



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE SLOVENSKÉHO PRODEJCE VÝŽIVOVÝCH DOPLŇKŮ STRAVY A OBLEČENÍ NA TRH V ČR

PROPOSAL FOR STRATEGY DEVELOPMENT OF SLOVAK DISTRIBUTOR OF NUTRITIONAL
SUPPLEMENTS AND CLOTHING FOR THE MARKET IN THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Toroni

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Adam Toroni
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu 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 strategie rozvoje slovenského prodejce výživových doplňků stravy a oblečení na trh v ČR

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii rozvoje společnosti Infinity Sport, s. r. o. podnikající na Slovensku a výběr ekonomicky nejvýhodnější alternativy expanze na český trh výživových doplňků. Pro naplnění hlavního cíle budou v práci použité analytické metody a nástroje z oblasti strategického řízení za účelem identifikace a zhodnocení kritických faktorů úspěchu společnosti a faktorů vnějšího prostředí a odvětví ovlivňující vstup a následně růstový vývoj analyzované společnosti na vybraném trhu. Výstupy z provedených analýz budou vyhodnoceny prostřednictvím SWOT matice, na základě které bude navržena vhodná růstová strategie, která povede k lepším finančním výsledkům společnosti.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Predmetom tejto diplomovej práce je strategický rozvoj spoločnosti Infinity Sport, s. r. o., ktorá pôsobí na trhu výživových doplnkov, športového oblečenia a iných športových potrieb. Potrebné údaje na zhodnotenie súčasného stavu firmy a výber vhodnej stratégie rozvoja, boli získané pomocou rôznych analytických metód, ktoré sú podrobne popísané v teoretickej časti. V analytickej časti boli jednotlivé metódy strategickej analýzy aplikované na konkrétny podnik a výsledky boli integrované v SWOT analýze, ktorá bola podkladom pre návrh konkrétneho postupu rozvojovej stratégie podniku. V návrhovej časti boli rozpracované jednotlivé možnosti expanzie na nový trh, z pomedzi ktorých bola vybraná najvhodnejšia alternatíva, ktorú by mal podnik v prípade realizácie rozvoja využiť.

Kľúčové slová

Strategický rozvoj, rast spoločnosti, expanzia, SWOT matica, doplnky výživy a športové potreby,

Abstract

The subject of this thesis is the strategic development of the company Infinity Sport, s. r. o., which operates in the market of nutritional supplements, sportswear and other sporting goods. The data needed to assess the current state of the company and to select a suitable development strategy were obtained using various analytical methods detailed in the theoretical part. In the analytical part, individual methods of strategic analysis were applied to a particular enterprise, and the results were integrated into the SWOT analysis, which was the basis for the design of a specific growth strategy of the company. In the design section, individual possibilities of expansion to the new market were elaborated, from which the most suitable alternative, which should be used by the company in the case of the realization of the development, was chosen.

Key words

Strategic development, growth company, expansion, SWOT analysis, food supplements and sporting goods,

Bibliografická citácia práce

TORONI, A. *Návrh stratégie rozvoje slovenského prodeje výživových doplnků stravy a oblečení na trh v ČR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som v práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacimi s právom autorským).

V Brne, dňa 14. 5. 2017

.....

Podpis študenta

Pod'akovanie

Týmto by som chcel poďakovať pani Ing. Veronike Bumberovej za odborné vedenie mojej diplomovej práce, vecné pripomienky, trpezlivosť a usmerňovanie pri vzniknutých nejasnostiach.

Ďakujem taktiež aj majiteľovi firmy Infinity Sport, s. r. o., Milanovi Jurákovi a ostatným zamestnancom za poskytnutie interných informácií, spoluprácu a priateľský prístup.

Obsah

ÚVOD.....	11
VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Stratégia	13
1.1.1 Strategické riadenie	14
1.1.2 Podnikové stratégie a ich hierarchia	17
1.2 Vízia, misia, strategické ciele	19
1.2.1 Priblíženie pojmov.....	21
1.2.2 Rozhodnutie o marketingovej stratégii.....	22
1.2.3 Stratégia podľa Ansoffa.....	23
1.2.4 Stratégia podľa Portera	24
1.2.5 Marketingový mix	25
1.2.6 Strategická analýza	26
1.3 SLEPT analýza	26
1.4 Analýza konkurencie v odvetví – Porterov model.....	29
1.5 7S analýza	32
1.6 SWOT analýza.....	34
1.7 Analýza rizík.....	35
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	37
2.1 História a stručný popis analyzovanej firmy	37
2.1.1 Proces obchodovania a poskytované služby.....	38
2.1.2 Rozšírenie ponuky	39
2.1.3 Trh pôsobnosti	40
2.1.4 Zákazníci	40
2.1.5 Výpočet tržného podielu.....	41
2.2 Analýza vonkajšieho prostredia - SLEPT analýza	43
2.2.1 Sociálne faktory	43
2.2.2 Legislatívne faktory	44
2.2.3 Ekonomické faktory	45
2.2.4 Politické faktory	50
2.2.5 Technologické faktory	51
2.3 Analýza odborového okolia - Porterov model piatich síl	51

2.3.1	Vyjednávací sila odberateľov	51
2.3.2	Vyjednávací sila dodávateľov	52
2.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentov	53
2.3.4	Hrozba substitútov	53
2.3.5	Komplementary	54
2.3.6	Rivalita firiem na trhu	54
2.3.7	Porovnanie firmy s vybranými konkurentami na trhu	55
2.4	Analýza vnútorného prostredia - 7S analýza	58
2.5	SWOT analýza	61
2.5.1	Identifikácia silných a slabých stránok	61
2.5.2	Hodnotenie silných a slabých stránok	62
2.5.3	Identifikácia príležitostí a hrozieb	63
2.5.4	Ohodnotenie príležitostí a hrozieb	65
2.5.5	SWOT matica	68
2.5.6	Formulácia záveru zo SWOT matice	69
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	70
3.1	Možnosti v meste Brno	70
3.2	Voľba nákupného centra	71
3.3	Formulácia business stratégie podľa 7P	73
3.3.1	Price – cena	73
3.3.2	Product – produkt	74
3.3.3	Promotion – propagácia, komunikácia	76
3.3.4	Place – miesto	76
3.3.5	Process – procesy	77
3.3.6	People – ľudia	77
3.3.7	Planning – plánovanie	78
3.4	Postup implementácie stratégie	78
3.5	Vyčíslenie nákladov na jednotlivé činnosti	80
3.6	Financovanie investičného zámeru	81
3.7	Výpočet ČSH	81
3.8	Analýza rizík spojených s otvorením predajne	83
3.8.1	Hodnotenie rizika	83
	ZÁVER	87

ZOZNAM POUŽITÝCH KNIŽNÝCH ZDROJOV	89
ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV	91
Zoznam tabuliek	92
Zoznam obrázkov	93
Zoznam grafov.....	94

ÚVOD

Nachádzame sa vo veľmi dynamickej, rýchlej dobe, v ktorej trendy a požiadavky trhu tlačia nie len na skracovanie životného cyklu produktov, rýchlejšie a častejšie inovácie, zvyšovanie kvality výrobkov pri znižujúcich sa nákladoch, ale aj na čo najrýchlejšie dosahovanie určitých výsledkov. Inak tomu nie je ani v prípade starostlivosti o telo, alebo v oblasti športu. Od športovcov sú neustále očakávané lepšie výkony, kratšie časy a ľudia, ktorí sa rozhodnú pre zmenu postavy, redukcii tuku, alebo naopak naberanie svalov, očakávajú, že výsledok sa dostaví čo najskôr. Ľudské telo je však limitované genetickými vlastnosťami každého jedinca a rýchlosť spaľovania tukov, je u každého rozdielna. Avšak existujú prípravky, výživové doplnky, ktorých účinky skracujú dobu, za ktorú sa požadované výsledky môžu dostaviť.

Napomáhajú pri redukcii tuku, pri naberaní svalov, pri slabej imunite, pri rýchlom vyčerpaní, pri nedostatku hormónov, pri vypadávaní vlasov a tak ďalej. Jednoducho môžeme povedať, že výživové doplnky dokázateľne, na základe rôznych štúdií, napomáhajú takmer pri každom probléme týkajúceho sa ľudského tela.

Vzhľadom na stále rastúci fenomén zvaný fitness, alebo fit life style, spotreba týchto produktov, sľubujúce blahodarné účinky na ľudský organizmus a rýchlejšie výsledky, stále rastie. Za posledné desaťročie bol zaznamenaný enormný nárast počtu výrobcov produkujúcich výživové doplnky stravy predovšetkým pre športovcov. Aj v dnešnej dobe, keď môžeme pocítiť presýtenosť daného odvetvia, stále zaznamenávame príchod nie len samotných výrobcov, ale aj distribútorov, predajcov na trh. To so sebou, samozrejme, prináša aj väčšiu rivalitu medzi konkurentami.

Každý podnik sa snaží o získanie určitej konkurenčnej výhody, ktorá by mu zabezpečila náskok pred ostatnými. Je teda zrejmé, že v dnešnej dobe viac ako kedykoľvek pred tým, prichádza do popredia strategické riadenie spoločnosti, ktoré by vedeniu týchto firiem ukázalo jasnú víziu o tom, kam a akým spôsobom by mala ich spoločnosť napredovať. Neodmysliteľnou súčasťou je však aj strategická analýza, ktorá slúži na sledovanie prostredia, v ktorom sa podnik nachádza a včasne zaznamenávanie zmien, ktoré by mohli mať či už negatívny, alebo pozitívny dopad na danú spoločnosť.

VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE

Na spracovanie tejto diplomovej práce bola zvolená malá firma Infinity Sport, s. r. o., rodinného charakteru, ktorá pôsobí ako predajca výživových doplnkov stravy, športového oblečenia a iných pomôcok na cvičenie na slovenskom trhu od roku 2010. Voľba tejto spoločnosti ako subjektu spracovania mojej práce, pramení z predchádzajúcej spolupráce a dobrých priateľských vzťahov s majiteľom firmy.

Vedenie firmy sa zo všetkých síl snaží odolávať veľmi intenzívnemu konkurenčnému boju na trhu a prispôsobovať sa novým požiadavkám zákazníkov. To znamená, že aplikácia zmien nie je ojedinelá a spoločnosť je otvorená každej príležitosti, ktorá by viedla k získaniu určitej konkurenčnej výhody. Zmeny zavádzané vedením, ale aj zamestnancami firmy, však majú len malý „estetický“ charakter a ich efekt prináša len krátkodobý profit. Časté diskusie o zavedení radikálnejších zmien s dlhodobým prínosom vyššieho zisku, viedli až k vypracovaniu tejto diplomovej práce na tému „Strategický rozvoj spoločnosti.“

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť stratégiu rozvoja spoločnosti Infinity Sport, s. r. o. a vybrať ekonomicky najvýhodnejšiu alternatívu expanzie na český trh výživových doplnkov. Pre splnenie cieľa budú použité metódy strategického riadenia, ktoré budú mať za úlohu zanalyzovať faktory vonkajšieho prostredia vplývajúce na firmu a potenciálne, rastové možnosti podniku. Pôjde predovšetkým o SLEPT analýzu, Porterov model piatich síl pre analýzu konkurencie v odbore a analýzu 7S, ktorá bude slúžiť na zhodnotenie kritických faktorov úspechu. Výstupy z týchto analýz budú vložené do SWOT matice, na základe ktorej bude navrhnutá vhodná rastová stratégia, ktorá povedie k lepším finančným výsledkom firmy.

Práca bude rozdelená do troch častí, z ktorých sa v teoretickej časti budeme zaoberať teoretickými poznatkami o stratégii a rozvoji spoločnosti a používanými analytickými metódami, ktoré boli popísané vyššie. V analytickej časti využijeme poznatky z prvej časti a analýzy budú aplikované na vybraný subjekt. Na základe výsledkov analýz bude v návrhovej časti rozpracovaný konkrétnejší návrh novej alternatívnej stratégie. Návrh bude obsahovať aj možný postup pri výbere vhodných trhov a lokalít, ale aj vyčíslenie nákladov a potenciálnych výnosov plynúcich z investície do strategického rozvoja spoločnosti.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Stratégia

Pôvodne sa tento pojem používal prevažne pri vojenských operáciách a vojnových zámeroch. Stratégia bola chápaná ako umenie, výber správneho smeru vojenských akcií, ktoré mali za úlohu dosiahnuť určitého strategického cieľa (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Slovo stratégia je v dnešnej dobe veľmi často skloňovaný výraz a používa sa najmä pri vrcholovom riadení podniku, v rôznych súvislostiach a v kombinácii s rôznymi inými špecifickými termínmi, pričom každý z nich predstavuje zjavne odlišný jav týkajúci sa budúceho smerovania podniku. Chápanie tohto pojmu však nemá jednu jednoznačnú formulu a odborníci ho definujú odlišne.

Porter (1996) hovorí o stratégii ako o široko založenom koncepte, ktorý určuje aká je konkurenčná schopnosť firmy, aké budú jej budúce ciele a aká politika bude potrebná pre ich dosiahnutie. Veber (2000) definuje stratégiu ako spôsob celkového správania organizácie, dlhodobý program zahrňujúci všetky činnosti podniku a alokáciu potrebných zdrojov k dosiahnutiu zámerov.

Podľa Horákovej (2003, str. 11) je stratégia: „určité schéma postupu, ktoré naznačuje jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů; přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky“.

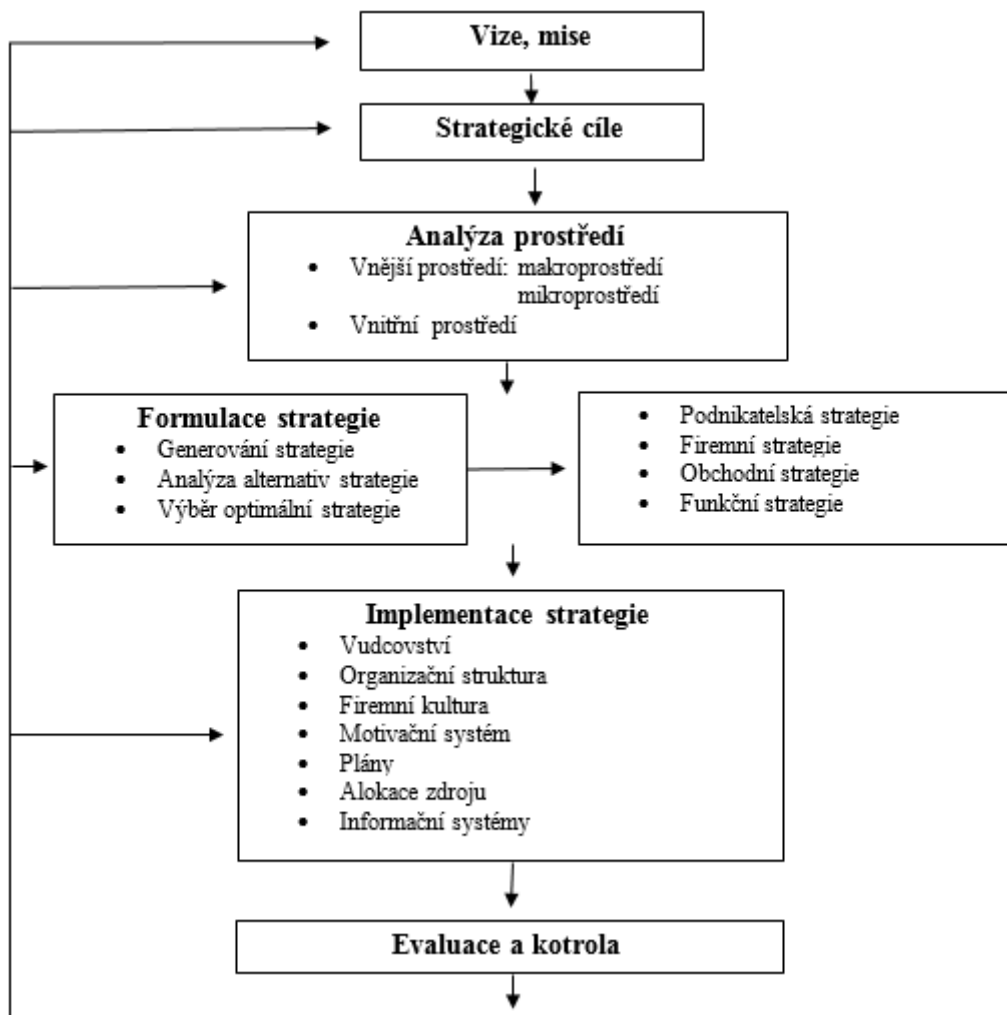
Grasseová a kol. (2010, str. 13) je stratégia: „způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran (primárních externích zákaznících) a podporována příslušnými politikami (konceptem), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.“

Jakubíková (2007, str. 35) poukazuje na zjavný fakt, že nie len u študentov, ale aj v praxi dochádza k nepochopeniu pojmu stratégia a strategické riadenie, a tým vznikajú evidentné problémy a nedostatky. Tvrdí, že veľa samotných manažérov nechápe, že stratégia je základom celého riadenia a práve od nej sa odvíjajú činnosti všetkých pracovníkov na všetkých úrovniach.

1.1.1 Strategické riadenie

Blažková (2007, str. 267) pod pojmom strategické riadenie rozumie: „proces špecifikácie podnikových cieľov, rozvoj postupov a plánov k dosiahnutiu týchto cieľov, rozdelenie zdrojov tak, aby boli plány implementované, a ich následná realizácia a kontrola.“

Na obrázku č. 1 môžeme vidieť väzby medzi jednotlivými etapami strategického riadenia.



Obr. 1 Strategické riadenie (Zdroj: spracované podľa Mallya, 2007)

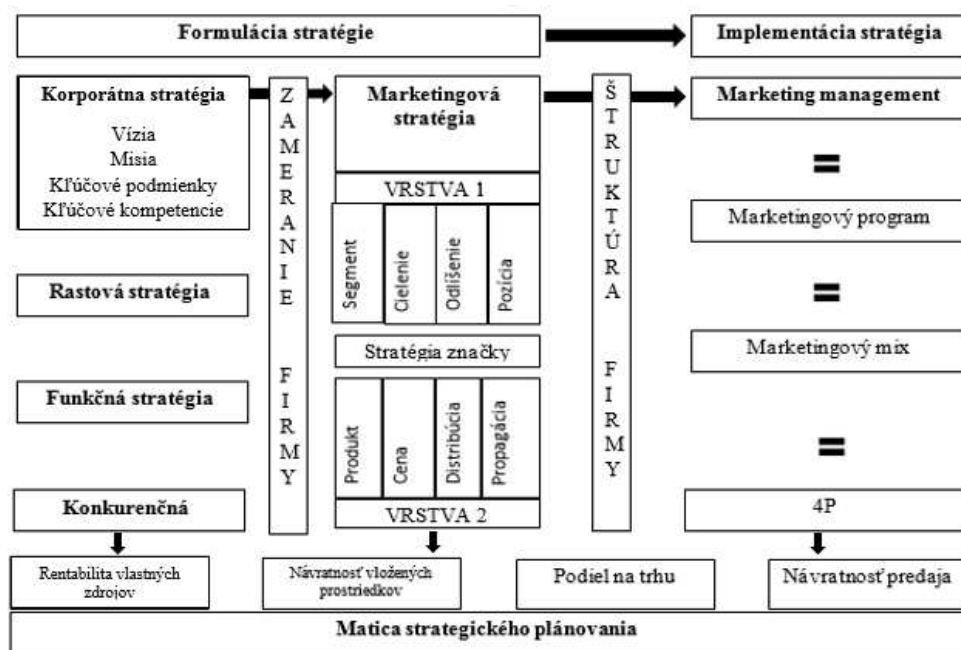
Jedná sa o tie najdôležitejšie manažérske rozhodnutia a aktivity, pre ktoré je typické:

- Sú realizované manažermi na vrcholovej úrovni riadenia – v prípade malých a stredne veľkých firiem je často vlastníkom výkonným vedením.
- Zameriavajú sa na kľúčové faktory fungovania a určujú smer rozvoja firmy
- Majú dlhodobý charakter, z pravidla 3 – 5 rokov (VEBER, SRPOVÁ a kol. 2012)

Strategický management (ako priame synonymum riadenia) je podľa Grasseovej a kol. (2010, str. 11) chápaný: „jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci všech těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace.“ Wokoun a Mates (2006, s 33.) pripúšťajú, že strategický management zahŕňa strategické plánovanie, ako jednu z manažerských funkcií, ale oveľa viac kooperuje s procesom riadenia organizácie strategickým spôsobom, s prihliadnutím na nepretržité sa meniace podmienky.

