkajšieho prostredia na lokálnom trhu a zhodnotením výsledkov primárneho a sekundárneho výskumu. Na základe zhodnotenia výsledkov analytickej časti bude vypracovaný rozšírený obchodný model v nadväznosti na cieľ pokrytia nákladov a preklenutie sezónnosti odvetvia cyklistiky vrátane kalkulácie nákladov návrhu, financovania a prínosov plynúcich z rozvoja obchodného modelu.

Astract

The master thesis is focused on the development of the business model of a retail unit operating in the cycling industry. The theoretical part deals with retail, strategic development, business model including analytical and research methods. The analytical part contains the identification of critical factors within the assessment of the current situation of the company in the context of the internal and external environment on the local market and the evaluation of the results of primary and secondary research. Based on the evaluation of the results of the analytical part, an extended business model will be developed following the goal of covering costs and bridging the seasonality of the cycling industry, including the calculation of design costs, financing and benefits arising from the development of the business model.

Kľúčové slová

stratégia, maloobchod, služby, situačná analýza 5C, obchodný model, biznis model Canvas, primárny výskum, sekundárny výskum, mystery shopping, obsahová analýza webu, VRIO analýza, finančná situácia, bodovacia metóda hodnotenia dodávateľov

Key words

strategy, retail, services, situational analysis 5C, business model, business model Canvas, primary research, secondary research, mystery shopping, web content analysis, VRIO analysis, financial situation, scoring method of supplier evaluation

Bibliografická citace

HUTNÍK, Jakub. *Návrh rozvoje obchodního modelu maloobchodního prodeje působícího na lokálním trhu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151944>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 2. 5. 2023

Bc. Jakub Hutník

autor

Pod'akovanie

Týmto chcem poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Veronike Bumberovej, Ph.D. za účinnú metodickú, pedagogickú a odbornú pomoc a ďalšie cenné rady pri spracovaní mojej diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD	
Vymedzenie problému, cieľ a metodika spracovania práce	1
1. Teoretické východiská práce	5
1.1. Maloobchod.....	5
1.1.1. Služby	7
1.2. Vízia a poslanie, ciele a stratégia spoločnosti	9
1.2.1. Cyklus strategického riadenia	12
1.3. Obchodný model	13
1.3.1. Business model Canvas	15
1.3.2. Lean Canvas.....	17
1.3.3. Porovnanie business modelu Canvas vs Lean canvas	17
1.4. Situačná analýza.....	18
1.4.1. Model 5C	19
1.4.2. Value Proposition Canvas.....	20
1.4.3. Analýza zákazníka a tvorba persony	21
1.4.4. VRIO analýza	22
1.4.5. Finančné zhodnotenie spoločnosti	24
1.5. Analýza trhu	24
1.5.1. Konkurencia	25
1.5.2. Mystery shopping	26
1.5.3. Analýza médií	27
1.5.4. Analýza vhodného dodávateľa	28
1.6. Makroekonomické faktory ovplyvňujúce maloobchod	30
2. Analýza súčasnej situácie a problému	32
2.1. Situačná analýza spoločnosti.....	33

2.1.1.	Vízia a poslanie, ciele a stratégia.....	33
2.1.2.	Business model Canvas	34
2.1.3.	Value proposition Canvas.....	37
2.1.4.	Analýza súčasných zákazníkov a tvorba persony	40
2.1.5.	VRIO analýza	52
2.1.6.	Finančné zhodnotenie spoločnosti	54
2.1.7.	Analýza súčasných dodávateľov.....	65
2.1.8.	Dielčie zhodnotenie situačnej analýzy spoločnosti	68
2.2.	Analýza súčasnej situácie na trhu	69
2.2.1.	Identifikácia lokálneho trhu a hlavnej konkurencie.....	69
2.2.2.	Mystery Shopping konkurencie	70
2.2.3.	Obsahová analýza webu konkurencie.....	72
2.2.4.	Analýza vhodného dodávateľa	78
2.2.1.	Dielčie zhodnotenie situácie na trhu	81
2.3.	Makroekonomické ukazovatele	82
2.3.1.	Hrubý domáci produkt Jihomoravského kraja.....	82
2.3.2.	Inflácia	84
2.3.3.	Priemerná hrubá mzda v Jihomoravskom kraji	85
2.3.4.	Nezamestnanosť v Jihomoravskom kraji.....	86
2.3.5.	Energetická kríza	87
2.3.6.	Dielčie zhodnotenie makroekonomických ukazovateľov.....	89
2.4.	Zhrnutie komplexnej situačnej analýzy 5C.....	90
3.	Návrhy riešení a ich prínos	92
3.1.	Vízia, ciele a zmena stratégia.....	93
3.1.1.	Modifikovaný obchodný model.....	93
3.2.	Nákladovosť navrhovaného riešenia.....	97

3.2.1.	Náklady na obstaranie lyžiarskych produktov	98
3.2.2.	Náklady na školenie	102
3.2.3.	Náklady na reklamu	102
3.3.	Plán príjmov a výdajov 2023 a 2024.....	103
3.1.	Zdroje financovania navrhovaného riešenia	107
3.2.	Očakávané prínosy z navrhovaného riešenie	107
3.2.1.	Vyhodnotenie návrhu riešenia	108
3.3.	Vplyv makroekonomických ukazovateľov na návrh riešenia	109
3.4.	Odporúčania	110
ZÁVER		
Zoznam použitej literatúry		
Zoznam obrázkov		
Zoznam tabuliek		
Zoznam grafov		
Zoznam príloh.....		

ÚVOD

V dnešnom rýchlo vyvíjajúcom sa podnikateľskom prostredí, hrajú maloobchodné predajne kľúčovú rolu v spotrebiteľskej skúsenosti. Navzdory veľkému množstvu elektronických obchodov a nakupovaniu prostredníctvom online platforiem si kamenné maloobchodné predajne naďalej zachovávajú svoj význam tým, že ponúkajú jedinečné výhody a príležitosti pre zákazníkov. Kvôli posledným rokom, kedy bol sektor maloobchodov najviac zasiahnutý pandemiou COVID-19 a následnou energetickou krízou, však mnohí maloobchodní predajcovia museli svoju činnosť ukončiť, pretože neboli schopní reagovať na rýchlo meniace sa vplyvy prichádzajúce z vonkajšieho prostredia. Veľa z nich však túto ťažkú situáciu zvládlo, no s pretrvávajúcimi dopadmi týchto udalostí musia vynakladať ešte väčšie úsilie v hľadaní možností, ako držať si udržať svoj tržný podiel.

Jedna z možností je samotný rozvoj obchodného modelu spoločnosti, ktorý môže mať podobu inovácie a personalizácie, vstupu do online obchodovania, zvyšovaniu kvality zákazníckych služieb alebo rozšírenie sortimentu o nové produkty alebo služby. Rozšírením ponúkaného sortimentu o nové produkty alebo služby dokáže maloobchod osloviť nové zákaznícke segmenty, ktoré predtým neboli zainteresované odvetvovým zameraním alebo uspokojené existujúcim sortimentom. Týmto spôsobom sa spoločnosť môže rozšíriť na nové trhy a získať nových zákazníkov.

Významným nástrojom pri rozvoji obchodného modelu, ktorý môže mať veľký podiel na samotnom úspechu rozvoja je business model Canvas. Tento model je vizuálny rámec, ktorý pomáha spoločnostiam analyzovať, plánovať a modifikovať ich obchodné modely. Pri rozšírení produktového portfólia sa spoločnosť stretáva s viacerými aspektami, ktoré treba zvážiť a naplánovať. Business model Canvas poskytuje štrukturovaný rámec, ktorý pomôže analyzovať tieto aspekty a premyslene navrhnuť nový alebo modifikovaný obchodný model.

Práve táto forma rozvoja obchodného modelu maloobchodného predajcu pôsobiaceho v odvetví cyklistiky je vypracovaná v tejto diplomovej práci. Dôvodom pre rozvoj spoločnosti bola samotná sezónnosť tohto odvetvia, ktorá každoročne vykazovala vyššie náklady ako príjmy mimo hlavnú cyklistickú sezónu a bola neekonomickým obdobím pre spoločnosť, ktoré však malo svoj potenciál v inom odvetví.

Vymedzenie problému, cieľ a metodika spracovania práce

Diplomová práca popisuje prostredie spoločnosti CykloCibulka, sídliacej v Brně-Komín, ktorá pôsobí v odvetví cyklistiky vyše 25 rokov. Spoločnosť je vedená súčasnou majiteľkou Ing. Petrou Cibulkovou, ktorá prevzala vedenie spoločnosti po bývalom majiteľovi a spoluzakladateľovi Vítovi Cibulkovi. Predmetom podnikania spoločnosti je predovšetkým predaj bicyklov a cyklistických doplnkov spolu s údržbou a servisom bicyklov rôznych Českých ale aj zahraničných značiek. To predstavuje hlavný príjem spoločnosti predovšetkým v teplých letných mesiacoch, kedy sú priaznivé podmienky k výkonu tejto športovej aktivity, a teda kedy je návštevnosť predajne najvyššia.

Odvetvie cyklistiky limituje sezónnosť tohto športu, ktorá zabraňuje hodnotnému fungovaniu spoločnosti v zimných mesiacoch. Keďže je predajňa otvorená celoročne, v zimných mesiacoch sa spoločnosť snaží pokryť náklady v tomto období poskytovaním služieb SKI servisu, teda nastavením a odskúšaním vypínacích síl bezpečnostného viazania lyží na diagnostickom prístroji a ponukou širšieho servisu skrz externú spoločnosť. V rámci zimnej sezóny sa priestory servisu, teda dielne, ktorá nie je súčasťou predajne, ale je prenajímaná cez tretiu osobu, uvoľní pre požičovňu lyží WINDBAZAR, s ktorou spoločnosť spolupracuje z dôvodu spomínanej služby k nastaveniu lyží.

Potenciálnym riešením, ktorým by majiteľka spoločnosti chcela prispieť k celoročnému fungovaniu spoločnosti je rozšírenie ponúkaného sortimentu o lyže a lyžiarske doplnky v zimnom období, a tým preklenúť sezónnosť cyklistického odvetvia.

Takéto riešenie by prinieslo hneď niekoľko prínosov:

- 1) nárast návštevnosti súčasných zákazníkov aj počas zimného obdobia a prilákanie nových potenciálnych zákazníkov z nového odvetvia
- 2) zvýšenie tržieb spoločnosti, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové predovšetkým v zimných mesiacoch, vďaka ktorej sa spoločnosť zbaví závislosti na letnej sezóne, ktorá sa v časoch pandémie stala stratovou a pre spoločnosť takmer likvidačnou.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy a zhodnotenia situácie a problému maloobchodného predajcu v odvetví cyklistiky na lokálnom trhu, navrhnúť rozvoj obchodného modelu s cieľom zvýšenia tržieb pre pokrytie nákladov prevádzky

v zimnom období a preklenutia sezónnosti odvetvia. Cieľ bude dosiahnutý s pomocou aplikácie vybraných analytických metód z oblasti strategického a marketingového riadenia, vrátane vypracovania vlastného primárneho prieskumu. Na základe syntézy výsledkov z vypracovaných analýz a prieskumu, bude vypracovaný modifikovaný biznis model maloobchodného predaja, vrátane zhodnotenia nákladovosti, zdrojov financovania navrhovaných zmien a očakávaných prínosov.

V nadväznosti na naplnenie hlavného cieľa, ktorý je založený na koncepte komplexnej situačnej analýzy 5C, ktorá zachytáva všetky podstatné prvky prostredia, ktoré ovplyvňujú fungovanie spoločnosti, v rámci riešeného problému a vízie majiteľky, bude uplatnený nasledujúci postup spracovania:

1) Popis spoločnosti, stratégia a definícia súčasného modelu

V prvej kapitole analýzy súčasnej situácie je analyzovaný prvý faktor situačnej analýzy a to podnik (Company). Obsahuje stručný popis spoločnosti, stratégie a súčasný obchodný model spoločnosti s využitím business modelu Canvas. Doplnkovým strategickým nástrojom value proposition Canvas sú popísané produkty a služby ponúkajúce v rámci súčasného business modelu, ako vďaka nim rieši momentálne problémy zákazníkov a aké aspekty ponúkaných služieb či produktov reagujú na konkrétne požadované prínosy zákazníka.

1 a) Analýza vnútorného prostredia

V rámci analýzy vnútorného prostredia je vypracovaná analýza VRIO, ktorá definuje firemné súčasné zdroje, ich vzácnosti, napodobiteľnosť a jednotlivé usporiadanie. Cieľom tejto analýzy je zistiť, ktoré zdroje tvoria súčasné konkurenčné výhody, či momentálne fungovanie spoločnosti je efektívne, aký je priestor k zlepšeniu fungovania určitých procesov, a ktoré obecné vedú k znižovaniu nákladov alebo zvyšovaniu príjmov. Súčasťou analýzy vnútorného prostredia je vývoj celkových tržieb z predaja tovarov a služieb a celkových výdajov za sledované obdobie 2020 až 2022 v jednotlivých mesiacoch, obchodné výsledky za sledované roky, vývoj štruktúry nákladov za jednotlivé roky. Toto finančné zhodnotenie bude základným kameňom k tvorbe obchodného plánu pre rok 2023 a tržieb v jednotlivých mesiacoch v rámci rozvoja obchodného modelu.

Posledným analyzovaným bodom je štruktúra súčasných hlavných dodávateľov spoločnosti s ohľadom na ročné výdaje k jednotlivým dodávateľom. Tento faktor slúži

k identifikácii hlavných súčasných dodávateľov a vďaka nemu bude možné predpovedať štruktúru dodávateľov v rámci potencionálneho riešenia vymedzeného problému preklenutia sezónnosti cyklistického odvetvia.

2) Analýza cieľového zákazníka a tvorba persony

Druhú kapitolu tvorí analýza zákazníka (Customers). Analýza je vypracovaná na základe sekundárneho zberu dát z analýzy predajov spoločnosti. Na základne analyzovaných dát je identifikovaná cieľová skupina zákazníkov. Následne sú vytvorené persony zákazníkov, ich potreby, schopnosti a služby, ktoré vyhľadávajú. Tieto persony sú vytvorené so zámerom pre výber vhodných produktov a ponúkaných služieb v rámci potencionálneho rozvoja spoločnosti.

3) Prieskum trhu a konkurencie

Tretiu kapitolu analýzy súčasného stavu je analýza konkurencie (Competitors) na lokálnom trhu. Prieskum lokálneho trhu tvorí analýza konkurenčných podnikov v lokálnej časti Brno-Královo pole. Skúmaná konkurencia je vybraná na základe špecifikovaných kritérií a v rámci prieskumu konkurencie je vypracovaný primárny výskum so zameraním na porovnanie kvality služieb v špecializovaných predajniach v okolí mestskej časti Brno-Komín. Výsledkom výskumu je analyzovanie ponúkaných služieb konkurenčných podnikov na lokálnom trhu a zhodnotenie ich zaradenia do plánovaného rozvoja.

Pre analyzovanie ponúkaných produktov, značiek a vybavenia konkurenčných predajní je vypracovaný výskum obsahovej analýzy webu konkurencie. Tento výskum je zameraný na identifikovanie konkurenčných produktov, ponúkaného sortimentu a komunikačných kanálov priamej konkurencie na lokálnom trhu. Výsledkom výskumu v nadväznosti na vymedzený problém je výber vhodných produktov a sortimentu, ktorými konkurencia nedisponuje, prípadne ponúknuť iné (lepšie) alternatívy. S ohľadom na komunikačné kanály konkurencie, prispôbiť súčasnú komunikáciu so zákazníkom na úroveň konkurencie.

4) Analýza vhodného dodávateľa

Štvrtá kapitola analytickej časti je zameraná na analýzu a výber nových dodávateľov (Collaborators) produktov v rámci rozvoja obchodného modelu. Vďaka prechádzajúcim

výskumom je možné určiť produkty, ktoré sú schopné konkurencie v rámci identifikovanej lokálnej konkurencie. Tieto produkty dodáva viacero distribútorov na B2B trhu, preto sa výber vhodného dodávateľa určí pomocou bodovacej metódy, ktorá zahŕňa dôležité aspekty na predom zvolenej bodovej stupnici na základe dôležitosti jednotlivých podmienok pre spoločnosť CykloCibulka.

5) Makroekonomické faktory pôsobiace z externého prostredia

Posledná piata kapitola komplexnej analýzy 5C je zameraná na makroekonomické faktory (Climate), ktoré priamo ovplyvňujú spoločnosť CykloCibulka. V rámci analýzy makroekonomických faktorov sú analyzované: vývoj HDP, inflácia, vývoj priemernej mzdy, nezamestnanosti od roku 2020 do roku 2022 a dopady energetickej krízy na maloobchod. Cieľom analýzy je predikcia vývoja vplyvov makroekonomických faktorov a ich možných dopadov na stanovený cieľ práce. Súčasťou predikcie bude aj predstavenie prípadných opatrení v prípade nepriaznivého vývoja vplyvu z externého prostredia.

Na základe syntézy výsledkov z vyhotovených analýz a prieskumov, bude vypracovaný modifikovaný biznis model maloobchodného predaja, vrátane zhodnotenia nákladovosti, zdrojov financovania navrhnutých zmien a očakávaných prínosov.

1. Teoretické východiská práce

V prvej hlavnej kapitole práce, sú uvedené všetky potrebné teoretické východiská v rámci zadania práce, na základe ktorých sú následne vypracované ďalšie hlavné kapitoly práce.

1.1.Maloobchod

Maloobchod je možné definovať ako podnik (alebo činnosť), ktorý sprostredkúva nákup od výrobcu alebo veľkoobchodu a jeho následný predaj bez nutnosti ďalšieho spracovania konečnému spotrebiteľovi. Maloobchod poskytuje vhodne vybrané zoskupenie tovaru (predajného sortimentu), podľa druhu, množstva, kvality a cenovej hladiny, a tým vytvára pohotovostne vybavenú a zásobenú predajňu, kde poskytuje informácie o danom sortimente, zaisťuje vhodnú formu predaja a poskytuje marketingové dáta dodávateľom. (4, s. 12)

Pod maloobchod spadajú všetky činnosti naviazané na predaj tovaru alebo služieb priamo konečnému spotrebiteľovi pre súkromnú alebo nefiremnú potrebu. Maloobchodníkom sa dá nazvať akákoľvek spoločnosť, ktorej tržby vytvára primárne maloobchod, kde na druhu predávaného tovaru alebo služby nezáleží, a ani kde k predaju dochádza. (5, s.487)

Maloobchodná činnosť tvorí širokú oblasť činností, ktoré vytvárajú špecifické funkcie maloobchodu, ktoré sú nasledujúce:

- nákup tovaru k ďalšiemu predaju priamym spotrebiteľom,
- predaj a podpora predaja tovaru,
- preprava tovaru,
- preberanie podnikateľského rizika,
- finančné operácie,
- nadobudnutie informácií pre budúce rozhodovacie procesy,
- poskytovanie informácií zákazníkom. (33, s.35)

Medzi najstaršie a dodnes pretrvávajúce a najpoužívané členenie maloobchodu je:

- potravinársky maloobchod (food),
- nepotravinársky maloobchod (non-food).

Potravinársky maloobchod je tradične zameraný na obchod prevažne s potravinami, kde sa však zahrňujú aj predajné sortimenty, ktoré majú značný rozsah rýchloobrátkového

nepotravinárskeho tovaru (tabak, cigarety, čistiace prostriedky a prostriedky osobnej hygieny) sú priradzované priamo do potravinárskeho sortimentu. Potravinársky maloobchod je navyše koncentrovanejší, má priemerne najväčšie predajne a najmodernejšie logistické a informačné systémy, ktorých dôvodom sú obrovské množstvá tovaru, záujem zo strany zákazníkov o hromadné nákupy a pravidelný odbyt.

Nepotravinársky maloobchod vyniká svojou širokou škálou ponúkaného sortimentu a druhom predajní. V oblasti mimo potravinárskeho priemyslu sa sortimenty neustále vyvíjajú a vznikajú nové prevádzkové typy. V dnešnej dobe sa najrozšírenejším odvetvím rozvoja stala výpočtová technika vrátane programov. (4, s. 16)

V dnešnej dobe majú spotrebitelia, na rozdiel od obdobia pred rokom 1989, k dispozícii široké spektrum druhov maloobchodných predajní, kde sú schopní naplniť svoje potreby. Podľa Kotlera a Kellnera (2007, s. 489) môžeme rozdeliť typy maloobchodníkov s predajňami nasledovne:

- **špecializované predajne** – sú špecifické svojím úzkym sortimentom, vybraním špecificky pre konkrétny druh podnikania,
- **obchodné domy** – zastrešujú viacero výrobkových radov pod jednou strechou,
- **supermarkety** – sú charakteristické svojou veľkosťou, nízkou nákladovosťou a spôsobom fungujúcim na báze nízkej marže v závislosti na veľkosti objemu predaných tovarov, so samoobslužnou prevádzkou zahrnujúcou potraviny a domáce potreby,
- **zmiešaný tovar** – jedná sa o malý obchod s obmedzeným bežným rýchloobrátkovým tovarom, charakteristický taktiež predajom nonstop,
- **drogérie** – obchody ponúkajúce sortiment pre osobnú starostlivosť, lieky na predpis alebo voľne predajné lieky,
- **diskontné predajne** – zameriavajú sa predovšetkým na nízke ceny produktov s vysokým objemom predaja,
- **obchody s výpredajovým tovarom** – predávajúce nadbytočný tovar a prebytky, ktoré ponúkajú za nižšie ceny ako iné maloobchody,
- **superstore** – špecifické svojimi obrovskými predajňami priestormi so sortimentom ako supermarkety ale ponúkajúce služby ako kaviarne a reštaurácie.

- **predvádzajúce miestnosti** (showrooms) – ponúkajúce široký výber značkového tovaru s rýchlou tendenciou odbytu s vysokou maržou. (5, s.489)

1.1.1. Služby

Ako uvádza Kotler a Kellner (2007, s. 710), služba je akákoľvek aktivita alebo výhoda, ktorú môže jedna strana poskytnúť druhej, pričom je v zásade nehmotná a neprináša vlastníctvo. Jej produkcia môže, ale aj nemusí byť spojená priamo s hmotným produktom. S touto definíciou súhlasí aj Vašítková (2014, s. 16), ktorá uvádza že služby sú samostatne identifikovateľné, predovšetkým nehmotné činnosti, ktoré poskytujú uspokojenie potrieb a nemusia byť nutne spojované s predajom výrobku alebo inej služby avšak produkcia služieb môže, ale nemusí vyžadovať využitie hmotného produktu. (7, s. 16) K charakteristickému rozdeleniu služieb, na ktorej sa zhoduje viacero autorov patria:

- nehmotnosť,
- neoddeliteľnosť,
- premenlivosť,
- pominuteľnosť,
- absencia vlastníctva. (7, s. 16)

Nehmotnosť je vlastnosť služby, ktorú nie je možné zhodnotiť žiadnym fyzickým zmyslom, nedá sa pred kúpou vyskúšať alebo fyzicky prezrieť. Jedná sa o najcharakteristickejšiu vlastnosť služby, ktorá je príčinou že zákazník ťažko hodnotí konkurujúce si služby, obáva sa rizika pri nákupe služby a kladie vysoký dôraz na osobné zdroje informácií, a ako podklady k hodnoteniu kvality služby zväčša využíva odporúčania známych alebo rodiny. (7, s. 16)

Neoddeliteľnosť služby v rámci produkcie a spotreby nie je možné rozdeliť. Poskytovateľ danej služby a jeho zákazník sa musia stretnúť na mieste a v čase tak, aby výhoda, ktorú zákazník dostáva spolu so službou mohla byť realizovaná. Zákazník však nemusí byť prítomný počas celej doby poskytovania služby (napríklad príprava jedla v reštaurácii). Jeho prítomnosť sa však vyžaduje pri mnohých zdravotných a osobných službách (ošetrovanie pacienta, strih vlasov), ktoré bez jeho prítomnosti nie je možné vykonať. (7, s. 17-18)

Premenlivosť alebo variabilita služby súvisí so štandardom kvality poskytovanej služby. V procese služby sú prítomní ľudia, ktorých chovanie je nie vždy ľahké predpovedať, a v prípade zákazníkov je ťažké stanoviť normy chovania (nie je možné robiť výstupné kontroly kvality ako pri tovare). Preto spôsob poskytnutia jednej a rovnakej služby sa môže vo výsledku líšiť. Variabilita výstupu procesov pri poskytovaní služby tak zvyšuje význam pri tvorbe postavenia služby v rámci konkurencie a ovplyvňuje taktiež meno spoločnosti alebo značky. (7, s. 18,19)

Pominuteľnosť služby znamená, že službu nie je možné skladovať alebo vrátiť. To však neznamená, že zle poskytnuté služby nie je možné reklamovať, alebo v niektorých prípadoch je možné nepodarenú službu nahradiť poskytnutím inej, kvalitnej služby. Pri platených službách je možné vynahradiť nekvalitnú službu vrátením peňazí alebo poskytnutím zľavy. Pominuteľnosť služby je však vlastnosť, kvôli ktorej zákazník službu ťažko reklamuje. (napr.: nespokojnosť zákazníka s obdržaným strihom u kaderníka) (7, s. 19,20)

Absencia vlastníctva služby je pojem, ktorý úzko súvisí s nehmotnosťou a pominuteľnosťou služby. Po zakúpení služby zákazníkovi nevzniká právo službu vlastniť výmenou za svoje peniaze. Kупuje si len právo na jej poskytnutie (čas strávený u lekára). Táto vlastnosť má vplyv na konštrukciu distribučných kanálov, ktorými je služba predstavená zákazníkovi. Sprostredkovateľ však môže ponúkať práva k poskytnutiu služby. (7, s. 20)

Klasifikáciu služieb delí Jirásková (2014, s. 8) podľa:

- **účasť na tržnom mechanizme** podľa tržných a netržných služieb. Tržné služby sa poskytujú na trhu za hodnotu, ktorá pokrýva výrobné náklady, a tým umožňuje poskytovateľovi dosiahnutie zisku. Patria tu kategórie ako hotely alebo reštaurácie, činnosti v nehnuteľnostiach, prenájme atď. Netržné služby sa poskytujú jednotlivým spotrebiteľom alebo spoločnostiam bezplatne alebo za príplatok, ktorý je nižší ako 50% výrobných nákladov. Poskytované sú prevažne štátom alebo súkromnými neziskovými organizáciami alebo domácnosťami so zamestnancami. Vymedzenie netržných služieb v rámci odvetvia je pomerne komplikované kvôli tomu, že niektoré služby môžu byť sprostredkované za účelom dosiahnutia zisku. Netržné služby z hľadiska odvetvia je možné členiť na

prevažne tržné a prevažne netržné, kde patrí napríklad zdravotná a sociálna starostlivosť,

- **konečný spotrebiteľ**, ktorému je služba poskytnutá priamo a nikto iný ju nevyužíva (napr.: kaderníctvo). Konečným spotrebiteľom môžu byť aj organizácie, kedy môžu službu využívať obe skupiny spotrebiteľov s rozdielnymi marketingovými prístupmi, ako napríklad letecká doprava,
- **kvalita realizácie**, ktorej charakteristika spočíva v poskytnutí služby bežnej spotreby ako maloobchod alebo luxusné služby (špecializované).
- **forma služby**, ktorá sa poskytuje všetkým spotrebiteľom v rovnakej alebo zákazkovej forme,
- **úroveň zhmotnenia** služby na z časti nehmotné služby ako kultúra, služby poskytujúce pridanú hodnotu k hmotnému tovaru, (napr. autoservis) alebo služby sprostredkujúce hmotný tovar, (napr. reštaurácia). (8, s. 8)

Podľa Vašítkovej (2014, s. 23,24) je základná klasifikácia služieb označovaná ako „odvetvové triedenie služieb“ deliaca služby na:

- **terciárne**, ktoré sú charakteristické ako služby prevádzkované doma, patria tu stravovacie, ubytovacie, kadernícke a holičské jednotky, čistiarne a pracovne, údržba a oprava domácich spotrebičov atď.,
- **kvartérne** služby, je možné chápať ako služby napomáhajúce a zefektívňujúce rozdelenie práce. Radíme sem dopravu, obchod, finančné služby a správu,
- **kvintérne** služby sú také, ktoré nejakým spôsobom zdokonaľujú alebo menia ich príjemcu. Patrí sem zdravotná starostlivosť, školstvo alebo rekreácia. (7, s. 23,24)

1.2. Vízia a poslanie, ciele a stratégia spoločnosti

Každá spoločnosť bola vytvorená za určitým účelom, ktorá má svoje konkrétne poslanie. Poslanie vymedzuje základný smer fungovania spoločnosti, ktoré korešponduje s víziou zakladateľa spoločnosti. Odvíjajú sa od neho druhy výrobkov a služieb, ktorými sa firma rozhodne disponovať vo svojom portfóliu a rovnako určuje typy zákazníka, ktorého potreby chce naplniť. Poslanie spoločnosti plní viacero funkcií podniku súčasne:

- definuje základný strategický zámer ,
- vyjadruje poslanie spoločnosti verejnosti a tým poskytuje verejnú kontrolu,

- určuje základnú normu správania sa spoločnosti. (2, s.18)

Pod víziou spoločnosti rozumieme budúci stav, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť a slúži hlavne pre vedenie spoločnosti, jej investorov a zamestnancov. „Dobrá vize má pomoci managementu ale zejména zaměstnancům poznat a uvědomit si kdo jsme a kdo nejsme, co umíme dělat a co neumíme, co bychom měli dělat a co bychom naopak dělat neměli“. (4, s. 66).

Vízia je orientovaná predovšetkým na zákazníkov a ich všeobecné hodnoty, pretože každý súčasný alebo potenciálny zákazník je odlišný svojimi potrebami a predstavami, avšak všetci zdieľajú podobné alebo rovnaké všeobecné hodnoty. Hlavnou úlohou vízie je plánovanie konkrétnych dlhodobých cieľov spoločnosti, ktorých chce dosiahnuť. Napríklad výška zisku za konkrétne vybrané obdobie alebo minimalizácia nákladov. (4, s. 66)

Samotnú víziu a poslanie spoločnosti je nutné kvôli potrebám riadenia pretransformovať do strategických cieľov, prostredníctvom ktorých je možné definovať stav, ktorý chceme dosiahnuť. (1, s. 107) Hlavným charakteristickým prvkom strategického cieľa je merateľnosť, či už kvantitatívna alebo kvalitatívna. V rámci maloobchodu sú ciele orientované na:

- získanie nového trhu a tržieb,
- tvorba a udržiavanie firemnej imidže,
- prilákanie nových zákazníkov a udržanie stálych zákazníkov,
- minimalizovanie rizika rozhodovania a zaistenie likvidity,
- generovania zisku pohľadu dlhodobého horizontu ako zdroj akumulácie prostriedkov. (1, s. 108)

Marketingová stratégia spoločnosti vychádza zo zamerania činnosti podniku s ohľadom na požadované dosiahnutie stanovených cieľov a rešpektovania základných princípov marketingu s orientáciou na trh a uspokojovanie potrieb svojich zákazníkov. Súčasťou strategického riadenia spoločnosti je strategické marketingové rozhodovanie, ktoré dodáva podklady pre strategické rozhodovanie firmy. (1, s.102)

Na stratégie spoločností je možné pozerať štyrmi rôznymi spôsobmi:

- stabilizačne,

- expanzne,
- obmedzene,
- kombináčne.

Stratégiu stabilizáciou využívajú spoločnosti, ktoré na rovnakom trhu pokračujú s rovnakými výrobkami a službami bez zmeny podnikateľskej činnosti a zameriavajú svoje úsilie do efektívnejšieho využívania svojich výkonov. Voľba tejto stratégie je vhodná vtedy, keď je hlavným cieľom zvyšovanie príjmov prostredníctvom zlepšovania súčasných činností. Stratégia je volená aj v prípadoch, ak sa spoločnosti dobre darí a vedenie spoločnosti nevie, ktoré zmeny pri rozhodovaní boli príčinou úspechu. V tomto prípade sa teda vedenie rozhodne pokračovať v rozhodovaní rovnakým spôsobom, ako tomu bolo doteraz. Podobným prípadom kedy sa volí stratégia stabilizácie je vo veľkých úspešných spoločnostiach, ktoré sa odhodlávajú k zmenám veľmi ťažko. Užitie tejto stratégie je vhodné aj v prípadoch, keď je prostredie okolo spoločnosti relatívne stabilné s minimálnymi hrozbami alebo príležitosťami. (28. s. 91)

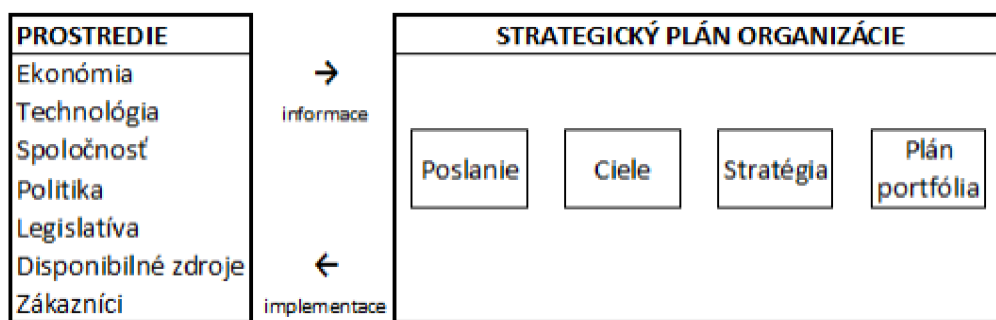
Stratégia formou expanzie sa využíva hlavne v spoločnostiach, ktoré chcú rozšíriť svoju podnikateľskú činnosť o ďalšie produkty alebo služby. Súčasťou rozšírenia portfólia ponuky je taktiež vstup na nové trhy. Vedenia spoločností používajú túto stratégiu aj vtedy, keď by v prípadoch niektorých nestálych odvetví nedošlo k zvoleniu tejto stratégie expanzie, mohlo by to znamenať pre spoločnosť z dlhodobého hľadiska zánik spoločnosti. Samotná expanzia môže dopomôcť k motivácii, v rámci podnikového prostredia a k zvyšovaniu efektívnosti výkonov spoločnosti. (28, s. 91)

Stratégiu obmedzenia využívajú spoločnosti, ktoré musia obmedziť portfólia svojich produktov alebo služieb, funkcie alebo trhy, alebo sa sústredili na zlepšovanie funkcií spoločnosti obmedzením činnosti v strategických podnikateľských jednotkách so záporným cash flow. Voľba tejto stratégie je často náročná, pretože poukazuje na niečie zlyhanie, avšak môže byť využitá aj k zmene negatívnych trendov a prípravy zdrojov spoločnosti k inovácii, novým produktom alebo trhom. (28. s. 91)

Stratégiu formou kombinácie viacerých stratégií používa podnik v prípade, kedy napríklad v rovnakej výrobe v rámci jednotlivých organizačných jednotiek boli použité rôzne stratégie alebo spoločnosť v budúcnosti plánuje využiť niekoľko po sebe rozdielnych stratégií. (28. s. 91)

1.2.1. Cyklus strategického riadenia

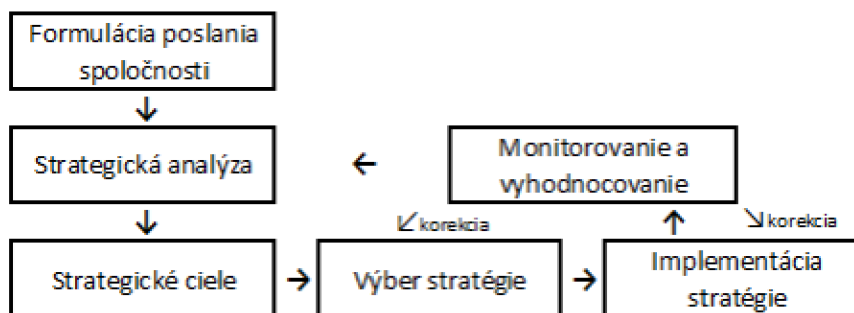
Z dôvodu stále rastúcej silnej konkurencii, sú spoločnosti nútené byť stále inovatívne a schopné reagovať na rýchlo meniace sa situácie na trhu pomocou zmeny stratégie. Z tohto dôvodu sa strategické plánovanie stalo neustále sa vyvíjajúcim procesom, v ktorom je nutné byť si vedomý svojich vízií a poslania, cieľov spoločnosti, jej konkurenčnej pozície na trhu, hrozieb prichádzajúcich z externého prostredia spoločnosti a silných a slabých stránok spoločnosti, ktoré sa premietajú do zvolenej stratégie. Podľa Donnellyho a Gibsona (1997, s. 230) je schéma procesu strategického plánovania nasledovná:



Obr. č. 1 Schéma procesu strategického plánovania I. (29, s.230)

Model vyjadruje, že strategické plánovanie spoločnosti sa skladá z vízie a poslania spoločnosti, jej cieľov, stratégie a plánu portfólia. Tento plán má za úlohu získavať informácie z prostredia spoločnosti, a na základe zistených informácií, má byť vytvorená stratégia, ktorá je opätovne zameraná na vonkajšie prostredie. (29, s.230)

Podľa Bělohlávka, Košťana a Šulera (2006, s. 191) strategický plánovací model vyobrazuje strategické plánovanie ako cyklus, na začiatku ktorého je formulácia vízie a poslania spoločnosti, ktorá už do spomínaného cyklu opätovne nevstupuje. S uvedomením si svojho poslania začína analýzu prostredia strategickou analýzou, vďaka ktorej zostaví svoje strategické ciele. Po zostavení cieľov spoločnosť volí stratégiu, ktorú implementuje. Odlišnosťou od Donnellyho a Gibsonovho procesu, je však následné monitorovanie, vyhodnocovanie implementácie a následná korekcia stratégie. Proces neskôr ďalej pokračuje v opätovnej analýze prostredia. (30, s. 191)



Obr. č. 2 Schéma procesu strategického plánovania II. (30, s.191)

1.3.Obchodný model

Pojem obchodný model pochádza z preloženého anglického slova business model. Viacero autorov sa snažilo definovať pojem obchodný model, avšak doteraz nie je žiadna definícia vyslovene uznaná za správnu, a to z dôvodu komplexnosti tejto témy. Business modely sú v dnešnej dobe najviac rozoberanou témou na internete, a ak by sa jednalo o popis business modelu, jedná sa vlastne o metódu, ktorú spoločnosti využívajú k dosiahnutiu udržateľnosti na trhu alebo ju využívajú k vytváraniu svojich príjmov. Business model taktiež špecifikuje ako firma vykonáva svoje podnikanie s kupujúcimi, dodávateľmi, a partnermi za účelom získania príjmov. (35)

Ako uvádzajú autori Foss a Saebi (2015. s. 5-7) nie je všeobecne preferovaná definícia pojmu business model. Od vzniku tohto pojmu a jeho následného vývoja sa spája s pojmi popis, koncepcia, metóda alebo podnikateľský nástroj. (31, s. 5-7)

Prvý nepriamy analytický pohľad v rámci teórie obchodných model uviedol Drucker, ktorý popísal tri základné časti teórie obchodu. Prvú časť teórie tvorí prostredie spoločnosti a jej predpoklad z pohľadu samotnej spoločnosti, technológií, trhu a samotných zákazníkov. Druhou časťou je samotné poslanie a vízia spoločnosti. Tretia časť sa zameriava na predpoklady, ktoré sa sústredia na určité kompetencie v súvislosti s dosiahnutím poslania a vízie spoločnosti. Výsledkom tejto teórie by malo predstavovať úplné a presné definovanie toho, z čoho spoločnosť dokáže získať finančné prostriedky, v akých aspektoch musí vynikať oproti konkurencii a aké výsledky sú pre spoločnosť zmysluplné. (31, s. 86,87)

Hlavnou funkciou obchodného modelu je, že slúži ako nástroj spoločnosti v rámci plánovania svojho podnikania. Vďaka zobrazeniu na plátne, ktoré pozostáva z deviatich

prvkov, popisuje samotné tovary a služby, ktoré bude ponúkať potencionálnym zákazníkom, cieľové trhy, na ktorých bude spoločnosť predávať a rovnako aj výdaje, ktoré môže očakávať v budúcnosti. Ďalšou funkciou obchodného modelu je zhodnotenie alebo inovácia súčasných podnikateľských zámerov spoločnosti. Obchodný model je aj hlavným podkladom v rámci rozhodovania investorov, do ktorých podnikateľských subjektov investovať. (10, s. 15).