Jakubíková (2013, str. 16) však hovorí o strategickom riadení ako o dynamickom procese tvorby a implementácie rozvojových zámerov pre firmu, pričom zahŕňa aktivity zamerané na udržanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi. Predchádza tomu vymedzenie vízie, misie, dlhodobých cieľov, rastových stratégií a portfólia pre firmu.

Obrázok č. 2 predstavuje komplexnejšie ponímanie tvorby (marketingovej) stratégie podniku.

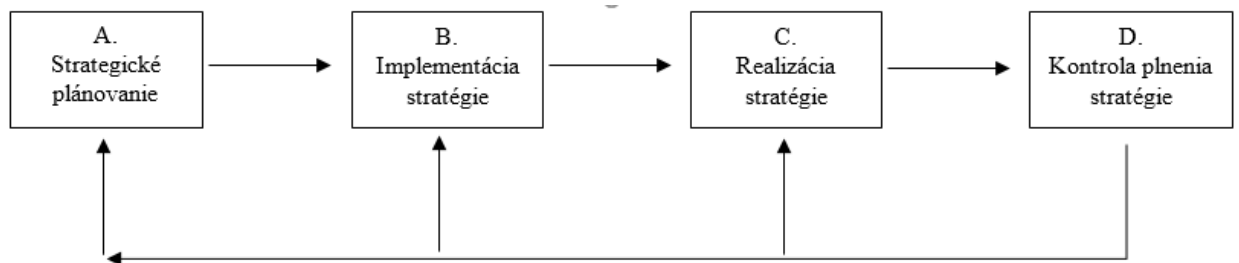


Obr. 2 Model marketingovej stratégie (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2009)

Vývoj strategických aktivít môžeme rozdeliť do troch etáp: dlhodobé plánovanie 50. roky 20. storočia, strategické plánovanie 60. a 70. roky a strategické riadenie, ktorého vznik je

spájaný s 80. rokmi 20. storočia. Aj napriek faktu, že terminológia je obecné prijímaná, dochádza veľmi často k vzájomnému prelínaniu, zamieňaniu, dokonca aj k rozporom pri chápaní jednotlivých pojmov. Rozdielne chápanie stratégie sa prejavuje aj v spôsobe vnímania strategických cieľov, vzhľadom na to, že niektorí autori ich považujú za súčasť stratégie, no iní stratégiu považujú len ako prostriedok na dosiahnutie vymedzených cieľov (GRASSEOVÁ a kol. 2010).

Tak ako existuje rôzne ponímanie strategického riadenia existujú aj odlišné modely procesu strategického riadenia. Model procesu riadenia podľa Cimbáľnikovej (2012, s. 19) založený na základe hlavných manažérskych činností by mohol byť vyzerať ako na nasledujúcom obrázku.



Obr. 3 Jednoduchý model str. riadenia (Zdroj: spracované podľa Cimbáľniková, 2012)

Medzi najdôležitejšie **strategické rozhodnutia** vrcholového managementu patria:

- Rozhodnutia o smere podnikania (produkt, územie, veľkosť firmy)
- Stanovenie cieľov (dosiahnutie zisku, podielu na trhu, obrat,...)
- Formulovanie a implementácia stratégie
- Stanovenie priority marketingového oddelenia
- Vytvorenie firemnej kultúry
- Vytvorenie motivačného systému
- Alokácia disponibilných prostriedkov
- Kontrolná funkcia
- Vyhodnocovanie príležitostí k rastu (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Úspešnosť novo zvolenej stratégie je závislá nie len na zmenách vonkajšieho prostredia, ale aj na schopnostiach firmy, ktoré sa menia so zmenami tohto prostredia. To znamená, že zvolená stratégia by mala v ideálnom prípade prispôbiť zdroje, ktorými organizácia disponuje, meniacemu sa prostrediu v ktorom sa firma nachádza, trhom, zákazníkom a stakeholderom. (JONSONS, SCHOLES, 1993).

Jadrom strategického riadenia (strategic management) je samotná stratégia. (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

1.1.2 Podnikové stratégie a ich hierarchia

Tvorba stratégie si vyžaduje aby boli identifikované rozdiely medzi celopodnikovou stratégiou, obchodná stratégia (SBU), funkčnú stratégiu a marketingovú stratégiu (JAKUBÍKOVÁ, 2013). Grasseová (2010, str. 25) uvádza mierne odlišné členenie. K celopodnikovej, obchodnej a funkčnej stratégii priradzuje aj takzvanú Prierezovú (horizontálnu) stratégiu, ktorá je dôležitá z hľadiska riešenia vzájomných vzťahov medzi viacerými strategickým obchodnými strediskami:

- Corporate strategy
- Business strategy (stratégia SBU)
- Funkčná stratégia
- Prierezová stratégia (horizontálna stratégia)

Corporate strategy – podľa Kislingerovej, Nového (2005, str. 106) „*vymezuje rozsah spoločnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky.*“

Corporate strategy nemôže uspieť ani v prípade že je vykonštruovaná čo najlepšie, ak nie je kladená pozornosť na rozvoj úspechu jednotlivých SBU (PORTER, 2004).

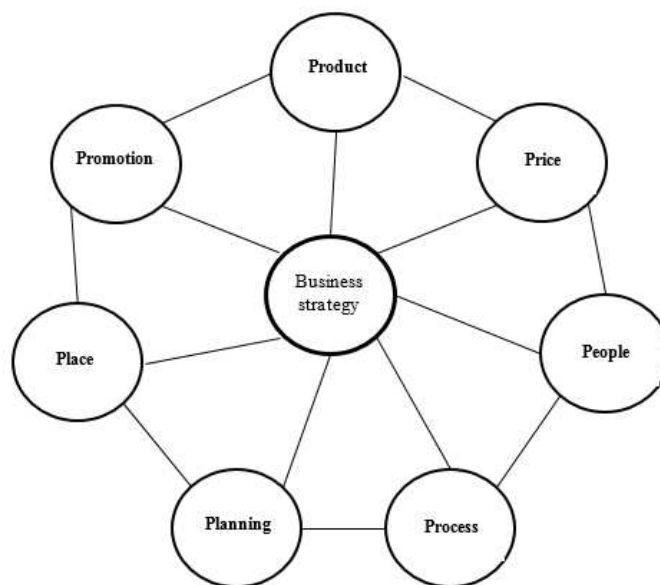
Business strategy – predstavuje základné strategické ciele a možnosti ich dosiahnutia pre určitú strategickú obchodnú jednotku. Strategické obchodné jednotky (SBU) predstavujú relatívne samostatné zoskupenia podnikových subjektov v podniku, ktoré majú svoj

vlastný management, ktorý stanovuje pre SBU svoje vlastné ciele a stratégie. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Jonson, Scholes (2002) vymedzuje Business strategy ako stratégiu obchodnej jednotky, ktorá vymedzuje spôsob, ako bude súťažiť na konkrétnom trhu.

Východiskom pre definovanie obsahu business strategy môže byť použitý rozšírený marketingový mix (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

Podľa Hanzelkovej a kol. (2009, str. 41): „business strategie vymezuje pro každou SBU vyčleněnou v rámci nadřazené korporátní strategie, strategické cíle pro prvky/proměnné tzv. rozšířeného marketingového mixu (7P) – produkt, cenu, distribuci, propagaci, lidské zdroje, procesy a plánování.“. Toto poňatie business stratégie je znázornené na nasledujúcom obrázku.



Obr. 4 Business strategy podľa 7P (Zdroj: spracované podľa DE WIT, 1995)

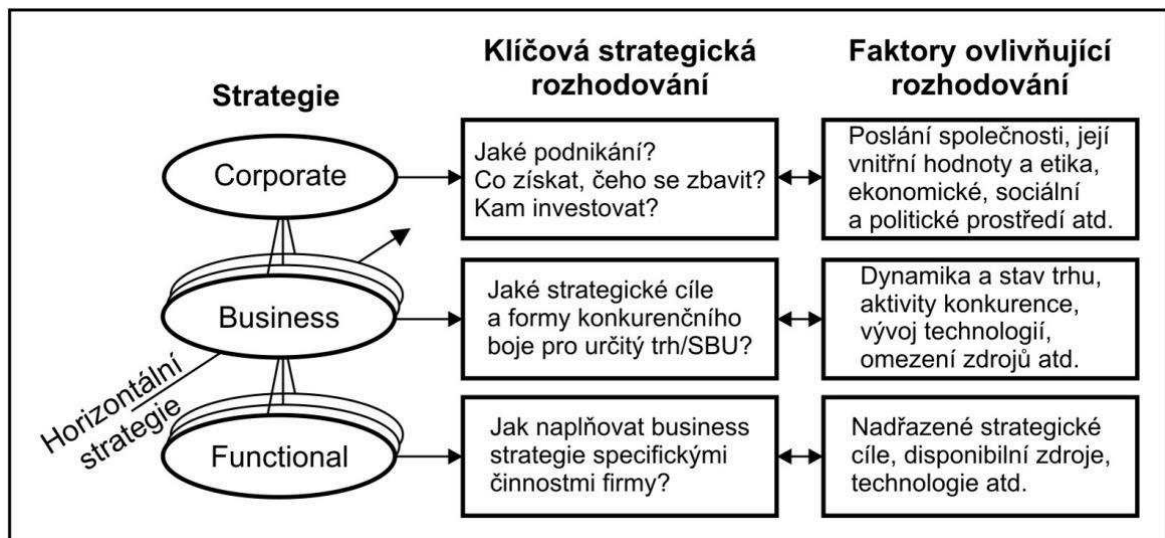
Funkčná stratégia – vychádza predovšetkým z podmienok jednotlivých SBU a situácie, v ktorej sa aktuálne nachádzajú. Zaisťuje strategický rozvoj špecifických oblastí, ktoré sú pre podnik dôležité v súlade s celkovým strategickým rozvojom celej firmy (GRASSEOVÁ, 2010). Pri operáciách funkčnej stratégie sa uplatňujú prvky taktického riadenia, ktoré prechádza do operačnej činnosti. Medzi tieto stratégie patria napríklad:

obchodné stratégie, marketingové stratégie, finančné, výrobné stratégie,... (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Prierezová (horizontálna stratégia) – ako bolo spomenuté vyššie, definuje strategické ciele spoločné pre viaceré SBU. V prípade neriešenia týchto vzťahov by mohli vzniknúť problémy medzi jednotlivými strategickými strediskami v dôsledku ich možných rozdielnych záujmov. (GRASSEOVÁ, 2010).

Marketingová stratégia – ako zdôrazňuje Cravens a Piercy (2006), marketingovou stratégiou by sa mal zaoberať vrcholový management a rozhodnúť ako, kde a kedy konkurovať. Marketingová stratégia je previazaná jednak s corporate strategy, ktorá definuje nie len strategický smer, ale aj alokáciu zdrojov a obmedzenia a druhé prepojenie je s výkonným managementom, ktorý sa zaoberá konkrétnou voľbou marketingových stratégií a nástrojov.

Jednotlivé väzby a súvis medzi jednotlivými stratégiami objasňuje aj obrázok č. 5.



Obr. 5 Vázby medzi stratégiami (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2017)

1.2 Vizia, misia, strategické ciele

Vizia stojí na samotnom začiatku celého strategického riadiaceho procesu. Predstavuje ideály a priority firmy, obraz jej úspešnej budúcnosti, jej zmeny a zlepšovani, ktoré

vychádzajú z podnikovej filozofie a jej hodnôt. Musí byť formulovaná jasne, realisticky a musí vytvárať pozitívny pocit všetkým zainteresovaným. (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Misia (poslanie) je podľa Kotlera a Armstronga (2004, str. 82) vysvetlenie zmyslu a účelu podnikania a prehlásenie o tom, čo chce firma dosiahnuť.

Podľa Vlčka (2002, str. 16) je poslaním každého jedného podniku uspokojovanie potrieb zákazníkov svojimi výrobkami, alebo službami.

Definícia Blažkovej (2007, str. 26) zahŕňa hlavnú myšlienku oboch predchádzajúcich vysvetlení a tvrdí, že misia, alebo poslanie popisuje základné funkcie spoločnosti v súčasnosti, čiže to, čo a akým spôsobom bude poskytovať zákazníkovi a ako sa odlíši od ostatných. Môžeme teda povedať, že misia predstavuje určitú „akciu“ (to čo firma naozaj robí), pričom vízia predstavuje očakávaný výsledok toho, čo robí „výsledok akcie“.

Dôležitosť vízie a misie tkvie v tom, že podnik má, vďaka ich jasnému a jednoznačnému definovaniu, pevne stanovený smer a predstavu čo chce a má robiť a kam sa chce dostať. Majitelia firiem, ktorí považujú presné vymedzenie vízie a misie za nepodstatné, budú robiť kroky, ktoré nebudú nikam cielené a jeho cesta za úspechom bude kľukatá.

Strategický cieľ je žiadúci stav, ktorého má spoločnosť v budúcnosti dosiahnuť a dal by sa či už kvantitatívnymi, alebo kvalitatívnymi ukazovateľmi zmerať (JAKUBÍKOVÁ, 2013). Spoločnosť môže sledovať viacero cieľov súčasne, pričom jeden bude mať vždy charakter hlavného cieľa (BLAŽKOVÁ, 2007).

Grasseová (2010, str. 13) za strategický cieľ považuje: *„schopnosti, ktoré musí byť dosiahnuté celkovo, alebo v nejakej kombinácii z dôvodu dosiahnutia niejakého zásadného, súhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.“*

Možné strategické ciele podľa Tomeka (1998, s. 151 - 152):

- Ciele týkajúce sa postavenia podniku na trhu: podiel na trhu, veľkosť obratu, nové trhy
- Ciele týkajúce sa rentability: zisk, rentabilita vlastného kapitálu, celkového kapitálu
- Finančné ciele: likvidita, štruktúra kapitálu, úverová dôvera, samofinancovanie

- Sociálne ciele: ekonomické a sociálne zabezpečenie zamestnancov, rozvoj osobnosti
- Ciele týkajúce sa tržnej prestíže a spoločenského postavenia: image a prestíž podniku, spoločenský, regionálny a politický vplyv

Pre tieto ciele by malo byť charakteristické pravidlo SMART (chytvé). To znamená, že by ciele mali byť:

- Specific – jednoznačné; ciele by mali vyjadrovať čoho má byť dosiahnuté
- Measurable – merateľné; musia byť merateľné, aby sa dalo posúdiť či boli naplnené
- Achievable – realizovateľné; ciele musia byť realistické v daných podmienkach
- Relevant – dôležité; ciele musia byť dôležité pre danú spoločnosť
- Time bound – časovo ohraničené; musia byť stanovené v rámci určitého časového obdobia (BLAŽKOVÁ, 2007).

V teórii sú jednotlivé začiatkové písmená reprezentované inými slovami a jednotlivé definície sa preto mierne líšia. Môžeme nájsť aj obdobné pravidlo SMARTER, ktoré má modifikované významy písmen: Specific (špecifický); Measurable (merateľný); Achievable (dosiahnuteľný); Result oriented (orientovaný na výsledok); Time framed (časovo vymedzený); Ethical (v súlade s etickým prístupom k podnikaniu); Resourced (zameraný na zdroje) (FOTR a kol., 2012, str. 37).

1.2.1 Priblíženie pojmov

Marketingová stratégia – súbor nástrojov, ktoré napomáhajú podniku dosahovať svoje marketingové ciele. Jedná sa o vyjadrenie toho ako daný výrobok dosiahne svoje ciele, obsahuje rozhodnutia o segmentácii trhu, výbere cieľových trhov, positioning, prvky marketingového mixu. Je súčasťou podnikovej stratégie. (American Marketing Association, 2005).

Strategický marketing – tento pojem predstavuje proces, na základe ktorého bude definované podnikanie, vízie, ciele firmy, identifikácia príležitostí a hrozieb, vypracovanie analýz faktorov prostredia firmy, formuláciu marketingových cieľov a stratégie. Je spájaný s hľadaním konkurenčnej výhody. Pripravuje podklady pre strategické rozhodnutia (získavanie informácií o trhoch, konkurentoch, zákazníkoch). Marketing je zameraný predovšetkým na zákazníka, zisťovanie jeho potrieb

a definovanie marketingového mixu. Dá sa teda povedať že od strategického marketingu sa odlišuje rozsahom činnosti. (BLAŽKOVA, str. 266, 2007).

Strategické riadenie – proces zostavenia podnikových strategických cieľov, rozvoj plánov na ich dosiahnutie, alokácia disponibilných zdrojov, realizácia plánov a ich kontrola.

Marketingové riadenie – proces zostavenia marketingových cieľov firmy s prihliadnutím na príležitosti na trhu, plánovanie, realizácia a kontrola aktivít vedúca k naplneniu cieľov. (American Marketing Association, 2005). Podľa Jakubíkovej (2013, str. 43) predstavuje marketingové riadenie (marketing management) riadenie dopytu, ovplyvňovanie jeho úrovne, načasovania a zloženia takým spôsobom, ktorý by podniku čo najlepšie pomohol dosahovať jeho ciele.

1.2.2 Rozhodnutie o marketingovej stratégii

Pri rozhodovaní o vhodnej budúcej marketingovej stratégii, má podnik na výber zo širokej škály stratégií rozčlenených do niekoľkých skupín v nasledujúcej tabuľke č. 1. Tabuľka však nemusí obsahovať všetky možné formy stratégií a jednotliví autori definujú rôzne škály a zoznamy použiteľných stratégií.

Tab. 1 Členenie marketingových stratégií (Zdroj: spracované podľa Horáková, 2003)

Členenie stratégií	Typ stratégií
Podľa marketingového mixu	Výrobné stratégie
	Cenové stratégie
	Distribučné stratégie
	Komunikačné stratégie
Rastové stratégie	Stratégia podľa Ansoffa
	Stratégia pre výber segmentu
	Stratégia integrácie
Zamerané na konkurenciu	Stratégia podľa Portera
	Bowmanovy strategické hodiny
Podľa veľkosti tržného podielu	Stratégia podľa Kotlera
	Inovačná stratégia
Podľa cyklu životnosti trhu	Zavádzanie - stratégia pre vstup na nové trhy
	Rast - stratégia pre rastúce trhy
	Zrelosť - stratégia pre zrelé a nasýtené trhy
	Pokles - stratégia pre klesajúce trhy

Podľa trendu trhu	Rastové stratégie
	Udržiavacie stratégie
	Ústupové stratégie
Podľa chovania na trhu	Ofenzívne stratégie
	Defenzívne stratégie
	Obranné stratégie
	Expanzívne stratégie
	Úhybné stratégie
	Bojovné stratégie
Podľa chovania vzhľadom k prostrediu, konkurencii	Kooperačné stratégie
	Konfrontačné (konfliktné) stratégie
Ďalšie typy stratégií	Stratégie positioningu
	Konkurenčné stratégie zamerané na odberateľov
	Stratégie pre celosvetové trhy
	Stratégie zamerané na sprostredkovateľov odbytu
	Stratégie zamerané na záujmové skupiny
	Internetové stratégie
	Stratégie v krajných situáciách - zahájenie podnikania, kríza, reštrukturalizácia, predaj podniku

1.2.3 Stratégia podľa Ansoffa

Z Ansoffovej matice, ktorá vyjadruje vzťah medzi produktom a trhom, vyplývajú stratégie rastového charakteru, ktoré sú založené na vymedzení tržného priestoru pre výrobok.

Stratégia penetrácie trhu – predstavuje využitie potenciálu súčasného trhu pomocou aktuálnych výrobkov. Uskutočňuje sa na základe lepšej propagácie a marketingového úsilia o zvýšenie nakupovaného množstva, alebo periodicity nákupov výrobku, získania nových zákazníkov od konkurencie. Využíva sa najmä pri rýchlom raste trhu.

Stratégia rozvoja produktu – firma sa snaží o vývoj nového produktu pre súčasný trh, prípadne o inováciu produktov.

Stratégia rozvoja trhu – zahŕňa úsilie nájsť nové trhy pre súčasné produkty. Môže sa jednať o regionálne, národné či medzinárodné rozšírenie trhu.

Stratégia diverzifikácie – jedná sa o nové výrobky smerujúce na nový trh. Je to veľmi riskantná stratégia, pretože ide o nové nevyskúšané výrobky a neurčitou úspechu a nové nepreskúmané prostredie trhu. (BLAŽKOVÁ, 2007, 173).

		Trh	
		Súčasný	Nový
Výrobok	Súčasný	Stratégia penetrácie trhu	Stratégia rozširovania trhu
	Nový	Stratégia vývoja výrobku	Stratégia diverzifikácie

Obr. 6 Stratégia podľa Ansoffa (Zdroj: spracované podľa Blažková, 2007)

1.2.4 Stratégia podľa Portera

Táto stratégia je zameraná na získanie určitej konkurenčnej výhody. Po prvýkrát boli predstavené Michaelom Porterom, preto sa často označujú aj ako Porterove stratégie.

Na trhu môžeme môžeme podnik profitovať, na úkor svojej konkurencie, na základe buď výkonovej alebo nákladovej výhody. Podnik sa môže usilovať o získanie vedúcej pozície v nákladoch, teda v cene, alebo uplatniť stratégiu diferenciacie, teda vodcovské postavenie v úrovni akosti. Treťou možnosťou pre podnik je koncentrácia na vhodné, strategické tržné segmenty. (Blažková, 2007, str. 136)

		Úroveň nákladov	
		Nízka	Vysoká
Šírka aktivít	Široká	Vedúce postavenie v nákladoch	Diferenciácia
	Úzka	Focus s nízkymi nákladmi	Focus

Obr. 7 Stratégia podľa Portera (Zdroj: spracované podľa Blažková, 2007)

Stratégia nákladového prvenstva – podnik sa snaží o dosiahnutie a udržanie najnižších nákladov v odvetví. Nákladové prvenstvo môže podnik dosiahnuť buď znížením nákladov na zdroje, alebo znížením nákladov na procesy.

Stratégia diferenciácie (odlíšenia) – zameranie podniku na odlíšenie nie len samotných výrobkov, ale aj služieb, ktoré podnik poskytuje od svojej konkurencie. Jedinečnosť sa môže týkať, produktu, jeho kvality, inovácii, distribučného systému atď.

Stratégia zamerania – Focus – základom tejto stratégie je sústredenosť na jasne vytýčený cieľ. Dôraz sa kladie na výber úzkej skupiny zákazníkov, obmedzený okruh produktov, alebo geograficky obmedzený trh (Cimbálníková, 2012, Str. 79)

1.2.5 Marketingový mix

Marketingový mix je charakterizovaný ako súbor nástrojov, prostredníctvom ktorých môže marketing ovplyvňovať svoje ciele a čo najviac sa priblížiť potrebám a prániam trhu (VEBER, 2010, str. 188). Definícia Blažkovej (2007, str. 270) hovorí o marketingovom mixe ako o súhrne nástrojov, ktoré vyjadrujú vzťah podniku k jeho podstatnému okoliu a s ktorých pomocou podniku uskutočňuje svoje zámery.

Nástroje marketingového mixu sú označované ako 4P (BLAŽKOVÁ, 2007, str. 270):

- Product (výrobok) – kvalita, obal, sortiment, design, doplnkové služby, image
- Price (cena) – konečná cena, rabat, platobné podmienky, úverové podmienky,
- Place (miesto, distribúcia) – distribučné cesty, medzičlánky, fyzické doručenie zákazníkom
- Promotion (komunikácia) – reklama, PR, podpora predaja, osobný predaj

Niektorí autori, napríklad Morrison (1992), hovoria v oblasti služieb hovoria o ďalších prvkoch; people (ľudia), packaging (balíčky služieb), programming (tvorba programov), partnership (spolupráca). Je to najmä z toho dôvodu, že ľudia majú pri ich tvorbe veľký podiel.

Postupom času boli do marketingového mixu pridávané ďalšie prvky, v závislosti od odvetvia a preferencií.

1.2.6 Strategická analýza

Podnik stanovuje svoje ciele a určuje svoju stratégiu na základe analýzy predošlého a súčasného stavu podniku. Cieľom analýzy je identifikovať, analyzovať a hodnotiť všetky faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že budú ovplyvňovať naplnenie cieľov.

Výsledky analýz predstavujú prínosy, mimo iné, aj v týchto oblastiach:

- Odhalenie dlhodobých trendov
- Vyvarovanie sa minulých chýb
- Využitie predchádzajúcich úspechov

Strategická analýza zahŕňa rôzne metódy a techniky, ktoré slúžia k identifikácii vzťahov a faktorov prostredia, v ktorom organizácia pôsobí. Každá z nich musí dané prostredie analyzovať aby mohla efektívne reagovať na neustále zmeny v okolí, predišla prekvapeniam od konkurentov a mohla vytvoriť silnú základňu pre svoje aktivity (Cimbálníková, 2012).

Každá strategická analýza sa odlišuje najmä podľa toho, akú stratégiu formulujeme. Nie je preto možné odporúčať obecnú platnú štruktúru a prevedenie strategickej analýzy (Grasseová, 2010, str. 43).

1.3 SLEPT analýza

Úspešnosť každého podniku ovplyvňujú tak ako vnútorné, tak aj vonkajšie faktory. Na to, aby podnik dosahoval čo najlepší výsledkov na trhu, je dôležité aby bol vytvorený súlad medzi jeho stratégiou a okolím podniku, v ktorom sa nachádza. Je preto veľmi podstatné sledovať vonkajšie prostredie podniku prostredníctvom analýz a vyhodnotení faktorov, ktoré pôsobia na podnik z vonku. Tieto činnosti môžu podniku odhaliť, ktoré faktory sú pre podnik dôležité, perspektívne a môžu mu priniesť konkurenčnú výhodu. Analýza by sa mala zaoberať identifikáciou súčasného stavu, ale mala by obsahovať aj predpoveď budúceho vývoja okolia.

Metóda SLEPT slúži k strategickej analýze rôznych faktorov vonkajšieho prostredia pôsobiacich na organizáciu, ktoré by mohli predstavovať budúce príležitosti alebo hrozby. Táto metóda tvorí podklad pre vypracovanie prognóz ďalšieho rozvoja

organizácie, s prihliadnutím na schopnosť vonkajších faktorov ovplyvňovať rôzne aspekty (GRASSEOVÁ, 2010).

Z toho vyplýva, že metóda SLEPT je využívaná predovšetkým vtedy, keď sa firma pripravuje realizovať určitý projekt či už na domácom, alebo zahraničnom trhu a potrebuje získať informácie o faktoroch, ktoré by mohli daný projekt, respektíve firmu ako celok ohroziť, alebo naopak zvýšiť úspešnosť plánu. Môže sa však použiť aj pri rozhodovaní o svojom dlhodobom strategickom zámere, alebo zvažovaní nových investícií do podniku (ZIKMUND, 2010).

Účelom SLEPT analýzy je získať odpoveď na tieto tri základné otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z vonkajších faktorov sú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?
(GRASSEOVÁ, 2010).

Akronym SLEPT je jednotne užívaným názvom až v posledných desaťročiach. Prvým predchodcom SLEPT analýzy bola takzvaná ETPS analýza, ktorá bola vytvorená v šesťdesiatych rokoch Franciom J. Aguilarom, ktorý sa zaoberal monitorovaním obchodného prostredia. ETPS analýza bola mnemotechnická pomôcka pre sledovanie vonkajšieho prostredia. Jednalo sa o analýzu ekonomických, technologických, politických a sociálnych faktorov. Od tej doby prešla analýza historickým vývojom a dostala sa do podoby v akej ju poznáme dnes. Jej názov môže mať niekoľko variácií a závisia od toho, v akom poradí skúmame jednotlivé faktory vonkajšieho prostredia (napr. SLEPTE, STEPLE, PESTEL, PESTLE kde posledné E predstavuje ekologické faktory ...) (GRASSEOVÁ, 2010).

Táto analýza podľa teda zahŕňa tieto faktory:

- P – politické
- E – ekonomické
- S – sociálne
- T – technologické
- L – legislatívne
- E – ekologické (GRASSEOVÁ, 2010).

Politické faktory

Analýza politických faktorov sa orientuje predovšetkým na stabilitu politickej scény, jej rozloženie a fungovanie. Znamená to forma, existencia a vplyv politických osobností, zmeny politických strán vo vláde, ktoré môžu ovplyvňovať podmienky a zákony v oblasti podnikania v sfére kde daná firma pôsobí, politický postoj voči zahraničným investíciám, konflikty so zahraničím, vzťah k štátnemu priemyslu a pod. (GRASSEOVÁ, 2010).

Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory radíme napríklad hodnotenie makroekonomických ukazovateľov ako miera inflácie, úroková miera, výška HDP, menová stabilita a podobne. Od ich vývoja je podnik významne ovplyvnený. Predmetom skúmania sú aj finančné zdroje (napr. bankový systém, dostupnosť a formy úverov, náklady na pôžičky, ...) a daňové faktory ako napríklad výška daňových sadzieb a ich vývoj, clo a pod. Ekonomický rast vedie k zvýšenej spotrebe, čo predstavuje zvýšenie príležitosti na trhu. Úroveň úrokových mier taktiež veľmi výrazne ovplyvňuje celkovú ekonomiku podniku, skladbu použitých finančných prostriedkov a investičnú aktivitu podniku (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Sociálne faktory

Sociálnymi faktormi chápeme predovšetkým demografické charakteristiky (veková štruktúra, pracovné preferencie, geografické rozloženie, etnické zloženie, ...) sociálno – kultúrne aspekty ako životná úroveň, pohlavie, vzdelanie, schopnosti a zručnosti atď. Táto časť sa považuje za najľahšie zostaviteľnú, resp. zistiteľnú z celej analýzy a to z dôvodu získania informácií zo štatistických údajov a rôznych verejne dostupných prieskumov. Je dôležitá najmä pre podniky poskytujúce služby, alebo predaj konečným spotrebiteľom (GRASSEOVÁ, 2010).

Technologické faktory

Podpora vedy a výskumu, nové vynálezy, realizácie nových technológií, alebo obecná technologická úroveň spadá do časti analýzy technologických faktorov. Radíme sem aj telekomunikácie a otázky infraštruktúry. V niektorých prípadoch sa sem zaraďujú aj oblasti práva, ako duševné vlastníctvo, alebo časť legislatívy, ktorá sa dotýka reguláciou

priemyslu a ekológie, zvlášť keď sa jedná napríklad o možnosť obchodovania s emisiami (ZIKMUND, 2010).

Sledovaním technických a technologických zmien, ktoré v okolí prebiehajú sa podnik môže vyhnúť zaostalosti voči konkurencii. Zmeny v technickom rozvoji môžu veľmi dramaticky a náhle ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik nachádza (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Legislatívne faktory

Za legislatívne faktory považujeme napríklad existenciu a funkčnosť podstatných zákonných noriem ako obchodné právo, daňové zákony, legislatívne obmedzenia týkajúce sa napríklad distribúcie a ekologických opatrení, pracovných podmienok a pod. Patrí sem však aj aspekty ako funkčnosť súdnictva, vymožitelnosť práva (GRASSEOVÁ, 2010).

Ekologické faktory

Do kategórie ekologických faktorov patria prírodné a klimatické vplyvy, globálne prírodné hrozby, klimatické zmeny, ale aj legislatívne obmedzenia týkajúce sa životného prostredia či stále častejšie otvárané otázky vyčerpania neobnoviteľných zdrojov energie, úbytok ozónovej vrstvy, skleníkové plyny a podobne. Môžeme sem zaradiť aj otázky nakladania s odpadmi, ochrana ohrozených druhov rastlín alebo zvierat (GRASSEOVÁ, 2010).

1.4 Analýza konkurencie v odvetví – Porterov model

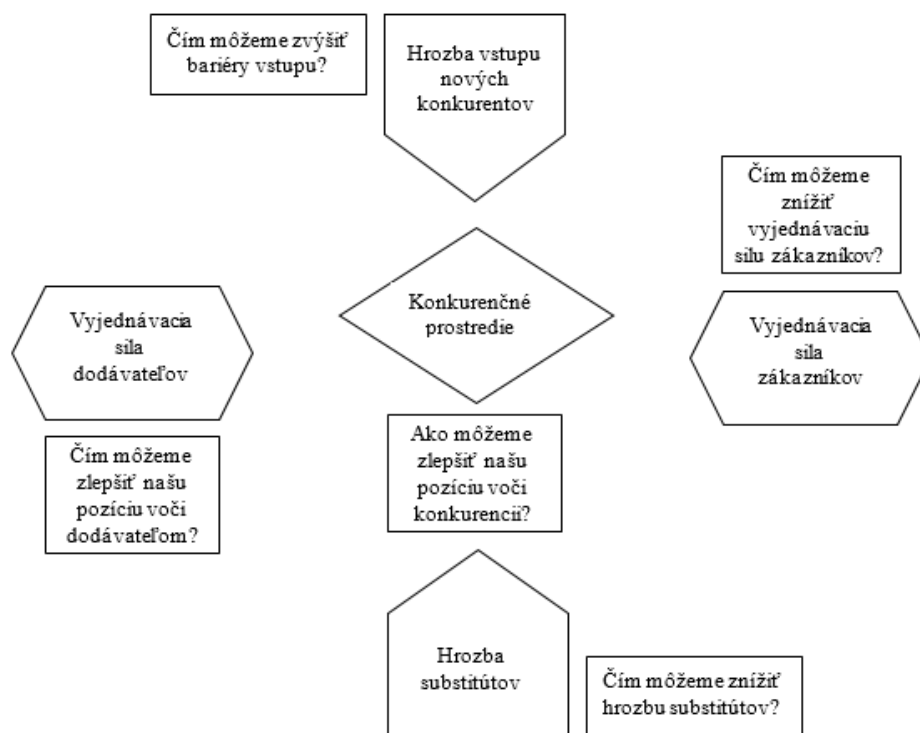
Michael E. Porter, zakladateľ tejto analýzy, predpokladal, že ziskovosť v určitom odvetví závisí od piatich dynamických faktoroch, ktoré ovplyvňujú či už cenu ako takú, alebo celkové náklady a investície firiem vynakladaných na udržanie sa v danom prostredí a konkurencie schopnosť voči ostatným rivalom (GRASSEOVÁ, 2010).

Analýza konkurencie nie je dôležitá len pre formulovanie stratégie podnikania, ale aj pre financie korporácií, marketing a mnoho ďalších oblastí podnikania. Konkurenčná stratégia sa zaoberá skúmaním možností, ktoré firme môžu pomôcť efektívnejšie

konkurovať a tým upevniť jej postavenie na trhu. Konkurenčná stratégia určuje zásady ako bude podnik konkurovať, aké by mal mať ciele a ako ich týchto stanovených cieľov dosiahnuť (PORTER, 1994).

Analýza nazývaná aj Porterov päťfaktorový model hybných síl sa najčastejšie využíva pri rozhodovaní firiem o vstupe na nový trh. Analýza zahŕňa všetkých päť činiteľov, ktoré môžu ovplyvňovať strategickú pozíciu podniku v určitom odvetví, pričom je však veľmi dôležité, uvedomiť si fakt, že v každom odvetví majú jednotlivé činitele rôznu dôležitosť a postavenie. Táto metóda teda umožňuje podnikom presne určiť faktory, ktoré sú v danom odvetví rozhodujúce pre konkurenciu (GRASSEOVÁ, 2010).

Organizácia analyzuje vplyv týchto päť činiteľov, ktoré môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku č. 8.



Obr. 8 Porterov 5-faktorový model (Zdroj: spracované podľa Porter, 1992)

Hrozba silnej rivality na trhu

Čím viac silných konkurentov pôsobí na určitom trhu tým menej je pre firmu toto odvetvie prítiažlivé. Stagnácia, alebo zmenšovanie odvetvia zvyšuje rivalitu. Predstavuje

to príležitosť pre podnik, získať vyšší podiel na trhu. Ďalším aspektom, ktorý má za následok zvyšovanie rivality v odvetví sú vysoké fixné náklady, ktoré tlačia firmy k zvyšovaniu kapacity výroby aj za predpokladu zníženia cien. Naopak faktormi, ktoré môžu znížiť rivalitu patria veľký záujem konkurentov zotrvať na trhu, vysoký počet konkurentov a malá diferenciacia produktov, ktoré vyrábajú. Otázka: Ako môžeme zlepšiť našu pozíciu voči konkurentom? (GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozby zo strany novej konkurencie môže eliminovať výška vstupných bariér do daného odvetvia. Môžu nimi byť napríklad úspory z rozsahu, kapitálová náročnosť vstupu, prístup k distribučným kanálom, legislatíva a vládne zásahy a iné. Z pohľadu firiem sú teda atraktívne trhy, ktorých vstupné náklady sú vysoké a výstupné bariéry naopak veľmi nízke. V tomto prípade si bude môcť len niekoľko silných firiem dovoliť vstúpiť na trh a naopak neúspešné firmy môžu trh opustiť bez výraznejších problémov. Naopak najmenej atraktívne odvetvia sú také, do ktorých sú vstupné bariéry nízke a výstupné veľmi vysoké. Vysoké výstupné náklady prinúti, ktoré už nemajú o pôsobenie na danom trhu záujem, zostať na trhu a bojovať o existenciu. Otázka: Ako môžeme zvýšiť bariéry vstupu? (GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba substitučných výrobkov

Odvetvie sa pre firmu stáva neatraktívnym ak existuje reálna alebo potenciálna hrozba zastupiteľnosti výrobkov substitútmí. Existencia substitučných výrobkov limituje výšku cien a tým aj výšku zisku na trhu. Podniky sú prinútené za daných okolností sledovať aj ceny týchto substitútov. Otázka: Čím môžeme znížiť hrozbu substitútov?

(GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba rastúcej vyjednávacej sily zákazníkov

V odvetví kde majú zákazníci veľkú, alebo rastúcu moc pri vyjednávaní, môžeme očakávať snahu zákazníkov o znižovanie ceny, zvyšovanie kvality alebo objemu čím môžu znižovať zisk podnikov. Ich sila rastie výraznejšie ak sú koncentrovaní a organizovaní. V prípade, že výrobok tvorí podstatnú časť ich nákladov, výrobky nie sú diferencované a náklady na zmenu kupovaného výrobku sú nízke k takémuto

organizovaníu spotrebiteľov dochádza. Zvlášť ak sú kvôli nízkym príjmom citlivý na cenu. Predávajúci sa v takýchto prípadoch môže zamerať na zákazníkov, ktorí nemajú až takú výraznú vyjednávaciu moc, respektíve vyvinúť takú ponuku, ktorá sa neodmieta. Otázka: Ako môžeme znížiť vyjednávaciu silu zákazníkov? (GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba rastúcej vyjednávacíj sily dodávateľov

Poslednú silu, ktorá značne ovplyvňuje atraktivnosť odvetvia pre firmy predstavujú dodávatelia. Neatraktívnym sa odvetvie stáva ak majú dodávatelia značnú silu a možnosti zvyšovať ceny alebo znižovať kvalitu, alebo kvantitu dodávok. Medzi aspekty, vďaka ktorým ich sila rastie patria najmä koncentrovanosť dodávateľov, poskytovanie jedinečných výrobkov, ak dodané statky alebo služby tvoria zásadný vstup odberateľa a iné. Podniky sa môžu brániť jedine budovaním dobrých vzťahov s dodávateľmi, alebo si zabezpečiť viacero distribučných zdrojov. Otázka: Ako môžeme znížiť vyjednávaciu silu dodávateľov? (GRASSEOVÁ, 2010).

Podľa niektorých odborníkov môžeme do Porterovho modelu pridať šiestu silu a tou je vláda alebo verejnosť. Zavedenie tohto „complementors“ alebo „šiestej sily“ býva pripisované odborníkovi menom Andrew Grove (GRASSEOVÁ, 2010).