Ako uvádzajú Osterwalder a Pigneur (2010, s.200) je k vytvoreniu precízneho obchodného modelu nutné poznať prostredie, v ktorom sa model vytvára. Toto prostredie pozostáva zo štyroch faktorov, a to sektorové a trhové sily, základné trendy a makroekonomické vplyvy. V rámci sektorových síl sú do tohto faktoru zahrnutí dodávatelia, konkurencia a zainteresované osoby. Trhové sily sa skladajú z preferencií zákazníkov alebo trhových segmentov (základné spoločenské alebo technologické trendy). K makroekonomickým vplyvom sú radené kapitálové trhy alebo medzinárodné podmienky trhu.

V rámci analýzy samotného prostredia obchodného modelu, je potrebné si pokladať otázky a k nim hľadať odpovede. Príkladom môžu byť:

- aké hlavné faktory ovplyvňujú zákaznícke segmenty ?,
- aké technologické trendy patria medzi základné trendy ?,
- Kto je mojim hlavným konkurentom ?,
- aké spoločnosti sú mojim hlavným dodávateľom ?. (10, s.200)

Ako uvádza Osterwalder (2016, s. 216) pravidelné hodnotenie modelu zohráva významnú manažérsku činnosť, ktorá dáva spoločnosti možnosť zhodnotiť jej súčasnú pozíciu na trhu a odpovedajúcim spôsobom sa jej prispôbiť. Tieto kontroly sa môžu stať základným prvkom pri dodatočných zlepšeniach business modelu, eventuálne môžu viesť k rozsiahlym zmenám v podobe inovácií. Hodnoteniu sa podrobujú aj samostatné časti business modelu. K analýze Osterwalder (2010, s.217-223) využíva vlastné otázky, ktoré má rozdelené do štyroch podkategórií, a to hodnotové ponuky, náklady/príjmy, infraštruktúry a rozhranie so zákazníkmi, ktoré odhaľujú všetky potrebné dáta. Výsledné dáta napokon využívajú k štruktúrovanej diskusii v rámci inovácii súčasného business modelu. (10, s. 217-223)

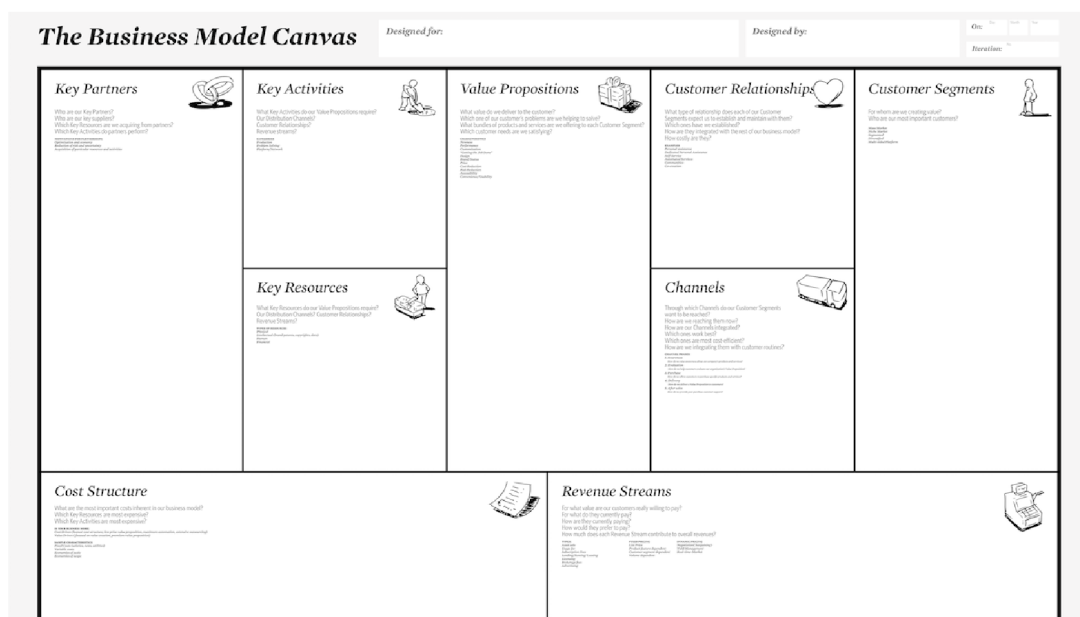
Na tvorbu obchodného modelu je možné použiť dva najznámejšie druhy modelov, ktorými sú business model Canvas a model Lean Canvas. Autormi modelov sú Alexander Osterwalder (business model Canvas) a Ash Maurva (lean Canvas).

1.3.1. Business model Canvas

Business model Canvas patrí medzi najznámejšie modely Canvas, ktorý vďaka svojej jednoduchosti a výstižnosti udáva najpraktickejší prvý pohľad na podobu business modelu. Jeho obmedzená štruktúra umožňuje zameriavať sa na tie najpodstatnejšie časti, a tým lepšie chápať a cieľiť na potreby svojich zákazníkov, pričom jeho využitie v praxi prináša množstvo výhod. (10. s. 42)

Autorom modelu business model Canvas je Alexander Osterwalder, ktorý v roku 2005 predstavil obchodný model pozostávajúci z deviatich prvkov, ktoré sa využívajú pri vizualizácii fungujúcich obchodných modelov alebo k vytvoreniu nových. (10, s. 42)

Model je založený na hodnotovej rovnováhe ľavej strany partnerov, aktivít a zdrojov a pravej strany, kde sú zákaznicke segmenty, vzťahy so zákazníkmi a distribučné kanály, ktorých rovnovážnym stredným bodom je hodnotová ponuka. (10, s. 42)



Obr. č. 3 Business model Canvas (36)

Business model Canvas sa skladá z nasledujúcich častí:

Customer Segments – definujú viaceré skupiny osôb alebo subjektov, na ktoré spoločnosť cieľ, pre koho vytvára hodnotu a kto je najdôležitejším zákazníkom. (10. s. 20,21)

Revenue Streams – vďaka nim, generuje spoločnosť hotovosť zo všetkých zákazníckych segmentov. (10, s. 30)

Channels – zahrňujú komunikačné schopnosti spoločnosti so segmentom zákazníkov a následnou distribúciou hodnotovej ponuky. To zvyšuje povedomie spoločnosti o jej ponúkanom sortimente a možnosti nákupu, dopravy a sprevádzajúcich službách. (10, s. 26,27)

Customer Relationships – vzťahy so zákazníkmi spoločnosť buduje pre dlhodobú prosperitu podniku. Zaoberá sa udržaním stálych zákazníkov, teda nejedná sa len o získavanie nových zákazníkov. (10, s. 28)

Value Propositions - vytvárajú pohľad na súčinnosť výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú pre segment zákazníkov hodnotu. Hlavnou súčasťou tejto časti je uvedenie si potrieb a problémov zákazníka. (10, s 23,24)

Key Resources – zahrňuje najdôležitejšie aktíva, ktoré sú nevyhnutné k fungovaniu podnikania. Na základe týchto zdrojov spoločnosť svojou hodnotovou ponukou preniká na trhy, udržuje vzťahy so segmentom zákazníkov a tým generuje príjmy. Primárne zdroje môžu naberať fyzickú aj duševnú, ľudskú alebo finančnú podobu. (10, s. 34)

Key Activities – k zdravému fungovaniu modelu, sú nutné kľúčové činnosti, ktoré spoločnosť musí vykonávať. Tieto činnosti rovnako ako zdroje, priamo ovplyvňujú hodnotovú ponuku, prenikanie na trhy a pod. Činnosti sa však líšia na základe typu business modelu. (10, s.36)

Key Partners – v dnešnej dobe nemôže spoločnosť fungovať samostatne, bez zásahov a interakcií vo svojom okolí. Kľúčoví partneri ako dodávatelia, napomáhajú k zaisteniu činnosti spoločnosti. Tieto partnerstvá vytvárajú spoločnosti preto, aby optimalizovali svoje podnikanie, znižovali riziká a predovšetkým znižovali vlastné náklady. (10, s.38)

Cost Structures – vyjadruje všetky náklady, ktoré súvisia s fungovaním modelu. (10, s. 40)

1.3.2. Lean Canvas

Koncept lean Canvas je písaný v zmysle štíhleho zavedenia, teda rýchleho a efektívneho uvedenia do spoločnosti. Lean Canvas je vlastne adaptáciou modelu Canvas a je zameraný predovšetkým na podnikateľov. Oproti klasickému modelu rieši štíhly Canvas problematiku kľúčových faktorov, konkurenčných výhod a problémy podniku. Lean Canvas je primárne určený pre začínajúce spoločnosti a startupy. Je vhodnejším modelom k brainstormingu s ohľadom na samotný obchodný model. (32, s. 46)

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		CHANNELS <i>List your path to customers (direct or outbound).</i>	
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>			REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>	

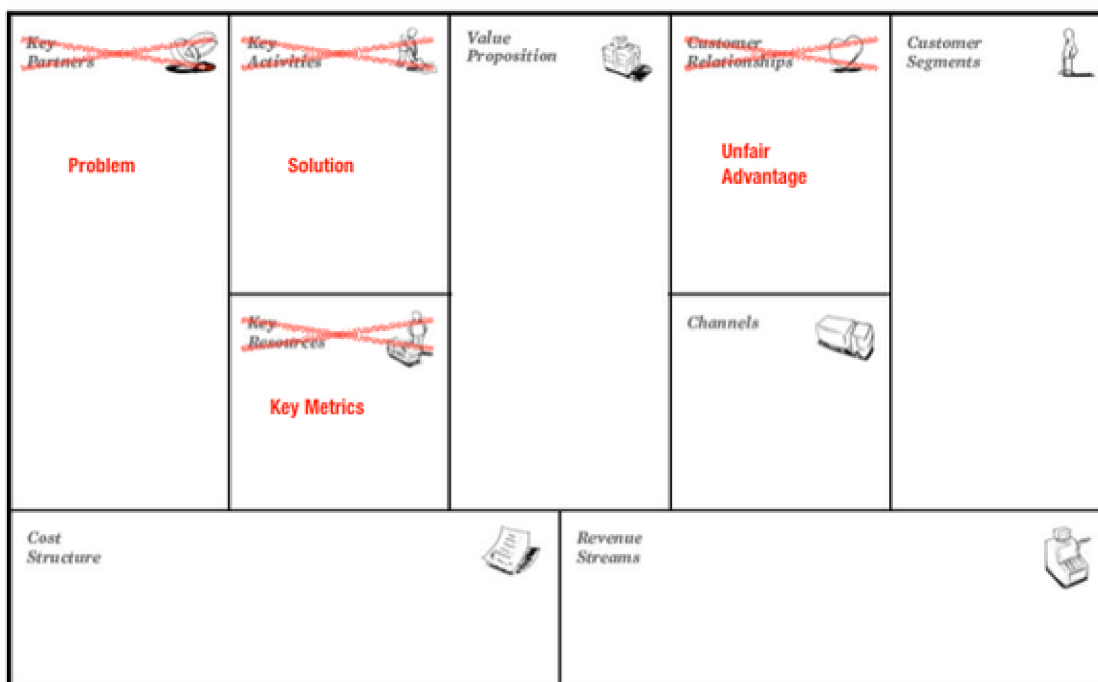
Obr. č. 4 Lean Canvas (36)

1.3.3. Porovnanie business modelu Canvas vs Lean canvas

Výhody business modelu Canvas pramenia v týchto prvkoch:

- efektivita,
- precíznosť,
- zrozumiteľnosť.

Pretože efektivita v porovnaní s klasickým modelom lean Canvas je oveľa rýchlejšia a je možné ho vytvoriť za jedno popoludnie. Precíznosť modelu je poukázaná v tom, že donúti tvorcu opatrne vyberať slová, pretože ich nie je nazvyš. Zrozumiteľnosť dokazuje, že sa jedná o kratší a stručný model a je vyššia pravdepodobnosť, že si ho prečíta viac ľudí. (32, s. 46).



Obr. č. 5 Business model Canvas vs Lean Canvas (36)

Samotný business model Canvas je vhodnejšou variantou pre už fungujúce spoločnosti, pôsobiace v stabilnom a menej dynamickom prostredí. Lepšie poukazuje na výhody a prínosy služieb, a je vhodné ho využiť aj pri realizácii náročnejších projektov. Používa sa aj ako nástroj pri návrhu obchodného modelu alebo prezentácii prípadným investorom. Lean Canvas je určený predovšetkým do dynamického prostredia spoločnosti, z dôvodu častých úprav plánu a je vhodnejším nástrojom pre nové projekty a startupy. Overuje jednoduché hypotézy na základe súčasného vývoja. (36)

1.4. Situačná analýza

Jedným z najpodstatnejších rozborov, ktorý je potrebné pri formulovaní firemnej stratégie vykonať je situačná analýza. Formulovanie firemnej stratégie vychádza zo znalostí prostredia, v ktorom prevádzkuje podnikateľskú činnosť, alebo v ktorom chce podnikateľ. Situačná analýza pokrýva všetky kritické faktory ovplyvňujúce okolie firmy či už externé alebo interné. Jej cieľom je nájsť príležitosti a riziká prichádzajúcich z externého prostredia a v rámci interného prostredia je to uvedenie si svojich silných a slabých stránok spoločnosti. Výsledkom tejto analýzy je učenie predovšetkým:

- trhov a cieľových trhov,
- cieľov, ktoré chce dosiahnuť,

- marketingových nástrojov, ktoré využije k dosiahnutiu cieľov a spôsobu použitia.

(1. s.103,104)

1.4.1. Model 5C

Model predstavuje analýzu spoločnosti, jej zákazníkov, konkurencie a kooperačných firiem ako aj analýzu vonkajšieho prostredia. Podniková analýza sa zaoberá produktom, výkonnosťou spoločnosti, pracovníkmi spoločnosti, organizačnou štruktúrou, využitými technológiami a nákladmi spoločnosti. Analýza samotných zákazníkov skúma aktuálnych ale aj potencionálnych zákazníkov spoločnosti, teda celkový trh. Jedná sa o súčasné trhy, skryté trhy a trhy vnikajúce. „Je potreba rozumieť tomu, kto jsou naši zákazníci a co chtějí“ (9, s. 67)

Analyzovaním spoločnosti sa hodnotia kľúčové faktory, ktoré umožňujú odhaliť a identifikovať slabé stránky podniku, ktoré môžu predstavovať hrozbu v plynulosti procesov a celkovom chode podniku. (18, s. 170,171).

Analýza konkurencie spoločnosti pomáha identifikovať primárnych konkurentov vo svojom okolí a slúži k uvedomeniu si konkurenčných výhod spoločnosti, ich stratégií a možnosti predikcie chovania konkurencie. Za pomoci tejto analýzy je spoločnosť schopná odlišiť sa od konkurencie a zvoliť správnu stratégiu. (9, s.67)

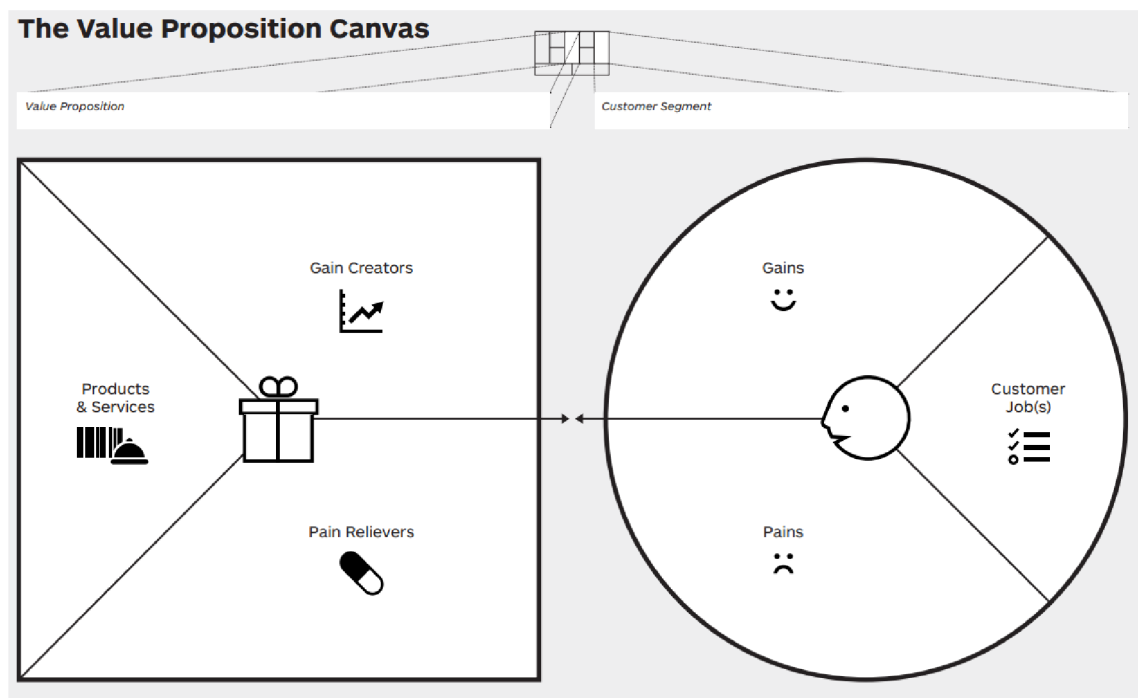
Zo skratky 5C je možné odvodiť konkrétne faktory, ktoré sú obsahom situačnej analýzy.

- company (podnik) – analýza interných podmienok, zdrojov a produktov spoločnosti,
- customers (zákazníci) – analýza trhov, segmentov,
- competitors (konkurencie) – analýza konkurencie,
- collaborators (spolupracujúci, firmy, osoby) – analýza osôb s ktorými spolupracuje,
- climate (makroekonomické faktory externého prostredia) – analýza ďalších vonkajších podmienok ovplyvňujúcich fungovanie alebo podnikanie (ekonomické, politické a ďalšie podmienky). (37)

1.4.2. Value Proposition Canvas

Jedná sa o strategický nástroj, ktorý sa využíva k návrhu presvedčivých produktov a služieb, o ktoré budú mať zákazníci záujem. Value Proposition Canvas je doplnkom Business Modelu Canvas, ktorého grafické znázornenie spolu s popisom sú uvedené nižšie. Cieľom je nájsť odpovede na dve základné otázky:

- kto je našim zákazníkom ?,
- prečo by si mal produkt alebo službu kúpiť?. (10, s. 9)



Obr. č. 6 Value proposition Canvas (38)

Profil zákazníka

Podľa Erica Riese (12, s. 34) je vytvorenie profilu zákazníka a jeho následné zhodnotenie potrieb napomáha spoločnosti nielen vyvinúť produkty alebo služby, ktoré sú pre zákazníka hodnotné ale pomáhajú spoločnosti byť lídrom na trhu. (12, s. 34)

Čiastkové časti profilu zákazníka:

- jobs – vyjadruje úlohy, problémy alebo potreby, ktoré sa zákazník snaží riešiť vo svojom profesijnom alebo osobnom živote,
- pains – vyjadrujú obavy alebo ťažkosti, ktoré sú spojené s vykonávaním určitých úloh alebo problémov, prakticky zabraňujú plneniu zákazníckych „jobs“,

- gains – vyjadrujú zákazníkove túžby alebo benefity, ktoré zákazník očakáva. (10, s. 12-16)

Hodnotová mapa

Popisuje vlastnosti alebo funkcie produktov, ktorými chce spoločnosť dosiahnuť svoju hodnotovú propozíciu, a tým uspokojovať potreby svojich zákazníkov. (10, s. 8)

Čiastkové časti hodnotovej mapy:

- products and services – špecifikuje produkty alebo služby, ktoré spoločnosť ponúka svojim zákazníkom aby uspokojila ich potreby,
- pain relievers – vyjadruje ako produkt alebo služba rieši alebo zmierňuje zákaznícke „pains“,
- pain creators – vyjadruje ako produkt alebo služba vytvára „gains“ pre zákazníka. (10, s. 29-34)

1.4.3. Analýza zákazníka a tvorba persony

Ako uvádza Lošťáková (2005, s. 132) sú „*Zákazníci súčasne kupujúci produktov, zároveň aj spotrebiteľia (používatelia), či už potenciálni, ale aj tí, ktorí produkt nepoužívajú, ale mohli by ho potrebovať.*“

Pojem zákazník teda chápeme nie len ako konečného spotrebiteľa, ale v určitých prípadoch to môže byť aj podnik, ktorý nadviazal prvý kontakt s výrobcom a stáva sa jeho zákazníkom. Skúmanie potrieb a želaní svojich zákazníkov dáva podniku informácie o tom, kde a prečo zákazníci nakupujú a aké faktory ich pri nákupe ovplyvňujú. Vďaka informáciám podnik následne prispôbi ponuku a využíva nástroje marketingového mixu. (13, s. 132)

K analýze koncových zákazníkov sa používajú metódy marketingového výskumu. Táto analýza využíva kritériá segmentácie ako sú demografické, geografické, psychografické a behavioristické. Na základe získaných informácií a po vykonaní výskumu vykonávateľ získava prehľad o tom, kto sú jeho zákazníci a výber cieľovej skupiny, ktorá je ochotná uskutočniť nákup. (14, s 76.)

Pojem persona definuje fiktívne osoby, ktoré majú za úlohu lepšie pochopiť reálnych zákazníkov spoločnosti. Persony reprezentujú zhmotnenie zozbieraných informácií, ktoré

by sa inak náročne predstavovali v širších súvislostiach. Vďaka tvorbe persón vieme pripraviť produkt alebo službu tak, aby bol „šitý na mieru“ skutočným zákazníkom spoločnosti. (41)

Tvorba persón má svoje opodstatnenie v marketingu a predstavuje veľké množstvo výhod ako:

- lepšie pochopenie prání a očakávaní cieľovej skupiny,
- zameranie na veľmi špecifickú skupinu zákazníkov,
- ľahko zapamätateľná forma na selekciu zákazníkov. (41)

Pri tvorbe osoby je možné využiť nástroj Google Analytics k demografickým informáciám, štatistike sociálnych sietí ale aj získavanie informácií v oddeleniach starostlivosti o zákazníkov, pozorovanie zákazníkov v predajniach a následné dopytovanie sa konkrétnych otázok napríklad pomocou dotazníkového šetrenia. (15, s. 87)

Odporúčané množstvo je jedna až päť konkrétnych person. Taktiež sa odporúča pridať fotografiu, meno, vek, bydlisko, rodinný stav, vzdelanie, zamestnanie, záľuby a informácie o trávení typického dňa, ale najmä aké produkty a služby vyhľadáva. (15, s. 87)

1.4.4. VRIO analýza

Schopnosti a zdroje, ktorými každá spoločnosť disponuje sú kľúčovým faktorom v otázke dlhodobého fungovania na trhu. Vďaka nim je spoločnosť schopná reagovať na zmeny a vplyvy prichádzajúce z externého prostredia. Pri dobre zvolenej firemnej stratégii sa spoločnosť dokáže diferencovať od svojej konkurencie na trhu a tým vytvárať svoju konkurenčnú výhodu. Spoločnosti môžu vytvárať svoje procesy a aktivity jedinečným spôsobom alebo ich kombinovať s bežnými činnosťami úplne rozdielne ako konkurenčné spoločnosti, ktoré to nie sú schopné napodobniť a tým sa od nich odlišovať. (19, s. 31).

VRIO analýza je moderným nástrojom pre všetky spoločnosti slúžiaca k identifikácii svojich vlastných zdrojov. VRIO je skratka pochádzajúca z Value (hodnoty), Rareness

(vzácnosť), Imitability (napodobiteľnosť) a Organization (usporiadania zdrojov). Cieľom tejto analýzy je odpoveď na otázky:

- ako je zdroj, ktorý využívame hodnotný alebo drahý ?,
- ako veľmi je zdroj vzácny ?,
- je možné jednoducho napodobniť naše zdroje či produkty?

Hodnotovým faktorom pri využití tejto analýzy je pohľad spoločnosti na svoje vlastné zdroje a či ich firma využíva efektívne.

Tab. č. 1 VRIO analýza podľa (vlastné spracovanie podľa 39)

Cenné?	Vzácné?	Nákladné napodobniť ?	Využitie spoločnosťou ?	Konkurenčné dôsledky
Nie	Konkurenčná nevýhoda			
Áno	Nie	Konkurenčná zhoda		
Áno	Áno	Nie	Dočasne konkurenčná výhoda	
Áno	Áno	Áno	Nie	Nevyužitá konkurenčná výhoda
Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda

V prípade ak zdroj nie je cenný, spoločnosť musí zvážiť úplné vyradenie tohto zdroja z používania, pretože jej neprináša úžitok. Naopak ak je zdroj cenný ale nie je vzácny tak spoločnosti prináša len konkurenčnú zhodu na trhu.

Konkurenčná zhoda vyjadruje, že spoločnosť nie je voči konkurenčným podnikom o nič výnimočná ani horšia takže spoločnosť ponechá túto variantu v normálnej ekonomickej úrovni. (39)

Ak však zdroj spĺňa faktor cennosti a vzácnosti, ale nie je obzvlášť nákladné ho napodobniť, spoločnosť dosahuje konkurenčnú výhodu len na dočasnej úrovni nad normálnou ekonomickou návratnosťou. To znamená, že je len otázkou času, kedy konkurenčné spoločnosti napodobia procesy prinášajúcu výhodu a spoločnosť sa vráti do konkurenčnej zhody. (39)

V situácii kedy bude zdroj akokoľvek cenný, vzácny alebo bude vysoko nákladné ho napodobniť a spoločnosť nebude organizovaná, sa však tento zdroj s vysokou pravdepodobnosťou zmení v konkurenčnú nevýhodu a môže samotnej spoločnosti uškodiť v strate vynaložených nákladov na tento zdroj. (39)

Z hľadiska splnenia všetkých faktorov cennosti, vzácnosti, vysoko nákladovosti k napodobneniu a organizovanosti spoločnosti sa zdroj stáva trvalo konkurenčnou výhodou, kedy ho konkurenčné spoločnosti nedokážu napodobniť. (39)

1.4.5. Finančné zhodnotenie spoločnosti

Finančná situácia v spoločnosti poukazuje na úspešnosť spoločnosti na trhu. Jej analýza je zameraná na zhodnotenie súčasného finančného stavu v spoločnosti a jeho budúceho vývoja. Primárnym cieľom je zistenie finančného zdravia spoločnosti, hľadanie silných a slabých stránok a následne vytvorenie opatrení pre ich elimináciu. Jej výsledky sú základným kameňom pri rozhodovaní o vývoji firmy, merania výkonnosti a finančné riadenie v spoločnosti. (40)

Interné dáta spoločnosti sú základom pre posúdenie postavenia spoločnosti na trhu a čerpajú sa z účtovníctva danej spoločnosti. Medzi najhlavnejší zdroj patrí účtovná závierka, v ktorej sa nachádza celý transformačný proces. Obsahuje veľa dôležitých dát, ktoré poskytujú podklady pre posúdenie výkonnosti podniku, jeho stabilitu a budúci rast.

Pre spoločnosti, ktoré účtujú v sústave jednoduchého účtovníctva pozostáva účtová závierka z dvoch výkazov a to výkaz o majetku a záväzkoch a výkaz o príjmoch a výdavkoch. (40)

1.5. Analýza trhu

Marketingové výskumy slúžia k poznaniu empirických dát o zákazníkoch a celkovo o trhu. Výskumy rozlišujeme na primárne a sekundárne. Primárny výskum predstavuje

zhromaždenie informácií v teréne. Sekundárny výskum slúži k ďalšiemu využitiu informácií, ktoré boli už predtým niekým zhromaždené. Sekundárne dáta sú delené do agregovaných (tie, ktoré sú sumarizované ako celok alebo sú už spracované do určitých štatistických hodnôt) a neagregovaných (ktoré sú v pôvodnej podobe za každú jednotku a je ich možné spracovať podľa svojich potrieb). Výhodou pri agregovaných dátach je primárne ich možnosť porovnávania. (16, s. 7,8)

Marketingový výskum je podľa Kozela (2011, s. 13) dlhodobá a systematická aktivita, ktorá „hľadá nejefektívnejšie cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu" (34, s. 13).

Primárny marketingový výskum sa delí na kvantitatívny a kvalitatívny. Výskum kvalitatívny sa zaoberá veľkým súborom skúmaných jednotiek. Cieľom tohto výskumu je zozbieranie čo najväčšieho množstva štandardizovaných dát. Výsledky získané z výskumu sa pokrývajú na celý súbor. K najčastejšie používaným technikám kvantitatívneho výskumu patria pozorovanie, experiment, rozhovory a obsahová analýza textu. Kvalitatívny výskum však skúma motívy chovania ľudí, ich názory a postoje. Medzi základné techniky kvalitatívneho výskumu patria individuálne hĺbkové rozhovory a rozhovory v skupinách. Výhodou využitia tohto výskumu je rýchlosť, nižšia nákladovosť a menšia náročnosť vypracovania. Výskum však pracuje s menším množstvom skúmaných jednotiek. (16, s. 7-13)

Pojem marketingový prieskum môžeme rozumieť ako „jednorázová aktivita, probíhá v kratším časovom horizontu a zpravidla nezachází do takové hloubky jako výzkum " (34, s. 13).

1.5.1. Konkurencia

Pojem konkurencia ako uvádzajú Kotler a Armstrong (1992, s. 217) chápeme ako všetky subjekty podniku na strane ponuky, ktoré majú záujem získať priazeň určitej skupiny zákazníkov a predat' im svoje produkty. Tým môžeme chápať konkurenčné podniky ako spoločnosti ponúkajúce podobné alebo rovnaké produkty či služby voči ostatným podnikom a tým si navzájom konkurujú. Spoločnosti však musia neustále porovnávať služby a produkty konkurencie, ich ceny a spôsob propagácie. Pozorovanie konkurencie

dáva zmysel v skúmaní informácií o súčasnej a potenciálnej rivalite voči podnikom predávajúcim rovnaký alebo porovnateľný produkt. (6, s. 217).

Metódy používané pri analýze konkurencie:

- desk research,
- mystery shopping,
- expertné rozhovory,
- výskum trendov,
- analýza médií ,
- analýza komunikácie a ďalšie. (42)

1.5.2. Mystery shopping

Mystery shopping patrí medzi najrozšírenejšie metódy kvalitatívneho výskumu, pričom sa zaoberá získavaním dát o výrobkoch a službách. Informácie sa môžu získavať buď vo vlastnom podniku alebo v konkurenčných podnikoch. Pod pojmom mystery shopping môžeme rozumieť fiktívny nákup, ktorý sa uskutočňuje vyškoleným fiktívnym nakupujúcim, mystery shopperom. Ten vystupuje v úlohe zákazníka a uskutočňuje nákup podľa vopred dohodnutých zásad a pravidiel v danej lokalite a zameriava sa na vopred dohodnuté faktory ako chovanie, skúsenosti, odbornosť, čistota, rýchlosť procesu a iné. Z uskutočneného fiktívneho nákupu potom Mystery shopper vypracuje správu, ktorá je následne použitá k hodnoteniu efektívnosti a kvality poskytovaných produktov a služieb v skúmanej spoločnosti. Touto formou hodnotenia získava spoločnosť spätnú väzbu, ktorá poukazuje na slabé miesta v ponúkaných výrobkoch a službách. Výsledky Mystery shoppingu môžu byť za predpokladu objektívneho hodnotenia použité ako zdroj opatrení k zisteným nedostatkom. (17, s. 12, 18)

Metóda sa používa pre zistenie úrovne kvality poskytujúcich služieb vlastnej alebo konkurenčnej spoločnosti, primárne k zisteniu kvality personálu obsluhujúcich zákazníkov (ochota, znalosť, komunikatívnosť, zdvorilosť, rýchlosť reakcie). Na týchto aspektoch personálu častokrát stojí úspech celého predaja, predovšetkým pri službách, keďže sú nehmotné. Mystery shopper však dokáže hodnotiť kvalitu aj ďalších vlastností skúmanej spoločnosti, ktoré sú zväčša stanovované podľa prvkov marketingového mixu služieb, kde patrí dizajn a prehľadnosť nápisov, orientácia v priestoroch spoločnosti,

čistota, čakacia doba, trvanie obsluhy a úroveň komunikácie (internetové stránky, reklama, profily na sociálnych sieťach). (17, s. 12)

K najpoužívanejším technikám mystery shoppingu patrí pozorovanie, návštevy predajní, telefonické rozhovory, návšteva webových stránok a mailovej komunikácie. V dnešnej dobe existuje veľké množstvo agentúr, ktoré sa sústreďujú na vykonávanie štúdií mystery shoppingu z profesionálneho hľadiska. Spoločnosti tak majú možnosť vykonať tento výskum presne podľa stanovených kritérií tak, aby dosiahli požadované výsledky pre následné zlepšenie súčasného stavu. (17, s. 12)

1.5.3. Analýza médií

Obsahová analýza je tradičná technika pri postupe analýzy dokumentov. Za otca obsahovej analýzy je považovaný američan Bernard Berelson. Avšak je potrebné zdôrazniť, že sa jedná o neúplné označenie, kvôli tomu, že sa jedná o staršiu výskumovú metódu. (26, s. 291)

Hlavnou úlohou obsahovej analýzy je pokus o zmapovanie tém či hodnôt prezentujúcich mnohé mediálne prostriedky. Táto metóda sa označuje za veľmi štruktúrovanú metódu, ktorá má však určité obmedzenia. Sedláková (2014, s. 304) uvádza že „výsledkom obsahové analýzy je tedy kvantitatívny popis výskytu vybraných znakov ve zkoumaných textech.“. Obsahová analýza je často použitá v rámci analýzy komunikácie politických oznámení, na základe ktorých si výskumy určujú za cieľ odhaliť vzťahy medzi pravdou a šíreným politickým obsahom. (26, s. 304)

Základným faktorom analýzy je ďalej klasifikovanie položiek s ich predchádzajúcou definíciou. Rovnako dôležitým faktorom je taktiež si vopred sformulovať výskumnú otázku, ktorá definuje predmet skúmania. (26, s. 304)

Postup pri vypracovaní obsahovej analýzy sa skladá z nasledujúcich krokov:

- formulácia otázky, či hypotézy, ktorá sa bude skúmať,
- definovanie výberu súboru,
- výber vzorkou,
- výber a definovanie jednotky merania,
- tvorba obsahových kategórií,
- systém kvantifikácie,

- kódovanie obsahu,
- analýza dát,
- vyhotovenie záverov. (27, s. 103)

Výhodou použitia obsahovej analýzy je, že výsledky, ktoré sú v podobe štatistických údajov, môžu byť prezentované v podobe grafov a tabuliek. (27, s. 103) Výskumy môžu byť vypracované dvoma spôsobmi založenými na tematickej agende médií a to:

- výskum sledujúci postavenie konkrétnej témy všeobecne v médiách (napr.: sledovanie drogovej problematiky),
- a výskum sledujúci celú agendu v rámci porovnania viacerých médií alebo jedného. Metóda má za úlohu popísať tematickú skladbu celého mediálneho produktu. Výstupom sú dáta, ktoré znázorňujú akým dátam bolo vymedzené určité množstvo času.