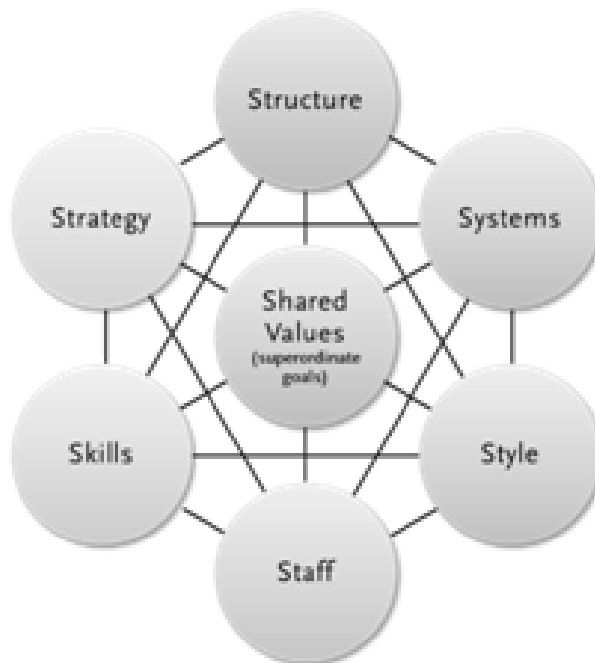
1.5 7S analýza

Analýza 7S je zameraná rozbor vnútorného prostredia firmy a vyhodnotenie rozhodujúcich faktorov podmieňujúcich úspech, ktoré sú inak známe ako kľúčové faktory úspechu. 7S model je metodikou strategickíj analýzy poradenskej firmy McKinsey.

Podľa tejto metodiky je nutné strategické riadenie, firemnú kultúru a ďalšie faktory ponímať a analyzovať v celku, so vzájomným pôsobením a vzťahmi. Model je nazvaný „7S“ pretože pozostáva sedem faktorov, ktorých názvy v angličtine začínajú písmenom S (Hanzelková, 2009, str. 132):

- Strategy (stratégia)
- Structure (štruktúra)
- Systems (systémy riadenia)
- Style (Štýl manažérskej práce)
- Staff (spolupracovníci)
- Skills (schopnosti)
- Shared values (zdieľané hodnoty)

Obrázok č. 9 znázorňuje väzby a prepojenia, ktoré sa vyskytujú v medzi siedmimi faktormi úspechu, definovaných firmou McKinsley. Väzby znázorňujú, že k zlepšeniu vedie len celkové prepojenie a zlepšovanie každého jedného faktoru.



Obr. 9 McKinsley 7S (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2017)

Štruktúrou chápeme obsahovú a funkčnú náplň organizačného usporiadania (štruktúry) a fungovania nadriadenosti, podriadenosti, spolupráce, kontroly a zdieľania informácií.

Systémy riadenia predstavujú prostriedky a systémy, ktoré slúžia riadeniu (komunikačný, kontrolný, informačný,...).

Štýl manažérskej práce vyjadruje ako management pristupuje k riešeniu vzniknutých problémov. Pritom sa musí stále prihliadať na existenciu formálnej a neformálnej stránky riadenia, medzi tým čo je napísané v smerniciach a tým čo management skutočne robí.

Spolupracovníkmi rozumieme ľudí riadiacich, ale aj pracovníkov, ich vzťahy, motiváciu, chovanie voči firme.

Schopnosťami je myslená profesionálna zdatnosť celého pracovného kolektívu, nejde však len o obyčajný súčet kvalifikácii jednotlivých pracovníkov.

Zdieľané hodnoty sú odrazom skutočnosti, princípov rešpektovaných pracovníkmi, ale aj ďalšími stakeholders firmy, ktorí majú bezprostredný záujem o úspech firmy.

1.6 SWOT analýza

Môžeme ju zaradiť medzi najpoužívanejšie analýzy strategického riadenia. Za jej vytvorenie je zodpovedný Alber Humphrey zo Stanfordskej univerzity. Tento výskumný projekt bol financovaný najväčšími korporáciami v USA. Úlohou výskumu bolo analyzovať nedostatky v plánovaní a vytvoriť systém riadenia zmien (GRASSEOVÁ, 2010).

Analýzu SWOT považujeme za takzvanú súhrnnú analýzu. Je to z dôvodu, že využíva výsledky z rôznych analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia a stavia ich proti sebe.

V analýze vnútorných možností organizácie vychádza predovšetkým z disponibilných zdrojov podniku a ako s nimi môžeme pracovať a hodnotí súčasný stav firmy. Naopak z analýzy vonkajšieho prostredia vyplýva existencia potenciálnych hrozieb a príležitostí, ktoré môžu v danom prostredí na podnik pôsobiť (GRASSEOVÁ, 2010).

Zostavenie zoznamu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb predstavuje iba jednu časť analýzy. Bez nadväzujúcich opatrení, ktoré vyplývajú z vypracovanej matice SWOT, ukazujúcej väzby medzi jednotlivými prvkami, stráca analýza svoj zmysel. Stratégia pre ďalší rozvoj organizácie sa teda priamo určuje z vytvorenej matice (GRASSEOVÁ, 2010).

Fázy prevedenia SWOT analýzy:

- Príprava na zhotovenie SWOT analýzy
- Identifikácia a hodnotenie silných a slabých stránok – vnútorná analýza
- Identifikácia a hodnotenie príležitostí a hrozieb – vonkajšia analýza □
Tvorba matice SWOT (GRASSEOVÁ, 2010).

Jednou z najpodstatnejších činností pri tvorbe SWOT analýzy je určenie jednoznačných účelov za akým bude analýza zhotovená, k čomu získaný výsledok vlastne využijeme a definovanie oblasti firmy, ktoré budú analyzované (GRASSEOVÁ, 2010).

SWOT analýza sa považuje za jednoduchý nástroj na zistenie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku. Sedláčková však dodáva: „Často je veľmi

obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránk. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.“ (SEDLÁČKOVÁ, 2006, s. 91).

V rámci tvorby matice SWOT sú klúčové dve činnosti : 1 zaznamenanie faktorov so strategickým významom, 2 generovanie alternatív stratégií (GRASSEOVÁ, 2010).

Základným dôvodom tvorby matice SWOT je vlastne vytváranie štyroch alternatív stratégií. Predchádza tomu kombinovanie silných a slabých stránok so zistenými hrozbami a príležitosťami (GRASSEOVÁ, 2010).

Medzi štyri alternatívy stratégií patria:

- WO stratégia – takzvané hľadanie – využíva príležitosti na prekonanie slabých stránok
- WT stratégia – takzvané vyhýbanie – vyhnutie sa ohrozeniu a minimalizácia slabých stránok
- SO stratégia – takzvané využitie – podnik môže využiť vlastné silné stránky v prospech príležitostí – požadovaný stav, ku ktorému organizácia smeruje
- ST stratégia – takzvaná konfrontácia – využitie vlastných silných stránok v odvrátení ohrozenia (GRASSEOVÁ, 2010).

1.7 Analýza rizík

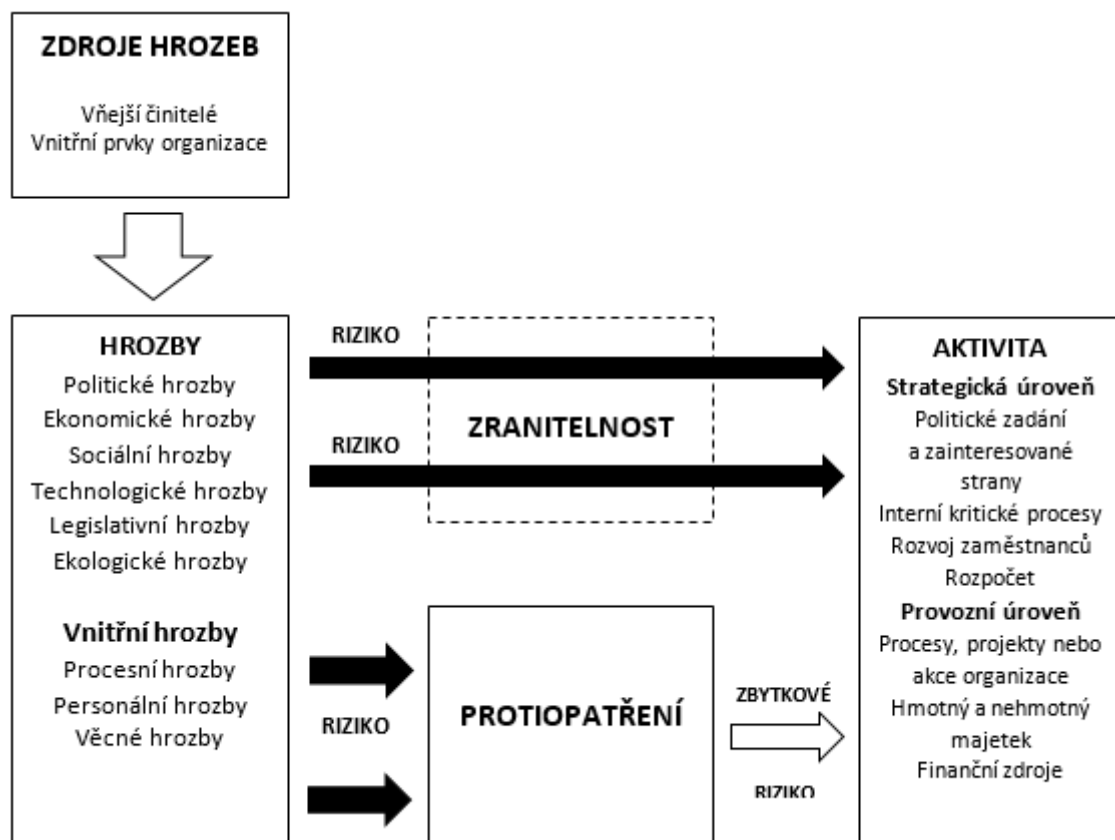
V súčasnosti sú pojmy ako riadenie rizík, zvládanie rizík, ovplyvňovanie rizík, alebo minimalizácia rizík stále viac skloňované. Každý podnik, organizácia čelí v rámci svojho pôsobenia rôznym rizikám, ktoré môžu svojím pôsobením znížiť hodnotu aktív a teda aj celkovú hodnotu celého podniku, prípadne zabrániť dosiahnutiu stanovených, strategických cieľov. Podnik môže tomuto pôsobeniu predchádzať, prípadne znížiť ich dopad na najnižšiu možnú mieru (Grasseová, 2010, str. 139).

Grasseová (2010, str. 139) tvrdí že „*veškeré aktivity organizace zahrnují rizika, přičemž řízení rizik napomáhá při rozhodování tím, že bere v úvahu nejistotu a její účinek na*

dosažení cílu a zhodnocení potřeby vhodné reakce. Řízení rizik zahrnuje užití logických a systematických metod pro:

- 1) *Komunikaci a konzultace po celou dobu procesů řízení rizik*
- 2) *Vymezení souvislostí*
- 3) *Identifikování, analyzování, hodnocení a zvládání rizika souvisejícího s jakoukoli činností, procesem, funkcí, projektem, produktem, službou nebo aktivem*
- 4) *Monitorování a přezkoumání rizika*
- 5) *Náležitě zaznamenání a hlášení výsledků“*

Riadenie rizik (Risk management) môžeme definovať ako proces, pri ktorom sa firma snaží zamedziť pôsobeniu existujúcich, alebo predpokladaných hrozieb a navrhuje riešenia, ktoré majú minimalizovať závažnosť dopadu (Grasseová, 2010, str. 140).



Obr. 10 Analýza rizik (Zdroj: zpracované podľa Grasseová, 2012)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

2.1 História a stručný popis analyzovanej firmy

Spoločnosť Infinity Sport, s. r. o. bola založená v roku 2010. Do obchodného registra bola zapísaná dňa 11. Júna 2010 za účelom kúpy tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod). Okrem tohto hlavného predmetu činnosti má v obchodnom registri zapísané aj ďalšie ako napríklad, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, reklamné a marketingové služby, prevádzkovanie športových zariadení a organizovanie kultúrnych a spoločenských podujatí.

Zakladateľom a jediným konateľom spoločnosti je Milan Jurák. Spoločnosť má sídlo v Soblahove 594, no sklad, výdajné a predajné miesto má v Trenčíne. Spoločnosť má jedného zamestnanca. Ostatní pracovníci sú živnostníci a spolupracujú na základe rôznych dohôd.

Infinity Sport, s. r. o. je firma zaoberajúca sa nákupom a predajom športových doplnkov výživy od rôznych výrobcov z celého sveta. Široká škála ponúkaných produktov je určená pre rôzne skupiny zákazníkov. Spoločnosť bola založená s myšlienkou predaja doplnkov výživy prostredníctvom e-shopu na internetových stránkach s doménou infinityobchod.sk.. Na mieste, kde spoločnosť mala svoj tovar uskladnený, ponúkala aj možnosť osobného odberu pre obyvateľov mesta Trenčín. V daných prenajatých priestoroch mala aj svoju administratívnu kanceláriu. Vzhľadom na narastajúci objem predaja produktov a rastu nájomného, sa spoločnosť rozhodla o investícii do dlhodobého nehmotného majetku a to konkrétne do poschodového rodinného domu. Tento dom disponuje taktiež aj garážou, takže poskytuje veľké skladovacie priestory. Prízemná časť domu slúži na podnikateľskú činnosť, v ktorej boli priestory rozdelené na tri časti a to na veľké skladovacie priestory, administratívnu miestnosť, a miestnosť slúžiacu ako výdajné miesto pre osobný odber tovaru.

Vzhľadom na stále zvyšujúci sa záujem o ponúkané produkty, rozširovanie sortimentu, najmä o športové oblečenie značiek, ktoré nie je možné nájsť v bežných športových predajniach, sa majiteľ rozhodol otvoriť v danom mieste riadnu kamennú prevádzku,

ktorá umožňuje zákazníkom si dané oblečenie vyskúšať priamo na mieste. Táto predajňa bola otvorená v máji roku 2015.

Daná prevádzka disponuje oblečením športových módnych značiek, orientovaných na skupinu zákazníkov zo sveta kulturistiky a fitness. Spoločnosť zaručuje najširší výber značiek Nebbia, Under Armour, Fake a iné.

Vzhľadom na trend spotrebiteľov, po ére internetových nákupov tovarov všetkého druhu, vracat' sa späť do kamenných predajní, podnik sa rozhodol otvoriť druhú predajňu. Tá vznikla koncom augusta roku 2015 v meste Piešťany. Pri výbere druhého predajného miesta sa podnik rozhodoval na základe niekoľkých predpokladov. Medzi najdôležitejšie faktory pri rozhodovaní patrilo najmä nízky počet konkurenčných predajní v blízkom aj širokom okolí, výška mesačného nájmu, dostupnosť, pod ktorou sa rozumie bezproblémový prístup s voľnými parkovacími miestami a vzdialenosť od sídla firmy. Predajňa sa nachádza v obchodnom dome Prior Piešťany. Tento obchodný dom sa nachádza v strede veľkého sídliska a disponuje veľkým počtom bezplatných parkovacích miest. V Priore sa nachádza okrem veľmi známeho reťazca LIDL, niekoľko ďalších prevádzok rôzneho zamerania. Toto široké spektrum iných pobočiek spôsobuje prilákanie väčšieho počtu potenciálnych zákazníkov, ktorí do obchodného domu prichádzajú s inými potrebami, no pri ich uspokojovaní môžu zavítať aj do prevádzky firmy InfinitySport, s. r. o.

2.1.1 Proces obchodovania a poskytované služby

Hlavnou náplňou firmy je nákup tovaru od rôznych dodávateľov z rôznych častí sveta, za účelom jeho ďalšieho predaja konečnému spotrebiteľovi zvýšeného o maržu. Základným predpokladom dosahovania čo najvyššieho možného zisku, marže, je získanie tovaru za čo najnižšiu nákupnú cenu. Preto je uzatváranie zmlúv s dodávateľmi, obchodných a dodacích podmienok, rabatov a neustále podporovanie dobrých, priateľských partnerských vzťahov, primárnou úlohou každého obchodného podniku.

Na nákup tovaru nadväzuje ďalšia činnosť a to je uskladnenie tovaru podľa predpísaných podmienok a nariadení. Vlastným skladovaním zabezpečuje podnik najkratšie možné dodacie lehoty pre svojich zákazníkov. Vzhľadom na počet objednávok a záujmu o jednotlivé druhy výrobkov, musí mať firma dostatočné množstvo požadovaného tovaru na sklade. V prípade, že by podnik vlastnými skladovacími priestormi nedisponoval,

znamenaloby to výrazne dlhšie dodacie lehoty, nespokojnosť a možno aj prechod zákazníkov ku konkurencii. Taktiež pri osobnom odbere hrá skladovanie dostatočného množstva tovaru významnú úlohu. Podnik taktiež medzi svoje konkurenčné výhody zaraďuje dodanie tovaru, pri objednávke cez internet uskutočnenej do 14.00 hod., ešte v deň objednania tovaru.

Konečnou činnosťou firmy je samotný predaj tovaru cieľovým spotrebiteľom, alebo firmám, ktoré ponúkajú predaj takéhoto tovaru len ako doplnkovú službu (fitnescentrá, fitness kaviarne, atď.). Je to zárobková činnosť, na základe ktorej podnik generuje svoj zisk. Vzhľadom na podmienky daného trhu týkajúcich sa úprav konečnej predajnej ceny tovaru výrobcom, je pri tejto činnosti najdôležitejšia marketingová stratégia, lojalita zákazníkov a rozširovanie ponuky služieb. V tomto odvetví, predaja výživových doplnkov stravy, obvykle určuje minimálnu predajnú cenu konečným spotrebiteľom daný výrobca. Týmto spôsobom značne limitujú možnosť získať konkurenčnú výhodu plynúcu z nižšej ziskovej marže. Práve z tohto dôvodu musia koncový predajcovia využiť všetky ostatné nástroje konkurenčného boja a získať zákazníkov a ich vernosť, nie len pre jednorazový nákup, ale pre opakované objednávky v pravidelných intervaloch. Získať lojálneho zákazníka znamená, že zákazník je ochotný kúpiť aj v takom prípade, že tovar, má v porovnaní s ostatnými predajcami, eventuálne e-shopmi mierne vyššiu cenu. Práve z tohto dôvodu musí podnik využiť ostatné nástroje, ktorými by si u potenciálneho zákazníka vyslúžil pravidelné návštevy jeho internetového obchodu. Takýmito nástrojmi sú práve prehľadné stránky, veľmi kvalitne dizajnovo spracované, s obsahom veľkého množstva informácií, pribaľovanie rôznych vzoriek nových výrobkov, reklamných predmetov, často sa využívajú akcie „doprava zdarma“ poskytnuté pri pomerne nízkej hodnote objednávky. No z pohľadu zákazníka je najdôležitejšie aby jeho objednávka bola spracovaná bezchybne a odoslaná v čo najkratšom časovom intervale.

2.1.2 Rozšírenie ponuky

Stále zvyšujúce sa nároky zákazníkov a príchod nových trendov spôsobil rozšírenie ponuky aj o produkty, ktoré nie sú výživovým doplnkom stravy, ale súvisia so športom, cvičením, zdravým životným štýlom alebo priamo s kulturistikou. Pod takýmito produktmi sa rozumejú predovšetkým funkčné, ale aj módne oblečenie, obuv, bandáže, trhačky, ale aj sladidlá, ochucovadlá, rôzne nádoby, prepravky stravy a podobne. Je

prirodzené a očakávané, že pre zákazníka by bolo veľmi výhodné, obstarat' si všetky potrebné veci na jednom mieste. Širšia ponuka tovaru by sa mohla pre neho stať zaujímavou a mohla by viesť k jeho uprednostneniu jedného dodávateľa aj na úkor vyššej ceny. Tento fakt viedol k rozšíreniu portfólia ponúkaných produktov aby vyhovela požiadavka trhu a oslovila širšiu základňu potenciálnych zákazníkov.

Podnik poskytuje aj doplnkové služby, ktorými sa taktiež pokúša zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Medzi tieto služby patrí napríklad online poradenstvo, zamerané na úpravu stravy, výberu vhodných doplnkov, alebo vyhotovenie tréningových plánov na mieru, alebo organizovanie rôznych propagačných akcií, spojených s ochutnávkami produktov a podobne.

2.1.3 Trh pôsobnosti

Infinity Sport, s. r. o., figuruje na Slovenskom trhu výživových doplnkov stravy, športového oblečenia príznačného pre určitú skupinu ľudí a iných pomôcok určených či už pre šport, prípravu pokrmov, alebo ich prepravu.

V budúcnosti by sa však firma chcela angažovať aj na zahraničných trhoch daného odvetvia. Pre podnik je najzaujímavejší český trh, hneď z niekoľkých dôvodov. V prvom rade je týmto faktorom reč. Vzhľadom na veľmi veľkú podobnosť českého a slovenského jazyka sa odbúravajú komunikačné bariéry a nevznikli by žiadne nepríjemnosti s nesprávnym prekladom účinkov, alebo jednotlivých zložiek prihliadnuc na veľmi odbornú terminológiu. Podnik vidí potenciál českého trhu aj v ekonomickej vyspelosti daného štátu, počtu potenciálnych zákazníkov, ktorý je v porovnaní so Slovenskou republikou takmer dvojnásobný. Ďalším pozitívnym faktorom je aj daň z pridanej hodnoty (DPH), ktorá je podľa zákona č. 235/2004 Sb. Prílohy 3. vo výške 15%. To znamená, že podnik by oproti súčasnému trhu mohol o rozdiel medzi DPH na Slovensku a DPH v ČR navýšiť svoju maržu a teda aj zisk, alebo pri aktuálnom marži, zisku znížiť predajnú cenu tovarov a tým získať konkurenčnú výhodu.

2.1.4 Zákazníci

Vzhľadom na odlišné účinky širokého spektra ponúkaných produktov, môže byť cieľovou skupinou každý, kto chce svojim bunkám a orgánom napomôcť, bez použitia liečiv, ktoré sú samozrejme účinnejšie, ale nesú so sebou aj veľké množstvo vedľajších

účinkov, zlepšiť buď telesnú kondíciu, zdravie, zvýšiť produkciu určitých hormónov a iných látok, ktoré nám napomáhajú pri telesnej záťaži, redukcii tuku, alebo naberania svalov. Môžeme teda povedať, že cieľovou skupinou nie sú len športovci na rôznych výkonnostných úrovniach (amatér, výkonnostný, vrcholový), ale každý, kto uzná za vhodné dodať do tela určité látky, ktoré by mohli napomôcť s riešením jeho individuálneho problému. Je pravda, že väčšina výrobkov, ktoré firma ponúka sú svojím zložením zamerané na proces nárastu svalovej hmoty. Avšak každá z daných látok má vedľajšiu individuálnu funkciu, ktorá môže priniesť rôzne efekty obdobné ako niektoré liečivá, samozrejme v menšej miere. Či už sa jedná o rozšírenie ciev, suplementáciu rôznych vitamínov, zabránenie rednutiu kostí, skvalitnenie spánku a mnohé iné. Vzhľadom na široké možnosti účinkov jednotlivých doplnkov sa rozšíril aj okruh potenciálnych zákazníkov a cieľovej skupiny.

Z informácii, ktoré má podnik k dispozícii vďaka informačného systému, do ktorého sa užívatelia pri objednávkach registrujú, však vyplýva, že najväčšiu skupinu odberateľov tvoria muži v rozmedzí od 15 do 50 rokov, ktorí majú záujem prevažne o výrobky podporujúce nárast a regeneráciu svalovej hmoty a prípravky zvyšujúce prirodzeným spôsobom hladinu testosterónu v krvi. Druhou najpočetnejšou skupinou zákazníkov sú ženy v rozmedzí od 18 do 40 rokov. Tie naopak majú najväčší záujem o výrobky podporujúce spaľovanie tukov výrobky, ktoré svojím zložením slúžia ako náhrada pestrej stravy a rôzne minerály, ktoré prispievajú k zabráneniu rednutiu kostí. Dá sa teda povedať, že potenciálnym zákazníkom je každá osoba, ktorá vykonáva určitú pohybovú činnosť a má záujem, pomocou doplnkov výživy znásobiť efekt plynúci z danej činnosti.

2.1.5 Výpočet tržného podielu

E-shop infinityobchod.sk patril v minulosti k piatim najväčším internetovým predajcom doplnkov výživy na Slovensku. Vzhľadom na veľmi dynamické odvetvie, ktorého význam a atraktivita sa neustále zvyšuje, sa na základe zvýšeného dopytu spotrebiteľov počet konkurentov zvyšuje. To spôsobilo rozdelenie trhu, spotrebiteľov medzi viacerých dodávateľov a jednotlivé tržné podiely firiem sa samozrejme znižujú.

Výpočet presnej výšky tržného podielu sledovanej firmy nie je vzhľadom na charakter odvetvia a šírku konkurencie možný. Je to z toho dôvodu, že nepoznáme presný počet firiem, podnikov, zariadení, alebo internetových obchodov zaoberajúcich sa predajom

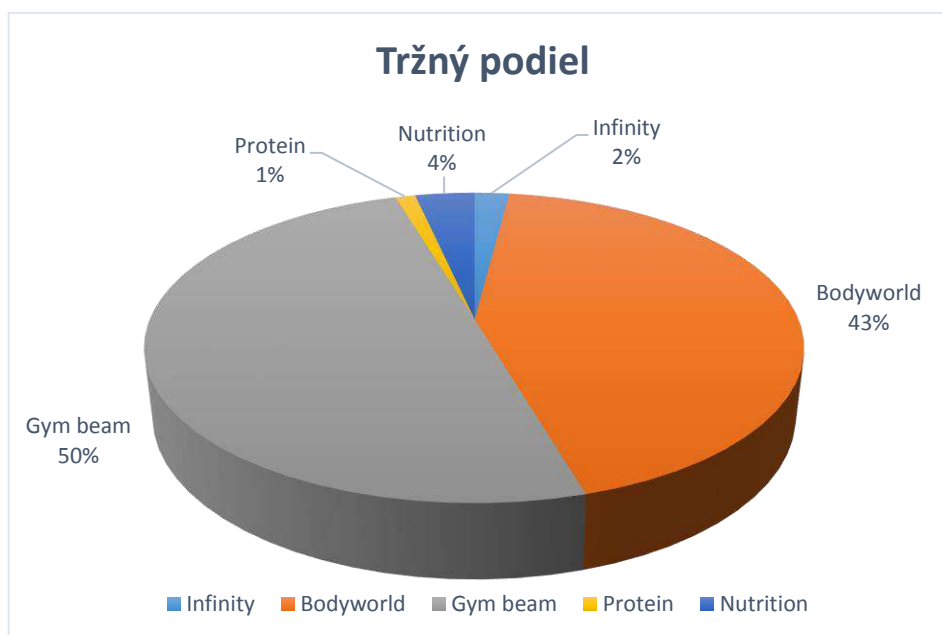
výživových doplnkov. Nie len ich počet, ale aj neznalosť veľkosti tržieb všetkých konkurentov nám bráni pri presnom vyhodnotení.

Na základe dlhoročného sledovania odvetvia a informácii, ktoré poskytli niektorí výrobcovia doplnkov, ohľadom množstva a frekvencie odberu jednotlivých konkurentov, sa majiteľ domnieva, že približná výška tržného podielu pripadajúca tejto firme nepresahuje hodnotu 5%.

Výpočet tržného podielu, ktorý je znázornený v tejto diplomovej práci, pozostáva z porovnania sledovanej firmy a štyroch ďalších konkurentov. Výpočet bol založený na porovnávaní výšky tržieb za rok 2015, zaznamenaných v tabuľke č. 2. Na základe údajov z tabuľky bol vytvorený graf, ktorý graficky znázorňuje rozdelenie trhu medzi konkurentov.

Tab. 2 Výška dosiahnutých tržieb konkurentov za rok 2015 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Rok 2015	
Infinity	100 276 €
Bodyworld	2 147 708 €
Gym beam	2 468 991 €
Protein	57 343 €
Nutrition	172 005 €
SPOLU	4 946 323 €



Graf 1 Tržný podiel (Zdroj: vlastné spracovanie)

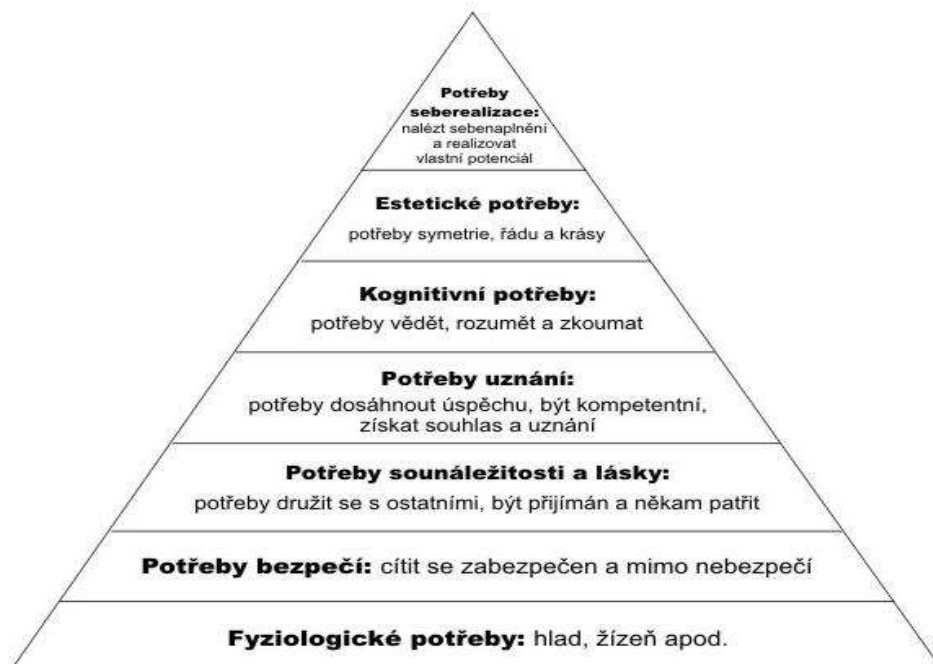
2.2 Analýza vonkajšieho prostredia - SLEPT analýza

SLEPT analýza slúži na analýzu obecného okolia firmy, v ktorom sa daná spoločnosť nachádza a možnosti ich ovplyvnenia sú pre firmu nemožné a nedosiahnuteľné.

2.2.1 Sociálne faktory

Fenomén fitness life style a starostlivosť o svoje telo, naberanie svalov a redukcia tuku postihla aj obyvateľov Slovenskej a Českej republiky. Vplyv tohto životného štýlu je stále viac zreteľný. Môžeme ho spozorovať na základe stále rastúceho počtu fitness centier a iných športovísk zameraných na svalovú prácu prostredníctvom prekonávania odporu, záťaže, ale aj na počte nových výrobcov doplnkov výživy prichádzajúcich na náš trh a zvyšovania počtu distribútorov a e-shopových stránok zameraných na predaj týchto doplnkov.

Vzhľadom na to, že produkty ponúkané danou firmou majú za úlohu predovšetkým zefektívniť výsledok starostlivosti o svoj zovňajšok a krásu tela, sa táto potreba z pohľadu Maslowovej pyramídy hodnôt na obrázku č. zaraďuje až na predposledný stupeň. To znamená, že sociálny efekt musí mať na jedinca dostatočne silný vplyv na to, aby prinútil uprednostniť krásu svojho tela, pred základnými potrebami vyskytujúcimi sa na nižších priečkach pyramídy hodnôt.



Obr. 11 Maslowova pyramída hodnôt (Zdroj: spracované podľa Vysekalová, 2011)

Ako už bolo spomenuté hlavnou zákazníckou skupinou pre našu firmu sú športovo aktívny ľudia v rozmedzí od 15 do 50 rokov. Najpočetnejšiu skupinu športovo aktívnych ľudí tvoria však študenti a profesionálni športovci do 40 rokov. Mesto Brno predstavuje širokú základňu študentov stredných a predovšetkým vysokých škôl. K celkovému počtu obyvateľov v počte 377 400, sa počas školského roku pripočíta približne 80 000 vysokoškolských študentov prichádzajúcich z rôznych častí republiky a zahraničia. Oproti mestu Trenčín ktoré má 54 996 obyvateľov, respektíve mesto Piešťany s 28 486 obyvateľmi, toto číslo predstavuje enormný nárast množstva potenciálnych zákazníkov.

Okrem veľmi početnej skupiny študentov, ktorí tvoria značnú časť našich zákazníkov, sa v meste Brno, vzhľadom na vyšší stupeň ekonomickej a sociálnej vyspelosti nachádza veľa pracovne aktívnych ľudí, ktorých rovnako zastihol trend zdravej výživy a fyzickej kondície ako prevencia pred zdravotnými problémami a predĺžením aktívneho života a staroby. Táto skupina ľudí, taktiež využíva doplnky výživy, od ktorých očakávajú posilnenie imunity, zdravý spánok a zvýšenie množstva svalovej hmoty.

V meste Brno, rovnako ako aj v meste Trenčín, je veľmi veľa športových klubov z rôznych oblastí športu, ako napríklad futbal, hokej, volejbal, basketbal floorbal, plávanie a iné. V posledných rokoch veľký rast zaznamenali aj bojové kluby a rôzne telocvične zamerané na posilnenie tela a zvýšenie telesnej kondície.

Ďalšou veľmi početnou potenciálnou zákazníckou skupinou využívajúce produkty ponúkané danou firmou, môžu byť zamestnanci veľkého počtu firiem, ktoré majú sídlo práve v Brne. Vzhľadom na veľký počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí v nich pôsobiacich, ktorí vedia lepšie nakladať s informáciami ohľadom potreby zvýšenia množstva športových aktivít a fyzického pohybu.

2.2.2 Legislatívne faktory

Medzi legislatívne faktory, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť na Slovensku, patria predovšetkým Obchodný zákonník, občiansky zákonník, zákonník práce, živnostenský zákon, dane z príjmov a mnohé iné. Každý podnikateľ musí sledovať zmeny v týchto zákonoch. Okrem týchto zákonov, ktoré ovplyvňujú podnikanie ako také, tak sa musí daná spoločnosť riadiť aj podľa ostatných zákonov a vyhlášok. Spoločnosť sa pri

zariadení kamenných prevádzok musí riadiť nariadeniami z úradu verejného zdravotníctva SR, presnejšie nariadeniami týkajúcich sa hygieny.

Aj keď sa v legislatíve Českej republiky vyskytujú značné rozdiely, fungovanie majú krajiny obdobné. Základnými pravidlami upravujúce podnikanie na území ČR sú:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochrane spotrebiteľa
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účtovníctví
- Zákon č. 59/1998 Sb., o zodpovednosti za škodu spôsobenou vadou výrobku
- Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní zodpovednosti právnických osôb a řízení proti nim

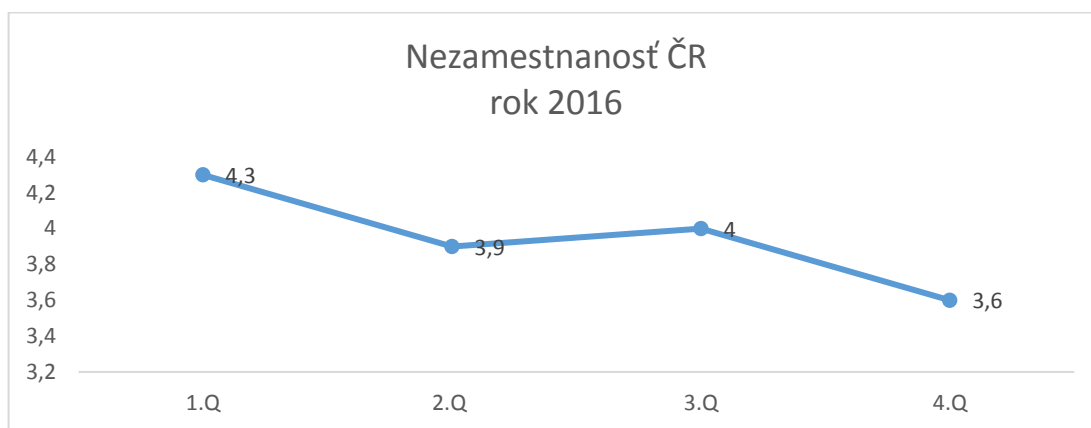
Nariadenia a nové zákony často krát zachádzajú do takých maličkostí až byrokracie, že v niektorých prípadoch markantne sťažujú výkon činnosti, na ktorú bola firma založená. Časté zmeny v daných predpisoch, veľakrát spôsobené aj nariadeniami z Európskej únie, spôsobujú podnikateľom náklady súvisiace s prípravami a implementáciou nových zákonov.

2.2.3 Ekonomické faktory

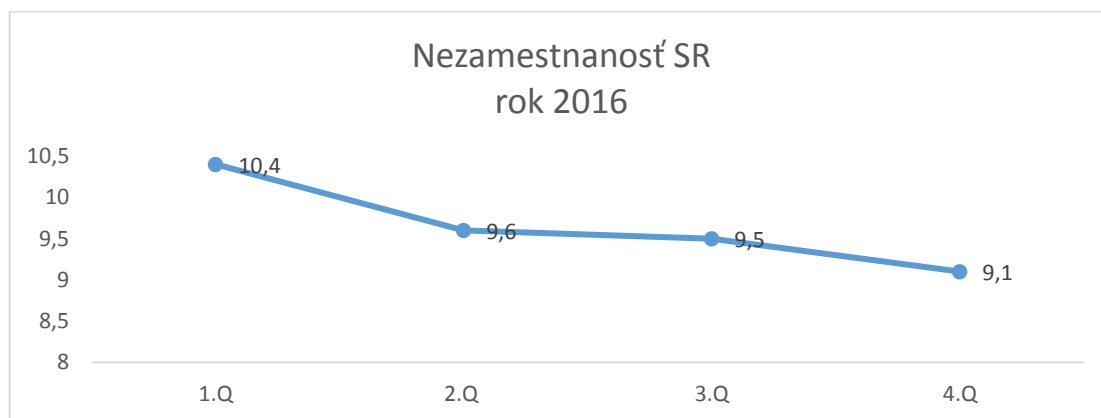
Ekonomické prostredie má v danom odvetví obzvlášť významné miesto a môže mať katastrofálny dopad v prípade nepriaznivo vyvíjajúcich sa určitých ekonomických ukazovateľov.

Medzi ekonomické faktory, ktoré môžu mať závažný dopad na toto odvetvie patria predovšetkým makroekonomické ukazovatele typu zamestnanosť, zmenné kurzy, ale aj vývoj výšky minimálnej a priemernej mzdy, daňové sadzby (predovšetkým DPH). Tieto faktory môžu ovplyvňovať kúpnu silu spotrebiteľov, a pri ich negatívnom vývoji môže nastať situácia, kedy by sa dopyt po výživových doplnkoch rapídne znížil. V prípade podniku a jeho úmyslu ekonomického rastu, prípadne strategickej expanzie na nové trhy môže výsledok znateľne ovplyvniť vývoj úrokových sadzieb s disponibilných bankových úverov.