Je dôležité byť dôsledný pri výbere vzorku preto, aby bol dostatočne reprezentatívny. Ako uvádza Trampota, Vojtěchovská (2010, s. 106) „Jádrem celé kvantitativní obsahové analýzy je konstrukce obsahových kategorií jednotlivých proměnných, kterých mohou zkoumané jednotky analýzy nabývat“. Pri stanovení kategórií je možné využiť dva postupy, pričom prvým je emergent kódovanie . V tomto postupe sa prvotne skúma malá vzorka, podľa ktorej sa vyhotovia dané kategórie. Druhý postup spočíva vo vyhotovení kategórií ešte pred začiatkom zberu dát. Tie by mali byť zapisované do kódovacej knižky v rámci kategórií s rozdielnymi premennými. S ohľadom na mnohé nedostatky obsahovej analýzy sa však jedná o prínosnú metódu v rámci popisu mediálnych oznámení. (27, s. 106-110)

1.5.4. Analýza vhodného dodávateľa

Vďaka veľkému množstvu dodávateľov v súčasnej dobe sa spoločnosti musia správne rozhodovať, ktorý bude pre spoločnosť ten najvýhodnejší. Preto boli vytvorené mnohé metódy napomáhajúce pri výbere a hodnotení jednotlivých dodávateľov na základe určitých kritérií. Pri výbere dodávateľa sa hodnotia kritéria ako cena, kvalita, dĺžka dodania, splatnosť a iné. Medzi najpoužívanejšie metódy pri výbere dodávateľa patria Paretova a ABC analýza. (20, s. 55)

V rámci hodnotenia možných dodávateľov existuje viacero metód, ktoré na základe jednotlivých kritérií stanovujú váhy, ktoré určujú poradie. K metódam patria aj tie, ktorú sú zostavené na princípe, ktorý sa musí dodržať aby dosiahol požadovaný efekt. K najpoužívanejším metódam hodnotenia patria:

- bodovacia metóda,
- metóda poradia,
- váhové hodnotenia podľa poradia,
- scoring model,
- jednoduché hodnotenie podľa poradia, (20, s. 55)

Bodovacia metóda

Metóda sa využíva pri rozhodovaní, kde je podstatné vytvoriť intervaly hodnôt v rámci jednotlivých kritérií. Množstvo intervalov a priradených kritérií sa musí zhodovať. Metódu je možné použiť vtedy, ak sú bodové stupnice podložené popisom a jej výsledkom je súčet prirodzených hodnôt. (20, s. 55)

Tab. č. 2 Hodovacia stupnica (vlastné spracovanie podľa 20, s. 55)

	Hodnotiacia stupnica			
	Nevyhovuje	Vyhovuje ale málo	Vyhovuje len čiastočne	Vyhovuje v plnom rozsahu
Hodnota	1	2	3	4
K1 obstarávacie náklady	>5	4-5	3-4	<3
K2 Prevádzkové náklady	>6500	5500-6500	4500-5500	<4500
K3 Dodacia lehota	>21	19-21	17-18	<17
K4 Produktivita práce	<50000	50000-60000	60000-70000	>70000

K5 Obtiažnosť obsluhy	Vysoká	Priemerná	Nižšia	Nízka
--------------------------	--------	-----------	--------	-------

1.6. Makroekonomické faktory ovplyvňujúce maloobchod

Medzi najpodstatnejšie makroekonomické faktory ovplyvňujúce maloobchod patrí hrubý domáci produkt, inflácia, priemerná mzda, nezamestnanosť a v dnešnej dobe predovšetkým energetická kríza.

Hrubý domáci produkt

Hrubý domáci produkt je známy ako najpoužívanejší indikátor pre vytváranie podkladov pre analytické, ekonomické a politické merania v rámci makroekonomickej rovnováhy, vývoja ekonomiky, nezamestnanosti, životnej úrovne, ekonomického rastu a podobne. Vo svojej podstate hrubý domáci produkt vyjadruje celkovú peňažnú hodnotu vyprodukovaných tovarov a služieb domácimi podnikmi, zahraničnými subjektami a tuzemským obyvateľstvom za určité obdobie, najčastejšie raz ročne na danom území. HDP nie je možné vyjadriť iba jednou veličinou z pohľadu vecného hľadiska. Je však možné ho vyjadriť z hodnotového hľadiska, ktorý predstavuje trhovú hodnotu všetkých výrobkov a služieb vyprodukovaných na danom území. (21, s.68) (22, s. 94)

Inflácia

Inflácia je jav, ktorý vzniká stavom ekonomickej nerovnováhy. Tá je charakteristická trvalým vzostupom cenovej hladiny a môžeme ju chápať ako stále sa rozširujúcu nerovnováhou medzi väčším množstvom peňazí oproti menšiemu množstvu tovaru a služieb. Neustály cenový rast miezd má za dôsledok nastávajúcu nerovnováhu. (23, s. 74)

Priemerná mzda

Priemerná mzda predstavuje mesačnú nominálnu mzdu zamestnanca, ktorá sumarizuje všetky jeho pracovné príjmy, ktoré sa skladajú zo základnej mzdy, príplatkov a osobného ohodnotenia, odmeny a prémie na výsledku hospodárenia a taktiež náhrada mzdy. Tieto príjmy boli zúčtované zamestnancom podľa mzdových a platobných predpisov a jedná sa teda o hrubú mesačnú mzdu zamestnanca. (43)

Tento sledovaný makroekonomický faktor slúži ako základný ukazovateľ v oblasti miezd. Sledovanie vývoja priemernej mzdy je dôležité predovšetkým pre jej priamy vplyv na kalkuláciu budúcich dôchodkov a stanovovanie príjmovej hranice pri poskytovaní hypotéky. (43)

Nezamestnanosť

Ako definuje Tulej (2007, s. 34) je trh, na ktorom sa stretávajú dopyt po práci zo strany spoločnosti a ponuka práce ponúkaná jednotlivcami, schopnými ihneď alebo v krátkej budúcnosti nastúpiť do práce. Tento trh predstavuje miesto, kde sa ponúka pracovná sila ekonomicky aktívneho obyvateľstva. Sú to ľudia, ktorí odpracovali aspoň jednu hodinu v týždni za odmenu (vo forme platu alebo mzdy). Ďalšou skupinou ekonomicky aktívneho obyvateľstva sú ľudia, ktorí sú nezamestnaní, ale v danom období si aktívne hľadali pracovné zamestnanie. Ekonomicky neaktívne obyvateľstvo nazývame skupinu ľudí, ktorí v danom období neboli zamestnaní a nedisponovali kritériami, ktorými by mohli byť zamestnaní. (24, s. 34)

Nezamestnanosť ma negatívne dôsledky na ekonomiku kvôli plytvaniu zdrojov, ktoré nie sú k dispozícii. Ak miera nezamestnanosti presiahne hranicu prirodzenej miery nezamestnanosti, ekonomika celkovo nevyprodukuje toľko, koľko by mohla ak by bola na úrovni potencionálneho produktu. Tento vzťah je tiež definovaný Okunovým zákonom, ktorý tvrdí že „Je-li skutečná míra nezaměstnanosti o jeden procentní bod nad úrovni přirozené míry nezaměstnanosti, skutečný produkt bude o dvou procentní body pod svou potenciální úrovni.“ (25, s. 44)

Energetická kríza

Jav, ktorý predstavuje pojem energetická kríza je spôsobený nedostatkom surovín ako je plyn, uhlie ropa alebo prírodných zdrojov. Tento stav však môže nastať aj v dôsledku zlého hospodárenia so zdrojmi energie alebo vyvolaním vojnového konfliktu a uvalovaním následných sankcií ako to nastalo v prípade vojnového konfliktu na Ukrajine alebo v časoch pandémie COVID-19. (44)

2. Analýza súčasnej situácie a problému

Druhá hlavná kapitola práce sa zameriava na analýzu súčasnej situácie a problému. V prvej časti je analyzovaná súčasná situácia v rámci spoločnosti, v ktorej je stručne popísaná charakteristika spoločnosti, jej vízie, cieľov a súčasnej stratégie. Súčasťou je súčasný business model Canvas, ktorý je doplnený o value proposition Canvas s účelom identifikácie produktov a služieb ponúkaných spoločnosťou a bližšieho popisu segmentu zákazníkov a hodnotovej ponuky. Analýza ďalej pokračuje analyzovaním súčasných zákazníkov spoločnosti a na základe nich sú vypracované osoby zákazníkov. K analýze zdrojov spoločnosti je využitá VRIO analýza po ktorej nasleduje finančné zhodnotenie spoločnosti, zamerané na analyzovanie príjmov a výdajov minulých rokov a vývoj štruktúry nákladov. V rámci analýzy spoločnosti sú identifikovaný jej hlavný dodávateľ.

V druhej časti, ktorá je zameraná na analýzu súčasnej situácie na trhu je identifikovaný cieľový lokálny trh a hlavná konkurencia na tomto trhu. V rámci analýzy konkurencie je vypracovaný vlastný primárny prieskum zameraný na porovnanie kvality zákazníckych služieb konkurenčných podnikov. Po ňom nasleduje obsahová analýza webových stránok identifikovanej konkurencie s cieľom identifikácie produktov a komunikačných kanálov. Súčasťou je ďalej analýza vhodného dodávateľa spoločnosti, podľa bodovacej metódy, zameraný na výber správneho dodávateľa pre spoločnosť podľa stanovených kritérií a produktovej ponuky.

Tretia časť rozoberá jednotlivý vývoj makroekonomických ukazovateľov, ktoré majú vplyv na maloobchod. Hlavné ukazovatele sú analyzované s ohľadom na lokálne pôsobenie spoločnosti v Brne, teda Jihomoravskom kraji. Analyzované ukazovatele sú vývoj HDP v Jihomoravskom kraji, inflácie v Českej republike, priemernej hrubej mzdy a nezamestnanosť v Jihomoravskom kraji. Súčasťou je aj analýza nedávnej energetickej krízy.

2.1. Situačná analýza spoločnosti

Spoločnosť CykloCibulka pôsobí ako špecializovaný maloobchodný predajca v odvetví cyklistiky. Spoločnosť sa sústreďí primárne na lokálny trh v mestskej časti Brno-Komín, kde disponuje vlastnou obchodnou predajňou. Predajňa je špecifická svojim úzkym sortimentom, vybraným špecificky k svojmu druhu podnikania. Prijmy spoločnosti tvoria prevažne marže z predaja tovaru koncovým zákazníkom a poskytovania služby servisu bicyklov. Spoločnosť vlastní Ing. Petra Cibulková, ktorá svoje podnikanie prevádzkuje v rámci právnej formy na základe živnostenského oprávnenia. V spoločnosti funguje jednoduchá líniová organizačná štruktúra, kde má každý podriadený iba jedného nadriadeného. Majiteľka spoločnosti sa nachádza na vrchole líniovej štruktúry, pod ňu spadá vedúci prevádzky, pod ktorým pracujú dvaja brigádnici.

2.1.1. Vízia a poslanie, ciele a stratégia

Vízia spoločnosti je zakotvená na základe rodinného podnikania, ktorá bola stotožnená s víziou zakladateľa spoločnosti o fungujúcej predajni s cyklistickými potrebami. Samotné poslanie vymedzilo odvetvie, na ktoré sa spoločnosť zamerala a špecifikovala druh produktov a služieb, ktoré ponúka. V rámci poslania sa vymedzil aj typ zákazníka, ktorého potreby sa už viac ako 20 rokov snaží naplňať.

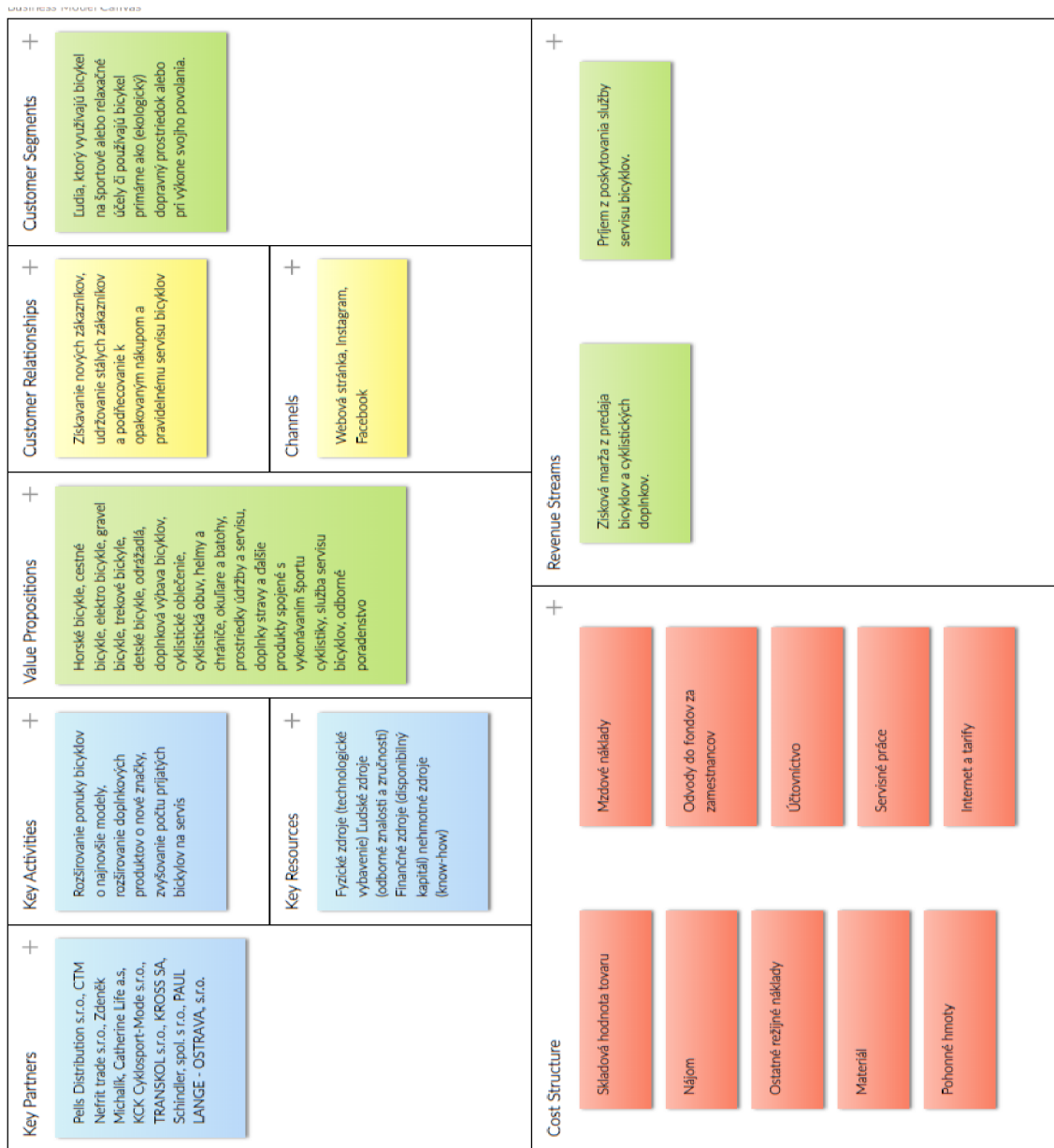
Ciele spoločnosti predstavuje každoročné zvyšovanie príjmov oproti minulému roku a zároveň znižovanie celkových nákladov.

Doterajšia stratégia spoločnosti bola založená na zotrvaní na rovnakom trhu v odvetví cyklistiky s rovnakými výrobkami, ktoré boli každý rok aktualizované o nové modely bicyklov od prevažne rovnakých dodávateľov, od ktorých spoločnosť už dlhoročne odoberá. Stratégia spočíva aj v poskytovaní rovnakej služby servisu bicyklov bez akejkoľvek zmeny podnikateľskej činnosti. Spoločnosť svoje úsilie vkladala do zvyšovania príjmov prostredníctvom obmeňovania dodávateľov doplnkových produktov ako značiek oblečenia, obuvi, cyklistických heliem a rozširovania portfólia značiek servisných a údržbových prostriedkov pre bicykle. V rámci servisu sa spoločnosť snažila o zvyšovanie počtu prijatých bicyklov na servis, a tým zvyšovania príjmov tvorených z tejto služby. Stratégiu však v rokoch 2020 ovplyvnila pandémia spojená a ochorením covid-19, ktorá mala vplyv aj na dodávateľský reťazec pre bicykle a cyklistické produkty, čo v niektorých prípadoch viedlo k nedostatku a oneskoreniu dodávok. To malo za

následok vyššie ceny niektorých produktov a dlhšie čakacie doby pre zákazníkov. Z tohto dôvodu spoločnosť svoju stratégiu často operatívne menila a dôsledky sú v určitých sektoroch rozhodovania pri voľbe a úprave stratégie citel'né doteraz.

2.1.2. Business model Canvas

Svoj súčasný obchodný model spoločnosť zostavila na modely maloobchodníka pôsobiaceho na lokálnom trhu, nakupujúcom tovar od výrobcov za účelom ďalšieho predaja spotrebiteľom a poskytovania služby spojenej s obstaraním tohto tovaru. Charakteristickú vlastnosť tohto modelu, teda špecializáciu, zamerala primárne na odvetvie cyklistiky. Mimo hlavnú sezónu odvetvia cyklistiky zaviedla poskytovanie služby z lyžiarskeho odvetvia.



Obr. č. 7 Súčasný business model Canvas (vlastné spracovanie)

Model je vypracovaný na základe logicky tvoreného postupu jednotlivých prvkov modelu, ktoré sú:

zákaznícky segment spoločnosti CykloCibulka, tvoria ho primárne ľudia, ktorí využívajú bicykel na športové či relaxačné účely, používajúci bicykel ako (ekologický) dopravný prostriedok alebo ho využívajú pri výkone svojho povolania,

hodnotová ponuka, ktorú tvoria produkty, teda bicykle špecializované vybraných značiek kategórie horských, cestných, elektro, gravel, trekových, detských bicyklov a doplnková výbava bicyklov, cyklistické oblečenie, obuv, helmy, chrániče,

okuliare, batohy, prostriedky údržby a servisu, doplnky stravy a ďalšie produkty. Ďalej služba servisu bicyklov a odborného poradenstva a služba diagnostiky a nastavenia vypínacích síl lyžiarskeho viazania,

kanály, ktoré sú využívané spoločnosťou CykloCibulka na komunikáciu so zákazníkom s cieľom distribúcie informácií o hodnotovej ponuke, tvoria predovšetkým sociálne siete prostredníctvom facebookového a instagramového profilu a webovej stránky,

vzťahy so zákazníkom, spoločnosť nadväzuje najmä v predajných priestoroch, kde sa snaží získavať nových zákazníkov prostredníctvom odborného poradenstva pri výbere produktu, detailného popisu produktu, jeho vlastností a účel jeho využitia. Produkty, ktoré zákazník dopytuje sú vo väčšine prípadoch skladom a k vyskúšaniam v samotnej predajni. Pracovníci sa snažia o získanie nových zákazníkov dôverným a osobným prístupom a stálym zákazníkom ponúkať kvalitný a rýchly servis, poradenstvo a iné prostriedky k tomu, aby si udržali svojich stálych zákazníkov a podnecovali k ďalším nákupom.

zdroje príjmov tvoria jednorazové platby zákazníkmi v hotovosti alebo prostredníctvom platobných kariet. Ceny tovarov sú tvorené podľa cenníkovo pevných predajných cien od dodávateľov (primárne priamych výrobcov bicyklov) alebo odporúčaných maloobchodných cien od veľkoobchodných dodávateľov,

klúčové zdroje spoločnosti tvoria fyzické zdroje (technické vybavenie), ľudské zdroje (zamestnanci a ich odborné znalosti a zručnosti), finančné zdroje (predovšetkým disponibilný kapitál, tvorený z tržieb) a nehmotné zdroje (know-how),

klúčové aktivity spoločnosti sa zameriavajú predovšetkým na každoročné rozširovanie ponuky bicyklov o najnovšie modely, rozširovanie doplnkových produktov o nové značky a zvyšovanie počtu prijatých bicyklov na servis,

klúčové partnerstvá tvoria jej dodávatelia. Jedná sa o konkrétnych výrobcov bicyklov a doplnkov vybranej značky alebo veľkoobchody ponúkajúce predovšetkým zahraničné značky bicyklov a širokú škálu doplnkov rôznych značiek. Medzi najvýznamnejších dodávateľov patria Pells Distribution s.r.o., Nefrit trade s.r.o., Zdeněk Michalík, Catherine Life a.s., KCK Cyklospor-Mode s.r.o., TRANSKOL s.r.o., KROSS SA, Schindler spol. s.r.o., PAUL LANGE – OSTRAVA s.r.o., a ďalší.

štruktúra nákladov, ktorú tvorí z najväčšej časti skladová hodnota tovaru, nájom, ostatné režijné náklady, materiál, pohonné hmoty, mzdové náklady odvody do fondov za zamestnancov, účtovníctvo, servisné práce a internet a tarify.

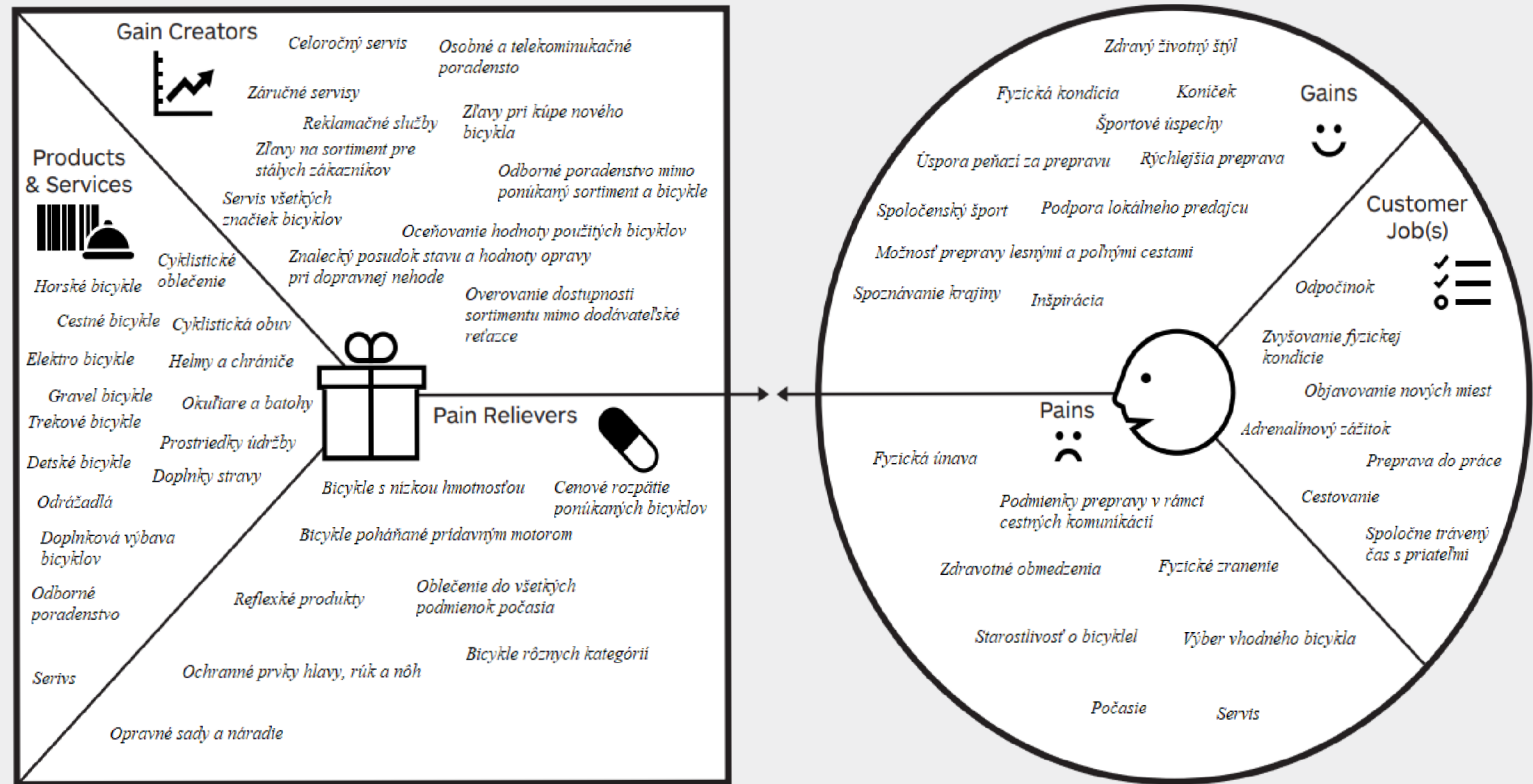
2.1.3. Value proposition Canvas

Primárne portfólio ponúkaného, sortimentu a služieb je identifikované pomocou doplnkového modelu value proposition Canvas, ktorý taktiež popisuje jednotlivé časti business modelu Canvas spomenuté v predošlej kapitole. Model okrem ponuky produktov a služieb v časti hodnotovej ponuky tiež definuje kto je zákazníkom, čo sú pre neho hlavné úlohy, prínosy a ťažkosti spojené s vykonávaním tejto športovej aktivity a ako sa ich spoločnosť pomocou hodnotovej ponuky snaží uspokojiť a riešiť ich ťažkosti. Celkový model je zobrazený na ďalšom obrázku č. 9.

The Value Proposition Canvas

Value Proposition : Produkty a služby spojené s vykonávaním športu cyklistiky

Customer Segment : Tvoria ľudia, ktorí využívajú bicykel na športové či relaxačné účely alebo používajú bicykel ako (ekologický) dopravný prostriedok.



Obr. č. 8 Value proposition Canvas (vlastné spracovanie)

Zákaznícky segment (Customer segment) tvoria takmer z celej časti ľudia, ktorý využívajú bicykel za rôznymi účelmi alebo nakupujú produkt pre osobu využívajúcu bicykel. Bicykel ľudia využívajú prevažne na relaxačné a športové účely alebo využívajú bicykel ako dopravný prostriedok alebo pri výkone svojho povolania. V rámci výbavy svojho bicykla nakupujú doplnky, ochranné produkty v rámci vlastnej bezpečnosti pri jazde na bicykli a cyklistické oblečenie, obuv a iné produkty k zvýšeniu pohodlnosti a bezpečnosti jazdy na bicykli a jeho samotnej údržby.

Zákaznícky segment tvoria tri prvky:

úlohy je prvok, ktorý popisuje prečo a na čo zákazníci využívajú cyklistiku v rámci emocionálnych, funkčných a sociálnych faktorov. V rámci emocionálnych faktorov zákazníci prostredníctvom cyklistiky hľadajú odpočinok alebo naopak adrenalínový zážitok. S ohľadom na funkčný faktor využívajú cyklistiku k zvyšovaniu fyzickej kondície, objavovanie nových miest a preprava napríklad do práce alebo za účelom cestovania. Sociálny faktor spočíva v kolektívnom športovaní a trávením času s priateľmi alebo rodinou,

bolesti sú sprevádzané s výkonom tejto športovej aktivity. Zákazníkov pri výkone trápi viacero problémov z rôznych faktorov. Prvým je primárne fyzický faktor, kedy zákazníkov trápi fyzická únava a kondícia, zdravotné obmedzenie alebo iné fyzické poranenie. Druhým faktorom je funkčný faktor a to výber správneho bicykla pre ich potrebný účel, samotná starostlivosť o bicykel, jeho pravidelný servis a jeho podmienky pri jazde na cestnej komunikácii. V rámci pravidelného využívania zákazníkov trápi aj počasie.

prínosy, ktoré poukazujú na dôvody vykonávania športu a čo zákazníkom prináša. Tie sú možné rovnako rozdeliť podľa faktorov emocionálnych, funkčných a sociálnych. Z pohľadu emocionálnych ho zákazníci využívajú ako svoj koníček, pre inšpiráciu, podporu lokálneho predajcu a získavaním športových úspechov. Z funkčného pohľadu ide o aktivitu podporujúcu zdravý životný štýl, zvyšovanie fyzickej kondície, úsporu peňazí za dopravu, rýchlejšej prepravy, spoznávaniu krajiny spoločenský šport, a možnosti prepravovať sa lesnými a poľnými trasami. Z pohľadu sociálneho faktoru ide v podstate o začlenenie sa do určitej skupiny ľudí vykonávajúci tento šport a nadväzovanie alebo udržiavanie priateľstva alebo rodinného vzťahu.

Hodnotová ponuka predstavuje produkty a služby spojené s vykonávaním športu cyklistiky. Základom k vykonávaniu športu je samotný bicykel, ktorý môže byť špecializovane vybraný podľa účelu a miesta jeho používania. Podľa toho si potom môže zákazník vybrať doplnkový sortiment v rámci výbavy samotného bicykla. K ďalšiemu sortimentu patrí bezpodmienečne ochranná výbava ako prilby a chrániče, oblečenie a cyklistická obuv. Produkty údržby a servisu, ktoré si zákazník dokáže opraviť sám sú taktiež súčasťou ponuky. Dielčie časti hodnotovej ponuky sú:

produkty a služby tvoria primárne horské, trekové, cestné, gravel, elektro a detské bicykle, jednotlivé doplnky výbavy samotného bicykla, cyklistické oblečenie a obuv, helmy a chrániče, okuliare a batohy, prostriedky údržby a servisu, doplnky stravy a služba servisu a odborného poradenstva.

lieky na bolesť, ktoré trápia zákazníkov spoločnosť postavila na aspektoch ponuky bicyklov rôzneho využitia, bicyklami s nízkou hmotnosťou, bicyklami poháňanými prídavným motorom, oblečením do každého počasia, ochrannými prvkami hlavy, rúk a nôh, reflexných prvkoch a sortimente poskytujúcom náhradné diely a údržbu pre bicykle.

aspekty reagujúce na prínosy pre zákazníka spoločnosť vytvára svojou ponukou celoročného servisu, osobného a telefonického poradenstva, záručnými servismi, zľavy na sortiment pre stálych zákazníkov, zľavy pri zakúpení nového bicykla, reklamácie, odborné poradenstvo mimo ponúkaný sortiment a bicykle, oceňovania hodnoty použitých bicyklov, znalecký posudok stavu a hodnoty opravy bicykla pri dopravnej nehode, objednávky dopytovaného sortimentu zo zahraničia a overenia dostupnosti sortimentu mimo svoje dodávateľské reťazce.

2.1.4. Analýza súčasných zákazníkov a tvorba persony

Analýza je zameraná na identifikáciu cieľových zákazníkov CykloCibulka. Dáta k identifikácii zákazníkov využívajúcich služby diagnostiky a nastavenia viazania lyží sú čerpané z archivovaných kópií zákazkových listov od 01.11. 2021 až do 01.02.2023 spracovaných do súboru excel. Analýza bude vypracovaná na základe sekundárneho marketingového výskumu. Na základe týchto dát boli vypracované persony zákazníkov.

Vlastný sekundárny výskum

Výskum je zameraný k identifikácii kľúčových dát z archívnych zdrojov spoločnosti CykloCibulka. Dáta sú čerpané z archivovaných zákazkových listov služby diagnostiky a nastavenia vypínacích síl lyžiarskeho viazania, ktoré sa v spoločnosti v rámci internej smernice archivujú 2 roky. Dáta obsahujú informácie o zákazníkoch, ktoré definujú, kto je našim zákazníkom a aké produkty reálne používa k lyžovaniu. Spracovaná tabuľka zákazníkov a vybraných dát je uvedená v prílohe č. 1.

Metodológia výskumu

V rámci metodológie výskumu sú uvedené hlavné a dielčie ciele, spracovanie do vybraných okruhov, tabuľkové a grafické znázornenie analyzovaných dát pohlavia, veku, hmotnosti, lyžiarskej zdatnosti, značky lyží, značky lyžiarskej obuvi a značky lyžiarskeho viazania. V závere výskumu sú vyhodnotené výsledky a navrhnuté odporúčania pre spoločnosť.

Ciele výskumu

Cieľom tohto výskumu je analyzovať zákazníkov na základe pohlavia a vekovej štruktúry zákazníckej základne CykloCibulka za sledované obdobie od 01.11.2021 až 01.02.2023, priemerných hodnôt v podobe váhy, výšky a lyžiarskej zdatnosti zákazníka v rámci zvolených vekových kategórií. Dielčie ciele výskumu sa zameriavajú na analyzovanie preferovaných značiek lyží, lyžiarskej obuvi a lyžiarskeho viazania. Po analyzovaní týchto vybraných cieľov výskumu dôjde k porovnaniu zistených dát a zhodnoteniu, na akú skupinu zákazníkov cieľiť v rámci výberu vhodnej značiek lyží, lyžiarskej obuvi a lyžiarskeho viazania.

Hlavné výskumné otázky

1. Aká je najpočetnejšia štruktúra zákazníkov CykloCibulka v závislosti na vekovej kategórii ?
2. Aké sú najpoužívanéjšie značky lyží, lyžiarskej obuvi a viazaní?

Vedľajšia výskumná otázka

1. Aké sú priemerné štatistické údaje o výške, váhe a lyžiarskej zdatnosti v závislosti na vekovej a pohlavnej štruktúre zákazníkov ?

Analýza dát zákazníkov podľa pohlavia, vekovej štruktúry, priemernej výšky, váhy a lyžiarskej zdatnosti v závislosti na veku jazdca.

Za sledované obdobie od roku 2020 bolo celkovo 538 zákazníkov, ktorí využili služby diagnostiky a nastavenia vypínacích síl lyžiarskeho viazania. Z celkového počtu bolo 287 ženského a 251 mužského pohlavia.



Graf č. 1 Počet zákazníkov za sledované obdobie (vlastné spracovanie)

V rámci sledovaného obdobia boli obslužení zákazníci širokého vekového rozpätia, ktoré bolo rozdelené do štyroch základných skupín:

- zákazníci mladší ako 10 rokov,
- zákazníci od 11 do 18 rokov,
- zákazníci od 19 do 30 rokov,
- zákazníci starší ako 30 rokov.



Graf č. 2 Počet zákazníkov podľa vekových kategórií (vlastné spracovanie)

Z grafu je zrejmé, že najväčšiu skupinu zákazníkov tvorí prevažne mladšia veková kategória od 11 do 18 rokov, kde je priemerný vek zákazníka 13 rokov a taktiež kategória mladší ako 10 rokov, kde je priemerný vek zákazníka 7 rokov. V týchto vekových skupinách sú zákazníci v obchode zastupovaní rodičmi alebo rodinnými príslušníkmi. Toto zastúpenie prevažuje najmä vďaka lyžiarskym výcvikom základných a stredných škôl, kedy sú žiaci, ktorí sa chcú zúčastniť lyžiarskeho výcviku povinní doniesť potvrdenie o diagnostike a nastavení spomínaných vypínacích síl lyžiarskeho viazania. Najmenšiu skupinu tvorí kategória od 18 do 30 rokov, kde za sledované obdobie bolo len 30 zákazníkov kde je priemerný vek zákazníka 25 rokov. Predposlednú skupinu tvorí kategória zákazníkov starších ako 30 rokov, kde bolo za sledované obdobie nameraných 79 zákazníkov s priemerným vekom 46 rokov.

S ohľadom na vedľajšiu výskumnú otázku boli vypracované nasledujúce tabuľky:

Tab. č. 3 Priemerná váha zákazníka v závislosti od veku a pohlavia (vlastné spracovanie)

Váha v závislosti na veku zákazníka	V kg
Priemerná váha u detí mužského pohlavia do 10 rokov	29,3
Priemerná váha u detí ženského pohlavia do 10 rokov	28,9
Priemerná váha u detí mužského pohlavia od 11 do 18 rokov	53,1
Priemerná váha u detí ženského pohlavia od 11 do 18 rokov	51,3
Priemerná váha osoby mužského pohlavia od 18 do 30 rokov	90
Priemerná váha osoby ženského pohlavia od 18 do 30 rokov	57
Priemerná váha osoby mužského pohlavia starších ako 30 rokov	94,2
Priemerná váha osoby ženského pohlavia starších ako 30 rokov	68

Tab. č. 4 Priemerná výška zákazníka v závislosti od veku a pohlaví (vlastné spracovanie)

Výška v závislosti na veku zákazníka	V cm
Priemerná výška u detí mužského pohlavia do 10 rokov	131,4
Priemerná výška u detí ženského pohlavia do 10 rokov	133,9
Priemerná výška u detí mužského pohlavia od 11 do 18 rokov	163,7
Priemerná výška u detí ženského pohlavia od 11 do 18 rokov	161
Priemerná výška osoby mužského pohlavia od 18 do 30 rokov	182,9
Priemerná výška osoby ženského pohlavia od 18 do 30 rokov	168,1
Priemerná výška osoby mužského pohlavia starších ako 30 rokov	182,7
Priemerná výška osoby ženského pohlavia starších ako 30 rokov	168

Tab. č. 5 Priemerná lyžiarska zdatnosť zákazníka v závislosti od veku a pohlaví (vlastné spracovanie)

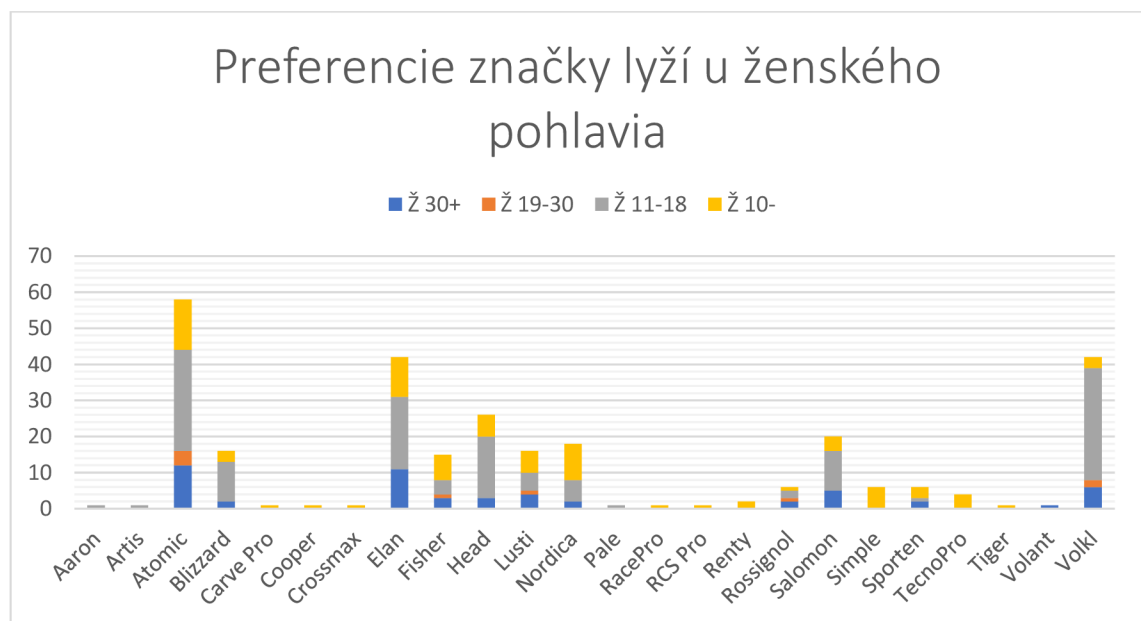
Lyžiarska zdatnosť v závislosti na veku zákazníka	1-5
Priemerná lyžiarska zdatnosť u detí mužského pohlavia do 10 rokov	2
Priemerná lyžiarska zdatnosť u detí ženského pohlavia do 10 rokov	2
Priemerná lyžiarska zdatnosť u detí mužského pohlavia od 11 do 18 rokov	3
Priemerná lyžiarska zdatnosť u detí ženského pohlavia od 11 do 18 rokov	3
Priemerná lyžiarska zdatnosť osoby mužského pohlavia od 18 do 30 rokov	3
Priemerná lyžiarska zdatnosť osoby ženského pohlavia od 18 do 30 rokov	4
Priemerná lyžiarska zdatnosť osoby mužského pohlavia starších ako 30 rokov	3
Priemerná lyžiarska zdatnosť osoby ženského pohlavia starších ako 30 rokov	3

Pri odovzdávaní lyží k diagnostike a nastaveniu viazania sa uvádza lyžiarska zdatnosť jazdca, pre ktorého sa lyže nastavujú. Lyžiarska zdatnosť je rozdelená do piatich úrovní, ktoré sú prednastavené aj v diagnostickom prístroji. Zdatnosti je možné popísať ako:

- 1- je lyžiar, ktorý nikdy v živote nelyžoval a bude sa len začínať učiť techniku, kde je predpoklad väčšieho množstva pádov, kým sa naučí základy rovnováhy a podobne. Vďaka tomu stroj zmeria právne hodnoty k nastaveniu lyží pomocou zadanej výšky a váhy jazdca tak, aby sa nestalo, že v prípade pádu sa lyža nevypne z lyžiarskej obuvi.
- 2- je lyžiar, ktorý už stál na lyžiach alebo sa v minulosti učil jazdiť, no jeho jazdecké schopnosti nie sú dostatočné na to aby bez problémov zjazdil kopec bez pádu alebo iných problémov.
- 3- je lyžiar, ktorý pravidelnejšie jazdí, nemá problém zjazdiť zjazdovku bez pádu a bezpečnej jazdy oblúkmi.
- 4- je skúsený dlhoročný lyžiar, ktorý už jazdí horšie upravené terény, vyššou rýchlosťou a ostrejšími oblúkmi.
- 5- je lyžiar, ktorý lyžuje na výkonnostnej úrovni ako preteky, slalomy, zjazdy a podobne. Nastavenie vypínacích síl je najtvrdšie možné, aby lyža pevne držala na obuvi počas celej jazdy.

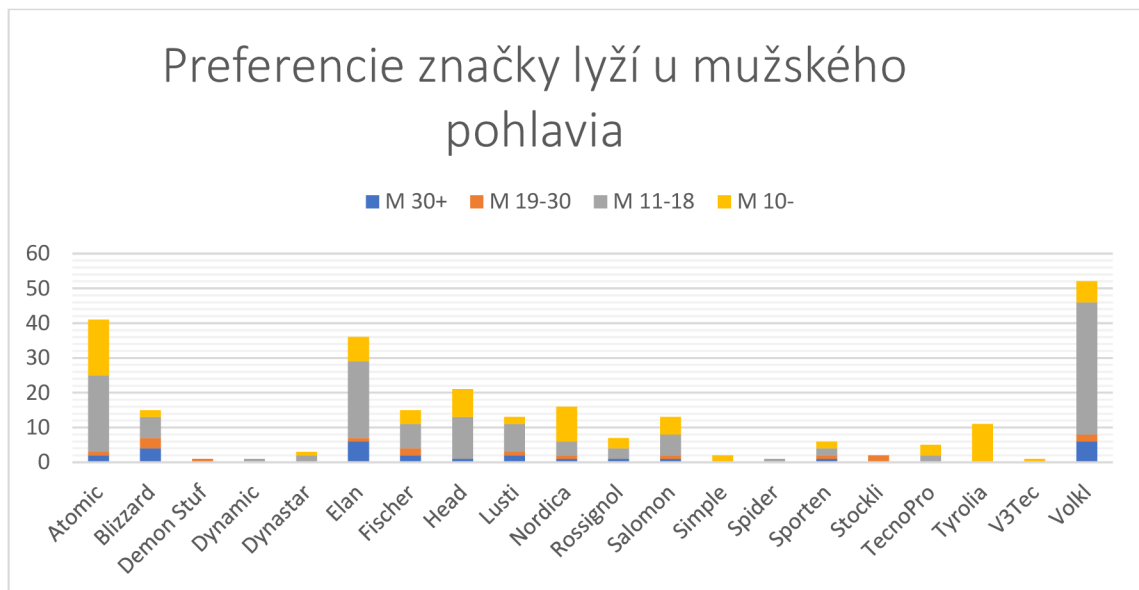
Preferencie značky lyží, lyžiarskej obuvi a lyžiarskeho viazania v závislosti na veku zákazníka.

Zo skúmaného súboru zákazníkov je dôležité identifikovať značky produktov, ktoré sami využívajú pre ciele výber produktov.



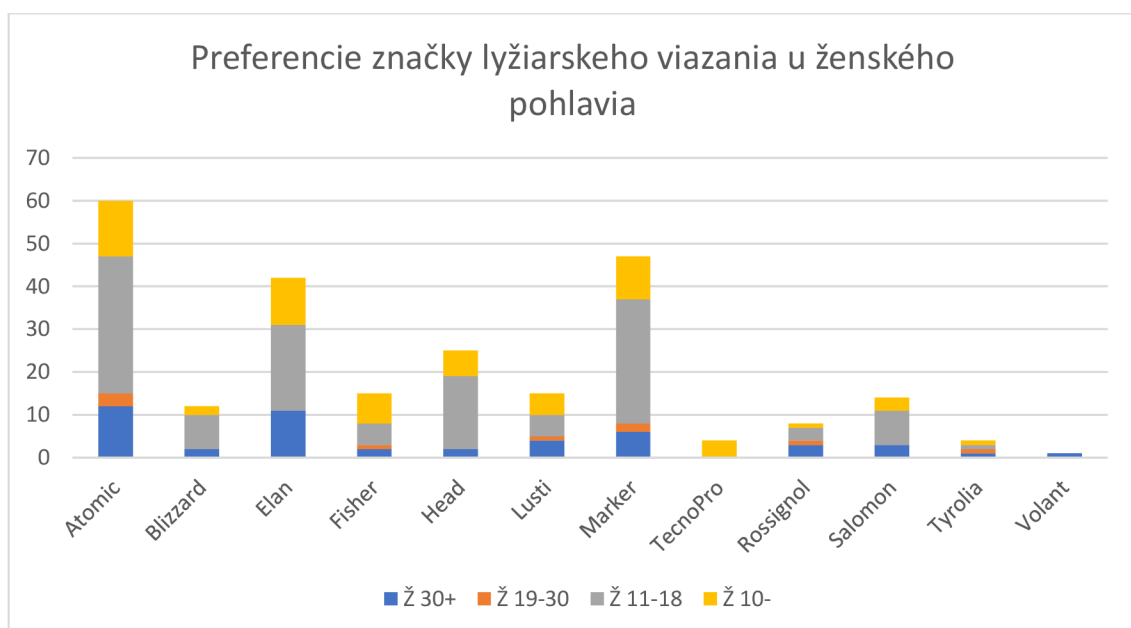
Graf č. 3 Preferencie značiek lyží u ženského pohlavia (vlastné spracovanie)

Z grafu č. 3 jednoducho vyčítame, že najpočetnejší zástup majú značky lyží Atomic, Elan a Volkl predovšetkým vekovej kategórie od 11 do 18 rokov a kategórie do 10 rokov. V kategórii od 11 do 18 rokov však vyčnieva aj značka Head a Salomon.



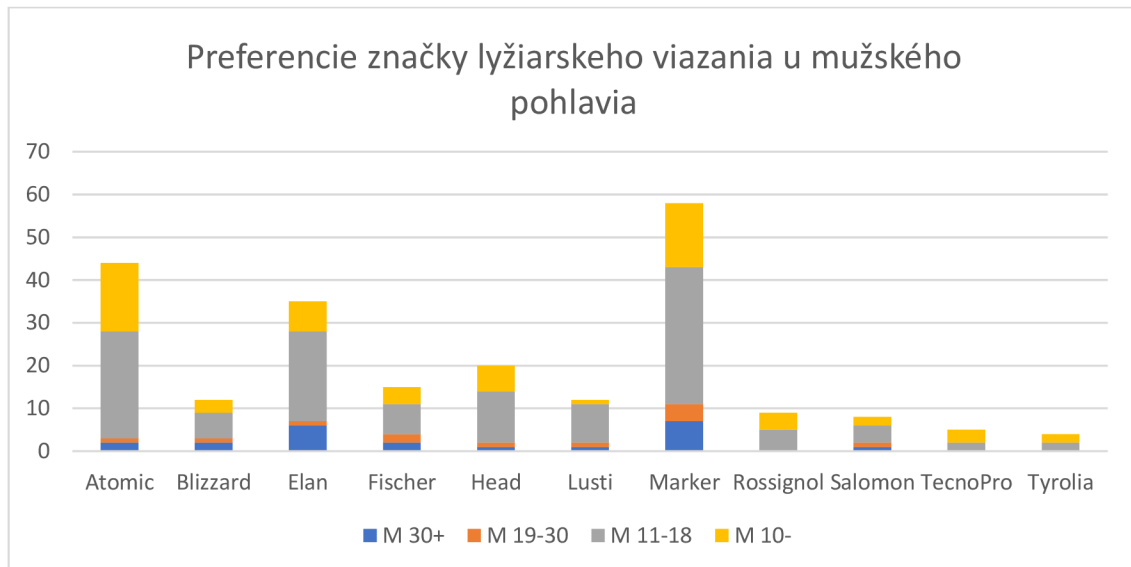
Graf č. 4 Preferencie značiek lyží u mužského pohlavia (vlastné spracovanie)

Podobne ako u ženského pohlavia sú najpočetnejšie značky lyží u mužského pohlavia Atomic, Elan a Volk, kde ich podobne doťahuje značka Head, avšak značka Salomon už nie je toľko populárna ako u ženského pohlavia. Miesto toho však preferujú značky Blizzard a Nordica.



Graf č. 5 Preferencie značky viazania u ženského pohlavia (vlastné spracovanie)

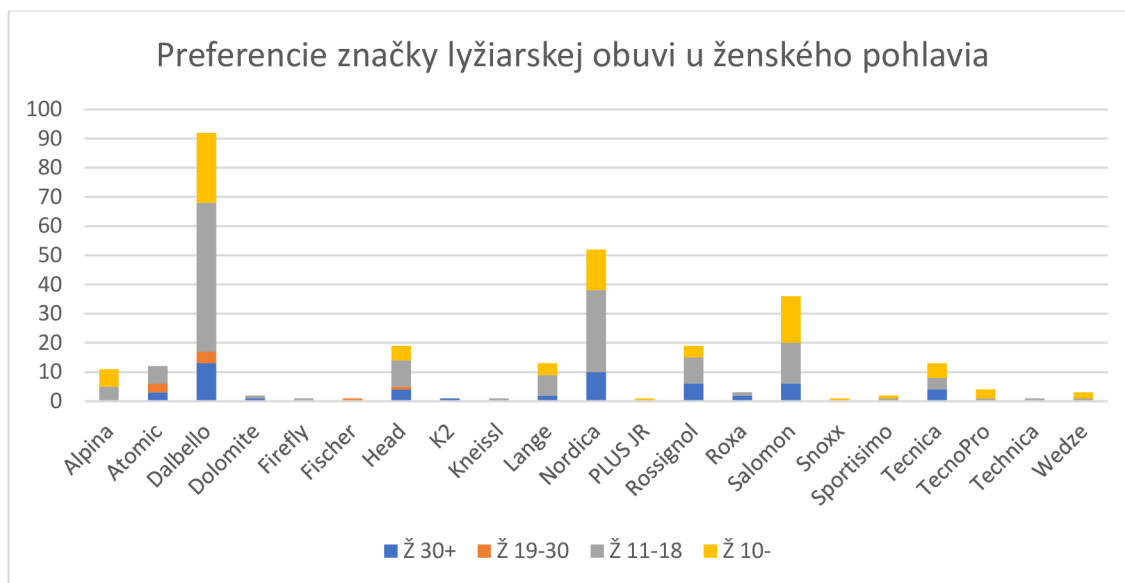
K lyžiam bezpodmienečne patrí lyžiarske viazanie, kde väčšinou platí, že sú rovnakej značky ako samotné lyže. V grafe vidíme vyššie spomínané značky Atomic, Elan, a novú značku Marker namiesto značky Volkl. Dôvodom je, že značka Volkl osadzuje svoje lyže viazaním od značky Marker. K preferovaným značkám sa priradil výrobca Head.



Graf č. 6 Preferencie značiek viazania u mužského pohlavia (vlastné spracovanie)

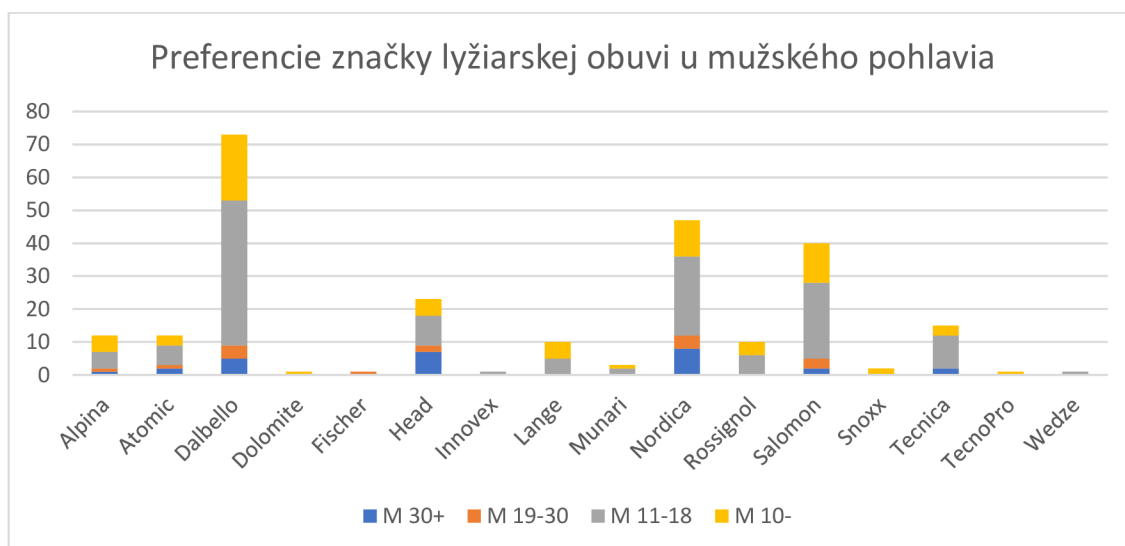
U mužského pohlavia v rámci viazaní lyží sa rovnako držia preferované značky Atomic, Elan a Marker a rovnako ako u ženského pohlavia je na štvrtom mieste značka Head.

V rámci lyžiarskeho viazania je nutné podotknúť že približne 30% zisťovaných značiek nebolo možné dohľadať, kvôli neúplným dátam zo zákazkových listov archivovaných v spoločnosti, ktoré nastalo z nedôsledného vypisovania zákazkových listov.



Graf č. 7 Preferencie značky obuvi u ženského pohlavia (vlastné spracovanie)

Graf č. 7 znázorňuje preferencie značiek lyžiarskej obuvi je však oproti lyžiam a viazaniam rozdielny. Dominujúca značka Dalbello je v rámci všetkých kategórií najpoužívanejšia lyžiarska obuv. Po tejto značke sú v popredí značky Nordica a Salomon.



Graf č. 8 Preferencie značky obuvi u mužského pohlavia (vlastné spracovanie)

Rovnako ako u ženského pohlavia je pri mužskom pohlaví najviac používaná značka Dalbello, po nej rovnako aj Nordica a Salomon.

S ohľadom na výsledky analýzy je najpočetnejšou skupinou zákazníkov využívajúcu službu diagnostiky a nastavenia vypínacích síl lyžiarskeho viazania veková kategória od 11 do 18 rokov a kategória do 10 rokov. Jedná sa o zákazníkov, často sprevádzaných


rodinným príslušníkom alebo rodičom, ktorí pre nich sprostredkujú požadovanú službu. Sú to predovšetkým zákazníci nižšej priemernej výškovej aj váhovej skupiny, ktorí sa radia podľa lyžiarskej zdatnosti do skupiny 2 až 3, kedy sa jedná už o väčšinou pravidelne jazdiacich lyžiarov, kedy dokážu buď s menšími problémami alebo bez nich zjazdiť zjazdovku bezpečne.

S ohľadom na druhú výskumnú otázku bolo zistené že najpoužívanejšie značky lyží, lyžiarskeho viazania a obuvi sa v rámci všetkých vekových kategórií umiestnili s najväčším počtom nasledovne:


- lyže u oboch pohlaví: Atomic, Volkl a Elan,
- lyžiarske viazanie u oboch pohlaví: Atomic, Marker a Elan,
- lyžiarska obuv u oboch pohlaví: Dalbello, Nordica Salomon.

Na základe vyššie uvedených údajov a štatistík sa vytvorilo niekoľko persón. Persóny sú vytvorené na základe údajov, ktoré zákazník poskytuje spoločnosti pri preberaní lyží v rámci služby diagnostiky a nastavenia vypínacích síl lyžiarskeho viazania, a to výšku váhu, lyžiarsku zdatnosť a značku lyží, obuvi a viazania. Jednotlivé persóny sú vytvorené na cieľové skupiny spoločnosti, na základe ktorých budú vyberané vhodné produkty v rámci rozvoja spoločnosti v rámci zimného obdobia.


Tab. č. 6 Fiktívna persona kategórie do 10 rokov (vlastné spracovanie)

Fiktívne meno	Terezka
Fotka	
Vek	7 rokov
Výška a váha	134 centimetrov a 29 kíl
Zdatnosť	2
Životný status	Terezka je v druhom ročníku základnej školy
Ciele	Chystá sa s rodičmi na spoločnú lyžovačku zdokonaľiť svoje schopnosti, kde ju otec učí lyžovať
Lyžiarska výbava	Terezka dostala od rodičov lyže značky Atomic 120cm dlhé, lyžiarky značky Dallbelo a lyžiarske viazanie značky Atomic.


Tab. č. 7 Fiktívna persona kategórie od 11 do 18 rokov (vlastné spracovanie)

Fiktívne meno	Peťo
Fotka	
Vek	13 rokov
Výška a váha	164 centimetrov a 53 kíl
Zdatnosť	3
Životný status	Je študentom základnej školy v ôsmom ročníku
Ciele	Peťo sa chce zúčastniť lyžiarskeho výcviku organizovaného školou aj keď lyžovať vie, rád by strávil týždeň so spolužiakmi.
Lyžiarska výbava	Zdedil lyže po bratovi značky Elan, 145cm dlhé a rodičia mu kúpili nové lyžiarky značky Dallbelo. Značka viazania je Elan.

Tab. č. 8 Fiktívna persona kategórie od 19 do 30 rokov (vlastné spracovanie)

Fiktívne meno	Laura
Fotka	
Vek	25 rokov
Výška a váha	169 centimetrov a 57 kíl
Zdatnosť	4
Životný status	Laura ukončila vysokú školu a naplno sa venuje svojej práci a obľúbenému športu, lyžovaniu.
Ciele	Laura sa chce stať profesionálnou lyžiarkou vo svetom rebríčku
Lyžiarska výbava	V rámci jej výbavy má Laura lyže, lyžiarky a viazanie značky Atomic, ktorá je jej obľúbenou značkou lyžiarskych produktov.

Tab. č. 9 Fiktívna persona kategórie od 30 rokov (vlastné spracovanie)

Fiktívne meno	Oliver
Fotka	
Vek	45
Výška a váha	183 centimetrov a 94 kíl
Zdatnosť	3
Životný status	Oliver má dve malé deti, pracuje a stará sa o rodinu. Má rád spoločné trávené chvíle s rodinou v kombinácii s lyžovačkou
Ciele	Ako otec si dal za cieľ že svoje deti naučí lyžovať
Lyžiarska výbava	Oliver si kúpil nové lyže značky Volkl, ktoré sú osadené viazaním Marker a roky používa lyžiarky Nordica.

Z vytvorených persón, ktoré boli vytvorené na základe predchádzajúcich výsledkov analýzy zákazníkov, je možné pri výbere druhov lyží určiť špecifikácie. S ohľadom na osobu Tereza sa jedná o lyže dĺžky 120-140 cm. Na základe váhy a lyžiarskej zdatnosti sú odporúčané lyže so širším a väčším jadrom ktoré, sú jednoducho ovládateľné a uľahčujú vedenie oblúkov.

Podľa osoby Peťo sa jedná o dĺžky lyží od 140-165cm. Na základe váhy a zdatnosti sú odporúčané lyže s tvrdším jadrom, ktoré skúsenejšieho lyžiara nerozhodia ani pri strednej rýchlosti a netvorí príliš veľký odpor, čo nevyžaduje vynaloženie veľkej sily k ich ovládaniu.

Persóny Laura a Oliver odporúčajú lyže dĺžky 170-185cm, kde sú podľa váhy a zdatnosti odporúčané lyže s tvrdým jadrom, ktoré je tvorené z viacerých materiálov. Vďaka nemu sú lyže stabilné pri vysokých rýchlostiach a dobre držia na tvrdom teréne.

2.1.5. VRIO analýza

Analýza je založená na východiskách z teoretickej časti a primárnym cieľom analýzy, je hodnotenie konkurenčnej pozície spoločnosti na základe zdrojov spoločnosti, a to fyzických, ľudských, finančných a nehmotných s ohľadom na aspekty hodnotové, vzácnosti, napodobiteľnosti a schopnosti správneho využívania zdrojov spoločnosti.

Fyzické (hmotné) zdroje spoločnosti:

- FY1 – Technické vybavenie
- FY2 – Predajné priestory
- FY3 – Skladové priestory

Ľudské zdroje spoločnosti:

- L1 – Štruktúra a počet
- L2 – Odborné znalosti
- L3 – Motivácia pracovníkov
- L4 – Sociálne klíma

Finančné zdroje spoločnosti:

- FI1 – Disponibilný kapitál
- FI2 – Finančná situácia

- FI3 – Rentabilita

Nehmotné zdroje spoločnosti:

- N1 – Informačné zabezpečenie
- N2 – Know-how

Tab. č. 10 VRIO analýza CykloCibulka (vlastné spracovanie)

		V	R	I	O	
Zdroje		Vytvára hodnoty?	Je vzácny ?	Nákladne napodobiteľný ?	Je dobre využívaný ?	Konkurenčná pozícia
Fyzické	FY1	Áno	Áno	Relatívne	Áno	Doč. výhoda
	FY2	Áno	Nie	Áno	Áno	Doč. výhoda
	FY3	Áno	Nie	Áno	Áno	Doč. výhoda
Ľudské	Ľ1	Áno	Áno	Nie	Áno	Konk. zhoda
	Ľ2	Áno	Áno	Nie	Áno	Doč. výhoda
	Ľ3	Relatívne	Nie	Áno	Relatívne	Konk. zhoda
	Ľ4	Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konk. výhoda
Finančné	FI1	Áno	Áno	Nie	Áno	Doč. výhoda
	FI2	Áno	Áno	Nie	Áno	Doč. výhoda
	FI3	Áno	Áno	Nie	Nie	Doč. nevýhoda
Nehmotné	N1	Áno	Áno	Nie	Áno	Konk. zhoda
	N2	Áno	Nie	Áno	Áno	Doč. výhoda

Z výsledkov uvedených v tabuľke č. 10 je zrejmé, ktoré vnútorné zdroje spoločnosti sú najdôležitejšie a ktoré menej. Jedná sa predovšetkým o lepšie využívané zdroje oproti

konkurencii, ktoré vytvárajú dočasnú konkurenčnú výhodu a využívajú sa lepšie alebo rovnako ako u konkurencie. Príkladom je fyzický a ľudský faktor, ktoré predovšetkým vytvárajú konkurenčnú výhodu alebo zhodu. Opakom je faktor finančný a to rentabilita, ktorá je z uvedených zdrojov najviac kritickým faktorom.

2.1.6. Finančné zhodnotenie spoločnosti

V rámci finančného zhodnotenia spoločnosti sú analyzované a porovnané finančné toky v podobe príjmov a výdajov spoločnosti z rokov 2020 až 2022 v rámci jednotlivých mesiacov. S ohľadom na možné financovanie rozvoja spoločnosti sú taktiež analyzované finančné zdroje spoločnosti na firemných účtoch. Prehľad celkových príjmov a výdajov v jednotlivých mesiacoch je uvedený v nasledujúcich tabuľkách, kde farebné indikátory poukazujú na prevahu príjmov alebo výdajov.

Tab. č. 11 Celkové príjmy a výdaje 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Rok	Celkové výdaje	Celkové príjmy
2020	5 313 142,42 Kč	5 788 720,28 Kč
2021	4 037 649,24 Kč	3 954 600,92 Kč
2022	3 675 202,58 Kč	4 232 730,00 Kč
Celkom	13 025 994,02 Kč	13 976 051,20 Kč

Z tabuľky č. 11 je vidieť medziročný pokles príjmov a výdajov spoločnosti. Celkové výdaje klesli o viac ako 30% a celkové príjmy klesli o necelých 27% od roku 2020.

Tab. č. 12 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2020 (vlastné spracovanie)

Mesiace roku 2020	Príjmy celkom	Výdaje celkom
Január	106 233,98 Kč	164 496,02 Kč
Február	121 749,85 Kč	213 862,02 Kč
Marec	234 525,00 Kč	336 315,11 Kč
Apríl	854 598,78 Kč	546 002,36 Kč
Máj	998 392,36 Kč	1 231 374,41 Kč
Jún	841 632,09 Kč	887 188,32 Kč
Júl	779 855,42 Kč	744 044,10 Kč
August	453 938,77 Kč	362 291,62 Kč
September	479 839,87 Kč	294 949,37 Kč

Október	213 344,27 Kč	223 597,71 Kč
November	46 269,49 Kč	190 543,80 Kč
December	658 340,40 Kč	118 477,58 Kč
Celkom ročne	5 788 720,28 Kč	5 313 142,42 Kč

Z tabuľky č. 12 je možné vyčítať, že iba 5 mesiacov v roku boli pre spoločnosť kladné v pomere príjmov a výdajov. Celkové príjmy však prevažovali nad výdajmi spoločnosti a to vyčísliло kladný výsledok hospodárenia za rok 2020 a to 475 577,86 Kč. Vtedajší rok bol vysoko ovplyvnený opatreniami proti pandémie, kedy spoločnosť musela uzavrieť svoju prevádzku v určitých mesiacoch úplne ako tomu bolo napríklad v mesiaci január až jún, kde až na mesiac apríl prevyšovali celkové výdaje. Počas letných mesiacoch vláda umožnila otvorenie predajne z dôvodu stabilizácie prepadu tržieb a zatvárania prevádzok v maloobchodnom sektore, kedy sa spoločnosť od mesiaca júl až august dostala konečne do kladných čísel v pomere celkových príjmov a výdajov. Po lete, kedy v priebehu mesiaca október sa situácia s ochorením zase zhoršila a bolo znovu nariadené zatvoriť prevádzku, kde vidíme rapídny prepad príjmov až do posledného mesiaca december, kedy sa spoločnosti podarilo výrazne zvýšiť svoje príjmy.

Tab. č. 13 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2021 (vlastné spracovanie)

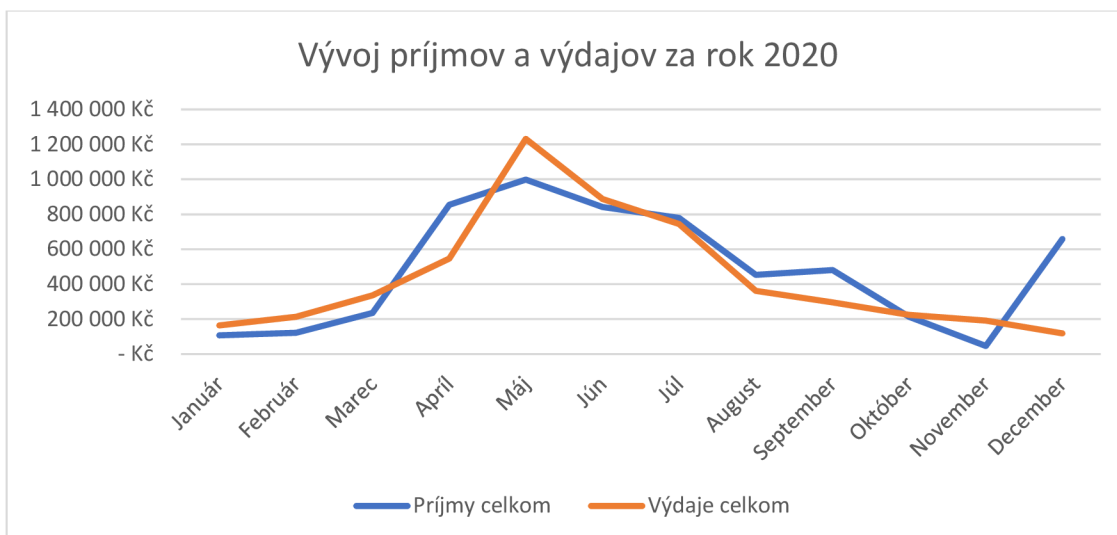
Mesiace roku 2021	Príjmy celkom	Výdaje celkom
Január	9 225,14 Kč	94 464,32 Kč
Február	104 059,91 Kč	61 650,54 Kč
Marec	232 399,33 Kč	128 564,38 Kč
Apríl	439 028,00 Kč	514 479,93 Kč
Máj	624 151,41 Kč	498 403,57 Kč
Jún	548 718,73 Kč	400 839,92 Kč
Júl	601 158,65 Kč	537 592,65 Kč
August	392 584,24 Kč	544 479,85 Kč
September	351 387,48 Kč	424 610,52 Kč
Október	411 809,07 Kč	416 104,82 Kč
November	132 671,28 Kč	166 208,63 Kč
December	107 407,68 Kč	250 250,11 Kč
Celkom ročne	3 954 600,92 Kč	4 037 649,24 Kč

Rok 2021 podľa tabuľky č. 13 bol s ohľadom na situáciu s pandémiou stabilnejší, avšak v januári roku 2021 bola prevádzka stále zatvorená, čo je vidieť aj v pomere príjmov a výdajov v tomto mesiaci. S postupným uvoľňovaním opatrení a prudkým nárastom dopytu po bicykloch a súvisiacich produktoch sa od začiatku mesiaca február darilo spoločnosti držať svoje príjmy nad výdajmi s výnimkou mesiaca apríl. Mesiac august bol výrazný z pohľadu rapidného zvýšenia výdajov, kedy z dôvodu pandémie začali spoločnosti prichádzať oneskorené objednávky bicyklov na tento rok. Avšak s postupom ďalších mesiacov do konca roka boli celkové výdaje preyšujúce nad príjmami. Celkové výdaje spoločnosti v roku 2021 preyšovali celkové príjmy a to prinieslo spoločnosti záporný výsledok hospodárenia vo výške 83 048,32 Kč.

Tab. č. 14 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2022 (vlastné spracovanie)

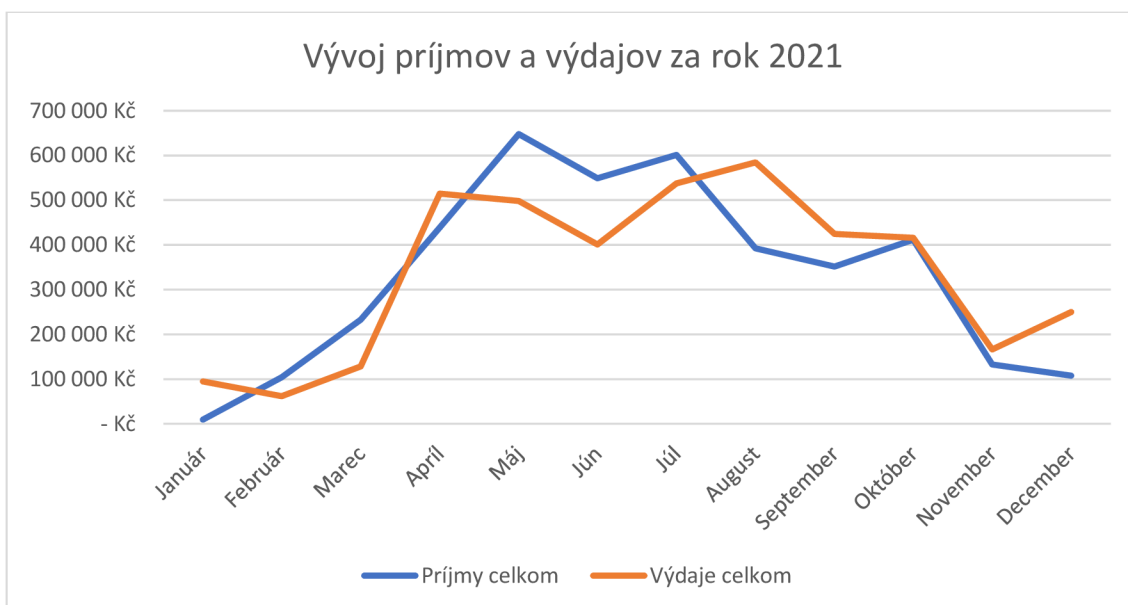
Mesiace roku 2022	Príjmy celkom	Výdaje celkom
Január	118 579,07 Kč	204 366,51 Kč
Február	236 805,19 Kč	208 328,13 Kč
Marec	513 892,90 Kč	386 442,72 Kč
Apríl	602 831,81 Kč	267 128,19 Kč
Máj	544 470,42 Kč	479 993,31 Kč
Jún	477 794,22 Kč	262 860,18 Kč
Júl	497 716,15 Kč	369 734,58 Kč
August	503 071,42 Kč	451 317,16 Kč
September	244 604,93 Kč	291 151,22 Kč
Október	256 452,27 Kč	272 126,52 Kč
November	94 895,18 Kč	197 594,98 Kč
December	141 615,84 Kč	284 159,06 Kč
Celkom ročne	4 232 730,00 Kč	3 675 202,58 Kč

Z tabuľky č. 14 roku 2022 je zrejme, že spoločnosť začala svoj rok negatívnym výsledkom v prvom mesiaci január. S príchodom novej sezóny sa od februára do augusta darilo držať príjmy nad výdajmi. Od septembra však spoločnosť zaznamenala prepád príjmov pod celkové výdaje až do posledného mesiaca december. S ohľadom na rok 2022 kedy sa trh s bicyklami a súvisiacimi produktami stabilizoval a priniesol spoločnosti kladný výsledok hospodárenia v roku 2022 bol 557 527,42 Kč.



Graf č. 9 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2020 (vlastné spracovanie)

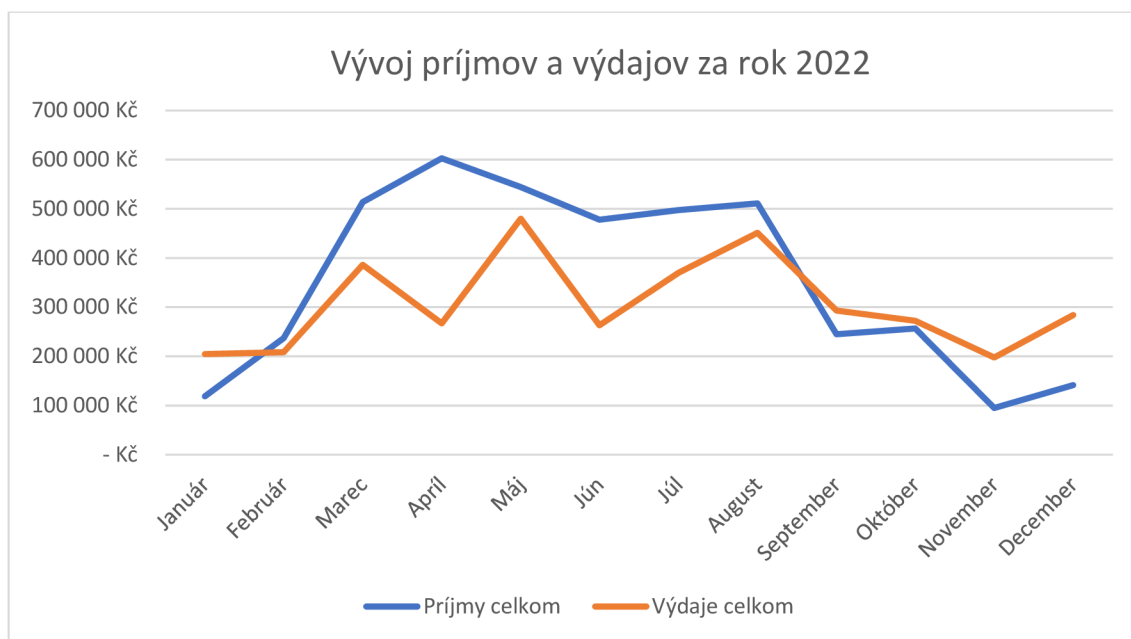
Z grafu č. 9 obsahujúceho vývoj príjmov a výdajov z roku 2020 je zrejmé, že celkové príjmy prevažovali nad výdajmi spoločnosti. Sezóna bola rapídne ovplyvnená vtedajšou korona krízou, ktorá ovplyvňovala celkovo chod maloobchodov, a núteným zatváraním prevádzok spojeným s obmedzením osobného pohybu občanov.



Graf č. 10 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Za rok 2021 sa z grafu č. 10 je ťažšie vyčítať, že celkové výdaje spoločnosti prevyšovali celkové príjmy. Tento rozdiel vznikol aj vďaka dopadom korona krízy, kedy dopyt po bicykloch v odvetví stúpol nad ponuku. V tomto ohľade však došlo k tomu, že výrobcovia bicyklov nestíhali dodávať svoje produkty maloobchodom, boli omeškané

termíny dodávky bicyklov aj o viac ako 6 mesiacov, kedy to je v sezónou ohradenom odvetví veľmi kritické a spoločnosť nemohla plne využiť vzniknutú situáciu na trhu z dôvodu nedostatku bicyklov. Dodávatelia však nemali inú možnosť, pretože výrobcovia komponentov sídlia prevažne vo východných krajinách stále bojovali s pandemiou a uzatvárali fabriky v dôsledku šírenia sa korónového vírusu. Rovnako ako z predošlého grafu je možné vidieť sezónnosť tohto odvetvia v poklese príjmov a výdajov v zimnom období.