V prípade nárastu miery nezamestnanosti by to smerovalo k prudkému poklesu počtu zákazníkov, ktorí by riešili existenčné problémy a svoje úsilie by smerovali na získanie nového pracovného miesta, ktoré by mu prinieslo adekvátny dôchodok. V nasledujúcich grafoch je znázornený vývoj miery nezamestnanosti za jednotlivé kvadranty roku 2016. Tento vývoj je v oboch prípadoch pre podnik priaznivý



Graf 2 Miera nezamestnanosti v ČR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.czso.cz)

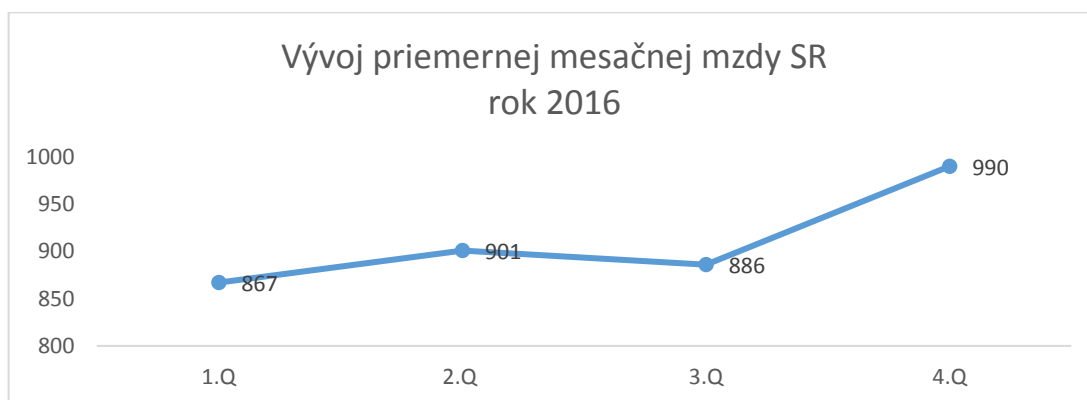


Graf 3 Miera nezamestnanosti v SR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.slovak.statistic.sk)

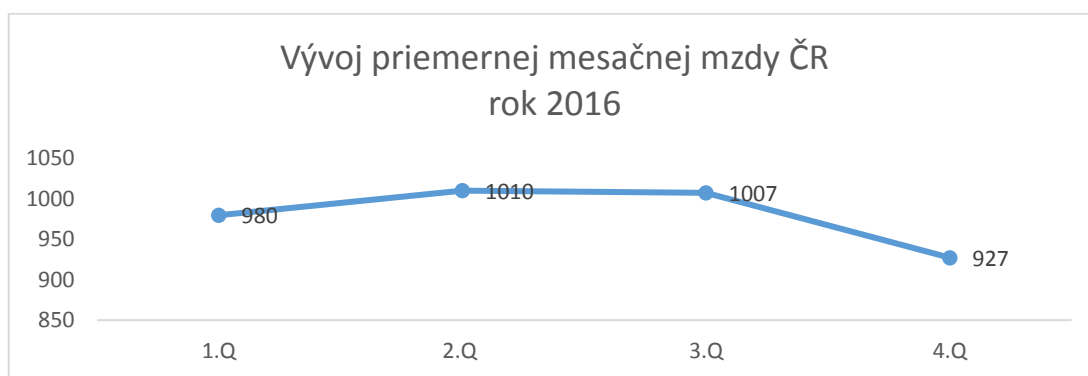
V prípade kontinuálneho nárastu priemernej mesačnej mzdy účastníkov daného trhu, by predstavovalo väčší sklon k spotrebe a nákupu výživových doplnkov stravy aj tých fyzicky aktívnych ľudí, ktorí by do toho momentu volili skôr úsporu dôchodku prípadne

iné rozloženie nakupovaných statkov. Priemerná ročná hrubá mzda za rok 2016 je na Slovensku vo výške 912 €. V porovnaní s Českou republikou, kde priemerná ročná mzda za daný rok je vo výške 1021 € (27 589 CZK prepočítané kurzom NBS zo dňa 31. 3. 2017, zaokrúhlené na celé koruny matematicky).

Graf č. 4 a graf č. 5 znázorňujú vývoj priemernej mesačnej mzdy v oboch krajinách za rok 2016 a jednotlivé kvadranty. Pre lepšie porovnanie bola priemerná mzda v ČR prepočítaná na eurá. V prípade ČR je zjavný pokles priemernej mzdy za posledný kvadrant a v porovnaní s SR je nižší. Avšak priemerná mzda za celý rok 2016 je vyššia v Českej republike.



Graf 4 Priemerná mzda v SR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.slovak.statistic.sk)



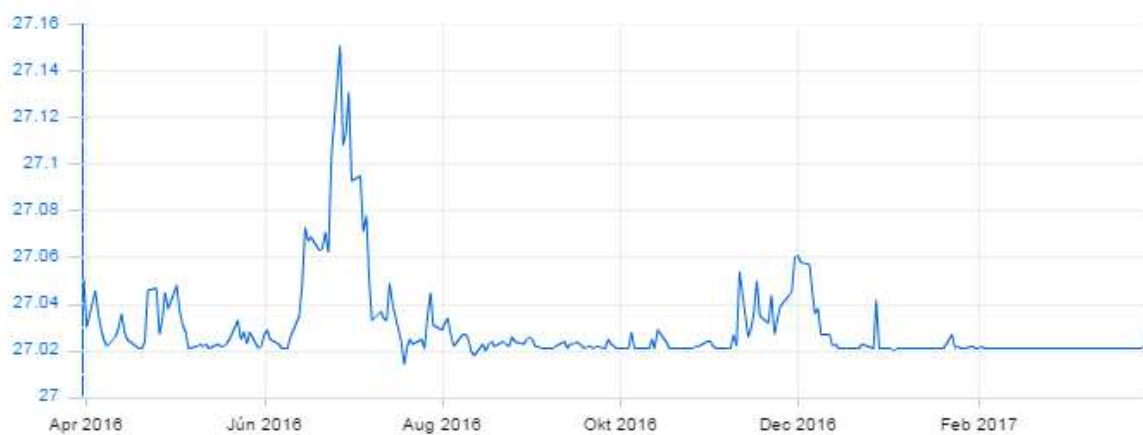
Graf 5 Priemerná mzda v ČR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.czso.cz)

Zníženie kurzu eura by mohlo mať taktiež nepriaznivý vplyv na nákup určitých produktov od zahraničných výrobcov. Veľká časť ponúkaného sortimentu pochádza zo zahraničia (USA, Kanada, Česká republika, Nemecko).

Grafy č. 6, 7, 8 znázorňujú vývoj jednotlivých mien za obdobie šiestich mesiacov. V prípade českej koruny voči euru je viditeľný zásah a snaha o umelú reguláciu kurzu.



Graf 6 Vývoj kurzu USD voči EUR (Zdroj: spracované podľa www.kurz-euro.sk)



Graf 7 Vývoj kurzu EUR voči CZK (Zdroj: spracované podľa www.kurz-euro.sk)

Vývoj USD nás môže ovplyvniť v prípade nákupu tovaru od amerických výrobcov. V prípade nepriaznivého vývoja kurzu USD by sa mohlo schylovať k rapidnému zvyšovaniu cien týchto zahraničných výrobcov, alebo zrušenie spolupráce. Vzhľadom na fakt, že väčšina výrobkov (oblečenia) pochádza z amerického trhu je sledovanie tohto faktoru veľmi dôležité.

Výšku cien jednotlivých výrobkov (doplnkov, oblečenia, pomôcok na cvičenie) ovplyvňuje aj výška DPH. V prípade jej rastu, by sa zvýšila cena daných výrobkov na trhu, kde daná firma pôsobí. To by mohlo znamenať objednávanie a kúpu výrobkov zo zahraničia. V prípade väčšej objednávky by sa dovozné náklady rozpočítali a v konečnom prípade by mohla byť celková suma objednávky nižšia aj o niekoľko desiatok EUR/czk.

V nasledujúcich tabuľkách je znázornené skupiny s rozličnými daňovými zaťažzeniami na rozličné tovary, respektíve služby.

Tab. 3 Sadzba DPH SR (Zdroj: spracované podľa www.

Sadzba DPH SR	
Základná	Znížená*
20%	10%
* Príloha č. 7 zákona č. 222/2004 Zb.	

Rozdelenie do skupín, ako aj samotný počet skupín a výšky sadzby DPH je u každej krajiny rozdielny.

Tab. 4 Sadzby DPH ČR (Zdroj: spracované podľa www.

Sadzba DPH ČR		
Základná	1. znížená *	2. znížená **
21%	15%	10%
* Příloha č. 3 k zákonu č. 235/2004 Sb. (patria sem aj doplnky výživy)		
** Příloha č. 3a k zákonu č. 235/2004 Sb. (prevažne knihy a lieky)		

Len veľmi málo spoločností financujú svoj rast, prípadne expanziu na nový trh, výlučne z vlastných zdrojov. Preto je veľmi dôležité aby spoločnosť sledovala vývoj úrokových sadzieb a aktuálnu ponuku spotrebných úverov a ich úrokov. V prípade ich prudkého rastu by sa spoločnosť mohla odkloniť od zámeru expanzie, pretože finančné prostriedky by boli veľmi drahé. V nasledujúcej tabuľke č. 5 je zoskupená ponuka rôznych bánk a ich produktami, ktoré by mohli byť pre spoločnosť lukratívne.

Tab. 5 Ponuka úverov a pôžičiek bánk na území SR (Zdroj: spracované podľa <http://banky.sk>)

↓↑Banka	Produkt	↓ ↑ Úrok. sadzba v % p.a. (od)
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE SA	Pôžička na auto	5,90%
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE SA	Pôžička na rekonštrukciu a bývanie	5,90%
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE SA	Pôžička na čokoľvek	5,90%
ČSOB, a.s.	ČSOB Spotrebiteľský úver	5,50%
mBank	mPôžička Plus	4,90%
OTP Banka Slovensko, a.s.	otp IDEAL úver	4,70%
OTP Banka Slovensko, a.s.	otp EXPRES úver (Rýchly spotrebný úver)	5,70%
OTP Banka Slovensko, a.s.	otp REFINANC expres úver	5,50%
Poštová banka	DOBRA PÔŽIČKA	7,50%
Poštová banka, a.s.	LEPŠIA SPLÁTKA	7,50%
Prima banka Slovensko, a.s.	Pôžička	5,90 %*
Raiffeisen BANK	PÔŽIČKA	8,90%
SBERBANK Slovensko	mojaFÉROVÁpôžička	5,99%
SBERBANK Slovensko, a.s.	mojaPÔŽIČKA	7,49%
Slovenská sporiteľňa, a.s.	Spotrebný úver na Čokoľvek	5,90%
Slovenská sporiteľňa, a.s.	Spotrebný úver na Čokoľvek pre vysokoškolákov	8,50%
Tatra banka, a.s.	Bezúčelový úverTB Classic	5,90%
UniCredit Bank	PRESTO úver	4,90%
VÚB, a.s.	Flexipôžička na čokoľvek	6,90%
VÚB, a.s.	Flexipôžička na refinancovanie	6,90%
ZUNO BANK AG	PÔŽIČKA	4,90%

2.2.4 Politické faktory

So vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa obchodu otvorili nové možnosti expandovania do ostatných členských štátov. To znamená veľký nárast potenciálnych zákazníkov a niekoľkonásobný nárast tržieb. Do dnešného dňa však daná spoločnosť túto možnosť nevyužila a nevytvorila internetový obchod s doménami iných členských štátov.

Vstup do EÚ priniesol však aj nové nariadenia, zákony a kvóty, ktoré musia obe krajiny dodržiavať. V rámci EÚ boli však zrušené clá na dovážaný tovar, čím sa mohli znevýhodniť tuzemskí výrobcovia a predajcovia a musia hľadať alternatívne nástroje v boji proti produktom prichádzajúcich zo zahraničia s nízkou cenovou hladinou.

Politické prostredie hodnotíme jak na území Slovenskej republiky tak na území Českej republiky ako stabilné. Odhliadnuc od roztržiek medzi jednotlivými politikmi či politickými stranami sa nepredpokladá strata stability v daných krajinách.

Vzhľadom na aktuálne vládnuce strany, ich programy a množstvo iných problémov, ktorými sa zaoberajú sa nepredpokladá, že by bolo nejakým výrazným spôsobom narušované podnikanie v oblasti predaja výživových doplnkov, oblečenia a pomôcok.

2.2.5 Technologické faktory

Vzhľadom na odvetvie a trh, v ktorom firma pôsobí, sú technologické faktory veľmi obmedzené a ich vplyv na danú spoločnosť je pomerne nízky. Pri zvážení charakteru práce a jej objemu nie sú potrebné žiadne technológie uľahčujúcu prácu v sklade, alebo pri preberaní tovaru. Jediným technologickým faktorom, o ktorý sa musí firma daného zamerania zaujímať je prepracovanosť, a vizuálna atraktivita danej webovej stránky. Musí stále aktualizovať ponuku produktov, ich ceny, prípadne akcie a efektívnosť s prepojením zo sklado. Musia sa taktiež zaujímať o nepretržitú prevádzku a fungovanie daného servera, aby nedochádzalo k problémom s objednávaním tovaru, prípadne poskytovaním nepravdivých informácií, či už o dostupnosti tovaru, alebo dátumu doručenia.

Technologické prostredie by malo oveľa väčšiu váhu v súvislosti so spoločnosťami, ktoré dané doplnky výživy vyrábajú. U nich je technologický pokrok veľmi dôležitý a má nenahraditeľné miesto v oblasti nákladovosti pri výrobe syntetických látok, alebo napríklad pri získavaní kvalitných bielkovín z mliečnej srvátky a iných aktívnych látok z rôznych zdrojov prostredníctvom rôznych technologických postupov.

2.3 Analýza odborového okolia - Porterov model piatich síl

2.3.1 Vyjednávacia sila odberateľov

Vzhľadom na veľký počet potenciálnych zákazníkov sa ich vyjednávacia sila znižuje, pretože nie sú jednotní. Ich sila spočíva predovšetkým v tom, že vzhľadom na veľmi homogénny produkt a nízke náklady na zmenu dodávateľa, sa odberatelia rozhodujú prevažne na základe cenových faktorov. Je len veľmi málo odberateľov, ktorí by boli natoľko lojálni k jednému predávajúcemu, že by odberali úplne totožný produkt za vyššiu

sumu ako ho ponúka konkurencia. Veľmi bežné sú prechody odberateľov od predajcu k predajcovi, len na základe zmeny ceny požadovaného výrobku čoby len o 1 €. Z tohto dôvodu zákazníci veľmi dobre, reagujú na rôzne časové akcie, akcie 1+1 zadarmo, akciové sety (napr. oblečenie a výživový doplnok), alebo zníženie celkovej sumy objednávky, pri ktorej je doručenie objednávky bezplatné.

2.3.2 Vyjednávacía sila dodávateľov

V dnešnej dobe je na trhu príliš veľký počet výrobcov, produkujúcich výrobky s veľmi podobným zložením, účinkami, alebo príchut'ou. Jednou z mála možností, ako sa môžu výrobcovia pokúsiť diferencovať od ostatných je obal, jeho dizajn, prevedenie, tvar. Obal však pre spotrebiteľov, ktorí si sú vedomí hodnoty daného výrobku a majú možnosť porovnať ceny s obdobným výrobkom od inej firmy, rovnakej kvality v menej atraktívnom obale, nie je rozhodujúcim faktorom pri jeho kúpe.

Z dôvodu, že každý dodávateľ (výrobca výživových doplnkov) sa snaží získať čo najväčší počet distribučných kanálov sú veľmi prístupní rôznym obojstranne výhodným podmienkam pri zaradení ich výrobku do ponuky pomerne veľkého internetového obchodu.

Na danom trhu je však jeden faktor, ktorý sa snaží vyrovnáť konkurencieschopnosť všetkých predajcov a to ten, že výrobca určuje distribútorovi (predajcovi) minimálnu konečnú, predajnú cenu konečným zákazníkom. Tento faktor je veľmi limitujúci, pretože za jeho nedodržanie sa výrobcovia vyhrážajú ukončením spolupráce, prípadne dočasným pozastavením dodávky nových produktov.

Čo sa týka oblečenia, tak firma spolupracuje s veľmi špecifickými značkami, ktoré nie sú až také známe pre ľudí, ktorí sa nevenujú kulturistike, fitness štýlu, alebo novodobým silovo-kondičným športom typu crossfit, workout. Nie sú to len funkčné veci určené na športovanie, ale aj móдне kolekcie, ktoré sú navrhnuté tak, aby sadli aj športovcom ktorým kvôli ich vypracovaným postavám nesedia konfekčné veľkosti oblečenia. Väčšina z nich pôsobí prevažne na americkom trhu a na Slovenský a Český trh sa dostávajú len niektoré z nich. Z tohto hľadiska je vyjednávacía sila dodávateľov oblečenia výrazne silnejšia. Na našom trhu sa to preto odráža aj vo výške cien.

2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentov

Výrobcovia:

Noví konkurenti vstupujú na trh v momente, alebo čase, keď vidia pomerne veľký potenciál dosahovania zisku. Prvá vlna zasiahla dané odvetvie pred približne 5 rokmi, keď sa na trh výživových doplnkov dostalo veľa nových výrobcov. Niektorí z nich si vydobyli stabilnú pozíciu na trhu a figurujú tam až dodnes. Daný trh a odvetvie „fitness“ celkovo v tom čase zažívalo svoj najintenzívnejší rast a získavalo veľa záujemcov a športových nadšencov. Na trh sa dostávali nové látky a doplnky sľubujúce zaručené výsledky. Druhá vlna začala približne pred dvoma rokmi, keď sa výrobcovia snažili na základe diferenciácie zloženia, kombinácii rôznych látok a veľmi zvučných názvov zvýšiť cenu výrobkov. Od tej doby sa na trhu neustále objavujú novinky. Nie všetky výrobné rady, respektíve samotní výrobcovia sa na trhu udržia viac ako 1 rok.

Vzhľadom na to, že Slovenský a Český trh je v porovnaní s ostatnými vyspelými štátmi pomerne malý, tak sa k nám nedostali doposiaľ všetky existujúce výrobky zahraničných firiem. Príchod zahraničnej firmy, prípadne vznik ďalšieho výrobcu je v tomto ohľade nepredvídateľný. Bude to závisieť od atraktivity nášho trhu pre tieto zahraničné firmy.

Kamenné predajne:

Na Českom trhu, rovnako ako aj na tom Slovenskom vzniklo v posledných rokoch veľké množstvo internetových obchodov ponúkajúce sortiment výživových doplnkov. Hrozba novej konkurencie v tomto zmysle je veľmi nepredpokladateľný, pretože oba spomenuté trhy sú momentálne nasýtené vzhľadom na ich veľkosť. Na aktuálnom trhu by sa prípadný vznik novej spoločnosti, alebo e-shopu danej spoločnosti moc nedotkol, vzhľadom na vybudovanú stálu pozíciu na trhu. Nepredpokladaný vstup nového hráča na dané pole by znamenalo, že spoločnosť musí byť dostatočne silná na to, aby bola pripravená odrovnať aktuálnu konkurenciu extrémne nízkymi cenami a nadštandardnými službami a akciami zameraných na pretiahnutie zákazníkov od konkurencie.

2.3.4 Hrozba substitútov

Priame substitúty výživových doplnkov:

Výrobky v tomto odvetví sú svojimi vlastnosťami natoľko podobné (spôsobom výroby, zdroje z ktorých sa látky získavajú, účinky,...), že sú takmer dokonalým substitútom.

Vzdialenejším substitútom výživových doplnkov môžu byť výrobky rôznych bio výrobcov, alebo doplnky získavané čisto prírodnou cestou. Tieto látky, získavané z bylín, koreňov, plodov, môžu byť svojimi účinkami veľmi podobné našim výrobkom.

Ak by sme však zachádzali do najmenších detailov, tak by sme ako substitút mohli označiť aj cieleňé stravovanie potravinami, ktoré obsahujú v menšej miere rovnaké makro a mikro (minerály, vitamíny) živiny ako výživové doplnky a dodržiavaním určitých stravovacích návykov by boli dosiahnuté obdobné výsledky.

Oblečenie:

Substitútom ponúkaného športového oblečenia je oblečenie iných športových značiek, ktoré sú na trhu notoricky známe a figurujú na ňom o poznanie dlhšiu dobu. Prípadný prudký pokles cien týchto značiek by mohlo spôsobiť zníženie záujmu o výrobky menej známych značiek.

2.3.5 Komplementy

Tak ako existencia substitútov, tak aj komplementy môžu ovplyvňovať výšku cien a množstvo predávaných výrobkov. Jedným z týchto komplementov, ktorý môže mať výrazný vplyv je cena fitnesscentier a iných zariadení zameraných na silovo kondičné športy.

Prípadné zníženie cien fitnesscentier, má za následok ich vyššiu návštevnosť a opätovné posilnenie tohto fenoménu, čo vedie k vyššej spotrebe a dopytu po výživových doplnkoch, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou pri zefektívnení požadovaných výsledkov športovcov.

2.3.6 Rivalita firiem na trhu

Rivalita medzi e-shopmi:

Prihliadnuc na konkrétne vlastnosti daného trhu (určovaná spodná hranica konečnej predajnej ceny výrobcom), sa rivalita vyznačuje používaním prevažne necenových nástrojov. Jedná sa predovšetkým o rozširovanie portfólia služieb ako napríklad poradenské a informačné fóra, ktoré informujú o najnovších výskumoch ohľadom predávaných doplnkoch, strave, alebo tréningu. Veľmi efektívne sú aj časové zľavy, akcie

1+1 zdarma, doručenie zdarma, pribalovanie rôznych reklamných predmetov a vzoriek nových produktov.