Graf č. 11 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2022 (vlastné spracovanie)

V roku 2022 sa situácia ohľadom dodávky bicyklov jemne stabilizovala ale stále pretrvávali 2 až 3 mesačné omeškané dodávky. Situácia na trhu z pohľadu ponuky a dopytu po bicykloch oproti roku 2020 a 2021 sa stabilizovala. Aj tento faktor mohol za to, že celkové príjmy prevýšili celkové výdaje.

Pomer nákladov a výdajov v zimnom období

S ohľadom na sezónnosť odvetvia cyklistiky, sú pohyby celkových príjmov a výdajov uvedené podľa jednotlivých mesiacoch v nasledujúcich tabuľkách. Celkové príjmy v zimnej sezóne 2020/2021 boli 1 263 638,54 Kč a celkové výdaje 817 298,33 Kč s rozdielom 446 341,21 Kč. V sezóne 2021/2022 boli celkové príjmy 1 521 165,19 Kč a celkové výdaje 1 631 700,92 Kč s celkovým rozdielom 110 535,73 Kč.

Tab. č. 15 Príjmy a výdaje zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie)

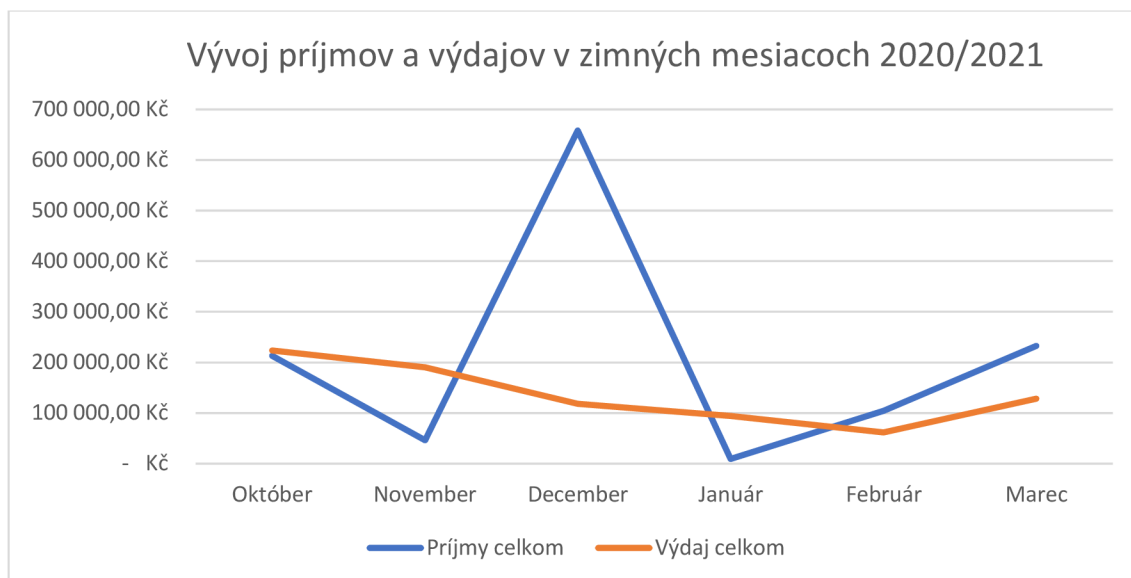
sezóna	Mesiac	Príjmy celkom	Výdaj celkom
2020/2021	Október	213 344,27 Kč	223 597,71 Kč
2020/2021	November	46 269,49 Kč	190 543,80 Kč
2020/2021	December	658 340,40 Kč	118 477,58 Kč
2020/2021	Január	9 225,14 Kč	94 464,32 Kč
2020/2021	Február	104 059,91 Kč	61 650,54 Kč
2020/2021	Marec	232 399,33 Kč	128 564,38 Kč

Za kladný výsledok hospodárenia v zimnej sezóne 2020/2021 môže predovšetkým pozitívny faktor pandémie na odvetvie cyklistiky, kedy dopyt prevažoval ponuku a na trhu nastal nedostatok bicyklov. To sa potvrdilo aj v mesiaci december, v čase sviatkov kedy bol dopyt po bicykloch výraznejší ako iné roky. Za znížené náklady v mesiacoch december až január môžu proti-pandemické opatrenia zo strany štátu, kedy boli maloobchodné prevádzky v obmedzenom režime.

Tab. č. 16 Príjmy a výdaje zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie)

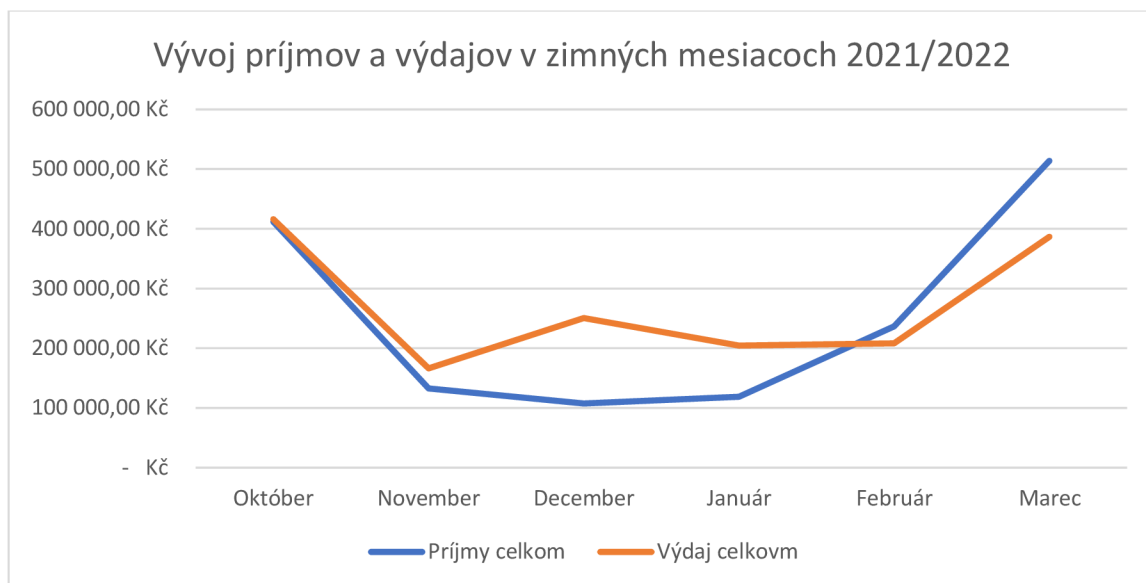
sezóna	Mesiac	Príjmy celkom	Výdaj celkom
2021/2022	Október	411 809,07 Kč	416 104,82 Kč
2021/2022	November	132 671,28 Kč	166 208,63 Kč
2021/2022	December	107 407,68 Kč	250 250,11 Kč
2021/2022	Január	118 579,07 Kč	204 366,51 Kč
2021/2022	Február	236 805,19 Kč	208 328,13 Kč
2021/2022	Marec	513 892,90 Kč	386 442,72 Kč

S ohľadom na zimnú sezónu 2021/2022 prevyšovali celkové mesačné výdaje, celkové mesačné príjmy a to od mesiaca november až do mesiaca február. V tomto roku sa situácia na trhu stabilizovala a ponuka bicyklov prevažovala dopyt.



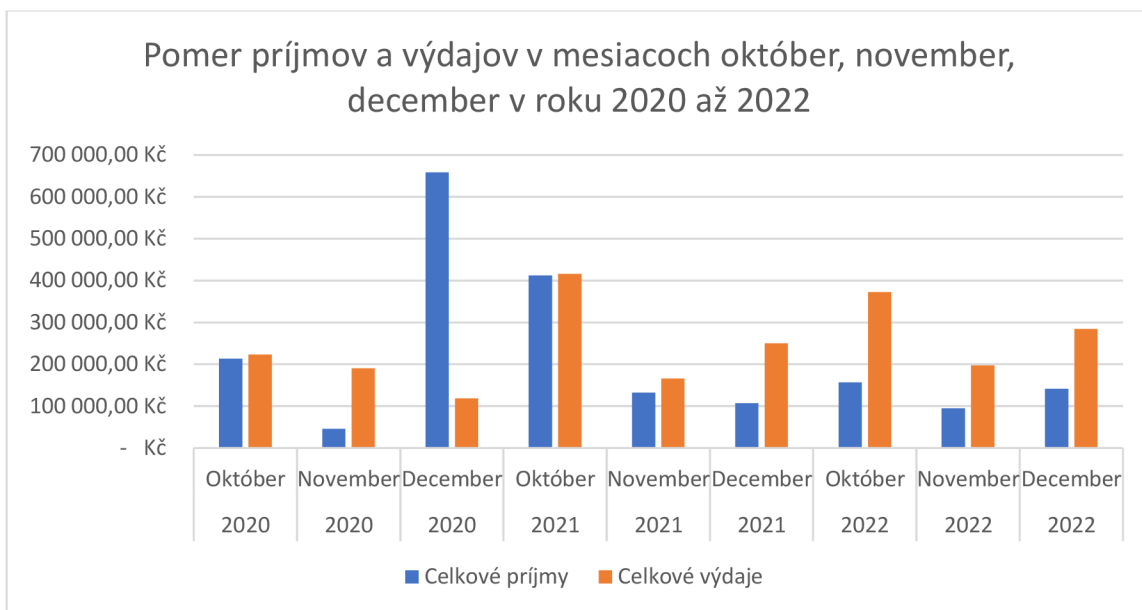
Graf č. 12 Vývoj príjmov a výdajov zimnej sezóny 2020/2021 (vlastné spracovanie)

Z grafu č. 12 vývoja príjmov a výdajov v zimnom období 2020/2021 je zrejmé, že od mesiaca október mali príjmy klesajúcu tendenciu, konkrétne z 213 344,27 Kč na 46 269,49 Kč, a dostali sa pod celkové náklady, v dôsledku sezónnosti odvetvia cyklistiky. Ďalej v mesiaci december vidíme zase rapidný nárast príjmov na hodnotu 658 340,40 Kč. Tento nečakaný nárast bol spôsobený predovšetkým vyšším predajom bicyklov v súvislosti so zimnými sviatkami, ktoré boli zase vysoko ovplyvnené v ten rok prebiehajúcou pandemiou, a dopyt po bicykloch prevažoval ponuku. Od mesiaca január však krivka príjmov zaznamenala ešte hlbší pokles príjmov ako v mesiaci november, a to na hodnotu príjmov 9 225,14 Kč oproti celkovým výdajom 94 464,32Kč. V nasledujúcich dvoch mesiacoch február a marec však krivka celkových príjmov prekonala krivku celkových nákladov. Obe krivky mali stúpajúcu tendenciu v súvislosti s prichádzajúcou letnou sezónou.



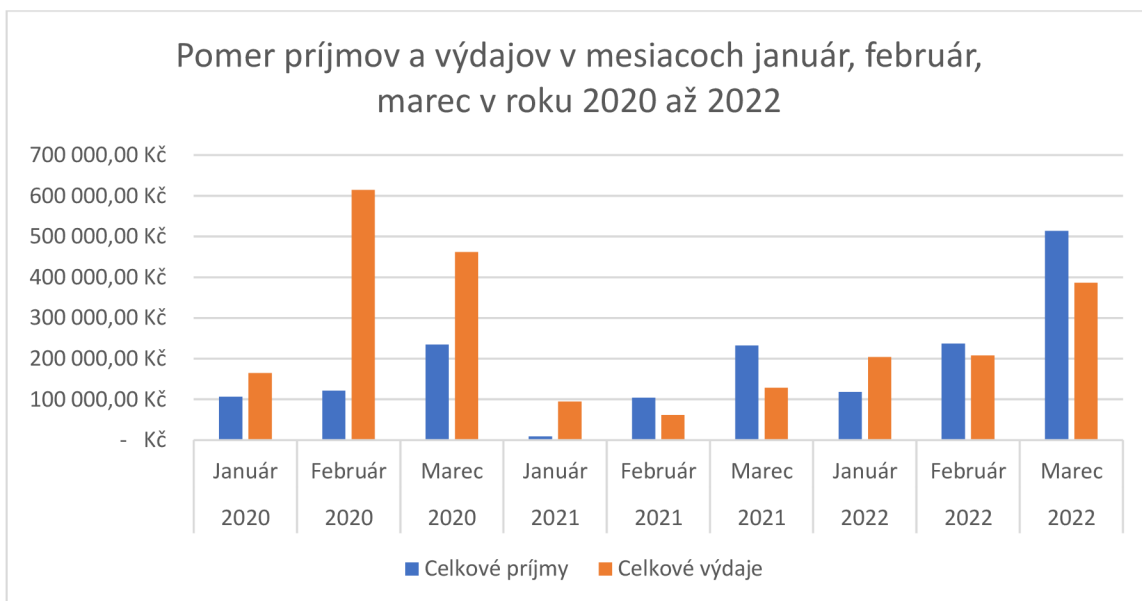
Graf č. 13 Vývoj príjmov a výdajov zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie)

Graf č. 13 znázorňujúci vývoj príjmov a výdajov v zimnej sezóne 2021/2022 znova poukazuje na sezónnosť cyklistického odvetvia kde vidíme rapidne prepady príjmov, s nimi však aj znižujúce sa náklady. Od mesiaca október je viditeľný prepád príjmov, s nimi však aj znižujúce sa náklady. Od mesiaca október je viditeľný prepád príjmov 411 809,07 Kč o viac ako dve tretiny na 132 671,28 Kč a výdajov z 416 104,82 Kč na 166 208,63Kč. Krivka celkových výdajov sa takmer počas všetkých zimných mesiacov držala nad úrovňou celkových príjmov, ktoré sa v mesiaci december prepadli až na 107 407,68Kč. Od mesiaca január však príjmy nabrali stúpajúcu tendenciu a od mesiaca február sa dostali nad celkové výdaje. To pokračovalo aj v mesiaci marec s blížiacou sa letnou sezónou. Podrobný prehľad príjmov a výdajov vo vybraných mesiacoch je uvedený v nasledujúcich grafoch.



Graf č. 14 Pomer príjmov a výdajov október až december 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Z grafu č. 14 je možné vyčítať že za posledné 3 analyzované roky 2020 až 2022 boli mesiace október stratové, rovnako ako mesiace november a december, s výnimkou roku 2020 ovplyvneným mnohými faktormi spojenými s pandémiou.



Graf č. 15 Pomer príjmov a výdajov január až marec 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Graf č. 15 znázorňuje vybrané mesiace rokov 2020 až 2022, kedy mesiac január je vo všetkých prípadoch stratový, mesiace február a marec v roku 2020 zaznamenali vysoký nárast nákladov taktiež ovplyvnených pandémiou. V rokoch 2021 a 2022 mali však

mesiace február a marec pozitívny výsledok hospodárenia kedy príjmy prevažovali výdaje.

V rámci výpisov z firemných účtov spoločnosť disponovala finančnými prostriedkami na sporiacom účte k dátumu 01.08.2022 hodnotou 1 478 463,23 Kč. Tento stav však bude ovplyvnený nákladmi vzniknutými za zimnú sezónu 2022/2023 posledného roku 2022. Z prostriedkov, ktoré zostanú i po uhradení výdajov zimnej sezóny bude spoločnosť disponovať určitými finančnými prostriedkami, ktoré je ochotná investovať do rozvoja spoločnosti. Tento kapitál spoločnosť nadobudla v priebehu z výsledkov hospodárenia predchádzajúcich rokov zahrňujúce aj roky pred rokom 2020.

Vývoj nákladov spoločnosti

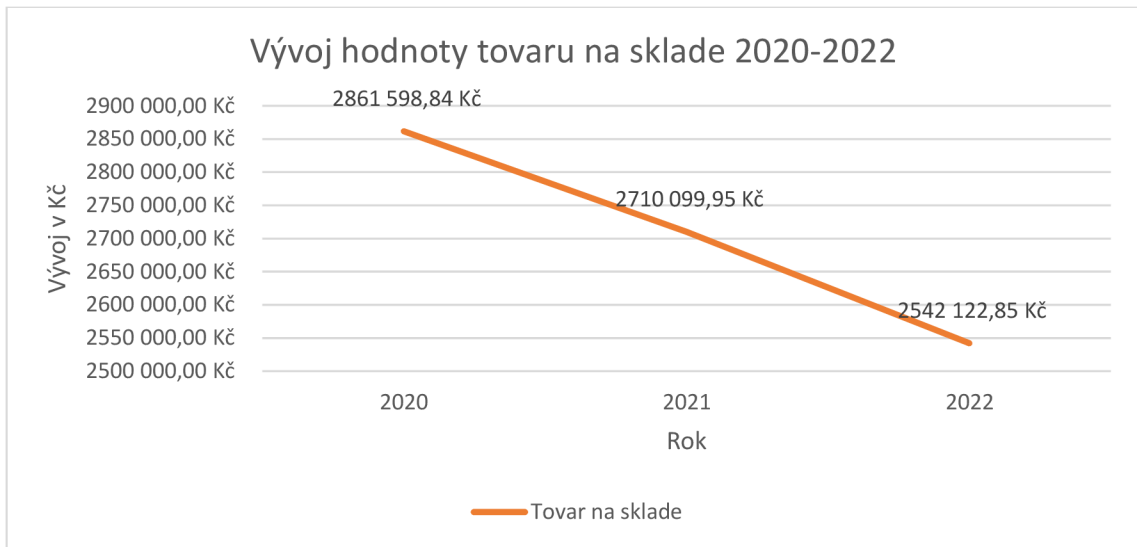
Súčasťou finančnej analýzy je aj skladba jednotlivých primárnych nákladov spoločnosti, ktoré sa snažila každoročne znižovať. Prehľad jednotlivých hlavných nákladov a ich vývoj v rámci sledovaného obdobia rokov 2020-2022 je možné vidieť v nasledujúcom tabuľke a grafoch.

Tab. č. 17 Štruktúra nákladových položiek 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	2020	2021	2022
Materiál	231 208,19 Kč	170 452 Kč	200 956 Kč
Tovar na sklade	2 861 598,84 Kč	2 710 099,95 Kč	2 542 122,85 Kč
Mzdy pracovníkov	406 860 Kč	373 456 Kč	345 441 Kč
Ostatné výdaje	773 970,18 Kč	586 192,53 Kč	221 106,52 Kč
Odvody do fondov za zam.	67 886 Kč	84 273 Kč	91 875 Kč
Ostatný režijný výdaj	191 783,43 Kč	113 174,76 Kč	273 731,21 Kč
Celkom v Kč	4 533 306,64 Kč	4 037 649,24 Kč	3 675 202,58 Kč

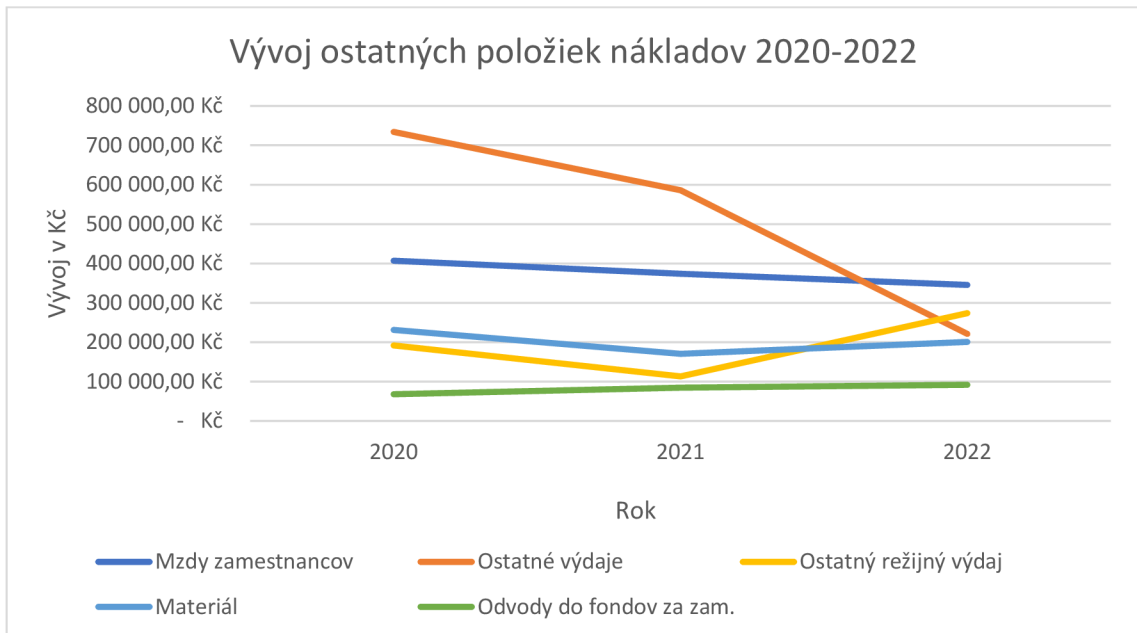
Spoločnosti sa podarilo v rámci sledovaných rokov znížiť hodnotu spotrebovaného materiálu o 13%, hodnotu tovaru na sklade o 11,16% , rovnako aj náklady na zamestnancov o 15,1%, hodnotu ostatných výdajov o 71,43%. Odvody do fondov za zamestnancov však vzrástli o 35,33% a ostatné režijné náklady vzrástli o 42,73 %. Za rapídne zníženie ostatných výdajov, bolo vylúčenie prostredníka, ktorý servisoval vidlice

a tlmíče pre spoločnosť CykloCibulka. Tento úkon začala v rámci efektívnosti procesov robiť vo vlastnej réžii.



Graf č. 16 Vývoj hodnoty tovaru na sklade 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Najväčšiu položku nákladov tvorí skladová hodnota nakúpeného tovaru, ktorú sa spoločnosť od roku 2020 snažila dostať pod hodnotu 2 500 000 Kč do roku 2022, čo sa jej takmer podarilo.



Graf č. 17 Vývoj ostatných položiek nákladov 2020-2022 (vlastné spracovanie)

Ostatné zložky nákladov ako mzdy zamestnancov, ostatné výdaje a materiál sa spoločnosť snažila od roku 2020 znižovať, čo sa jej v priebehu roka 2021 podarilo okrem

odvodov do fondov za zamestnancov. V roku 2022 však spoločnosť zaznamenala nárast nákladov za materiál, ostatné režijné výdaje a odvody do fondov za zamestnancov.

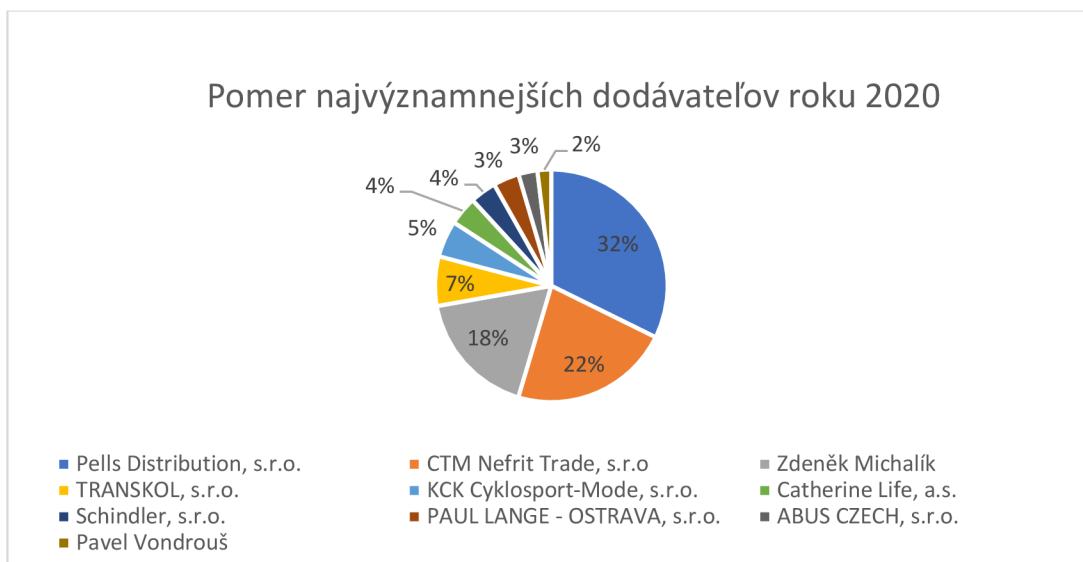
2.1.7. Analýza súčasných dodávateľov

V rámci analýzy dodávateľov spoločnosti CykloCibulka je identifikovaných hlavných top 10 dodávateľov z rokov 2020 až 2022 a ich jednotlivý vývoj v závislosti na súčte prijatých faktúr od jednotlivých dodávateľov. Celkové hodnoty sú vyznačené v nasledujúcich tabuľkách a pomer dodávateľov vyjadrený v grafickom zobrazení.

Tab. č. 18 Top 10 dodávateľov 2020 (vlastné spracovanie)

Dodávateľ 2020	Celkom (s DPH)
Pells Distribution, s.r.o.	1 369 571,00 Kč
CTM Nefrit Trade, s.r.o	945 741,00 Kč
Zdeněk Michalík	747 333,71 Kč
TRANSKOL, s.r.o.	292 096,00 Kč
KCK Cyklosport-Mode, s.r.o.	215 940,00 Kč
Catherine Life, a.s.	169 537,09 Kč
Schindler, s.r.o.	154 670,00 Kč
PAUL LANGE - OSTRAVA, s.r.o.	153 303,00 Kč
ABUS CZECH, s.r.o.	112 039,00 Kč
Pavel Vondrouš	81 256,62 Kč

V rámci analýzy dodávateľov boli identifikovaný hlavný dodávateľia spoločnosti v roku 2020. Najhlavnejším bol výrobca Pells Distribution, s.r.o. sídlia priamo v Brne a je hlavným dodávateľom bicyklov, druhým najhlavnejším je CTM Nefrit Trade, s.r.o., rovnako sa jedná o výrobcu bicyklov Slovenského pôvodu. Tretím najvýznamnejším bol Zdeněk Michalík, sprostredkovateľom služby servisu odpruženia bicyklov.



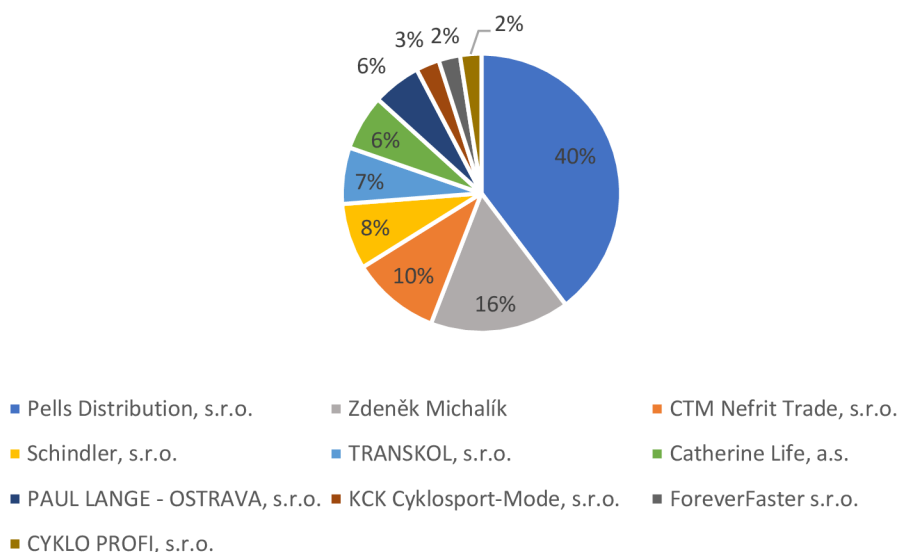
Graf č. 18 Pomer Top 10 dodávateľov 2020 (vlastné spracovanie)

V nasledujúcom roku 2021 sa pomer dodávateľov pozmenil, Pells Distribution, s.r.o., ostal v pozícii top dodávateľa avšak v pozícii druhého sa ocitol Zdeněk Michalík, ktorý predbehol CTM Nefrit Trade, s.r.o., u ktorej bol rapidny pokles prijatých faktúr.

Tab. č. 19 Top 10 dodávateľov 2021 (vlastné spracovanie)

Dodávateľ 2021	Celkom (s DPH)
Pells Distribution, s.r.o.	1 215 266,00 Kč
Zdeněk Michalík	495 450,70 Kč
CTM Nefrit Trade, s.r.o.	313 717,00 Kč
Schindler, s.r.o.	234 008,00 Kč
TRANSKOL, s.r.o.	199 911,00 Kč
Catherine Life, a.s.	196 679,18 Kč
PAUL LANGE - OSTRAVA, s.r.o.	171 357,00 Kč
KCK Cyklosport-Mode, s.r.o.	83 196,00 Kč
ForeverFaster s.r.o.	76 345,00 Kč
CYKLO PROFI, s.r.o.	75 351,72 Kč

Pomer najvýznamnejších dodávateľov roku 2021

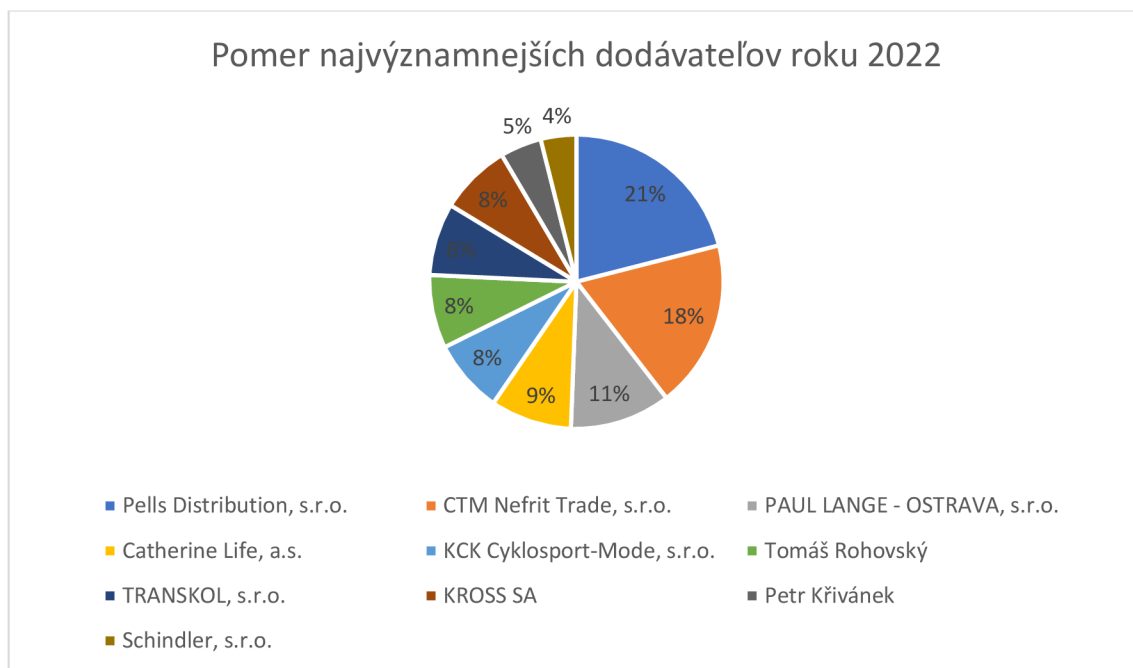


Graf č. 19 Pomer Top 10 dodávateľov 2021 (vlastné spracovanie)

V poslednom analyzovanom roku 2022 sa pomer dodávateľov opäť pozmenil, v pozícií najlepšieho dodávateľa bol stále Pells Distribution, s.r.o., na druhé miesto sa dostal znova dodávateľ CTM Nefrit Trade, s.r.o., a na tretie miesto sa dostal PAUL LANGE – OSTRAVA, s.r.o., ktorý je hlavným dodávateľom komponentov značky Shimano pre Českú republiku.

Tab. č. 20 Top 10 dodávateľov 2022 (vlastné spracovanie)

Dodávateľ 2022	Celkom (s DPH)
Pells Distribution, s.r.o.	502 876,00 Kč
CTM Nefrit Trade, s.r.o.	442 261,00 Kč
PAUL LANGE - OSTRAVA, s.r.o.	265 191,00 Kč
Catherine Life, a.s.	214 064,73 Kč
KCK Cyklosport-Mode, s.r.o.	193 888,00 Kč
Tomáš Rohovský	193 174,00 Kč
TRANSKOL, s.r.o.	190 204,00 Kč
KROSS SA	187 242,63 Kč
Petr Křivánek	109 050,00 Kč
Schindler, s.r.o.	93 666,00 Kč



Graf č. 20 Pomer Top 10 dodávateľov 2022 (vlastné spracovanie)

2.1.8. Dielčie zhodnotenie situačnej analýzy spoločnosti

Výsledkom situačnej analýzy je z pohľadu spoločnosti samotnej identifikovaná stabilizačná stratégia v kombinácii so stratégiou obmedzenia. Obchodný model spoločnosti sa dlhodobo nemení, z pohľadu maloobchodného predajcu sa jedná vždy o nákup tovaru od dodávateľov a následný predaj zákazníkovi so špecializáciou na odvetvie cyklistiky. Vďaka využitiu business modelu Canvas sa definovali jednotlivé prvky obchodného modelu, ktoré sa v rámci cieľa práce budú modifikovať. S doplnkovým nástrojom Value proposition Canvas sa hlbšie definovali kritické prvky obchodného modelu, teda kto tvorí zákaznícky segment, aké sú jeho potreby a ťažkosti a z čoho sa skladá hodnotová ponuka.

V rámci internej analýzy, ktorá zapadá do situačnej analýzy podniku boli definované kľúčové zdroje spoločnosti. Kľúčovými fyzickými zdrojmi sú technické vybavenie, predajné a skladové priestory. Kľúčové ľudské zdroje sú odborné znalosti pracovníkov a sociálne klíma. Z finančných zdrojov to sú finančná situácia a disponibilný kapitál. Rizikovým zdrojom z pohľadu finančných zdrojov je samotná rentabilita.

Súčasťou interného prostredia je finančné zhodnotenie spoločnosti, kde sa podľa vývoja príjmov a výdajov počas rokov 2020-2022 identifikovali aj negatívne mesiace, ktoré sú pre spoločnosť najmenej ziskové. Celkové výdaje spoločnosti v roku 2022 klesli o 30%

oproti roku 2020 a celkové príjmy klesli v roku 2022 o 33% oproti roku 2020. Táto situácia pre spoločnosť rozhodne nie je priaznivá a je nutné podstúpiť kroky k zvýšeniu celkových príjmov. Hlavné poklesy tržieb sú identifikované v mesiacoch august až január. V rámci analýzy dodávateľov je identifikovaná jednotlivá skladba dodávateľov v rokoch 2020-2022. Zmenou dodávateľských reťazcov spoločnosť reagovala na zmeny trhovej situácie, obmeňovaním značiek homogénnych produktov.

2.2. Analýza súčasnej situácie na trhu

Analýza vonkajšieho prostredia je zameraná na analýzu vybraných konkurenčných podnikov s rovnakým konceptom podnikania ako je vízia majiteľky CykloCibulka, a to v odvetví lyžiarskom na lokálnom trhu. Analýza sa skladá z primárneho výskumu, ktorý je zameraný na porovnanie kvality zákazníckych služieb v špecializovaných predajniach v okolí mestskej časti Brno-Komín formou Mystery Shoppingu v rámci zimného obdobia a obsahovou analýzou ich webu a komunikačných kanálov.

2.2.1. Identifikácia lokálneho trhu a hlavnej konkurencie

Trh na ktorom spoločnosť pôsobí v rámci svojej podnikateľskej činnosti sa zameriava predovšetkým na Brno-Komín, kde má svoju predajňu a okolité mestské časti, ktoré sú pre spoločnosť lokálnym trhom. Skladba trhu podľa mestských častí je uvedená v nasledujúcom obrázku č. 9.



Obr. č. 9 Lokálny trh (vlastné spracovanie)

S ohľadom na lokálny trh, na ktorom spoločnosť pôsobí, sú identifikovaní hlavní konkurenti s ohľadom na rovnaký obchodný model, o ktorý chce spoločnosť

CykloCibulka rozšíriť ten vlastný. Jedná sa o špecializované maloobchodné predajne lokalizované v okolitých častiach mestskej časti Brno-Komín so zameraním na predaj lyží, lyžiarskych doplnkov a sortimentu. Konkurenčné predajne sú rovnako ako spoločnosť CykloCibulka prevádzkované celoročne.

V rámci prieskumu lokálneho trhu boli identifikované dve hlavné konkurenčné predajne s lyžiarskym sortimentom a obe sú situované v mestskej časti Brno-Královo pole. V ostatných mestských častiach nebola identifikovaná žiadna konkurencia spĺňajúca rovnaké podmienky obchodného modelu, aký má v súčasnosti spoločnosť CykloCibulka s rozdielom zamerania do lyžiarskeho odvetvia.

Prvou hlavnou konkurenčnou predajňou situovanou v mestskej časti Brno-Královo pole je spoločnosť SkiCentrum-Brno, sídliaca na adrese Jana Babáka 11. Jedná sa o predajňu ponúkajúcu nové ale aj použité lyžiarske, snowboardové a bežecké vybavenie. Spoločnosť prevádzkuje svoju činnosť celoročne. (61)



Obr. č. 10 Logo spoločnosti SkiCentrum-Brno (61)

Druhá hlavná konkurenčná predajňa situovaná na adrese Střední 26, v mestskej časti Brno-Královo pole je spoločnosť Sport95. Jedná sa o predajňu, ktorá taktiež funguje celoročne avšak na rozdiel od SkiCentrum-Brno sa venuje odvetviu lyží a cyklistiky zároveň. (60)



Obr. č. 11 Logo spoločnosti Sport95 (60)

2.2.2. Mystery Shopping konkurencie

V rámci analýzy konkurencie bol v oboch predajniach uvedených vyššie prevedený mystery shopping, a to dvakrát v rôznych časoch a dátumoch, s vopred pripraveným scenárom a následným vyplnením výstupov do vopred pripravených dotazníkov. Mystery shopping bol zameraný na porovnanie kvality ponuky zákazníckych služieb.

Cieľ tohto výskumu je porovnanie kvality služieb špecializovaných predajní lyžiarskeho vybavenia v okolí mestskej časti Brno-Komín. Hlavnou sledovanou oblasťou je chovanie, znalosť ponúkaných produktov a štruktúra vedeného rozhovoru s personálom predajne, ktorý prichádza do priameho kontaktu s potencionálnym zákazníkom. Ďalšie sledované oblasti sú upravenosť, vybavenosť a čistota predajne. Po zistení všetkých požadovaných faktorov dôjde k porovnaniu zistených hodnôt medzi vybranými predajňami. V závere sú vypracované vyhodnotenie všetkých kritérií a zhodnotia sa všetky podstatné prvky týchto špecializovaných predajní, ktoré by mala novovytvorená maloobchodná jednotka spĺňať a rovnako čomu by sa mala vyvarovať.

Prieskum je podmienený následnými pravidlami:

- mystery shopper si sám určí dva dátumy a časy návštev predajní,
- mystery shopper sa drží vytvoreného scenára, podľa ktorého bude javiť záujem o kúpu lyží a doplnkovej výbavy,
- mystery shopper po vykonaní návštevy predajní spíše všetky výstupy do vyhotoveného dotazníka.

V súvislosti s tvorbou plánu mystery shoppingu sú vypracované tieto časti:

- tvorba dotazníku,
- vytvorenie scenára,
- a voľba mystery shoppera.

Mystery shopper sa zameriaval na 5 primárnych častí mystery shoppingu, ktoré sú zostavené nasledovne:

- príchod do predajne,
- analýza potrieb,
- predstavenie produktov,
- aktivita predajcu,
- odchod z predajne.

Celkový výskum je uvedený v prílohe č. 2., kde sú popísané všetky primárne časti, ktoré boli jednotlivo bodovo hodnotené Mystery Shopperom a na základe ktorých, bolo stanovené výsledné hodnotenie a odporúčania pre predajne. Výsledky tohto výskumu sú v praktickej časti pretransformované k odporúčaniam pre predajňu CykloCibulka, ktorej

víziou je rozšírenie svojho obchodného modelu v rámci lyžiarskeho odvetvia v zimnej sezóne.

2.2.3. Obsahová analýza webu konkurencie

Súčasťou analytickej časti práce je aj obsahová analýza, konkrétne obsahová analýza webu vybraných špecializovaných konkurenčných podnikov v okolí mestskej časti Brno-komín zameraná primárne na identifikáciu ponuky produktov, v rámci lyžiarskeho odvetvia konkurenčných predajní na lokálnom trhu a identifikáciu komunikačných zdrojov spoločností.

Metodológia výskumu sa skladá definovania hlavného cieľa, hlavných výskumných otázok, vedľajších výskumných otázok, predstavenie webu vybraných predajní, tvorby obsahových kategórií, zber dát, analýza dát a vyhodnotenie záverov.

Hlavným cieľom tohto výskumu je identifikovanie ponúkaného produktového portfólia a jeho kategórií, a hlavných komunikačných kanálov konkurencie.

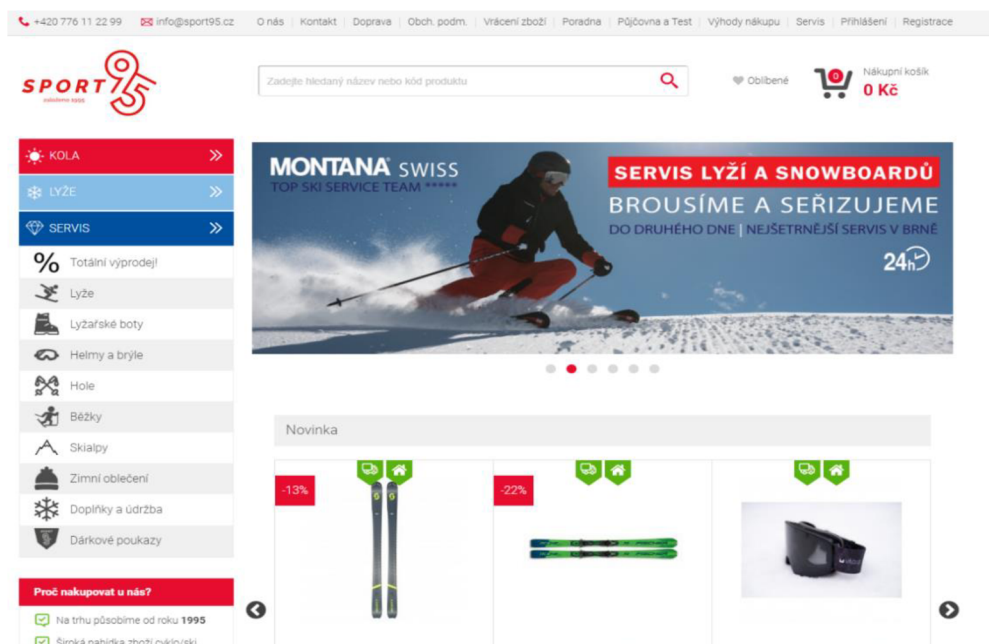
Hlavné výskumné otázky

1. Aké značky lyží, lyžiarskej obuvi a viazania sú ponúka konkurencia pre dospelé osoby a deti ?
2. Aké komunikačné kanály využíva konkurencia?

Vedľajšia výskumná otázka

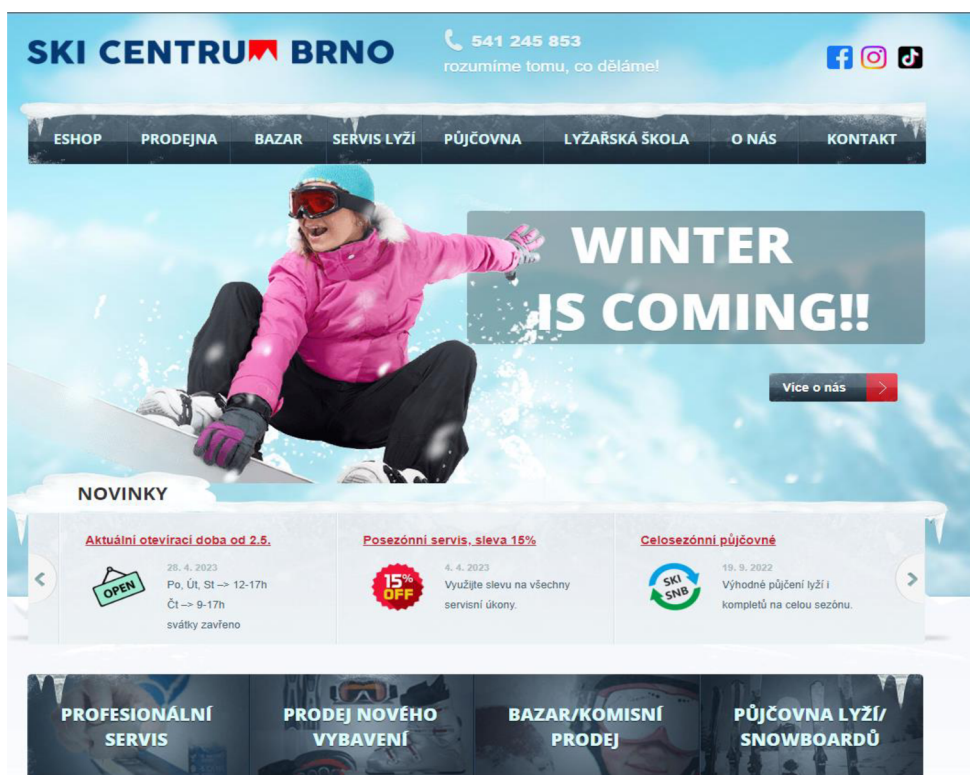
1. Aký doplnkový sortiment je ponúkaný konkurenciou v rámci lyžiarskeho odvetvia?

Predstavenie webu skúmaných špecializovaných predajní

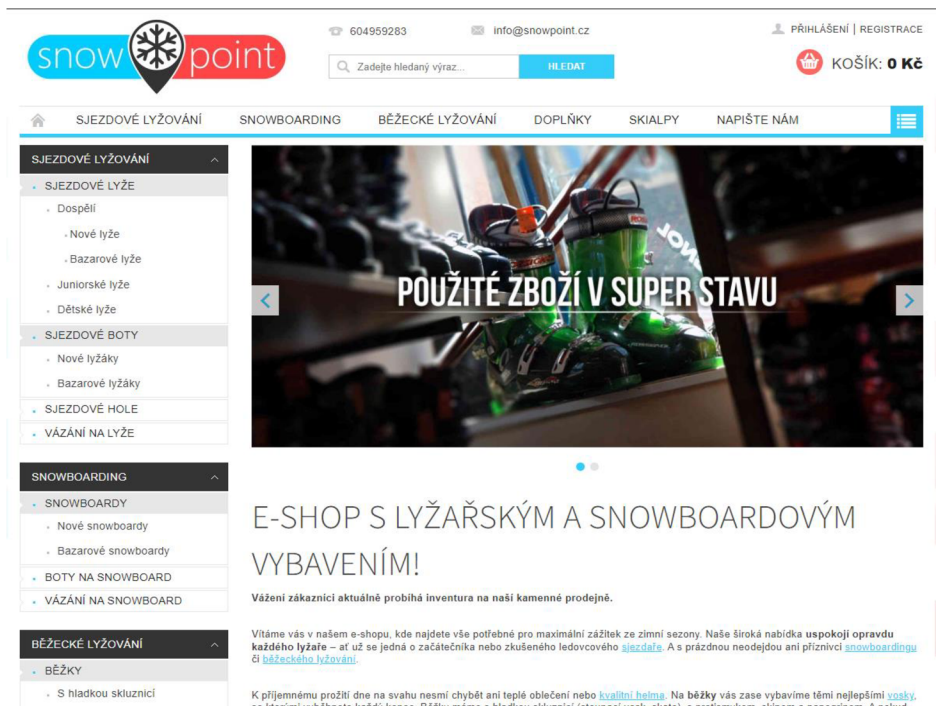


Obr. č. 12 webová stránka Sport95 (60)

Prvá skúmaná webová stránka spoločnosti sport95 sídliaca na adrese Střední 26, Brno-Královo pole sa nachádza na webovej doméne www.sport95.cz.



Obr. č. 13 webová stránka Skicentrum-Brno (61)



Obr. č. 14 snowpoint, e-shop webovej stránky Skicentrum-Brno (61)

Druhá skúmaná webová stránka spoločnosti SKIcentrum-Brno sídliaca na adrese Jána Babáka 2733, Brno-Královo pole sa nachádza na webovej doméne <https://www.skicentrum-brno.cz> s presmerovaním na e-shop <https://www.snowpoint.cz>. Jedná sa o webové stránky lokálnej konkurencie skúmané v rámci výskumu, ktorý bol zameraný na porovnanie kvality zákazníckych služieb v špecializovaných predajniach v okolí mestskej časti Brno-Komín.

Tvorba obsahových kategórií

V tomto kroku tvorby obsahových kategórií prechádzajú stanovené otázky k samotnému výskumu. Cieľom je možnosť prevodu dát na merateľné znaky. Najdôležitejším krokom je tvorba samotných kategórií, do ktorých budú dáta triedené. Kategórie sú vytvorené s ohľadom na stanovené výskumné otázky, ktoré majú byť zodpovedné prostredníctvom obsahovej analýzy. Kategórie sú stanovené nasledovne:

- Počet značiek lyží určených pre dospelé osoby
- Počet značiek lyží určené pre deti
- Počet značiek lyžiarskej obuvi
- Počet značiek lyžiarskeho viazania
- Počet a druhy komunikačných kanálov

- Počet a druhy doplnkového lyžiarskeho sortimentu

Zber dát

Tento krok je zameraný na konkrétny zber dát z webových stránok vybraných konkurenčných spoločností. Dáta sú vyberané podľa stanovených výskumných otázok a kategorizované podľa zvolených kategórií.

Sport95

S ohľadom na obsah webovej stránky konkurencie boli identifikované značky lyží určené pre dospelé osoby a to Blizzard, Elan, Fischer, Lusti, Salomon, Scott, Stockli a Volkl. V rámci lyží určených pre deti boli identifikované značky Blizzard, Elan, Fischer, Lusti, Nordica, Sporten a Stockli. V súvislosti s lyžiarskou obuvou boli z webových stránok identifikované značky Alpina, Dallbelo, Salomon a Tecnica. Jediná značka lyžiarskeho viazania, ktorú ponúka Sport95 bola od výrobcu Marker. Doplnkový sortiment tvoria podľa webu konkurencie kategórie helmy a okuliare, batohy, lyžiarske palice, a zimné oblečenie a doplnky a údržba. Komunikačné kanály, ktoré spoločnosť používa pre komunikáciu so svojimi zákazníkmi v rámci sledovanej webovej stránky sú sociálne siete facebook a instagram.

SkicentrumBrno

Z webových stránok druhej konkurenčnej spoločnosti boli identifikované značky lyží určené pre dospelé osoby a to Blizzard, Elan, Rossignol, Volkl, Head, Sporten, Fischer, Dynastar a Lusti. Pre deti ponúkajú značky lyží Sporten, Elan a Lusti. Lyžiarskú obuv ponúkajú od značiek Aplina, Dallbelo, Head a Alpina. V súvislosti s lyžiarskym viazaním nemá spoločnosť podľa webu žiadnu značku vo svojej ponuke. Doplnkový sortiment má podľa webu konkurencia rozdelená do kategórií oblečenie, helmy a chrániče, okuliare, batohy, doplnky a údržba. Na webe konkurencie sú uvedené komunikačné kanály v rámci samotného webu sociálne siete facebook, instagram a tiktok.

Analýza dát

Dáta získané z predchádzajúceho kroku sú v tomto kroku spracované a sčítané do príslušných tabuliek podľa stanovaných kategórií.

Tab. č. 21 Kategórie obsahovej analýzy webu Sport95 (vlastné spracovanie)

Kategória	Počet
Počet značiek lyží určených pre dospelé osoby	8
Počet značiek lyží určených pre deti	7
Počet značiek lyžiarskej obuvi	4
Počet značiek lyžiarskeho viazania	1
Počet druhov doplnkového sortimentu	5
Počet druhov komunikačných kanálov	3

Tab. č. 22 Kategórie obsahovej analýzy webu Skicentrum-Brno (vlastné spracovanie)

Kategória	Počet
Počet značiek lyží určených pre dospelé osoby	9
Počet značiek lyží určených pre deti	3
Počet značiek lyžiarskej obuvi	4
Počet značiek lyžiarskeho viazania	0
Počet druhov doplnkového sortimentu	5
Počet druhov komunikačných kanálov	4

Sport95

Spoločnosť disponuje podľa obsahovej analýzy ich webovej stránky celkovo desiatimi značkami lyží určenými pre dospelých a deti. K základnej lyžiarskej výbave neodmysliteľne patria aj lyžiarske topánky, a vo svojej ponuke majú celkovo štyri hlavné značky. Lyžiarske viazanie ponúka spoločnosť len v jednej variante značky Marker. Celkovo však spoločnosť vďaka svojmu dlhoročnému pôsobeniu ponúka široký výber produktov rôznych značiek v rámci lyžiarskeho odvetvia. Týmto si drží svoju konkurenčnú výhodu na vysokej úrovni a sťažuje príchod novej konkurencie v rámci lokálneho trhu. V súvislosti s udržiavaním kontaktu so svojimi zákazníkmi spoločnosť ako maloobchodný predajca využíva predovšetkým najznámejšie sociálne siete Facebook a Instagram, pričom má svoju celkovú ponuku uvedenú aj na vlastnej webovej stránke.

Súčasťou jej stálej ponuky sú aj doplnkové produkty ako oblečenie, okuliare, ochranné vybavenie a prípravky na údržbu lyžiarskeho vybavenia.

Skicentrum-Brno

Spoločnosť Skicentrum-Brno v nedávnej dobe prešla veľkou modernizáciou, a to primárne novými obchodnými priestormi, vďaka ktorým môže taktiež ponúkať široké množstvo značiek lyží. Konkrétne má v ponuke jedenásť stálych značiek a štyri značky lyžiarskej obuvi. Tento počet dáva spoločnosti rovnakú konkurenčnú výhodu ako spoločnosti Sport95 a nedáva priestor novým spoločnostiam k vstupu do tohto odvetvia v rámci lokálneho trhu. Rovnako ako Sport 95, spoločnosť ako maloobchod využíva primárne sociálne siete ako Facebook a Instagram, no rovnako funguje na sieti Tiktok, kde vytvára krátke videá v rámci bežného fungovania spoločnosti a propagácie svojich produktov. S ohľadom na doplnkový sortiment spoločnosť ponúka takmer totožné druhy sortimentu ako spoločnosť Sport95, a to oblečenie, ochranné vybavenie, okuliare, batohy a prípravky na údržbu lyží.

Tab. č. 23 Výsledky obsahovej analýzy (vlastné spracovanie)

Značky lyží	Značky obuvi	Značky viazania	Doplnkový sortiment	Kanály
Blizzard	Alpina	Marker	Prilby	Webová stránka
Elan	Dallbello		Okuliare	Facebook
Fischer	Salomon		Oblečenie	Instagram
Salomon	Tecnica		Rukavice	Tiktok
Rossignol	Head		Palice	
Scott			Lyžiarske doplnky	
Lusti			Prostriedky údržby	
Volkl			Batohy	
Head			Chrániče	
Sporten				
Stockli				
Dynastar				
Nordica				

2.2.4. Analýza vhodného dodávateľa

S ohľadom na rozvoj obchodného modelu do nového odvetvia je nutné analyzovať nového dodávateľa spoločnosti CykloCibulka, ktorý by bol schopný spoločnosti dodať vybraný tovar.

V rámci predošlého výskumu preferencií značiek zákazníkov CykloCibulka boli identifikovaní štyria vhodní dodávatelia, ktorí disponujú vybranými značkami lyží, obuvi a viazania. Maloobchodná prevádzka, ktorá sa prevažne riadi operatívne a na základe cenovej ponuky v rámci výberu dodávateľa sa doplní o nasledujúce faktory uvedené v tabuľke nižšie s príslušnou bodovacou škálou.

Tab. č. 24 Primárne faktory v rámci výberu vhodného dodávateľa (vlastné spracovanie)

1. Plnenie termínov dodania	Vždy k uvedenému termínu	10
	S meškaním do 7 dní od termínu	5
	S meškaním viac ako 7 dní od termínu	0
2. Doba splatnosti prijatých faktúr	Doba splatnosti viac ako 31 dní	10
	Doba splatnosti od 14 do 31 dní	5
	Doba splatnosti kratšia ako 14 dní	0
3. Výška marže na tovare	Marža viac ako 35%	10
	Marža od 20 do 35%	5
	Marža do 20%	0
4. Možnosť prijať tvar v rámci komisie	Všetok druh tovaru	10
	Vybrané druhy tovaru	5
	Komisia nie je možná	0
5. Výber doplnkového sortimentu	Široký	10
	Stredný	5
	Malý	0

Súčet bodov, ktorý dodávateľ dosiahne ho zaradí do intervalu hodnotenia:

- Počet bodov 0-15: dodávateľ je nespôsobilý
- Počet bodov 20-30: dodávateľ je podmienene spôsobilý
- Počet bodov 35-50: dodávateľ je spôsobilý

Ponuka vybraných dodávateľov:

- Dodávateľ A ponúka spoločnosti dodanie lyží značky Volkl, lyžiarsku obuv značky Dalbello a viazania značiek Marker. Dodávateľ je schopný sprostredkovať doplnkový sortiment lyží a vybavenia.
- Dodávateľ B ponúka spoločnosti dodanie lyží a viazania značky Atomic, spolu s lyžiarskou obuvou značky Atomic. Dodávateľ je taktiež schopný dodať doplnkový sortiment a vybavenie.
- Dodávateľ C ponúka spoločnosti dodanie značky lyží a viazania značky Elan, spolu s lyžiarskou obuvou značky Dalbello a Nordica, taktiež disponuje ponukou doplnkového sortimentu a lyžiarskeho vybavenia.
- Dodávateľ D ponúka spoločnosti dodanie značky lyží, viazania a lyžiarskej obuvi značky Head. Dodávateľ totožne ponúka doplnkový sortiment a vybavenie.

Hodnotenie vhodných dodávateľov dopadlo nasledovne:

Tab. č. 25 Výsledná tabuľka hodnotenia dodávateľov (vlastné spracovanie)

Dodávateľ	Kritérium					Spolu	Celkové hodnotenie
	1.	2.	3.	4.	5.		
A	5	10	10	0	10	35	Spôsobilý
B	10	10	5	10	5	40	Spôsobilý
C	10	0	5	5	10	30	Podmienene spôsobilý
D	5	5	10	10	5	35	Spôsobilý

Pre zaistenie čo najkvalitnejšieho výstupu sa ďalej kritériám priradia váhy podľa toho, ako dôležité sú pre spoločnosť. K tomu je využitá metóda poradia.

Tab. č. 26 Poradie kritérií pri hodnotení dodávateľov (vlastné spracovanie)

Kritérium	Poradie
Plnenie termínov dodania	4
Doba splatnosti prijatých faktúr	1
Výška marže na tovare	3
Možnosť prijať tovar v rámci komisie	2
Výber doplnkového sortimentu	5

S ohľadom na vybrané kritériá je pre malú spoločnosť najpodstatnejšia doba splatnosti prijatých faktúr a možnosť prijatia tovaru v rámci komisie s možnosťou vrátenia nepredaného tovaru dodávateľovi. Tieto kritériá pomáhajú spoločnosti minimalizovať vysoké výdaje alebo ich splatnosť rozložiť na dlhšie obdobie. Tretím kritériom je samozrejme marža na tovare dodaných dodávateľom s ohľadom na maximalizovanie príjmov. Štvrtým kritériom je plnenie dodacích termínov kde spoločnosť síce čaká na dodanie tovaru na určený termín ale nevykladá na to ďalšie výdaje. Posledným piatym kritériom je výber doplnkového sortimentu v podobe lyžiarskeho vybavenia, ktoré pri väčších objednávkach lyží znižuje veľkoobchodnú cenu doplnkov a tým šetrí náklady.

Tab. č. 27 Výpočet váhy kritérií hodnotenia dodávateľov (vlastné spracovanie)

Kritérium	i	Poradie	b_i	$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^5 p_i}$
Plnenie termínov dodania	1	4	2	2/15=0,13
Doba splatnosti prijatých faktúr	2	1	5	5/15=0,33
Výška marže na tovare	3	3	3	3/15=0,20
Možnosť prijať tovar v rámci komisie	4	2	4	4/15=0,27
Výber doplnkového sortimentu	5	5	1	1/15=0,07
Súčet			15	1

Vypočítané váhy kritérií sú doplnené do nasledujúcej tabuľky na jednotlivé kritériá s bodovým hodnotením v rámci poradia vybraných dodávateľov.

Tab. č. 28 Výsledky hodnotenia dodávateľov v rámci váhy jednotlivých kritérií (vlastné spracovanie)

Dodávateľ	1. krit.	2. krit.	3. krit.	4. krit.	5. krit.	Spolu	Poradie
A	5	10	10	0	10	35 bodov	2.-3.
	0,65	3,3	2	0	0,7	6,65	3.
B	10	10	5	10	5	40 bodov	1.
	1,3	3,3	1	2,7	0,35	8,34	1.
C	10	0	5	5	10	30 bodov	4.
	1,3	0	1	1,35	0,7	4,35	4.
D	5	5	10	10	5	35 bodov	2.-3.
	0,65	1,65	2	2,7	0,35	7,35	2.

Z tabuľky uvedenej vyššie je zrejmé dôvodné poradie dodávateľov v rámci bodového hodnotenia, kde dodávateľ B vyšiel ako najvhodnejší, dodávateľ A a D na rovnakej pozícii a dodávateľ C na poslednom mieste. Po započítaní váh jednotlivých kritérií sa však poradie upravilo, kde najvhodnejším je dodávateľ B, druhé poradie obsadil dodávateľ D, na treťom mieste je dodávateľ A, a posledným dodávateľ C.

Výber dodávateľa podľa predošlých zistení ohľadom preferencie značiek zákazníkov, ponuky konkurencie, stanovených kritérií pri výbere dodávateľa bol podľa bodovacej metódy najlepšie vyhodnotený dodávateľ B, ktorý ponúka sortiment značky Atomic, ktorá bola jednou z najpreferovanejších v rámci analýzy zákazníka a nebola ponúkaná skúmanou konkurenciou na lokálnom trhu. Dodávateľ taktiež podľa získaných bodov najviac splňoval jednotlivé kritéria, teda dodanie lyží k uvedenému termínu, doba splatnosti faktúry viac ako 31 dní, výškou marže na produktoch od 20-35% s možnosťou poskytnutia väčšiny druhov doplnkového sortimentu.

2.2.1. Dielčie zhodnotenie situácie na trhu

S ohľadom na demografické pôsobenie spoločnosti CykloCibulka v mestskej časti Brno-Komín, sa v rámci lokálneho trhu bude zameriavať na časť Komín a okolité mestské časti Komína. S ohľadom na lokálny trh bola identifikovaná priama konkurencia iba v mestskej časti Brno-Královo pole. Hlavnými konkurenčnými podnikmi sú Sport95

a SkiCentrum-Brno. Identifikovaná konkurencia sa podrobila prieskumu v rámci Mystery Shoppingu v predajniach a obsahovej analýze webu konkurencie. V rámci vyhodnotenia porovnania zákazníckych služieb formou Mystery Shoppingu, boli v konkurenčných predajniach podané odporúčania. Prvým faktorom je analýza potrieb svojich zákazníkov, kde by sa mali pracovníci lepšie sústrediť na pochopenie jeho potrieb a tým mu vedeli ponúknuť vhodný produkt. Druhým podstatným faktorom je samotná aktivita predajcov v predajni a ich zaujatosť voči prichádzajúcim zákazníkom. Tretím faktorom je podanie relatívnych informácií o produkte, nie len samotných výhod produktu ale aj nevýhod. Štvrtým faktorom je samotné obsluženie zákazníka, ktorého pri odchode z predajne mali pracovníci predajní podnietiť k ďalšiemu nákupu alebo zachovať v zákazníkovi dobrý dojem aby sa mal prečo vrátiť. Piatym bodom je upravenosť a čistota samotnej predajne, kde by za všetkých podmienok mala pôsobiť dobrým dojmom.

Obsahová analýza webu konkurencie priniesla informácie o produktoch, ktoré ponúka táto konkurencia a komunikačné kanály, ktoré využíva. Analýza vhodného dodávateľa priniesla možnosti o možných dodávateľov produktov lyží, ktorý splňovali kritériá zadané spoločnosťou a na základne nich bol určený najvhodnejší dodávateľ B, ktorý dodáva lyžiarsky sortiment značky Atomic.

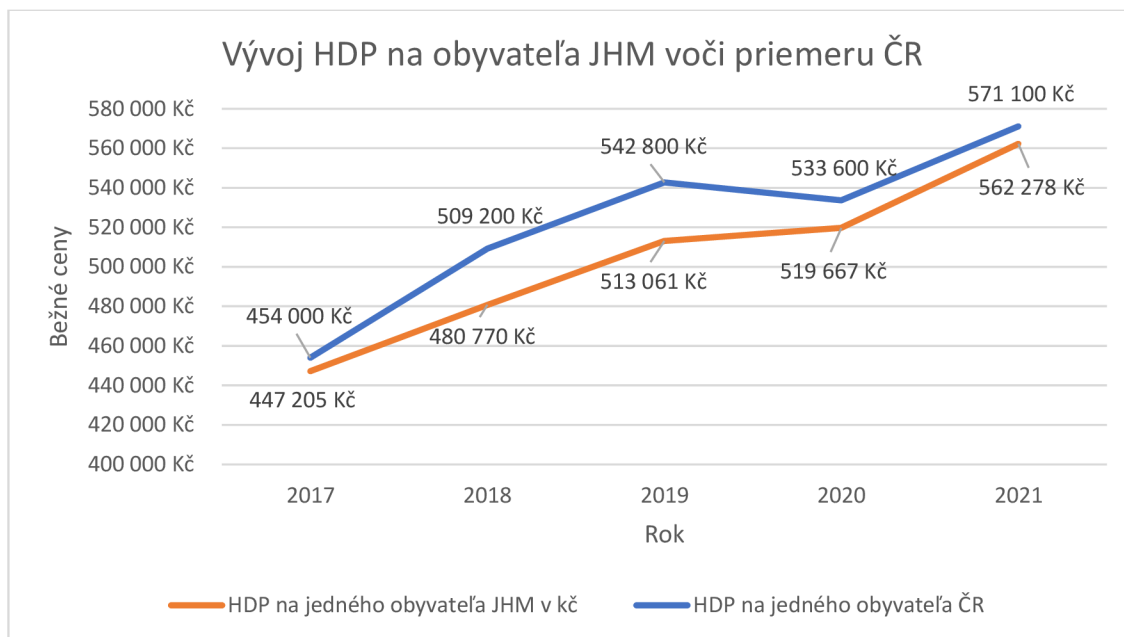
2.3. Makroekonomické ukazovatele

V tejto časti analýzy sa zhodnotí momentálna situácia makroekonomických faktorov posledných rokov 2018 až 2022, ktoré majú priamy vplyv na spoločnosť.

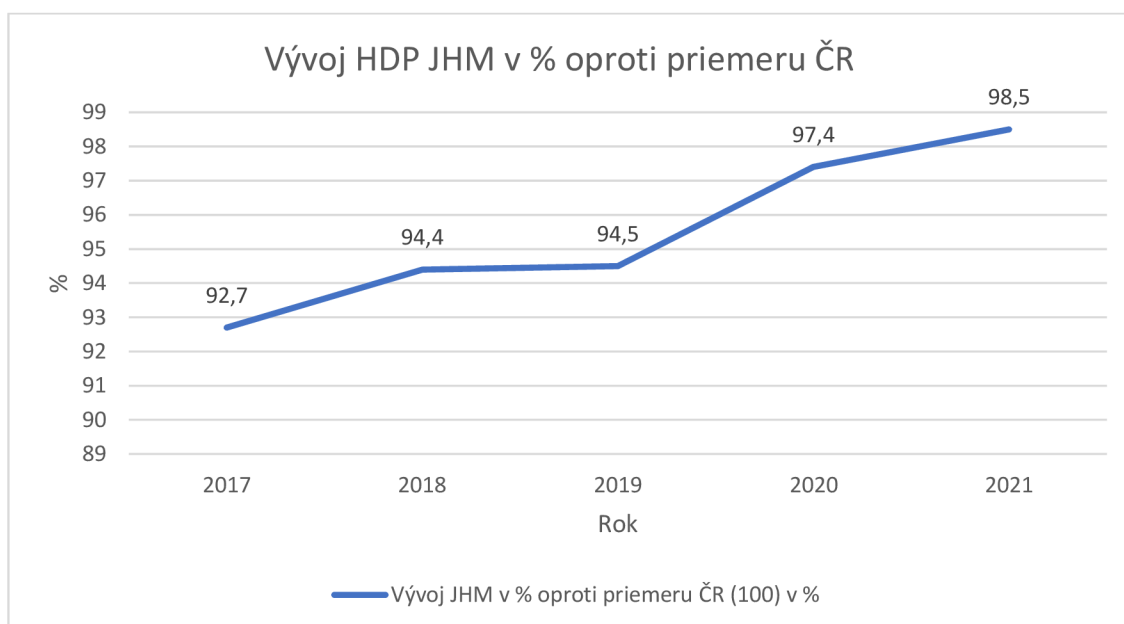
2.3.1. Hrubý domáci produkt Jihomoravského kraja

Vývoj HDP v rámci kraja v prepočte na jedného obyvateľa v bežných cenách mal v rámci analyzovaných rokov rastúcu tendenciu, rovnako ako priemer HDP na jedného obyvateľa za celú Českú republiku ako je možné vidieť na grafe nižšie. Výnimkou bol rok 2019, kedy priemer Českej republiky v prepočte na jedného obyvateľa do roka 2020 zaznamenal poklesol o 1,7% avšak v Jihomoravskom kraji ďalej stúpol o 2,15%. S rastom HDP v prepočte na jedného obyvateľa, rástol aj podiel HDP Jihomoravského kraja na celkovom HDP Česka ako je možné vidieť v grafe nižšie a v roku 2021 tvoril až 11% z celkového HDP Českej republiky, čo bolo najviac od roku 1995. Vývoj HDP

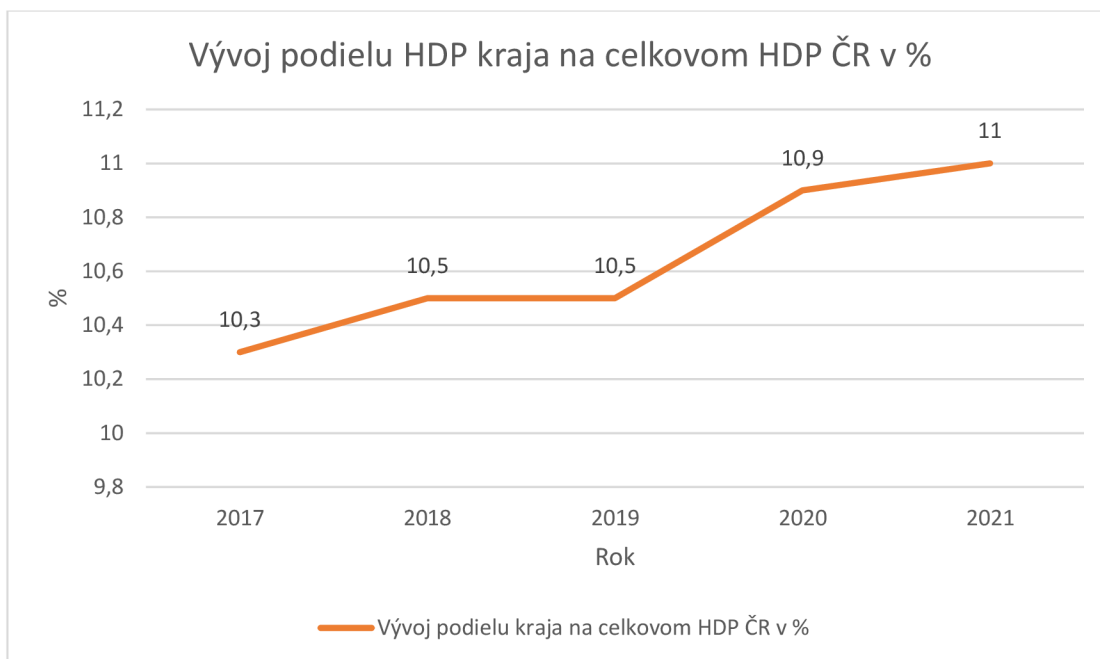
v kraji sa v rámci skúmaných rokov držal nad 90% celkového priemerného HDP Českej republiky. Najbližšie priemeru Česka bol v roku 2021 kedy dosahoval 98,5 %. (45) (47)



Graf č. 21 Vývoj HDP na obyvateľa JHM voči ČR (vlastné spracovanie podľa 45)



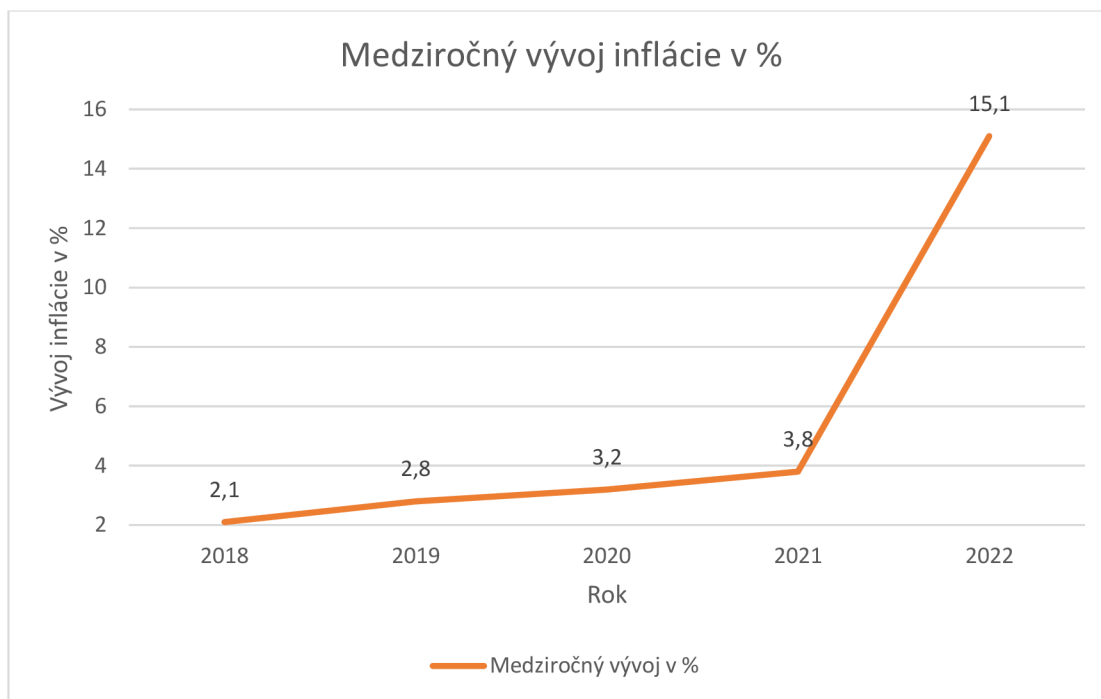
Graf č. 22 Vývoj HDP v % oproti priemeru Českej republiky (vlastné spracovanie podľa 47)



Graf č. 23 Vývoj podielu HDP JHM kraja na HDP Českej republiky (vlastné spracovanie podľa 47)

2.3.2. Inflácia

Od roku 2018 mal vývoj inflácie do roku 2020 rastúcu tendenciu, kedy bola miera inflácie v roku 2020 na úrovni 3,2%, čo prevýšilo aj mieru stanovenú Českou národnou bankou, ktorá bola 2%. Vyššiu mieru inflácie malo za následok predovšetkým zvyšovanie cien potravín a oslabená česká koruna. V roku 2021 sa miera inflácie naďalej zvyšovala až na 3,8% za celkový rok, čo malo na svedomí zvyšovanie cien energií a potravín, a rovnako aj oživenie dopytu po pandémie. S ohľadom na rok 2022 sa však situácia so zvyšovaním inflácie ešte rapidnejšie zhoršila a to predovšetkým na pretrvávajúce dopady spôsobené pandemiou na globálnu ekonomiku, ktoré viedli k narušeniu dodávateľských reťazcov a zvýšením vstupných nákladov. V priebehu roka 2022 sa miera inflácie zvýšila na 18% v ôsmom mesiaci roka 2022, kde bola na svojom maxime a do konca roka 2022 sa znížila na 15,1%. (46)

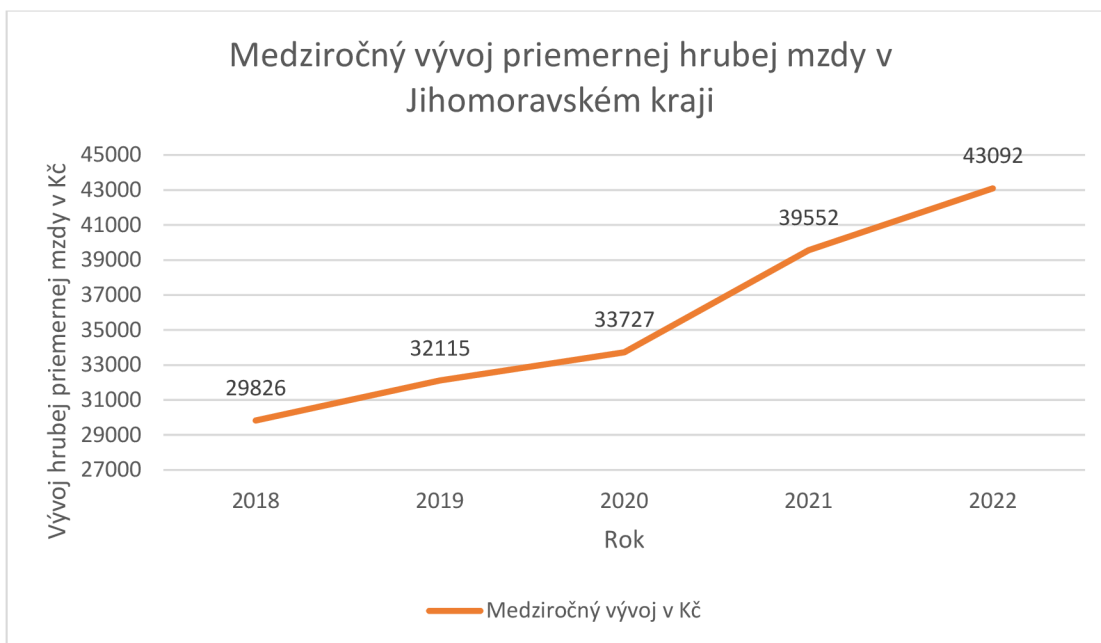


Graf č. 24 Medziročný vývoj inflácie v Českej republike 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 46)

2.3.3. Priemerná hrubá mzda v Jihomoravskom kraji

V roku 2018 bola priemerná hrubá mzda na úrovni 29 826 Kč, v ďalšom roku 2019 zaznamenala zvýšenie o 7,13% na hodnotu 32 115Kč. Priemerná hrubá mzda v roku 2020 v kraji sa zvýšila na úroveň 33 727 Kč, čo poukazovalo na medziročný rast o 5,02% oproti predošlému roku. S nadchádzajúcim rokom 2021 sa priemerná mzda naďalej zvyšovala a to na 39 552 Kč, čo predstavovalo nárast oproti roku 2020 o 14,73%. Nárast bol zapríčinený kombináciou faktorov vrátane napätého trhu práce a zvyšovaním minimálnej mzdy. V nasledujúcom roku mala priemerná mzda pokračujúci medziročný rast o 8,95% oproti predchádzajúcemu roku a to na hodnotu 43 092Kč. (47)

S ohľadom na neustále zvyšovanie priemernej hrubej mzdy, však stále existujú značné rozdiely v odmeňovaní v rôznych odvetviach. Okrem toho mala pandémia významný dopad na trh práce, pričom niektoré sektory zaznamenali vyššiu mieru nezamestnanosti ako iné.