Niektorí predajcovia (distribútori) sa snažia rôznymi spôsobmi obchádzať nariadenia ohľadom minimálnej predajnej ceny, aj pod hrozbou zrušenia spolupráce a tak získať väčší podiel na trhu, aspoň na určité obdobie.

Rivalita medzi výrobcami:

Samotný výrobcovia jednotlivých značiek výživových doplnkov používajú odlišné nástroje pri konkurenčnom boji. Týmito nástrojmi môžu byť ako cenové tak aj necenové faktory, ktorých kombináciou sa snažia získať čo najväčší počet zákazníkov. V tejto oblasti je rivalita znateľne prudšia ako medzi jednotlivými predajcami resp. sprostredkovateľmi. Najčastejšie je využívaná reklamná kampaň v spolupráci známych osobností zo sveta kulturistiky a fitness, ktorí prezentujú dané výrobky ako najúčinnnejšie a najlepšie aké kedy boli vyrobené.

2.3.7 Porovnanie firmy s vybranými konkurentami na trhu

Do porovnania boli zahrnuté firmy, ktoré sa dajú pokladať za priamych konkurentov analyzovanej spoločnosti. V danom zozname figurujú podniky, ktoré majú v porovnaní s našou firmou lepšie prípadne porovnateľné postavenie z hľadiska sily, konkurencieschopnosti, výšky obratu. Tieto informácie boli zoskupené v tabuľke číslo 1. Jednotlivé faktory každej firmy budú posudzované na základe bodovacej škály 1 – 10. Pričom číslo 1 bude predstavovať najnižšiu možnú úroveň z hľadiska daného porovnávaného faktoru a číslo 10 naopak najvyššie dosiahnuteľné hodnotenie.

Pri e-shopových stránkach boli do hodnotenia zahrnuté tieto faktory:

Dizajn stránky – pod týmto faktorom rozumieme celkový dojem po vizuálnej stránke, pravidelnosť úprav, farebné kombinácie a iné doplnky, moduly, ktoré by spestrili nakupovanie.

Prehľadnosť – pri tomto faktore bolo porovnávané roztriedenie produktov do skupín, na základe určitých spoločných vlastností a možnosti ich vyhľadania. Ďalej boli porovnávané aj možnosti a zložitosť pri objednávke, zložitosť zistenia informácií

týkajúcich sa nie len samotnej firmy (sídlo, kontakt, IČO, ...), ale aj obchodných, dodacích a iných podmienok nákupu.

Pri hodnotení **šírky sortimentu** jednotlivých konkurentov sme sa zamerali na počet logicky usporiadaných tried, respektíve skupín doplnkov so spoločnými vlastnosťami a zabezpečujúce rovnaký účinok (proteíny, gainery, aminokyseliny, anabolizéry, ...).

Pri **hĺbke sortimentu** bol hodnotený počet variant, respektíve počet výrobcov produktov v jednotlivých triedach.

Doplnkovými službami sú myslené všetky ostatné aktivity, ktoré daný internetový obchod ponúka nad rámec predaja doplnkov výživy. Môžu nimi byť rôzne blogy, darčekové poukážky, akcie, odborné poradenstvá ohľadom výrobkov, ale aj stravy prípadne tréningu, ale aj ponuka športového oblečenia, pomôcok na cvičenie (bandáže, rukavice, dávkovače, shaker ...), alebo ponuka samotných posilňovacích strojov a iného náčinia (činky, závažia) určeného na posilňovanie. Bodové hodnotenie bolo udelené na základe rozsiahlosti a úrovni poskytovania týchto doplnkových služieb.

Pri kamenných predajniach boli na porovnanie použité tieto faktory:

Atmosféra predajne v sebe zahŕňa celkový dojem pri návšteve danej prevádzky. Vytvára ho nie len dizajn a farebné prevedenie predajne, ale aj čistota, rozmiestnenie jednotlivých produktov, zariadenie a v neposlednom rade samotný personál.

Vybavením predajne rozumieme samotné zariadenie prevádzky (police, stojany, predajný pult a iné doplnky, ktoré by spríjemňovali nákup a prispievali k tvorbe príjemnej atmosféry.

Šírka a hĺbka sortimentu predstavuje rovnaké kritéria hodnotenia ako pri e-shopových stránkach, teda počet produktov a značiek, ktoré sú na predajni fyzicky prítomné. Veľmi dôležité je aj ich samotné rozmiestnenie, pretože vhodné situovanie jednotlivých výrobkov (napr. podľa veľkosti) môže znásobovať dojem širokej ponuky.

Prístup k zákazníkom závisí od spôsobu správania a vyjadrovania samotného personálu predajne. Tu bolo hodnotené vystupovanie zamestnancov, poradenstvo pri výbere vhodného produktu, ale aj vedomosti predávajúceho o jednotlivých doplnkoch a ich účinkoch.

Tab. 6 Porovnanie konkurentov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Konkurencia na aktuálnom trhu							
E-shopy	Desing stránky	Prehl'adnosť	Šírka sortimentu (počet druhov)	Hĺbka sortimentu (počet výrobcov)	Doplňkové služby*	Doprava zdarma od	
infinity.sk	8	9	8	8	9	20 €	
bodyworld.sk	5	6	7	8	8	60 €	
protein.sk	8	8	7	8	8	60 €	
gymbeam.sk	6	7	6	8	8	70 €	
fitform.sk	6	7	6	8	6	59 €	
homegym.sk	4	6	8	8	7	70 €	
Predajne	Atmosféra predajne	Vybavenie predajne	Šírka sortimentu (počet druhov)	Hĺbka sortimentu (počet výrobcov)	Ponuka oblečenia	Počet predajní v danom meste	Prístup k zákazníkom
Infinity Sport	9	9	9	8	ÁNO	1	9
Biotech	5	4	6	4	NIE	1	4
Laugaricio	6	5	5	6	ÁNO	1	5
Konkurencia na novom trhu							
E-shopy	Desing stránky	Prehl'adnosť	Šírka sortimentu (počet druhov)	Hĺbka sortimentu (počet výrobcov)	Doplňkové služby	Doprava zdarma od	
fitness4u.cz	7	7	7	7	8	1 500 Kč	
obchod-ronnie.cz	4	7	7	7	8	2 000 Kč	
fitness007.cz	7	8	7	7	9	1 500 Kč	
Bodyworld.cz	6	7	7	7	7	3 000 Kč	
fitness.cz	5	6	7	7	7	1 800 Kč	
Predajne	Atmosféra predajne	Vybavenie predajne	Šírka sortimentu (počet druhov)	Hĺbka sortimentu (počet výrobcov)	Ponuka oblečenia	Počet predajní v danom meste	Prístup k zákazníkom
Foraktiv	9	9	8	8	NIE	3	8
Aktin	6	7	7	6	NIE	2	7
Vitaland	3	5	5	3	NIE	2	5
F-sport	4	4	5	4	NIE	1	3

2.4 Analýza vnútorného prostredia - 7S analýza

Analýza 7S, teda analýza kritických faktorov úspechu slúži na hodnotenie vnútorného prostredia firmy. Obsahuje 7 základných aspektov, ktorých súlad vedie k celkovému úspechu firmy.

Stratégia

Hlavnou stratégiou spoločnosti je priniesť a ponúknuť svojim zákazníkom výrobky overenej kvality a čistoty. Snaha vytvoriť čo najväčšie portfólio spokojných zákazníkov na celom území Slovenska. Prostredníctvom svojich prehľadných, prepracovaných stránok umožňuje výber zo širokého spektra rôznych doplnkov výživy so zameraním od spaľovania tukov, cez naberanie čistej svalovej hmoty až po doplnenie potrebných minerálov a vitamínov pre posilnenie imunity a celkového zdravia organizmu. Vzhľadom na stále posilňujúci fenomén fitness životného štýlu škála ponúkaných produktov stále zväčšuje. Na trh prichádzajú nové výrobky, ktoré sľubujú rýchlejší, zaručený účinok, dlhotrvajúci efekt a podobne. Výrobcovia stále skvalitňujú technologický proces výroby jednotlivých doplnkov a zvyšujú objem aktívnych látok. Spoločnosť Infinity Sport, s. r. o. neustále sleduje vývoj na svetovom trhu výživových doplnkov a svojim zákazníkom prináša novinky ako jedna z prvých na Slovensku.

Spoločnosť má do budúcnosti v úmysle založiť sieť kamenných predajní, v ktorých by poskytovala najširší výber výživových doplnkov, oblečenia a iných športových pomôcok adekvátnej kvality za prijateľnú sumu, ktorá by mohla konkurovať iným spoločnostiam. Ohromenie zákazníkov širokou škálou ponúkaných výrobkov chce posilniť dizajnom a vybavením predajne.

Štruktúra

Z dôvodu malého počtu zamestnancov je vo firme zavedená líniová organizačná štruktúra, pri ktorej jeden pracovník, v tomto prípade majiteľ firmy, zodpovedá a riadi všetky vykonávané činnosti vo firme. Iná organizačná štruktúra vzhľadom na počet zamestnancov, respektíve na počet potrebných pracovných síl by bola neefektívna a mohlo by z rôznych dôvodov, najmä komunikačných, dochádzať k chybovosti a nenaplneniu zadaných úloh. Tieto chyby by mohli viesť k viacerým negatívnym

scenárom od zvýšenia nákladov na nápravu problémov, až k rapidnému zníženiu počtu zákazníkov (odberateľov) z dôvodu nespokojnosti s poskytovanými službami.

Systém riadenia

Takmer všetky činnosti vo firme sú vykonávané a podporované informačným systémom, ktorý si dala spoločnosť vytvoriť na mieru. Daný informačný systém je prepojený s internetovou stránkou, cez ktorú sú zaznamenávané objednávky tovaru a sklalom, ktorý poskytuje informácie o dostupnosti požadovaných výrobkov a počte kusov na sklade. Na základe toho daný pracovník vie, kedy a aký tovar má objednať aby bol dostupný sklalom a mohol byť zákazníkom, konečným spotrebiteľom, doručený v čo najkratší možný čas.

Daný informačný systém poskytuje majiteľovi podrobný prehľad a spätnú väzbu, založenú na rôznych prepočtových, finančných a štatistických ukazovateľoch. Prináša prehľad o najpredávanejšom a naopak o najmenej predávajúcom tovare, celkový mesačný obrat, tržby, maržu, percento zvýšenia odbytu zlacnených tovarov a podobne.

Štýl riadenia

Z organizačnej štruktúry podniku, ktorá je veľmi jednoduchá vyplýva aj štýl riadenia. V danej spoločnosti prevláda demokratický štýl riadenia, zvlášť z dôvodu, že pracovníci sú dlhodobými priateľmi v súkromnom živote. Každý z účastnených zamestnancov či partnerov má právo vyjadriť svoj názor na určité postupy a činnosti. Pri danom počte zamestnancov daný štýl adekvátny a priateľný. Pri zvyšujúcom počte zamestnancov sa z hľadiska prevencie pred nepríjemnosťami od tohto voľného štýlu riadenia opúšťa a prevláda autoritatívny až prísne direktívny štýl pri ktorom sa kladie dôraz na detaily.

Spolupracovníci

Firemná kultúra v „rodinnom podniku“ nie je odborne identifikovateľná. V danej firme prevláda priateľská nálada a pokojné vykonávanie svojej práce každým pracovníkom. Vzhľadom na charakter činnosti nie je vo firme vyžadovaný žiadne dress-code a nie sú kladené žiadne podrobné nároky na ľudí pracujúcich vo firme. Porady, team buildingové akcie a podobné aktivity sú vykonávané prevažne po pracovnej dobe v uvoľnenom štýle. Celkový počet pracujúcich pre danú firmu je 4. Majiteľ, ktorý zodpovedá za všetky vedúce aktivity a podniknutie kľúčových krokov na zabezpečenie

konkurencieschopnosti, obchodný zástupca, ktorý je zodpovedný za uzatváranie obchodných zmlúv s dodávateľmi, udržiavanie dobrých obchodných vzťahov a objednávanie chýbajúceho tovaru. Ďalším pracovníkom je skladník, ktorý je zodpovedný za prípravu objednávok na expedíciu a vybavovanie zákazníkov, ktorý príde k osobnému odberu. Štvrtá pracovníčka je zodpovedná za vedenie predajne v Trenčíne, oceňovanie tovaru a výpomoc v sklade a pri osobnom odbere.

Schopnosti

V súvislosti s priateľským prístupom a uvoľnenou atmosférou na pracovisku sa požadujú od pracovníkov najmä mäkké (jemné) zručnosti takzvané soft skills, ktoré napomáhajú k udržaniu danej atmosféry na pracovisku. Sú to zručnosti z oblasti komunikácie a štýlu práce vedúce k tímovej spolupráci a demokratickému rozhodovaniu pri riešení závažnejších situácií. Pri danom počte zamestancov, ktorý sa veľmi dobre poznajú sa vyžaduje aj prejavenie empatie. V danom podniku sa už natoľko spolupracovníci poznajú, že vedú odhadnúť situáciu a prispôbiť svoje reakcie tak, aby nedochádzalo ku konfliktom.

Naopak tvrdé (odborné) zručnosti sú požadované od majiteľa firmy, ktorý musí mať adekvátne vedomosti a znalosti z oblasti marketingu, managementu, účtovníctva a veľmi dobré informácie o produktoch, ktoré daná firma predáva.

Zdieľané hodnoty

Víziou spoločnosti do budúcnosti je založenie siete pobočiek, kamenných predajní na území Slovenska a Českej republiky, ktorá by fungovala vo forme franšízy a poskytovala konečným spotrebiteľom najkvalitnejší tovar, od najrôznejších výrobcov z celého sveta, za prijateľné ceny a hlavne ako prvá predstavovala na danom trhu najnovšie produkty, aby dosiahla konkurenčnú výhodu pred ostatnými dodávateľmi.

Uznávanou hodnotou pre všetkých zamestnancov je príjemné vystupovanie a vychádzanie v ústrety všetkým zákazníkom a spĺňať ich požiadavky v čo najkratšom čase.

2.5 SWOT analýza

Hlavným účelom SWOT analýzy je generovanie alternatívnej stratégie firmy, ktorá vyplýva z konfrontácie silných a slabých stránok spoločnosti, proti príležitostiam a hrozbám, ktoré na ňu vplývajú z vonkajšieho prostredia. Dané výsledky, získane touto analýzou, slúžia pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít.

2.5.1 Identifikácia silných a slabých stránok

K identifikácii silných a slabých stránok bola použitá tvorivá metóda „brainstorming“, na základe ktorej sme získali zoznam položiek, ktoré môže podnik využiť vo svoj prospech, alebo môžu spôsobiť určité straty v budúcnosti. Pri identifikácii slabých a silných stránok je dôležité nie len urobiť zoznam daných položiek, ale aj zdôvodniť prečo jednotlivé faktory uvádzame a považujeme ich za slabé, respektíve silné.

Silné stránky

1. **Brand** – výrazné, ľahko zapamätateľné logo, ktoré vystihuje podstatu užívania doplnkov výživy a rozhodnutiu nakúpiť ich práve u danej firmy
2. **Prístup k zákazníkom** – priateľský, individuálny prístup k jednotlivcom a snaha o poskytnutie odborných informácií z danej oblasti, môže spôsobiť posilnenie vernosti a viesť až k lojalite zákazníkov
3. **Snaha o zdokonaľovanie služieb** – firma sa snaží zákazníkom vyhovieť vo všetkých požiadavkách a ich nárokoch, stále aktualizuje svoj informačný systém a poskytuje najnovšie trendy zo sveta fitness
4. **Stabilná pozícia na trhu** – dlhoročné figurovanie na danom trhu, spôsobila vybudovanie základne pravidelných odberateľov a tým je odolná voči vstupu nových konkurentov
5. **Kvalita produktov** – firma nakupuje výrobky priamo od výrobcov, takže zamedzuje možnosti znehodnoteniu ich obsahu,
6. **Výrobky držané sklado**m – zabezpečuje rýchlu expedíciu zákazníkom, ale aj možnosť širokého výberu v predajni
7. **Rýchle spracovanie objednávok** – individuálny a precízny prístup k vybavovaniu každej objednávky

- 8. Rozširovanie portfólia doplnkov** – reakcia na stále sa zvyšujúce požiadavky zákazníkov a meniace sa trendy

Slabé stránky

- 1. Lokalita kamenných prevádzok** - prevádzky sú umiestnené v pomerne malých mestách s nízkym počtom potenciálnych zákazníkov oproti veľkomestám
- 2. Nízke investície do marketingu** – v dnešnom dynamickom prostredí, kde hlavnú úlohu hrá konkurenčná výhoda, alebo informácie získané prostredníctvom marketingového prieskumu, môže mať tento nedostatok fatálne následky
- 3. Informovanosť obyvateľov mesta o predajni** – v danom meste nie je takmer žiadna lokálna reklama, ktorá by poukazovala na predajňu, informácie o jej existencii sa predávajú len medzi známymi.
- 4. Spôsob a forma financovania** – spôsob akým firma získava finančné zdroje na pokrytie svojich činností je nedostatočný, nevyužíva možnosť financovania rôznymi spotrebnými úvermi, ktorých úroková sadzba je v dnešnej dobe jedna z najnižších. Ich využitie by pre spoločnosť znamenalo lacnejšiu formu financovania ako z vlastných zdrojov.
- 5. Spolupráca s odborníkmi** – spoločnosť nevyužíva služby odborníkov z oblastí marketingu, strategického rozvoja, alebo financovania. Má to za následok nedostatočný rozvoj spoločnosti.
- 6. Aktivita na sociálnych sieťach** – firma podceňuje silu sociálnych sietí, alebo rôznych diskusných fór, na ktorých by sa mala prezentovať a propagovať svoju ponuku výrobkov
- 7. Absencia konkrétnych strategických cieľov** – spoločnosť nemá jasne vymedzené ciele do budúcnosti, ktoré by boli určitým spôsobom merateľné, ani spôsob akým by určité ciele dosiahla.

2.5.2 Hodnotenie silných a slabých stránok

Pri hodnotení silných a slabých stránok priradzujeme bodové hodnotenie jednotlivých faktorov, ako uvádzame v nasledujúcich tabuľkách, podľa ich dôležitosti a vážnosti pre podnik. Hodnotiaci škála sa nachádza na stupnici od 1 – 10 bodov, pričom 1 bod bude znamenať veľmi nízku dôležitosť, takmer zanedbateľnú dôležitosť, a 10 bodov najvyššiu dôležitosť.

Tab. 7 Hodnotenie silných stránok (Zdroj: vlastné spracovanie)

č.	Zoznam silných stránok	Závažnosť
1	Brand	3
2	Prístup k zákazníkom	7
3	Snaha o zdokonaľovanie služieb	5
4	Stabilná pozícia na trhu	4
5	Kvalita produktov	7
6	Výrobky držané sklado	6
7	Rýchle spracovanie objednávok	6
8	Rozširovanie portfólia doplnkov	5
	SPOLU	43

Tab. 8 Hodnotenie slabých stránok (Zdroj: vlastné spracovanie)

č.	Zoznam slabých stránok	Závažnosť
1	Lokalita kamenných prevádzok	7
2	Nízke investície do marketingu	10
3	Informovanosť obyvateľov mesta o predajni	7
4	Spôsob a forma financovania	7
5	Spolupráca s odborníkmi	8
6	Aktivita na sociálnych sieťach	9
7	Absencia konkrétnych strategických cieľov	10
	SPOLU	58

2.5.3 Identifikácia príležitostí a hrozieb

Pri identifikácii príležitostí a hrozieb, bol postup obdobný ako pri identifikácii slabých a silných stránok.

Príležitosti

1. **Zníženie DPH pre výživové doplnky stravy** – zaradenie výživových doplnkov do kategórie tovarov so zníženou sadzbou DPH. Viedlo by to k zvýšeniu marže a mierneho nárastu ziskov spoločností.