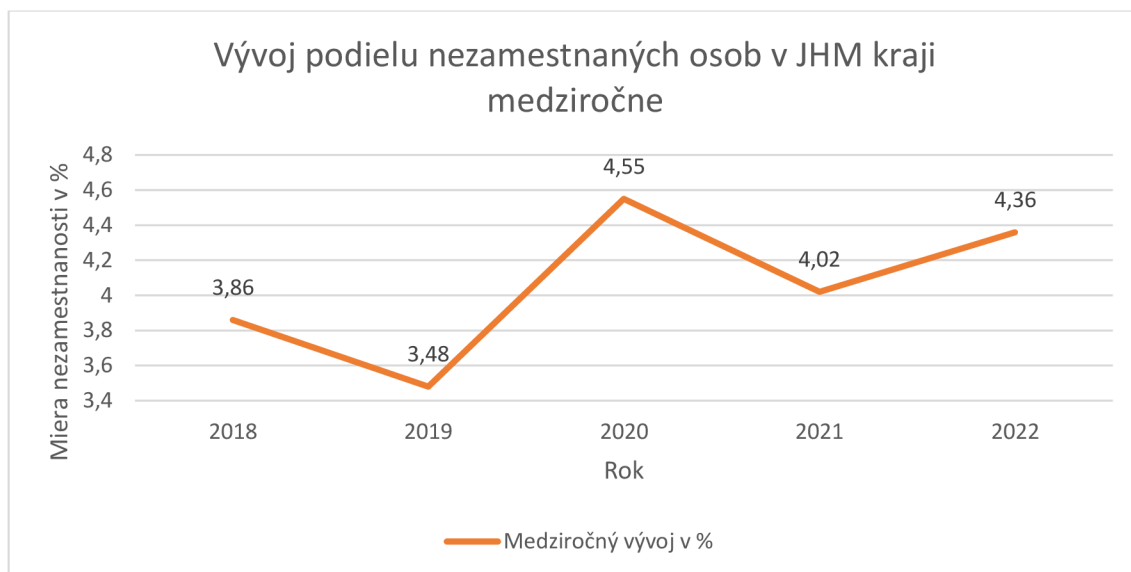


Graf č. 25 Medziročný vývoj priemernej hrubej mzdy JHM 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 47)

2.3.4. Nezamestnanosť v Jihomoravskom kraji

Podiel nezamestnaných osôb (na obyvateľstve vo veku 15 až 64 rokov), bola v roku 2018 na hodnote 3,86%, čo oproti predchádzajúcemu roku vykazovalo zníženie podielu nezamestnaných osôb pokračoval aj v roku 2019 na 3,48%. V roku 2020 sa však oproti minulým rokom podiel nezamestnaných osôb zvýšil až na 4,55% čo spôsobila pandémie s ochorením COVID-19, najmä v sektore služieb, ktorý bol najviac zasiahnutý obmedzeniami. Napriek týmto skutočnostiam ostala miera nezamestnanosti s ohľadom na historické štandardy relatívne nízka. Ku koncu roka 2021 však podiel nezamestnaných v kraji poklesol na 4,02%. V roku 2022 však kraj zaznamenal opätovný nárast podielu nezamestnaných osôb na 4,36%. (47) (48)

Zatiaľ čo celkový podiel nezamestnanosti zostal relatívne nízky, určité skupiny ľudí, najmä mladí ľudia a dlhodobo nezamestnaní, boli pandemiou rozsiahlo zasiahnutí. Existujú aj výrazné regionálne rozdiely v miere nezamestnanosti, kde niektoré regióny majú vyššiu nezamestnanosť ako iné. Pandémia mala výrazný vplyv s ohľadom na zvyšovanie nezamestnanosti, avšak v porovnaní s inými krajinami európskej únie sa jej darilo relatívne dobre.



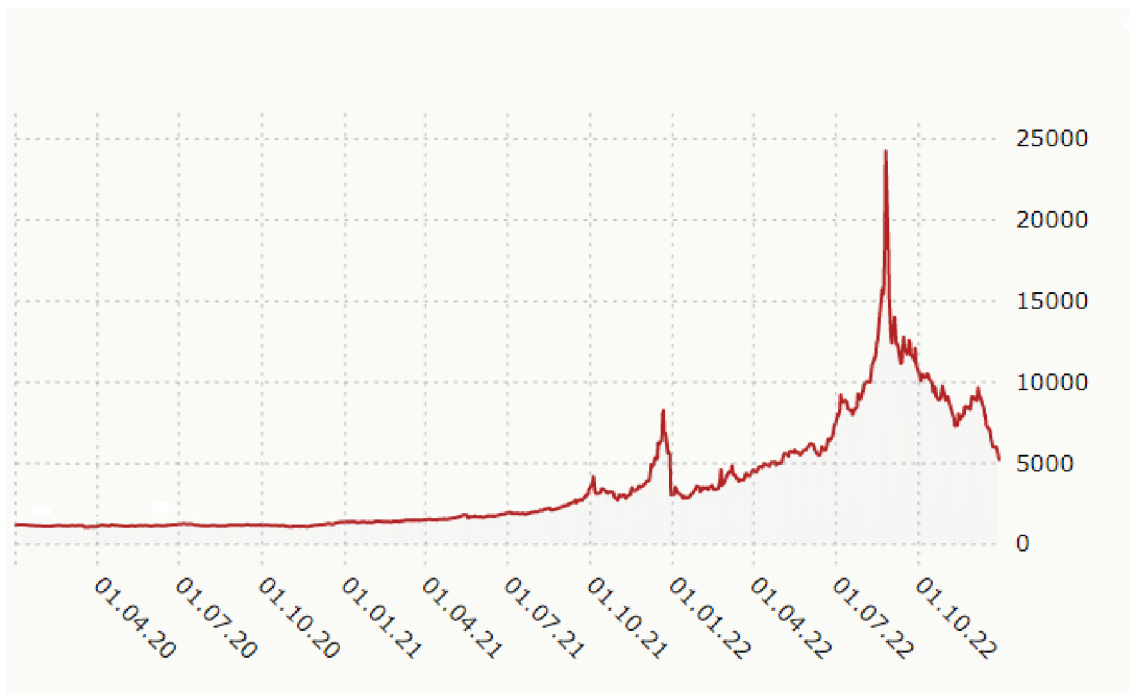
Graf č. 26 Medziročný vývoj podielu nezamestnaných v JHM kraji 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 47,48)

2.3.5. Energetická kríza

Energetická kríza, ktorá postihla nie len Českú republiku výrazne zasiahla maloobchodné predajne. So zvyšovaním cien energií v posledných rokoch, ktoré prudko vzrástli, boli zasiahnuté malé podniky, ktoré sú schopné ťažšie reagovať na zvýšené náklady ako väčšie spoločnosti. Hlavným spôsobom, ktorým kríza zasiahla malé podniky sú zvýšené účty za energiu. To má za následok zvýšenie celkových nákladov a ich vplyv na výsledok hospodárenia. Táto situácia sťažila fungovanie viacerým maloobchodným predajniam, a niektoré museli z tohto dôvodu uzavrieť svoje prevádzky. Energetická kríza však viedla aj k narušeniu dodávateľských reťazcov a nedostatku určitých druhov surovín a tovarov, ktoré taktiež priamo ovplyvňujú chod maloobchodnej prevádzky. (49) (50) (51)

V konečnom dôsledku môže energetická kríza ovplyvniť aj správanie spotrebiteľov, ktorým sa vďaka rastúcim cenám energií znižuje disponibilný príjem a majú tým nižšie výdavky na „nepodstatné“ položky. Tento faktor môže obzvlášť ovplyvniť maloobchodné predajne, ktoré často spoliehajú na impulzívne nákupy a minimálne náklady aby udržali svoje podnikanie. Kríza celkovo vytvorila náročné prostredie pre maloobchodné predajne, ktoré musia byť čo najviac proaktívne aby sa udržali v tomto zložitom podnikateľskom prostredí. (52)

S energetickou krízou je spojený vývoj ceny komodity elektriny. Skúmané obdobie je od začiatku roka 2020 do 01.04.2023. Prehľad vývoja je uvedený v nasledujúcom grafe.



Graf č. 27 Vývoj cien elektriny za 1MWh 2020-2022 (59)

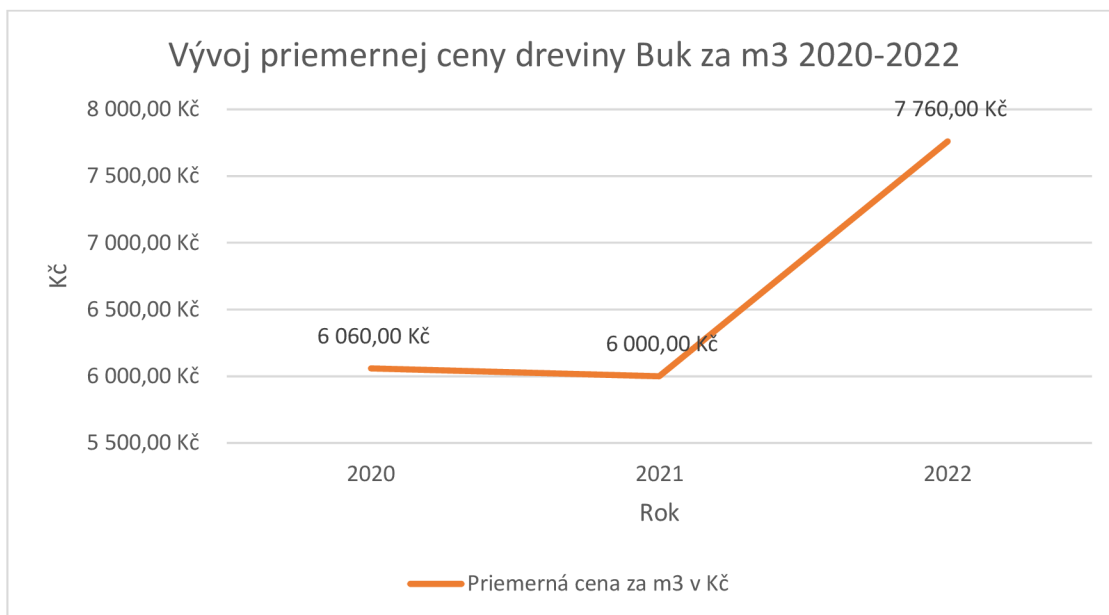
Cena elektriny bola na začiatku roka 2020 na hodnote 1 187,91 za 1 MWh, ktorá sa do konca roka zvýšila miernym tempom na 1 386, 86Kč za 1 MWh. Od začiatku roka mala cena opäť stúpajúci trend, a to až na hodnotu 8 250 Kč za 1 MWh k dňu 22.12.2021. Od tohto dňa však nastalo rapídne zlacnenie 3 323 Kč k dňu 06.01.2022. V roku 2022 však nastal opäť rastúci trend ceny elektriny, ktorý sa v priebehu roka vyšplhal až na neuveriteľných 24 240 Kč za 1 MWh avšak po prudkom náraste prišiel aj prudký pokles a ku 30.12.2022 sa cena elektriny znížila na 5232 Kč za 1MWh. (59)

Od roku 2020 sa hodnota elektriny za 1 MWh zvýšila celkovo o 340% teda 4045,03 Kč do konca roka 2022. (59)

Ďalším skúmaným prvkom je cena vstupného materiálu pri výrobe lyží. Štandardne sa k výrobe lyží a jeho jadra využíva surovina drevo. Jedná sa o drevené lameny poskladané vedľa seba, čím tvoria základ nazývaný jadro lyže. S ohľadom na vlastnosti dreva oproti iným materiálom ako kompozit a peny, ktoré sa tiež využívajú na výrobu jadra, drevo vyniká predovšetkým svojou pevnosťou alebo udržateľnosťou materiálu. Rozdiel je však poznať taktiež v cene a váhe samotného jadra. Drevené jadrá ponúkajú lepšie vlastnosti, pretože tlmia vibrácie, poskytujú lepšiu oporu pri rýchlej, silovej jazde a časom nestráca svoje vlastnosti. K procesu výroby lyží patrí zrenie samotného dreva, ktoré trvá priemerne jeden až dva roky. K výrobe jadra je najpoužívanejším druhom dreva buk, ďalej sa

používajú druhy ako jaseň, topol' a k odľahčeným verziám jadier sa využívajú exotické dreviny napríklad fuma alebo balsa. (57)

Pri cene produktu je treba rozlišovať nákup dreva v surovom alebo suchom stave. Podľa postupu, ktorý pri výrobe lyží výrobcovia postupujú, nechávajú nakúpené drevo zrieť, čo znamená že ho sušia. Z tohto dôvodu ide o nákup dreviny v surovom stave. (58)



Graf č. 28 Vývoj priemernej ceny dreviny Buk 2020-2022 (vlastné spracovanie podľa 53,54,55,56)

Priemerná cena za m³ v roku 2020 bola 6 060 Kč. Jedná sa o truhlárske rezivo stredové triedy II a triedy IIIA, IIIB. Medziročný pokles oproti roku 2019 bol o 470 Kč za m³. V roku 2021 priemerná cena klesla na hodnotu 6 000 Kč za m³. Oproti minulému roku 2020 zaznamenal pokles o 60 Kč za m³. Rok 2022 však zaznamenal nárast priemernej ceny na hodnotu 7 760 Kč za m³. To znamenalo nárast ceny oproti minulému roku o 1 760 Kč za m³. (53, s. 23) (54, s. 16) (55s. 24) (56, s. 18)

2.3.6. Dielčie zhodnotenie makroekonomických ukazovateľov

Celkový vývoj HDP v prepočte na jedného obyvateľa v Jihomoravskom kraji bol v posledných rokoch dost' výrazný v raste a súčasnom poklese. Momentálny pokles hladiny HDP zapríčiňuje nižšiu dôveru spotrebiteľov a zníženie disponibilného príjmu, ktorý spôsobuje, že spotrebiteľia znížia svoje výdavky. Netlačia na svoje výdavky a uprednostňujú základné tovary pred menej potrebnými tovarmi. S ohľadom na maloobchodnú predajňu to spôsobuje pokles príjmov. V tejto situácii to ovplyvňuje aj

samotné marže na tovaroch kedy často uberá zo svojej štandardnej marže aby sa produkt predal. Spoločnosť cíti výraznejšie potrebu úpravy stratégie alebo zmeny dodávateľov.

Rast inflácie narúša kúpnu silu obyvateľov, čo zapríčiňuje, že míňajú viac na základné tovary a služby. Samotný efekt pociťuje spoločnosť v znižovaní príjmov. Spoločnosti spôsobuje riadenie zásob ťažkosti s predpovedaním spotrebiteľského dopytu v nadchádzajúcich rokoch.

Súčasnú zväčšenie podielu nezamestnaných osôb v kraji spôsobuje rovnako ako HDP a inflácia nákupy prevažne základných potrieb. Z pohľadu dôsledku na spoločnosť, ktorá spolieha na nákup menej potrebného tovaru, zaznamenáva pokles príjmov. Ako špecializovaná predajňa tým prichádza o zákazníkov, ktorí hľadajú lacnejšie alternatívy vo veľkoobchodných predajniach.

Zvýšenie priemernej hrubej mzdy by mohlo mať za následok zvyšovanie mzdových nákladov, ktoré sa v súčasnosti spoločnosti darilo znižovať. Zvýšením mzdy by došlo aj k zvýšeniu daní za zamestnanca. To môže spôsobiť tlak na celkovú nákladovú štruktúru a potenciálne ovplyvniť ziskovosť. Nezvyšovanie priemernej hrubej mzdy však môže mať dopad na spoločnosť, ak si chce udržať kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.

S ohľadom na zvyšovanie ceny elektrickej energie sa dodávateľom zvyšovali náklady na prevádzku, ktoré sa odzrkadlili na vyšších cenách tovarov a služieb, čo zapríčinilo každoročné zmeny v dodávateľských reťazcoch.

Vývoj ceny vstupného materiálu dreva, konkrétne najpoužívanejšieho druhu buku, bude mať rovnaký vplyv na rast ceny tovarov v budúcom roku pri možnom rozšírení obchodného modelu.

2.4. Zhrnutie komplexnej situačnej analýzy 5C

Výstupom komplexnej situačnej analýzy 5C, ktorá bola aplikovaná na spoločnosť CykloCibulka, je komplexné pochopenie vnútorných faktorov spoločnosti, definovanie momentálnej stratégie spoločnosti, súčasného obchodného modelu s grafickým zobrazením pomocou business modelu Canvas a doplnkového nástroja value proposition Canvas. Ďalej je vypracovaná analýza zákazníka pomocou sekundárneho zberu dát z predajov spoločnosti, ktorá určuje cieľovú skupinu a jej charakteristiku. Vypracované

persony jednotlivých zákazníkov, ktoré ponúkajú dostatočné informácie k výberu vhodných produktov pre identifikovanú cieľovú skupinu. V rámci vnútorných faktorov sú identifikované hlavné zdroje spoločnosti, finančná situácia z pohľadu príjmov a výdajov, štruktúra súčasných nákladov, identifikácia kľúčových mesiacov, v ktorých klesajú príjmy spoločnosti a identifikácia súčasných kľúčových dodávateľov.

S ohľadom na vonkajšie faktory spoločnosti, ktoré majú vplyv na jej podnikanie je vypracovaná analýza situácie na trhu. Konkurenčné prostredie spoločnosti je vypracované na základe lokálneho trhu, na ktorom spoločnosť pôsobí. V rámci tohto trhu je identifikovaná priama konkurencia, v ktorej bol prevedený praktický prieskum s ohľadom na porovnanie kvality ponúkaných služieb a obsahová analýza webu konkurencie, ktorá vyprodukovala informácie o tom, aké produkty konkurencia predáva a aké komunikačné kanály využíva v rámci komunikácie so zákazníkom. V rámci možnosti spolupráce je vypracovaná analýza dodávateľov lyží, ktorí sú vyberaní na základe predchádzajúcich analýz a kritérií zadanými spoločnosťou. Výsledkom analýzy bolo identifikovanie vhodného dodávateľa. Posledné sú analyzované makroekonomické vplyvy, ktoré mali priamy dopad na spoločnosť, a úzko súvisia s ich budúcim vývojom príjmov a výdajov, voľby stratégie, riadenia zásob, štruktúry nákladov a tvorbou obchodného plánu. Táto analýza tvorí základ pre tvorbu návrhov riešení, a ich prínosov.

3. Návrhy riešení a ich prínos

Ako bolo spomenuté v úvode práce v časti vymedzenia problému, spoločnosť CykloCibulka je limitovaná sezónnosťou odvetvia, v ktorom podniká a preto som sa rozhodol navrhnúť rozšírenie súčasného obchodného modelu, ktorý má viesť k zvýšeniu príjmov v zimnom období. Z kapitoly 2.1.4 je zrejmé, že spoločnosť CykloCibulka má svojich zákazníkov z lyžiarskeho odvetvia, ktorý u nej využívajú službu nastavenia a diagnostiky vypínacích síl lyžiarskeho viazania a boli podnetom môjho návrhu rozšírenia obchodného modelu. Lyžiarske odvetvie je rovnako ako odvetvie cyklistiky sezónne, no práve toto odvetvie dokáže vyplniť dobu, kedy je odvetvie cyklistiky v recesii a čaká na novú sezónu v ďalšom roku.

Ako je uvedené v kapitole 2.1.6. spoločnosti CykloCibulka klesajú príjmy v mesiacoch august až január, ktoré sa dostávajú pod úroveň celkových nákladov. Rozšírením obchodného modelu má spoločnosť možnosť zvýšiť svoje príjmy ponúknutím nového sortimentu, primárne lyží, lyžiarskej obuvi a viazania, ktoré sú základom k vykonávaniu tohto zimného športu. Samozrejmou je aj možnosť sprostredkovať doplnkový sortiment, rovnako ako v cyklistickom odvetví.

Na špecificky vybraný lyžiarsky sortiment podľa kapitoly 2.1.4 je však nutné nájsť správneho dodávateľa a to na základe stanovených kritérií vyhotovených v kapitole 2.2.4, ktoré sú pre ňu ako maloobchodného predajcu kľúčové pre minimalizovanie vynaložených nákladov.

Na základe zistených údajov v kapitole 2.1.6. spoločnosť disponuje voľnými finančnými prostriedkami, ktorý je majiteľka ochotná ho investovať do rozvoja obchodného modelu za účelom generovania príjmov aj v zimnom období.

V rámci návrhu je predstavený modifikovaný obchodný model maloobchodného predaja s využitím business model Canvas, kde sú podrobne popísané jednotlivé časti Canvasu, ktoré budú návrhom ovplyvnené. Súčasťou návrhu riešenia je prehľad nákladovosti rozvoja obchodného modelu s podrobným popisom špecificky vybraných produktov. Nasleduje zhodnotenie zdrojov financovania a očakávaných príjmov, ktoré overia, či je cieľ práce stanovený za účelom zvýšenia príjmov v zimnom období reálny a povedie k riešeniu problému sezónnosti odvetvia cyklistiky.

3.1. Vízia, ciele a zmena stratégie

Vízia navrhovanej zmeny je prepojenie dvoch po sebe nasledujúcich sezónnych odvetví, ktoré naplnia potenciál celoročného ekonomicky prosperujúceho podniku, ktorý by mimo hlavnej cyklistickej sezóny dokázal generovať príjmy počas celého kalendárneho roka, a tým aj pokrývať náklady vznikajúce v zimnom období. Samotný vstup do nového odvetvia spoločnosti rozšíri produktové portfólio a tým priláka aj nových zákazníkov, ktorý sa môžu stať aj novými zákazníkmi v rámci cyklistického odvetvia a opačne.

Cieľ navrhovaného rozšírenia je v nadchádzajúcej zimnej sezóne 2023/2024 predat všetok nový sortiment za mesiace august až marec 2023/2024.

V rámci rozšírenia portfólia produktov z iného odvetvia sa modifikuje aj stratégia spoločnosti a celkový imidž značky aby mohla efektívne komunikovať so zákazníkmi ohľadne svojej novej ponuky produktov. Nová stratégia bude musieť odrážať posun v hodnotovej ponuke a odlíšenie sa od konkurentov v novom odvetví. Expanzia do nového odvetvia znamená vytvorenie nových sietí dodávateľského reťazca. Spoločnosť bude musieť identifikovať a budovať vzťahy s novými dodávateľmi alebo výrobcami, ktorí môžu poskytnúť aj doplnkový sortiment. Marketingová stratégia spoločnosti sa bude musieť prispôbiť rozšírenému portfóliu produktov aby mohla efektívne propagovať nové produkty a osloviť cieľových zákazníkov. So zavedením produktov z iného odvetvia bude musieť spoločnosť poskytnúť svojim zamestnancom primerané školenie, aby sa zabezpečilo, že majú potrebné znalosti a odborné znalosti. To zahŕňa vzdelávanie zamestnancov ohľadom vybraných produktoch, ich vlastnostiach, výhodách a použití. Rozšírenie produktového portfólia si bude vyžadovať aj prevádzkové úpravy v rámci predajne. To zahŕňa prekonfigurovanie rozloženia obchodu. Stratégia bude smerovať k vytvoreniu bezproblémovej a pozitívnej zákazníckej skúsenosti v rámci pôvodných aj nových kategórií produktov.

3.1.1. Modifikovaný obchodný model

Druh obchodného modelu ako maloobchodného predajcu pôsobiaceho na lokálnom trhu sa s návrhom nezmení, ale rozšíri o portfólio ponúkaných produktov z iného odvetvia. Spoločnosť bude pokračovať v zacielení sa na konkrétne segmenty zákazníkov s jedinečnými potrebami a preferenciami. Zameraním sa na konkrétny druh lyžiarskeho odvetvia a jeho kategóriu bude ponúkať vybraný sortiment produktov, prispôbených

záujmom a preferenciám ich cieľových zákazníkov. To bude zákazníkom poskytovať osobnejší a špecializovanejší zážitok z nakupovania. Vďaka odborným znalostiam a zručnostiam svojho personálu umožňuje poskytovať podrobné informácie o produktoch, ponúkať odporúčania a pomáhať zákazníkom pri prijímaní informovaných nákupných rozhodnutí.

Svoju špecializáciu zameria na konkrétnu značku výrobcov lyží a lyžiarskeho sortimentu, ktorá nie je dostupná v rámci lokálneho trhu a tým prinesie na tento trh nové produkty, ktoré nie sú bežne dostupné v maloobchodných predajniach. To priťahuje zákazníkov, ktorí špecificky vyhľadávajú tieto produkty, a vytvára pocit exkluzivity a odlišnosti, a tým sa bude diferencovať od svojej konkurencie využitím medzery na lokálnom trhu v rámci lyžiarskeho odvetvia. Rozšírenie obchodného modelu sa dotkne takmer všetkých častí modelu a ich zmeny sú vyznačené zelenou farbou na nasledujúcom obrázku.



Obr. č. 15 Modifikovaný business model Canvas (vlastné spracovanie)

Zákaznícky segment spoločnosti sa v rámci modelu rozšíri o ľudí venujúcich sa športovej alebo relaxačnej činnosti lyžovaniu. Zákaznícku skupinu tvoria od začínajúcich lyžiarov kategórie lyžiarskej zdatnosti 1 až po lyžiarov na výkonovej úrovni zdatnosti 5. V rámci zákazníckeho segmentu z lyžiarskeho odvetvia má spoločnosť cieľiť na vybranú skupinu zákazníkov tvorenú lyžiarmi a špecificky na lyžiarov zdatnosti 2 a 3. S ohľadom na tento fakt by som spoločnosti odporučil sa primárne zamerať na výber produktov pre tieto skupiny zákazníkov podľa vytvorených persón.

Hodnotová ponuka sa v rámci modifikácie obchodného modelu mimo cyklistické odvetvie rozšíri o sortiment lyže, konkrétne zjazdové lyže a lyže určené pre deti,

lyžiarsku obuv a lyžiarske viazanie. Tieto tri hlavné produkty sú potrebné k výkonu činnosti lyžovania. Hodnotovú ponuku ďalej rozširuje doplnkový sortiment spojený s vykonávaním tohto športu. Poslednými prvkami vrámci rozšírenia hodnotovej ponuky je sprostredkovanie servisu lyží cez externú spoločnosť a odborné poradenstvo v rámci nového ponúkaného sortimentu.

Čo sa týka **distribučných kanálov**, spoločnosti ako maloobchodu by som odporučil naďalej využívať potenciál sociálnych sietí Instagram a Facebook, rovnako ako u skúmanej konkurencie. Tieto kanály, ktoré sú v dnešnej dobe najrozšírenejším prostriedkom k poskytovaniu informácií, majú cieľ prilákať potencionálnych zákazníkov, informovať ich o vlastnostiach, dizajne, cene a popise ponúkaných produktov. Jedná sa prevažne o kanály, ktoré si dokáže spoločnosť spravovať sama a sú bezplatné s možnosťou platených reklám, ktoré by som určite pri rozšírení modelu využil. Ďalej by som odporučil sústrediť úsilie do pravidelného aktualizovania ponuky na svojej webovej stránke. Rovnako dôležitým kanálom je samotná kamenná predajňa spoločnosti, ktorá by vo vlastnej réžii spoločnosti mala prejsť prekonfigurovaním rozloženia predajne v zimnom období.

Vzťahy so zákazníkmi sa rozšíria o nadväzovanie kontaktov so zákazníkmi lyžiarskeho odvetvia, ktorí sa môžu stať klientami stávajúceho cyklistického odvetvia. Rovnako to môže byť aj v prípade stálych zákazníkov cyklistického odvetvia, ktorí sa môžu stať stálymi zákazníkmi spoločnosti CykloCibulka v rámci lyžiarskeho odvetvia. S ohľadom na komunikáciu so zákazníkmi, ktorí nadviazali kontakt s obsluhou predajne prostredníctvom mailu alebo telefonicky, by mali dostať od pracovníkov všetky potrebné údaje dostupnosti produktov, ich popisu a možnosti rezervácie produktu až do príchodu zákazníka na predajňu. V rámci príchodu zákazníka do priestorov predajne majú samotní pracovníci väčšiu možnosť podmieniť samotného zákazníka k ďalšej návšteve alebo nákupu v predajni, a tým si udržiavať jeho vernosť.

Zdroje príjmov sa rozšíria predovšetkým o ziskovú maržu z predaja nových produktov, ktoré si zákazník v predajni zakúpi, alebo za sprostredkovanie servisu lyží v externej spoločnosti. Marže na produktoch sa líšia podľa ponuky od dodávateľov, to samozrejme ovplyvňuje aj výber samotného dodávateľa, pretože marža je jedným z hlavných kritérií v rámci výberu dodávateľa.

Kľúčové aktivity, ktoré spoločnosť musí v rámci rozvoja obchodného modelu urobiť, je bezpodmienečne propagácia nových produktov preto aby sa verejnosť, stáli zákazníci a potencionálni zákazníci lokálneho trhu dozvedeli o novej ponuke tovaru z lyžiarskeho odvetvia. Ďalšou nevyhnutnou aktivitou bude školenie samotných zamestnancov spoločnosti v oblasti ponúkaného sortimentu a odbornej montáže viazania na lyže. Poslednou novou kľúčovou aktivitou bude nové usporiadanie predajne pre vystavenie nových produktov a vyčlenenie miesta na uskladnenie nového sortimentu v skladových priestoroch spoločnosti.

Kľúčové zdroje, ktoré sa modifikovaním obchodného modelu rozšíria sú ľudské zdroje. Ide o samotných zamestnancov, ktorí sa musia pripraviť na predaj nových produktov z nového odvetvia. Ich znalosti a odborné zručnosti sa budú musieť vyvinúť do tohto odvetvia aby mohli svojim zákazníkom poskytovať relatívne informácie o nových produktoch a ich vlastnostiach.

Kľúčové partnerstvá sa rozšíria o nového dodávateľa produktov lyžiarskeho sortimentu. Pre spoločnosť je kľúčovým faktorom, ktorý zabezpečí rozvoj a stabilitu rozšíreného obchodného modelu. Ďalším kľúčovým partnerom pre spoločnosť CykloCibulka je sprostredkovateľ servisu lyží, bez ktorého by prišla o možnosť ponúknuť túto službu svojim zákazníkom, ktorí si v nej zakúpia lyže a novým zákazníkom z tohto odvetvia.

Štruktúra nákladov spojená s rozšírením obchodného modelu o lyžiarsky sortiment sa rozšíri o náklady z obstarania lyžiarskeho sortimentu od vybraného dodávateľa alebo výrobcu lyží. Nové náklady ďalej vzniknú z marketingovej propagácie nového druhu sortimentu a školení samotných zamestnancov v externých servisoch alebo u samotného dodávateľa.

3.2. Nákladovosť navrhovaného riešenia

V rámci návrhovej časti je vyčíslená celková hodnota nákladovosti navrhovaného riešenia. Náklady, ktoré sú definované v modifikovanom obchodnom modeli budú jednotlivo vyčíslené.

3.2.1. Náklady na obstaranie lyžiarskych produktov

Samotná modifikácia obchodného modelu bude vytvárať spoločnosti nemalé výdaje. Hlavnú časť týchto nákladov budú tvoriť náklady spojené z obstaraním lyží, lyžiarskej obuvi a lyžiarskeho viazania od vybraného výrobcu alebo dodávateľa lyží. Na základe analytickej časti 2.4., kde bola vypracovaná analýza vhodného dodávateľa nových produktov vyšiel ako najvhodnejší dodávateľ B. Dodávateľ B je priamy distribútor značky Atomic pre Českú republiku a zameriava sa výhradne na distribúciu produktov tejto značky. Táto značka je vhodná aj k tvorbe konkurenčnej výhody, pretože touto značkou na lokálnom trhu žiaden z konkurentov nedisponuje. Z ponuky produktov značky Atomic pre rok 2022/2023 boli vybrané produkty, v súlade s analýzou zákazníka a samotných persón aby vyhovovali ich potrebám cieľových skupín.

Výber produktov podľa persón a analýzy cieľových skupín:



Obr. č. 16 Lyže Atomic dĺžka 120-165cm (62)

Lyže dĺžky 120 až 140 cm boli vybrané na základe lyžiarskych schopností cieľového zákazníka lyžiarskej zdatnosti 2-3 na základe priemernej váhy podľa osoby Tereza. Jedná sa o modely pravej strany obrázka č. 16.

- Redster J9 RS J-RP – dĺžka 120cm, 130cm, 140cm (2 ks od každej veľkosti)
- Redster S9 FIS J-RP – dĺžka 124cm, 131cm, 138cm (2ks od každej veľkosti)
- Redster G9 FIS M – dĺžka 124cm, 131cm, 138cm (2ks od každej veľkosti)

Ďalej lyže dĺžky 140-165cm, ktoré odpovedajú špecifikám jazdca lyžiarskej zdatnosti 2-3 na základe priemernej váhy podľa osoby Peťo. Vybrané modely sú zobrazené na ľavej strane obrázka č. 16.

- Redster G9 FIS W – dĺžka 145cm, 152cm, 155cm, 158cm (2ks od každej veľkosti)
- Redster S9 FIS RS – dĺžka 157cm, 160cm, 165cm (2ks od každej veľkosti)
- Redster G9 RS- dĺžka 165 cm (3ks od veľkosti)

A nakoniec dĺžky 170-185cm, ktoré odpovedajú špecifikám persón Laura a Oliver, lyžiarskej zdatnosti 3-4 a priemernej váhy. Vybrané modely sú zobrazené na obrázku č.17.



Obr. č. 17 Lyže Atomic dĺžka 170-185cm (62)

- Redster S9 FIS – dĺžka 170cm, 174cm (2 ks od veľkosti)
- Redster G9 FIS – dĺžka 176cm, 183cm (2 ks od každej veľkosti)
- Redster G9 RS – dĺžka 176cm, 179cm (2 ks od každej veľkosti)

V súvislosti s lyžiarskym vybavením sú vybrané aj lyžiarska obuv:

REDSTER JR
98MM NARROW LAST



Obr. č. 18 Lyžiarske topánky Atomic I (62)

Tento model Redster JR je určený pre detskú kategóriu a vybraná veľkosť topánky je vybraná na základe dĺžky – 140mm, 150mm, 160mm, 170mm, 175mm, 185mm, 195mm, 200mm a 205mm, celkovo 9 veľkostí po 2 kusy od každej.

REDSTER CS
96MM NARROW LAST



Obr. č. 19 Lyžiarske topánky Atomic II (62)

Model Redster CS je určený pre mládež a zároveň aj dospelé osoby a vybrané veľkosti sú tiež vybrané podľa dĺžky samotnej obuvi – 215mm, 220mm, 230mm, 235mm, 240mm, 250mm, 255mm, 260mm, 270mm, 275mm, 280mm, 285mm, 290mm, 295mm, 300mm, 310mm a 315mm celkovo 17 veľkostí po 2 kusy od každej.

V súvislosti s lyžiarskym vybavením boli vybrané aj lyžiarske viazania značky Atomic. Bolo určených viacero typov, kvôli rozdielnym vlastnostiam pri rozličnom zaťažení.



Obr. č. 20 Lyžiarske viazanie Atomic (62)

- Colt 7 C – 22-35 kg
- Colt 10 – 25-44 kg
- Colt 12 – 42-86 kg
- X 12 GW – 42-120 kg
- X 14 GW – 54-120 kg
- X 12 VAR – 42-120 kg

S ohľadom na vybrané produkty je zostavená tabuľka obsahujúce marže na jednotlivých produktoch, veľkoobchodné ceny podľa kategórie IV., odporúčané maloobchodné ceny.

Tab. č. 29 Cenník sortimentu Atomic 22/23 (vlastné spracovanie)

Produkt	VOC (s DPH)	MOC	Marža
Redster J9 RS J-RP	5 032,80 Kč	6 990 Kč	28%
Redster S9 FIS J-RP	10 072,80 Kč	13 990 Kč	28%
Redster G9 FIS M	12 232,80 Kč	16 990 Kč	28%
Redster G9 FIS W	13 312,60 Kč	17 990 Kč	26%
Redster S9 FIS RS	17 012,60 Kč	22 990 Kč	26%
Redster G9 RS	17 752,60 Kč	23 990 Kč	26%
Redster S9 FIS	14 242,50 Kč	18 990 Kč	25%
Redster G9 FIS	16 492,50 Kč	21 990 Kč	25%
Redster G9 RS	17 992,50 Kč	23 990Kč	25%

Redster JR	2 552 Kč	3 190 Kč	20%
Redster CS	6 312 Kč	7 890 Kč	20%
Colt 7 C	1 840,30 Kč	2 390 Kč	23%
Colt 10	2 302,30 Kč	2 990 Kč	23%
Colt12	2 841,30 Kč	3 690 Kč	23%
X 12 GW	3 072,30 Kč	3 990 Kč	23%
X 14 GW	3 543,30 Kč	4 590 Kč	23%
X 12 War	3 842,30 Kč	4 990 Kč	23%

Celkové náklady na obstaranie 47 párov lyží každého vybraného modelu v rámci VOC s DPH sú 620 744,60 Kč. Celkové náklady na obstaranie 52 párov lyžiarskej obuvi vo vybraných druhoch a dĺžkach po dva kusy z každej veľkosti v rámci VOC s DPH sú 260 554 Kč. Celkové náklady na obstaranie 6 párov lyžiarskeho viazania je 17 441,80 Kč. Celkové náklady na obstaranie lyžiarskeho sortimentu je 898 740,40 Kč.

3.2.2. Náklady na školenie

Školenie pracovníkov má spoločnosť možnosť vykonať priamo v sídle spoločnosti Atomic. Školenie zahŕňa predstavenie najnovších technológií konštrukcie lyže, viazania a obuvi, ich špecifické vlastnosti a účel použitia. V rámci školenia bude pracovníkom predvedený postup inštalácie lyžiarskeho viazania podľa typu uchytenia na lyže. Ďalej sa v rámci školenia pracovníci dozvedia potreby údržby a servisu jednotlivých lyží, aké druhy servisu dodávateľ poskytuje, a aké prípravky sú vhodné na údržbu lyží a ich viazania. Náklady na školenie pracovníkov predstavujú jednorazový poplatok 5000 Kč na osobu, v dĺžke trvania školenia 4-5 hodín v sídle dodávateľa. V rámci školenia troch pracovníkov sú náklady na školenie pracovníkov vyčíslené na 15 000Kč. Prepravu a stravu si pracovníci riešia vo vlastnej rézii.

3.2.3. Náklady na reklamu

V súvislosti s nákladmi na reklamu, spoločnosť počíta podľa historickej kampane pri predstavení novej značky bicyklov CTM z roku 2019 zameranú na okolité mestské časti

Brno-Komín, po dobu šiestich mesiacov v letnom období na sociálnych sieťach výdavky v hodnote 38 550 Kč, ktoré boli vynaložené na niekdajšiu reklamu na oboch sociálnych sieťach Facebook a Instagram. Reklamná kampaň prostredníctvom sociálnych sietí bola postavená na pravidelnom zobrazení reklamy používateľom sociálnych sietí v rámci lokálnych mestských častí Brno-Komín, Brno-Bystrc, Brno-Královo pole, Brno-Zabovřesky a Brno-Jundrov. Na celkové náklady za reklamu chce spoločnosť vynaložiť maximálne 50 000Kč.

Celkové predpokladané náklady na návrh riešení sú po sčítaní nákladov na obstaranie tovaru, nákladov na školenie zamestnancov a nákladov na reklamu sú uvedené v tabuľke č. 29.

Tab. č. 30 Celkové náklady na navrhované riešenie (vlastné spracovanie)

Náklad	Cena
Obstaranie tovaru	898 740,40 Kč
Náklady na školenie	15 000 Kč
Náklady na reklamu	50 000 Kč
Celkom	963 740,40 Kč

3.3.Plán príjmov a výdajov 2023 a 2024

Výpočet tržieb z predaja tovaru a služieb roku 2023 a 2024 bol vypočítaný na základe jednotlivej ročnej miery rastu v predchádzajúcich rokoch podľa ktorej bola vyčíslená priemerná miera rastu. Vďaka priemernej miere vývoja bolo možné vyčísliť odhadované hodnoty tržieb, ktoré tvoria celkové príjmy spoločnosti.

Tab. č. 31 Predpokladané príjmy 2023 a 2024 (vlastné spracovanie)

Príjmová položka	2023	2024
Tržby z predaja tovaru a služieb	3 702 798,32 Kč	3 244 793,64 Kč
Celkom	3 702 798,32 Kč	3 244 793,64 Kč

Celkové odhadované príjmy spoločnosti v roku 2023 sú predpokladané na 3 702 798,32 Kč, čo predstavuje pokles tržieb oproti minulému roku o 12,69%. Odhadované príjmy v roku 2024 sú odhadované s poklesom o 12,37%.

Výpočet celkových výdajov spoločnosti v rokoch 2023 a 2024 je vypočítaný podľa jednotlivých ročnej miery rastu na jednotlivé nákladové položky spoločnosti za predchádzajúce roky, na základe ktorých, bola vypočítaná priemerná miera rastu. Vďaka priemernej miere rastu bolo možné vypočítať celkové odhadované náklady jednotlivých položiek nákladov, a tým aj súčet celkových odhadovaných výdajov spoločnosti.

Tab. č. 32 Predpokladané celkové výdaje podľa nákladových položiek 2023 a 2024 (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	2023	2024
Materiál	255 912,55 Kč	283 484,37 Kč
Tovar na sklade	2 381 795,99 Kč	2 236 214,14 Kč
Mzdy pracovníkov	317 513 Kč	293 569 Kč
Ostatné výdaje	125 143,64 Kč	70 970,18 Kč
Odvody do fondov za zam.	107 048,47 Kč	124 686,16 Kč
Ostatné režijné výdaje	413 785,55 Kč	482 764,74 Kč
Celkom	3 601 199,20 Kč	3 491 678,59 Kč

Celkové odhadované výdaje spoločnosti sa v roku 2023 znížia o 2,1% oproti predchádzajúcemu roku a celkové odhadované výdaje sa v roku 2024 znížia o 3%.

Tab. č. 33 Predpokladané príjmy a výdaje podľa jednotlivých mesiacov 2023 (vlastné spracovanie)

Mesiac roku 2023	Predpokladané príjmy	Predpokladané výdaje
Január	60 023,04 Kč	131 689,58 Kč
Február	127 161,07 Kč	134 476,24 Kč
Marec	271 664,65 Kč	239 986,57 Kč
Apríl	493 866,89 Kč	362 018,61 Kč
Máj	572 320,20 Kč	581 622,69 Kč

Jún	488 744,49 Kč	404 255,58 Kč
Júl	497 639,94 Kč	447 062,43 Kč
August	367 420,63 Kč	401 248,02 Kč
September	282 516,51 Kč	287 303,67 Kč
Október	247 888,36 Kč	261 849,16 Kč
November	78 644,19 Kč	156 484,45 Kč
December	214 908,37 Kč	193 202,19 Kč
Celkom ročne	3 702 798,32 Kč	3 601 199,20 Kč

Na základe výpočtu predpokladaných príjmov a výdajov roku v 2023 a priemernej percentuálnej skladby príjmov a výdajov jednotlivých mesiacov za minulé roky, bolo možné predpokladať skladbu celkových predpokladaných príjmov a výdajov na jednotlivé mesiace. Predpokladaný výsledok hospodárenia podľa kalkulácie celkových predpokladaných príjmov a výdajov je 101 559,12Kč za rok 2023.

Tab. č. 34 *Predpokladané príjmy a výdaje vybraných mesiacov 2024 (vlastné spracovanie)*

Mesiac roku 2024	Predpokladané príjmy	Predpokladané výdaje
Január	52 598,70 Kč	127 684,60 Kč
Február	111 432,32 Kč	130 386,51 Kč
Marec	238 062,04 Kč	232 688,04 Kč
Celkom ročne	3 244 793,64 Kč	3 491 678,59 Kč

Rovnako aj na základe predpokladaných príjmov a výdajov v roku 2024 a priemernej percentuálnej skladby príjmov a výdajov, jednotlivých mesiacov bolo možné dopočítať predpokladané príjmy a výdaje v mesiacoch január až marec roka 2024, ktoré sú súčasťou nadchádzajúcej zimnej sezóny. Predpokladaný výsledok hospodárenia podľa kalkulácie celkových predpokladaných príjmov a výdajov je -246 884,95 Kč za rok 2024.

S ohľadom na vyššie uvedené predpoklady vývoja príjmov a výdajov rokov 2023 a 2024 som schopný predikovať rozdiel príjmov a výdajov zimnej sezóny 2022/2023 a 2023/2024.

Tab. č. 35 Predpokladané príjmy a výdaje zimnej sezóny 2022/2023 (vlastné spracovanie)

sezóna 22/23	Mesiac	Príjmy celkom	Výdaj celkom
2022	Október	256 452,27 Kč	272 126,52 Kč
2022	November	94 895,18 Kč	197 594,98 Kč
2022	December	141 615,84 Kč	284 159,06 Kč
2023	Január	60 023,04 Kč	131 689,58 Kč
2023	Február	127 161,07 Kč	134 476,24 Kč
2023	Marec	271 664,65 Kč	239 986,57 Kč
	Celkovo za zimné mesiace	951 812,05 Kč	1 260 032,95 Kč

S ohľadom na analyzované výsledky príjmov a výdajov jednotlivých mesiacov 2022 a odhadovaných príjmov a výdajov mesiacov roka 2023 som bol schopný odhadnúť predpokladané príjmy a výdaje zimnej sezóny 2022/2023. Rozdiel príjmov a výdajov za zimné obdobie 2022/2023 je vyčíslený na -308 220,90 Kč.

Tab. č. 36 Predpokladané príjmy a výdaje zimnej sezóny 2023/2024 (vlastné spracovanie)

sezóna 23/24	Mesiac	Príjmy celkom	Výdaj celkom
2023	Október	247 888,36 Kč	261 849,16 Kč
2023	November	78 644,19 Kč	156 484,48 Kč
2023	December	214 908,37 Kč	193 202,19 Kč
2024	Január	52 598,70 Kč	127 648,60 Kč
2024	Február	111 432,32 Kč	130 386,51 Kč
2024	Marec	238 062,04 Kč	232 688,04 Kč
	Celkovo za zimné mesiace	943 533,98 Kč	1 102 258,98 Kč

Na základe predpokladaných príjmov a výdajov jednotlivých mesiacov 2023 a 2024 som bol schopný definovať celkové predpokladané príjmy a výdaje za zimné obdobie sezóny

2023/2024, pre ktorú je model navrhovaný. Predpokladaný rozdiel príjmov a výdajov za zimné obdobie 2022/2023 je -158 725 Kč.

3.1.Zdroje financovania navrhovaného riešenia

Zdroje na financovanie svojich projektov si spoločnosť CykloCibulka, odkedy ju prevzala súčasná majiteľka Ing. Petra Cibulková vždy čerpala z vlastných zdrojov, nadobudnutých z predchádzajúcich rokov. Vzhľadom na fakt, že majiteľka spoločnosti sa nechce viazať, v podobe úveru alebo pôžičky, ostala jediná možnosť financovania, výhradne z vlastných zdrojov. Z výpisov z firemných účtov, mimo prostriedky vyhradené na účely prevádzky cyklistického odvetvia má spoločnosť na sporiacom účte finančné prostriedky v hodnote 1 478 463,23 Kč. S odhadovanou hodnotou výšky nákladovosti navrhovaného riešenia je spoločnosť schopná samofinancovania tohto rozvoja. Zo zostatkových finančných prostriedkov v hodnote 514 722,83 Kč spoločnosť musí ešte uhradiť vzniknutý rozdiel príjmov a výdajov v zimnej sezóne 2022/2023. Po odčítaní tohto predpokladaného rozdielu, bude spoločnosť disponovať 206 501,93 Kč, ktoré môže využiť v podobe operatívnych nákupov produktov od nového dodávateľa alebo objednávky doplnkového sortimentu podľa prianí zákazníka.

3.2.Očakávané prínosy z navrhovaného riešenie

Očakávané prínosy z predajov nových produktov spoločnosti predstavuje zisková marža z predaných produktov. V rámci výpočtu ziskovej marže v závislosti na počte predaných kusov je vypracovaná v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 37 Predpokladaný celkový zisk z predaja a čistá zisková marža (vlastné spracovanie)

Produkt	Plánovaný počet predaných produktov	Celkový zisk na produktoch	Čistá zisková marža na
Redster J9 RS J-RP	6	41 940 Kč	11 743,20 Kč
Redster S9 FIS J-RP	6	83 940 Kč	23 503,20 Kč
Redster G9 FIS M	6	101 940 Kč	28 543,20 Kč
Redster G9 FIS W	8	143 920 Kč	37 419,20 Kč
Redster S9 FIS RS	3	137 940 Kč	35 864,40 Kč
Redster G9 RS	3	71 970 Kč	18 712,20 Kč
Redster S9 FIS	3	75 960 Kč	18 990,00 Kč

Redster G9 FIS	3	87 960 Kč	21 990,00 Kč
Redster G9 RS	3	95 960 Kč	23 990,00 Kč
Redster JR	19	57 420 Kč	11 484,00 Kč
Redster CS	34	268 260 Kč	53 652,00 Kč
Colt 7 C	1	2390 Kč	549,70 Kč
Colt 10	1	2990 Kč	687,70 Kč
Colt12	1	3690 Kč	848,70 Kč
X 12 GW	1	3990 Kč	917,70 Kč
X 14 GW	1	4590 Kč	1046,70 Kč
X 12 War	1	4990 Kč	1147,70 Kč
Spolu	105	1 189 850 Kč	291 089,60 Kč

S ohľadom na cieľ návrhu predať všetok nový zakúpený tovar v priebehu zimnej sezóny 2023/2024 je predpokladaný príjem za predané produkty 1 189 850 Kč. Čistá marža predpokladaných predaných produktov je 291 109,60 Kč.

3.2.1. Vyhodnotenie návrhu riešenia

S ohľadom na vypočítané predpokladané príjmy v zimnej sezóne 2023/2024 a predpokladané príjmy z predaja 60 % hodnoty nových produktov lyžiarskeho odvetvia budú celkové predpokladané príjmy za zimnú sezónu vyzerat' nasledovne.

Tab. č. 38 Celkové predpokladané príjmy + príjmy z nových produktov (vlastné spracovanie)

Predpokladané príjmy v sezóne	Sezóna 2023/2024
Predpokladané príjmy v zimnom období	943 533,98 Kč
Predpokladané príjmy z predaja nových produktov	1 189 850,00 Kč
Celkové predpokladané príjmy v zimnej sezóne	2 133 403,98 Kč

Po sčítaní predpokladaných výdajov v zimnej sezóne 2023/2024 a celkových predpokladaných nákladov návrhu riešenia budú predpokladané výdaje spoločnosti za sezónu 2023/2024 vyzerat' nasledovne.

Tab. č. 39 Celkové predpokladané výdaje + nové výdaje (vlastné spracovanie)

Predpokladané výdaje v sezóne	Sezóna 2023/2024
Predpokladané výdaje v zimnom období	1 102 258,98 Kč
Náklady na obstaranie tovaru	898 740,40 Kč
Náklady na školenie	15 000 Kč
Náklady na reklamu	50 000 Kč
Celkové predpokladané náklady v zimnej sezóne	2 065 999,38 Kč

3.3. Vplyv makroekonomických ukazovateľov na návrh riešenia

Rast regionálneho HDP môže mať viacero pozitívnych dopadov na návrh riešenia, a to vďaka zvýšenej ekonomickej aktivite, ktorá je často sprevádzaná vyššou mierou zamestnanosti, s tým spojenými zvýšenými výdajmi spotrebiteľov na menej potrebné produkty špeciálnej potreby, ako to je v prípade odvetví cyklistiky a lyží, ktoré vytvárajú zvýšený dopyt po tovaroch a službách, a tým môžu prispieť k zvýšeniu predpokladaných príjmov spoločnosti v oboch odvetviach. S viac zamestnanými ľuďmi sa zvyčajne zvyšuje dopyt po spotrebnom tovare voľnočasových aktivít, ktoré sú napríklad cyklistika a lyžovanie. S ohľadom na energetickú krízu, ktorá bola v nedávnych rokoch vyvolaná nedostatkom zdrojov energie ako je napríklad plyn, bol v posledných rokoch zaznamenaný vysoký nárast inflácie v Českej republike, ktorý by sa s odhadom budúcich rokov mal znižovať. Zníženie inflácie môže mať pozitívny dopad na predpokladanú hodnotu nákladov navrhovaného riešenia spojeného s nákupom sortimentu lyží, kde sa celková cena nákladov na obstaranie lyžiarskeho sortimentu môže znížiť. Rovnako môže mať pozitívny vplyv na kúpnu silu obyvateľstva, ktoré si bude môcť za rovnakú cenu napríklad dovoliť lepší druh lyží a tým podporiť zákazníka v nákupe. S ohľadom na špirálu medzi mzdami a cenami, nebude inflácia spôsobovať nátlak na predpokladané zvýšenie odhadovaných miezd zamestnancov budúcich rokov. S ohľadom na uvedené skutočnosti, makroekonomické vplyvy môžu mať priamy aj nepriamy vplyv na výsledky návrhovej časti, nákladovosť navrhovaného riešenia ako aj na plán príjmov a výdajov rokov 2023 a 2024 a očakávaných prínosov.

3.4. Odporúčania

S ohľadom na analýzu kvality služieb konkurenčných podnikov odporučil sa pri kontakte so zákazníkom sa zamerať na pochopenie potrieb zákazníka a vypočuť si jeho názory, pretože práve vďaka nim je predajný personál schopný vybrať a odôvodniť výber správneho produktu pre ich potreby. Taktiež nie je prioritou predat' najdrahší produkt ale vyhovujúci štandardom a skúsenostiam samotného zákazníka. S ohľadom na predajné priestory by som spoločnosti odporučil ich udržiavať čisté a upravené, pretože práve tie navodzujú príjemnú atmosféru a dojem pri príchode zákazníkov.

V rámci predikcie budúcich výdajov spoločnosti by som odporučil každoročné vyhodnocovanie finančných výsledkov z daného roka a tým vyvodzovať ciele budúceho obdobia. Ak si bude spoločnosť pravidelne stanovovať ciele, ktoré sa bude snažiť naplňať, ovplyvní tak stav ekonomickej recesie v spoločnosti.

S ohľadom na príjem informácií od zákazníka by som spoločnosti odporučil plnohodnotné vyplňovanie zákazkových listov pri preberaní lyží na diagnostiku a nastavenie vypínacích síl, pretože prichádza o cenné dáta, na základe ktorých môže predikovať zmeny preferencií značiek lyžiarskeho viazania.

ZÁVER

Diplomová práca sa zaoberá maloobchodným predajcom na lokálnom trhu v odvetví cyklistiky. S ohľadom na dlhodobé pracovné pôsobenie autora práce v tejto spoločnosti bol zvolený rozvoj obchodného modelu tejto spoločnosti za tému diplomovej práce, kvôli problému tkvejúcom v samotnej sezónnosti tohto odvetvia. Hlavným dôvodom vzniku nákladov v zimnom období je celoročná prevádzka predajne, ktorá však v tejto dobe generuje minimum svojich príjmov, ktoré nestačia pokrývať samotné výdaje mimo hlavnú sezónu.

Prvým krokom k vytvoreniu pevných základov k rozvoju obchodného modelu bola literárna rešerš a teoretické východiská. Na základe poznatkov z obecnej teórie, ktorá definuje maloobchod a jeho podstatu, chápanie pojmu obchodný model a jeho druhov, bolo možné zvoliť vhodnejší model k rozvoju spoločnosť a smere jej potencionálneho rozvoja. Po nadobudnutí potrebných informácií je rovnako nutné zvoliť správne metódy pre analýzu situácie spoločnosti. To ponúka situačná analýza 5C, ktorá sa skladá z piatich nosných pilierov. Tieto piliere popisujú vnútornú situáciu v podniku, analýzu zákazníka, situáciu na trhu a konkurenciu, spolupracujúce spoločnosti a makroekonomické klíma pôsobiace na spoločnosť samotnú. Rešerš bola zameraná aj na výskumné metódy, ktoré na základe postupu podľa odbornej teórie budú môcť byť použité v rámci analytickej časti.

Druhým krokom bola samotná analýza vyššie spomenutých prvkov situačnej analýzy 5C. Všetko začínalo v samotnej spoločnosti, kde bola ozrejmená vízia, ciele a stratégia spoločnosti. Na základe toho bol vypracovaný súčasný business model Canvas, ktorý dopĺňal Value proposition Canvas. V ďalšom kroku v rámci spoločnosti bola realizovaná analýza súčasného zákazníka v podobe sekundárneho výskumu dát z predajov, na základe ktorých boli vyhotovené osoby zákazníkov. Na identifikáciu zdrojov spoločnosti bola využitá VRIO analýza, ktorá definovala kľúčové zdroje. Po nich prišlo finančné zhodnotenie spoločnosti pomocou analýzy príjmov a výdajov posledných rokov a zakončením bolo analyzovanie súčasných dodávateľov. Následne bol skúmaný lokálny trh, na ktorom spoločnosť pôsobí, pričom boli analyzovaní hlavní konkurenti spoločnosti. V rámci trhu prebehla aj analýza vhodného dodávateľa, ktorý by bol kľúčový

v potenciálnom rozvoji. Finálnou časťou analýzy boli makroekonomické ukazovatele a ich vývoj z pohľadu Jihomoravského kraja, kde spoločnosť sídli.

S touto zásobou informácií a dát bol tretom kroku predstavený samotný návrh riešenia. Návrh obsahoval modifikovaný obchodný model spoločnosti, kalkuláciu nákladovosti navrhovanej zmeny, zdrojov financovania navrhovaných zmien a prínosov plynúcich z návrhu. Po prepočítaní všetkých predpokladov vývoja príjmov a výdajov sa zvoleným návrhom podarilo dostať nad úroveň predpokladaných nákladov v nadchádzajúcej zimnej sezóne a preklenúť sezónnosť odvetvia cyklistiky.

S týmto návrhom by spoločnosť mohla úspešne dosiahnuť celoročný ekonomicky prosperujúci chod predajne.

Zoznam použitej literatúry

- 1 ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 8024720493.
- 2 KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategie řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- 3 LENKA, Pražská a Jiří JINDRA, 1997. *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-48-4.
- 4 CIMLER, Petr a Dana ZDRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.
- 5 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLNER, 2007. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 6 KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 1992. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelstvo. ISBN 80-08-02042-3.
- 7 VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- 8 JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání v službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-7494-039-2.
- 9 BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 10 OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.
- 11 OSTERWALDER, Alexander, 2016. *Vydělávejte svými nápady*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0452-8.

- 12 RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business. ISBN 0307887898.
- 13 LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professionnal Publishing. ISBN 80-86419-94-0.
- 14 KUSÁ, Alena a Veronika PIZANO, 2011. *Marketingové analýzy a strategie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie. ISBN 978-80-8105-239-2.
- 15 ŘEZNÍČEK, Josef a Tomáš PROCHÁZKA, 2014. *Obsahový marketing: Nakrmte internet svým obsahem*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025141526.
- 16 FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.
- 17 DLUHOŠOVÁ, Radmila, Alexandr BURDA, Eva VAVREČKOVÁ a Jana STUHLÍKOVÁ, 2011. *Mystery Shopping: Prolegomena*. Opava: Slezská univerzita. ISBN 978-80-7248-663-2.
- 18 SLÁVIK, Štefan, 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-49-0.
- 19 TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN ISBN 978-80-7400-507-7.
- 20 SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.
- 21 HOLMAN, Robert, 2010. *Makroekonomie: Středně pokročilý kurz*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-861-3.

- 22 LISÝ, Ján a kolektív, 2011. *Makroekonomická rovnováha a nerovnováha teoretické a praktické problémy*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-588-8.
- 23 MÁČE, Miroslav a Pavel ROUSEK, 2013. *Makroekonomie: Pro technické školy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4575-6.
- 24 TULEJA, Pavel, 2007. *Analýza pro ekonomy*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1801-6.
- 25 PAVELKA, Tomáš, 2007. *Makroekonomie: Základní kurz*. 2. vydání. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-58-4.
- 26 SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: Nejpoužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.
- 27 TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ, 2010. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-683-4.
- 28 KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- 29 DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.
- 30 BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-251-0396-X.
- 31 FOSS, Nicolai a Tina SEABI, 2015. *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0198701873.
- 32 MAUYRA, Ash, 2012. *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. 2. vydání. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 144-93-0517-2.
- 33 LEŠINGROVÁ, Romana, 2006. *Člověk a výkonnost: Vývoj obchodu*. Havlíčkův Brod: Roma. ISBN 80-903808-2-4.

- 34 KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- 35 CHESBROUGH, Henry, 2010. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers* [online]. (43) [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000569>
- 36 BRYCHTOVÁ, Lucie. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas* [online]. In: . 2019 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovnání-účelu-a-způsobu-užití-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
- 37 Situační analýza 5C. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 01.11.2016 [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- 38 *Value Proposition Canvas* [online]. [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- 39 *VRIO analýza* [online], 2016. Pria [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/>
- 40 *Finančná analýza podniku* [online], 2016. [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://jaspis.sk/aktuality/financna-analyza-podniku>
- 41 PROCHÁZKA, Tomáš. *Persony a jejich využití v různých formách online marketingu* [online]. 2014 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/obsahovy-marketing/persony-a-jejich-vyuziti-v-ruznych-formach-online-marketingu/>
- 42 *Analýza konkurence a mystery shopping* [online]. [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/marketingovy-vyzkum/analyza-konkurence-a-mystery-shopping/>
- 43 *Statistika průměrné mzdy* [online]. In: . [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statistika-prumerne-mzdy>
- 44 *Energetická krize: Nedostatek plynu, elektřiny* [online]. In: . [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/ekonomika/krize-energeticka/>
- 45 *Makroekonomické údaje* [online]. In: . 2022 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/makroekonomicke-udaje-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2021>

- 46 *Inflace - 2023: míra inflace a její vývoj v České republice* [online]. In: . 10.03.2023 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
- 47 *Statistická ročenka: Jihomoravský kraj* [online]. In: . 2022, s. 279 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503419/33010322.pdf/a4df33b7-3fcd-4f84-a43b->
- 48 *Nezaměstnanost: Jihomoravský kraj* [online]. In: . 2022, s. 279 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2022>
- 49 *Energetická krize, nedostatek plynu a elektřiny: Ekonomická krize* [online], 2022. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/ekonomika/krize-energeticka/>
- 50 *Energetická krize 2022* [online], 2022. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/673768-energeticka-krize-2022/>
- 51 *Energetická krize ve vztahu k převodním cenám* [online], 2022. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/673768-energeticka-krize-2022/>
- 52 *Podnikatelů i firem v maloobchodu rychle ubývá: Vysoká inflace nepříznivě dopadá na spotřebitele a jejich kupní sílu* [online], 2022. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/707334-podnikatelu-i-firem-v-maloobchodu-rychle-ubyva-vysoka-inflace-nepriznive-dopada-na-spotrebitele-a/>
- 53 *Drevársky magazín* [online]. 01.02.2020, 74 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.calameo.com/read/00596147116ad91302d23>
- 54 *Drevársky magazín* [online]. 01.02.2021, 40 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.calameo.com/read/005961471a2bbf12004e9?language=en&page=1>
- 55 *Drevársky magazín* [online]. 01.02.2022, 44 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.calameo.com/read/005961471d51f0c15d1f2?language=en&page=1>
- 56 *Drevársky magazín* [online]. 01.02.2023, 46 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.calameo.com/read/005961471b9fc0fa7e5b3?language=en&page=1>
- 57 BOŽÁK, Pavel. *CO TVOŘÍ LYŽI ANEB TUHOST, FLEXE, HMOTNOST A MATERIÁLY* [online]. In: . [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://snow.cz/clanek/3654-co-tvori-lyzi-aneb-tuhost-flexe-hmotnost-a-materialy>

58 *DŘEVĚNÁ JÁDRA ATOMIC* [online]. In: . 2017 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.ski-max.cz/slovník/drevena-jadra-atomic>

59 *Elektřina: ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh* [online]. In: . 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-3-roky?dat_field=01.01.2020&dat_field2=01.01.2023&page=2

60 *Sport95* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: www.sport95.cz

61 *SkiCentrum-Brno* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.skicentrum-brno.cz>

62 *Atomic: Katalóg* [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: https://issuu.com/professionalsport/docs/01_alpine_fis_catalogue_22_23_v3

Zoznam obrázkov

Obr. č. 1 Schéma procesu strategického plánovania I. (29, s.230).....	12
Obr. č. 2 Schéma procesu strategického plánovania II. (30, s.191).....	13
Obr. č. 3 Business model Canvas (36).....	15
Obr. č. 4 Lean Canvas (36).....	17
Obr. č. 5 Business model Canvas vs Lean Canvas (36)	18
Obr. č. 6 Value proposition Canvas (38)	20
Obr. č. 7 Súčasný business model Canvas (vlastné spracovanie).....	35
Obr. č. 8 Value proposition Canvas (vlastné spracovanie).....	38
Obr. č. 9 Lokálny trh (vlastné spracovanie).....	69
Obr. č. 10 Logo spoločnosti SkiCentrum-Brno (61)	70
Obr. č. 11 Logo spoločnosti Sport95 (60)	70
Obr. č. 12 webová stránka Sport95 (60)	73
Obr. č. 13 webová stránka Skicentrum-Brno (61)	73
Obr. č. 14 snowpoint, e-shop webovej stránky Skicentrum-Brno (61)	74
Obr. č. 15 Modifikovaný business model Canvas (vlastné spracovanie)	95
Obr. č. 16 Lyže Atomic dĺžka 120-165cm (62).....	98
Obr. č. 17 Lyže Atomic dĺžka 170-185cm (62).....	99
Obr. č. 18 Lyžiarske topánky Atomic I (62).....	100
Obr. č. 19 Lyžiarske topánky Atomic II (62)	100
Obr. č. 20 Lyžiarske viazanie Atomic (62).....	101

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1 VRIO analýza podľa (vlastné spracovanie podľa 39).....	23
Tab. č. 2 Hodovacia stupnica (vlastné spracovanie podľa 20, s. 55	29
Tab. č. 3 Priemerná váha zákazníka v závislosti od veku a pohlavia (vlastné spracovanie)	43
Tab. č. 4 Priemerná výška zákazníka v závislosti od veku a pohlaví (vlastné spracovanie)	44
Tab. č. 5 Priemerná lyžiarska zdatnosť zákazníka v závislosti od veku a pohlaví (vlastné spracovanie).....	44
Tab. č. 6 Fiktívna persona kategórie do 10 rokov (vlastné spracovanie)	50
Tab. č. 7 Fiktívna persona kategórie od 11 do 18 rokov (vlastné spracovanie)	50
Tab. č. 8 Fiktívna persona kategórie od 19 do 30 rokov (vlastné spracovanie)	51
Tab. č. 9 Fiktívna persona kategórie od 30 rokov (vlastné spracovanie)	51
Tab. č. 10 VRIO analýza CykloCibulka (vlastné spracovanie).....	53
Tab. č. 11 Celkové príjmy a výdaje 2020-2022 (vlastné spracovanie).....	54
Tab. č. 12 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2020 (vlastné spracovanie) ..	54
Tab. č. 13 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2021 (vlastné spracovanie) ..	55
Tab. č. 14 Celkové príjmy a výdaje podľa mesiacov, rok 2022 (vlastné spracovanie) ..	56
Tab. č. 15 Príjmy a výdaje zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie).....	59
Tab. č. 16 Príjmy a výdaje zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie).....	59
Tab. č. 17 Štruktúra nákladových položiek 2020-2022 (vlastné spracovanie).....	63
Tab. č. 18 Top 10 dodávateľov 2020 (vlastné spracovanie).....	65
Tab. č. 19 Top 10 dodávateľov 2021 (vlastné spracovanie	66
Tab. č. 20 Top 10 dodávateľov 2022 (vlastné spracovanie).....	67
Tab. č. 21 Kategórie obsahovej analýzy webu Sport95 (vlastné spracovanie).....	76
Tab. č. 22 Kategórie obsahovej analýzy webu Skicentrum-Brno (vlastné spracovanie) ..	76

Tab. č. 23 Výsledky obsahovej analýzy (vlastné spracovanie)	77
Tab. č. 24 Primárne faktory v rámci výberu vhodného dodávateľa (vlastné spracovanie)	78
Tab. č. 25 Výsledná tabuľka hodnotenia dodávateľov (vlastné spracovanie)	79
Tab. č. 26 Poradie kritérií pri hodnotení dodávateľov (vlastné spracovanie).....	80
Tab. č. 27 Výpočet váhy kritérií hodnotenia dodávateľov (vlastné spracovanie)	80
Tab. č. 28 Výsledky hodnotenia dodávateľov v rámci váhy jednotlivých kritérií (vlastné spracovanie).....	81
Tab. č. 29 Cenník sortimentu Atomic 22/23 (vlastné spracovanie).....	101
Tab. č. 30 Celkové náklady na navrhované riešenie (vlastné spracovanie)	103
Tab. č. 31 Predpokladané príjmy 2023 a 2024 (vlastné spracovanie)	103
Tab. č. 32 Predpokladané celkové výdaje podľa nákladových položiek 2023 a 2024 (vlastné spracovanie).....	104
Tab. č. 33 Predpokladané príjmy a výdaje podľa jednotlivých mesiacov 2023 (vlastné spracovanie).....	104
Tab. č. 34 Predpokladané príjmy a výdaje vybraných mesiacov 2024 (vlastné spracovanie).....	105
Tab. č. 35 Predpokladané príjmy a výdaje zimnej sezóny 2022/2023 (vlastné spracovanie)	106
Tab. č. 36 Predpokladané príjmy a výdaje zimnej sezóny 2023/2024 (vlastné spracovanie)	106
Tab. č. 37 Predpokladaný celkový zisk z predaja a čistá zisková marža (vlastné spracovanie).....	107
Tab. č. 38 Celkové predpokladané príjmy + príjmy z nových produktov (vlastné spracovanie).....	108
Tab. č. 39 Celkové predpokladané výdaje + nové výdaje (vlastné spracovanie).....	109

Zoznam grafov

Graf č. 1 Počet zákazníkov za sledované obdobie (vlastné spracovanie).....	42
Graf č. 2 Počet zákazníkov podľa vekových kategórií (vlastné spracovanie)	42
Graf č. 3 Preferencie značiek lyží u ženského pohlavia (vlastné spracovanie)	45
Graf č. 4 Preferencie značiek lyží u mužského pohlavia (vlastné spracovanie).....	46
Graf č. 5 Preferencie značky viazania u ženského pohlavia (vlastné spracovanie).....	46
Graf č. 6 Preferencie značiek viazania u mužského pohlavia (vlastné spracovanie)	47
Graf č. 7 Preferencie značky obuvi u ženského pohlavia (vlastné spracovanie).....	48
Graf č. 8 Preferencie značky obuvi u mužského pohlavia (vlastné spracovanie).....	48
Graf č. 9 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2020 (vlastné spracovanie)	57
Graf č. 10 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2021 (vlastné spracovanie)	57
Graf č. 11 Vývoj príjmov a výdajov za rok 2022 (vlastné spracovanie)	58
Graf č. 12 Vývoj príjmov a výdajov zimnej sezóny 2020/2021 (vlastné spracovanie)..	60
Graf č. 13 Vývoj príjmov a výdajov zimnej sezóny 2021/2022 (vlastné spracovanie)..	61
Graf č. 14 Pomer príjmov a výdajov október až december 2020-2022 (vlastné spracovanie).....	62
Graf č. 15 Pomer príjmov a výdajov január až marec 2020-2022 (vlastné spracovanie)	62
Graf č. 16 Vývoj hodnoty tovaru na sklade 2020-2022 (vlastné spracovanie	64
Graf č. 17 Vývoj ostatných položiek nákladov 2020-2022 (vlastné spracovanie)	64
Graf č. 18 Pomer Top 10 dodávateľov 2020 (vlastné spracovanie)	66
Graf č. 19 Pomer Top 10 dodávateľov 2021 (vlastné spracovanie)	67
Graf č. 20 Pomer Top 10 dodávateľov 2022 (vlastné spracovanie)	68
Graf č. 21 Vývoj HDP na obyvateľa JHM voči ČR (vlastné spracovanie podľa 45).....	83
Graf č. 22 Vývoj HDP v % oproti priemeru Českej republiky (vlastné spracovanie podľa 47)	83

Graf č. 23 Vývoj podielu HDP JHM kraja na HDP Českej republiky (vlastné spracovanie podľa 47).....	84
Graf č. 24 Medziročný vývoj inflácie v Českej republike 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 46).....	85
Graf č. 25 Medziročný vývoj priemernej hrubej mzdy JHM 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 47).....	86
Graf č. 26 Medziročný vývoj podielu nezamestnaných v JHM kraji 2018-2022 (vlastné spracovanie podľa 47,48).....	87
Graf č. 27 Vývoj cien elektriny za 1MWh 2020-2022 (59).....	88
Graf č. 28 Vývoj priemernej ceny dreveniny Buk 2020-2022 (vlastné spracovanie podľa 53,54,55,56)	89

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Dáta z predajov a príslušné informácií 2021-2023.....	I
Príloha č. 2 – Mystery shopping.....	XIII