2. **Zníženie cien komplementov** – zníženie cien, vstupného do fitness centier, posilňovní, alebo iných športových zariadení, by mohlo motivovať viacero zákazníkov, k využitiu tejto možnosti zdravšieho životného štýlu a suplementáciu doplnkov výživy za účelom dosiahnutia lepších výsledkov.
3. **Posilnenie stále rastúceho trendu fitness životného štýlu** – to by pre spoločnosť znamenalo rast zákazníkov a tržieb
4. **Zánik konkurentov, z dôvodu rivality a konkurenčného boja na trhu** – v tomto prípade by sa niektorí zákazníci zrušených spoločností, mohli rozhodnúť využiť ponuku danej spoločnosti.
5. **Spolupráca so známou osobnosťou propagujúcou danú predajňu** – známa osobnosť, idol zo sveta kulturistiky, fitness, alebo iného športového odvetvia, by mohla byť pre mnohých zákazníkov určitým stimulom, aby začali odoberať doplnky od tej istej spoločnosti, ako ich hrdina.
6. **Rast priemernej mzdy** – tak ako bolo ukázané v ekonomických faktoroch vonkajšieho prostredia analýzy SLEPT, nárast mzdy by viedol k vyššej spotrebe výživových doplnkov a značkového športového oblečenia.
7. **Zvýšenie cien substitútov** – neustály rast cien potravín, predovšetkým bio produktov a iných výrobkov poskytujúcich rovnaké účinky ako doplnky výživy by taktiež viedlo k ich substitúcii našimi produktami.

Hrozby

1. **Pokles záujmu o fenomén fitness lifestyle** – mohlo by to mať katastrofálne následky na celé odvetvie
2. **Zvýšenie daní (DPH, daň z príjmov,...)** - pri už tak nízkych maržiach pri niektorých výrobkoch by sa stratila atraktivita daného odvetvia a firma by skôr či neskôr musela zmeniť pole pôsobnosti.
3. **Zvýšenie úrokových sadzieb** – náhly nárast, respektíve pozastavenie poklesu úrokových sadzieb spotrebných a hypotekárnych úverov, by mohlo znamenať vážny problém pri realizácii daného podnikateľského zámeru – expanzie na nový trh.
4. **Apresiasi kurzu** – neočakávané posilnenie, apreciacia českej koruny voči euru by mohla znamenať zníženie potenciálneho prírastku marže, s ktorou spoločnosť vo

svojich výpočtoch počíta a návratnosť investície by nemusela byť tak lukratívna ako za týchto podmienok.

5. **Zníženie počtu aktívnych ľudí na aktuálnom trhu** – pri znížení aktívnych ľudí v danom regióne by mohla spoločnosť pociťovať potrebu zatvoriť existujúce predajne z dôvodu príliš vysokých fixných nákladov.
6. **Vystúpenie SR z EÚ a dovozné clá** – vysoké ceny by buď zvyšovali ceny produktov a zákazníci by ich substitovali inými výrobkami, alebo by sa kvôli zachovaniu, už tak vysokej ceny, znižovala marža čo by pre podnik malo taktiež negatívne následky.
7. **Vznik nového konkurenta, alebo predajne v mieste firmy** – rozloženie potenciálnych zákazníkov medzi viacerých dodávateľov. Pokles tržieb.
8. **Vznik onemocnení spájaných s konzumáciou daných produktov** – všetky výrobky sú zdravotne nezávadné. Pri konzumácii nadmerného množstva však môže dochádzať, ako u všetkých výrobkov, alebo doplnkov či liekov, k predávkovaniu a miernych nežiaducich účinkov. Niektorí, ktorí neboli dostatočne opatrní môžu ovplyvňovať ostatných a rozprávať im o svojich nepríjemných skúsenostiach. Pokles tržieb.
9. **Negatívna reklama zo strany skeptikov** – ľudia, ktorí nemajú dostatočné informácie a snažia sa na všetkom nájsť negatívnu stránku veci, môžu podniknúť kampane a tým odrádzať ľudí od užívania doplnkov. Pokles tržieb.
10. **Nekalá súťaž konkurenčných firiem** – rôzne parazitovanie, alebo špinenie dobrého mena firmy, by mohlo taktiež viesť k stratám zákazníkov.
11. **Lojalita zákazníkov** – dané odvetvie je založené na pravidelných odberoch doplnkov výživy svojimi lojálnymi zákazníkmi, ktorí sa opätovne vracajú. Pri strate lojality by bol pokles tržieb tak rapidný, že by mohol viesť až k ukončeniu činnosti firmy.

2.5.4 Ohodnotenie príležitostí a hrozieb

Pri hodnotení príležitostí musíme vyjadrujeme takzvanú úroveň prínosu. K jej kvantifikácii určujeme atraktivitu dopadu, ktorý daná príležitosť vyvolá, a pravdepodobnosť s akou môže nastať. Pre stanovenie hodnoty atraktivity dopadu bola stanovená bodová stupnica s piatimi úrovňami. V nasledujúcej tabuľke č. 9 je znázornené

slovné vyjadrenie atraktivity príležitostí a k nim priradený počet bodov. Rovnaká tabuľka s rovnakým slovným popisom bude využitá pri hodnotení hrozieb.

Tab. 9 Slovné vyjadrenie atraktivity príležitostí a hrozieb (Zdroj: vlastné spracovanie)

Slovné vyjadrenie atraktivity príležitosti	Počet bodov
zanedbateľná	1
málo významná	2
významná	3
veľmi významná	4
zásadne významná	5

Tab. 10 Hodnotenie príležitostí (Zdroj: vlastné spracovanie)

č.	Príležitosť	Atraktívnosť dopadu	Pravdepodobnosť vzniku	Úroveň prínosu
1	Zníženie DPH pre výživové doplnky stravy	3	2	6
2	Zníženie cien komplementov	4	2	8
3	Posilnenie stále rastúceho trendu fitness životného štýlu	3	4	12
4	Zánik konkurentov, z dôvodu rivality a konkurenčného boja na trhu	4	4	16
5	Spolupráca so známou osobnosťou propagujúcou ich obchod	4	3	12
6	Rast priemernej mesačnej mzdy	4	4	16
7	Zvýšenie cien substitútov	2	2	4
	SPOLU			45

Pri hodnotení hrozieb bola vypočítaná úroveň rizika. Tá pozostáva, obdobne ako pri kvantifikovaní prínosu, z pravdepodobnosti a zo závažnosti dopadu hrozby na organizáciu. Pri jej hodnotení bola rovnako vytvorená bodová stupnica, v ktorej boli charakterizované základné úrovne.

Tab. 11 Hodnotenie hrozieb (vlastné spracovanie)

č.	Hrozba	Závažnosť dopadu	Pravdepodobnosť vzniku	Úroveň rizika
1	Pokles záujmu o fenomén fitness lifestyle	4	2	8
2	Zvýšenie daní (DPH, daň z príjmov,...)	3	2	6
3	Zvýšenie úrokových sadzieb	4	2	8
4	Apresiasi kurzu	3	3	9
5	Zníženie počtu aktívnych ľudí na aktuálnom Trhu	3	3	9
6	Vystúpenie SR z EÚ a dovozné clá	4	2	8
7	Vznik nového konkurenta, alebo predajne v mieste firmy	4	3	12
8	Vznik onemocnení spájaných s konzumáciou daných produktov	4	2	8
9	Negatívna reklama zo strany skeptikov	3	4	12
10	Nekalá súťaž konkurenčných firiem	3	3	9
11	Lojalita zákazníkov	4	2	8
	SPOLU			97

Ohodnotené silné, slabé stránky a príležitosti a hrozby boli vložené do porovnávacej matice SWOT – obrázok č. , ktorá nám na základe najvyššie dosiahnutých hodnôt jednotlivých faktorov ukáže, pre ktorú alternatívnu stratégiu sa má podnik rozhodnúť.

2.5.5 SWOT matica

SWOT matica				č.	Silné stránky	B	č.	Slabé stránky	B
				1	Brand	3	1	Lokalita predajní	7
2	Prístup k zákazníkom	7	2	Investície do marketingu	10				
3	Zdokonaľovanie služieb	5	3	Informovanosť obyvateľov	7				
4	Stabilná pozícia	4	4	Spôsob financovania	7				
5	Kvalita produktov	7	5	Spolupráca s odborníkmi	8				
6	Skladové zásoby	6	6	Aktivita na soc. Sieťach	9				
7	Rýchlosť spracovania objednávok	6	7	Absencia konkrétnych strat. Cieľov	10				
8	Rozširovanie portfólia	5	8						
SPOLU			43	SPOLU	58				
Príležitosti	1	Zníženie DPH pre výživové doplnky	6	SO stratégia	WO stratégia				
	2	Zníženie cien komplementov	8						
	3	Posilnenie trendu fitness	12						
	4	Zánik konkurentov	16						
	5	Spolupráca s osobnosťami	12						
	6	Rast priemernej mzdy	16						
	7	Zvýšenie cien substitútov	4						
	SPOLU					74			
Hrozby	1	Pokles trendu fitness	8	ST stratégia	WT stratégia				
	2	Zvýšenie DPH	6						
	3	Zvýšenie úrokových sadziieb	8						
	4	Apreciácia kurzu	9						
	5	Zníženie počtu fyzicky aktívnych ľudí	9						
	6	Vystúpenie SR z EÚ	8						
	7	Vstup nového konkurenta	12						
	8	Zdravotné problémy spôsobené užívaním	8						
	9	Negatívna reklama	12						
	10	Nekalá súťaž konkurentov	9						
	11	Lojalita zákazníkov	8						
SPOLU			97						

Obr. 12 SWOT matica (Zdroj: vlastné spracovanie)

2.5.6 Formulácia záveru zo SWOT matice

Podnik sa na základe výsledkov matice SWOT rozhodol sústrediť na alternatívnu stratégiu WT (Weaknesses, Threats). Pod touto stratégiou sa rozumie obranný postoj podniku zameraný na prekonanie slabých stránok a vyhnutiu sa vonkajším hrozbám. Označuje sa aj ako „stratégia vyhýbania, ústupu“.

Vzhľadom na faktory, ktoré boli zahrnuté v SWOT matici, podnik dôkladne zvážil možnosti, ktorých uskutočnenie by viedlo k naplneniu zvolenej stratégie. Podnik musí čeliť veľmi vysokej konkurencii, na pomerne malom trhu, v porovnaní s inými štátmi s nižším počtom obyvateľov, teda potenciálnych zákazníkov. Zároveň ani geografická lokalita existujúcich predajní nie je lukratívna, vzhľadom k počtu obyvateľov daných miest a špecifikám produktov, čo spôsobuje, že návštevnosť predajní je príliš nízka. Navyše sa k týmto negatívnym faktorom pridáva ešte ohrozenie spojené so zmenou legislatívnych podmienok v danom štáte.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

S prihliadnutím na dané skutočnosti a fakty, vyplývajúce z analýz, podnik vyhodnotil ako najracionálnejšiu variantu expanziu na nový zahraničný trh a to predovšetkým otvorením novej kamennej predajne. Toto strategické rozhodnutie by malo eliminovať vyššie popísané hrozby, ktoré sa vyskytujú na aktuálnom trhu.

Z hľadiska lukratívnosti a vzdialenosti pripadajú do úvahy, spomedzi susedných štátov, iba dva zahraničné trhy, na ktoré by sa firma mohla snažiť preniknúť, a to Rakúsko a Česká Republika. Ostatné potenciálne zahraničné trhy okolitých štátov, boli okamžite vylúčené na základe politickej a ekonomickej situácie, ktorá tam prevláda.

Ukrajina je nevyhovujúca predovšetkým pre svoje aktuálne politické nepokoje a poľský a maďarský trh pre firmu nie je príťažlivý kvôli ekonomickej situácii. Prihliadnuc teda na veľmi podobný jazyk (nižšie komunikačné bariéry a z nich vyplývajúce nižšie náklady na tlmočníkov a preklad) a ostatné pozitívne faktory, bol zvolený trh Českej republiky. Pre podnik by expanzia na tento trh znamenala takmer stonásobenie množstva potenciálnych zákazníkov, pri neskoršom založení internetového obchodu s českou doménou.

Výber konkrétneho mesta, v ktorom firma otvorí svoju novú predajňu, bude prebiehať na základe doterajších skúseností a znalostí, získaných pri otvorení dvoch predchádzajúcich predajní. Mesto musí spĺňať niekoľko kritérií, aby zabezpečilo adekvátnu návštevnosť predajne a výnosy dostatočne vysoké na to, aby nie len pokryli náklady spojené s prevádzkou samotnej predajne, ale zároveň vygenerovali lukratívnu výšku zisku. Vzhľadom na situáciu aktuálnych predajní, bolo vybrané mesto, v prijateľnej vzdialenosti, s najväčším počtom obyvateľov mesto BRNO. Vzdialenosť mesta od sídla firmy v Trenčíne, je dôležitá najmä z dôvodu kontroly priebehu procesu otvorenia predajne a jej následného fungovania a prevádzky.

3.1 Možnosti v meste Brno

Vo väčších mestách majú ľudia oveľa vyšší sklon k starostlivosti o svoje zdravie a vzhľad. Je to predovšetkým pripisované k väčšej informovanosti a povedomiu obyvateľov miest o dôležitosti a kladných prínosoch dobrej fyzickej kondície, športu

a zdravej stravy. Samozrejme výška disponibilných príjmov obyvateľov v mestách je vyšší ako na vidieku.

V mestách však pôsobia aj iné faktory, ktoré môžu výrazným spôsobom ovplyvniť chovanie obyvateľov. Je to napríklad psychologický efekt, podľa ktorého sa odborníci dopracovali na základe štúdií k poznatku, že v mestách ľudia si vo väčšej miere všímajú postavu iných a prejavujú väčšie pohrdanie a apatiu voči ľuďom s obezitou.

Ďalším faktom je, že v mestách sa určitý novovzniknutý trend rozširuje oveľa rýchlejšie ako na vidieku. To bezpodmienečne platí aj o trende fitness a bodybuilding, s ktorými sú úzko spojené práve doplnky výživy a pomôcky na cvičenie, prípadne oblečenie charakterizujúce sympatizovanie s určitou sociálnou skupinou ľudí.

Vzhľadom na veľkosť mesta Brno, počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí, počet veľkých firiem, ktoré poskytujú svojim zamestnancom rôzne benefity rozvíjajúce starostlivosť o zdravotný stav a fyzickú kondíciu, je úspešnosť danej prevádzky predajne oveľa vyššia ako v menších mestách.

Aj napriek tomu, že nám informácie, ktoré máme k dispozícii, pomohli rozhodnúť sa o voľbe mesta, v ktorom otvorí danú predajňu, je veľmi dôležité, ako už bolo vyššie spomenuté, vybrať vhodné miesto, lokalitu predajne.

Podnik sa rozhoduje medzi variantov situovania predajne do jedného z nákupných centier, alebo ako samostatnú predajňu v centre mesta, prípadne inom vhodnom mieste, ako napríklad pri väčšom športovom centre, ktorých zákazníci by chodili okolo danej predajne cestou z a na tréning.

3.2 Voľba nákupného centra

Pri možnosti otvorenia predajne v nákupnom centre, má podnik na výber z viacerých možností. Podnik si na základe doterajších skúseností s otvorením predchádzajúcich pobočiek vybral možnosť otvorenia predajne v nákupnom centre. Toto rozhodnutie ovplyvnilo vo veľkej miere byrokratické správanie a nároky úradov, ktoré udeľovali schválenie predajných miest.

Pri výbere vhodnej alternatívy sa podnik bude zameriavať na posúdenie niekoľkých faktorov, ktoré by mohli mať závažný vplyv na výšku návštevnosti a z nej vyplývajúcej úspešnosti predajne.

Tab. 12 Výber vhodného nákupného centra (Zdroj: vlastné spracovanie)

Nákupné centrum	Lokalita	Počet obyvateľov meskej časti	Dostupnosť a lukrativnosť*	Platené parkovanie	Počet priamych konkurentov
NC Olympia	Brno - Jih	9 690	2	nie	2
NC Královo Pole	Brno - Královo pole	28 674	3	nie	2
Avion Shopping park	Brno - Jih	9 690	3	nie	0
Galerie Vaňkovka	Brno - střed	64 316	1	áno	1
NC Futurum	Brno - Jih	9 690	4	nie	0
Campus Square	Brno - Bohunice	14 683	2	nie	0

*1 - ľudia žijúci v inej mestskej časti majú možnosť sa bez väčších problémov a časovej straty dostať do miesta NC a uprednostnili by dané NC pred ostatnými

2 - ľudia žijúci v inej časti sa môžu do NC dostať pomerne jednoducho, využitím MHD, ale časová spotreba je náročnejšia

3 - ľudia žijúci v inej mestskej časti nemajú musieť pri návšteve konkrétneho NC využiť viacero prestupov

4 - ľudia žijúci v inej mestskej časti nemajú na návštevu NC dôvod, pretože je pre nich buď ťažko dostupné, alebo nezaujímavé

Podľa tabuľky sú najvhodnejšími kandidátmi na otvorenie novej predajne nákupné centrá Campus Square Bohunice, OC Olympia a Galéria Vaňkovka. Na posúdenie vhodnosti tejto varianty sa zameriame na podrobnejšiu analýzu, simuláciu otvorenia predajne, vyčíslenie nákladov a potenciálnych výnosov. Vzhľadom na počet zákazníkov, respektíve spotrebiteľov navštevujúcich práve Galériu Vaňkovka, ktorý je neporovnateľne vyšší ako napríklad počet návštevníkov NC Avion, Futurum, alebo NC Královo Pole, dostupnosť a na svoju lokalitu (stred Brna) je lukratívnym miestom nie len na samotný nákup, ale pre väčšinu pracujúcich v centre aj miestom obedňajšej prestávky. Vyšší počet ľudí, zdržiavajúcich sa v tomto nákupnom mieste, zvyšuje pravdepodobnosť

vyššieho počtu zákazníkov zaujímajúcich sa práve o športové oblečenie a výživové doplnky. Zákazníci, ktorí by prišli do nákupného centra s inou potrebou, by sa v prípade lákavej, pestrej dizajnovovo zladenej výstavnej vitríne mohli zastaviť a kúpiť si náš tovar.

Úspešnosť predajne nezávisí len na výbere vhodnej lokality. V dnešnej dobe je najdôležitejšou stránkou marketing a reklama daného podnikateľského subjektu, alebo produktu. Vhodná propagácia a voľba správnych komunikačných a informačných kanálov, v adekvátnej intenzite a periodicite (aby bola dostatočne silná, ale nie otravná), môže vzbudiť nie len záujem, ale aj potrebu veľkého počtu potenciálnych zákazníkov, nakupovať a preferovať práve tento brand poskytujúci nákup širokého spektra výživových doplnkov a športového oblečenia.

Veľkou výhodou pre danú firmu je fakt, že v meste Brno a jeho okolí nie je žiaden dodávateľ tak širokého sortimentu ponúkaného oblečenia bodybuildingových značiek ako práve Infinity Sport, s. r. o., ktorý by poskytoval možnosť výberu a vyskúšania priamo v predajni a mohol tak konkurovať tomuto subjektu.

3.3 Formulácia business stratégie podľa 7P

3.3.1 Price – cena

Ako už bolo spomenuté vyššie, vzhľadom na rozdielne sadzby DPH v krajinách, určených pre skupinu tovarov, do ktorej patria aj výživové doplnky, môže spoločnosť stanoviť rovnaké ceny za aké ich predáva aj na aktuálnom trhu s vyššou ziskovou maržou. Prihliadnuc však na ekonomické, sociálne, geografické a iné faktory na novom trhu, môže podnik stanoviť cenu vyššiu, čím opäť zvýši podiel zisku plynúci z predaja.

Stanovenie cien bude, najmä po otvorení predajne, pod úrovňou cien konkurencie, aby získala čo najvyšší podiel zákazníkov nakupujúcich výživu doplnkov od konkurencie. Avšak ani toto obmedzenie nebude mať zásadný vplyv na zníženie ziskovej marže.

V súčasnosti má podnik svojich dodávateľov roztriedených, na základe výšky nákupnej ceny a výšky regulovanej minimálnej ceny, do troch skupín. Výška marže, pri jednotlivých dodávateľoch, môže byť pre rôzne produkty odlišná. Priemerná výška marže bola stanovená na 23 %. V nasledujúcej tabuľke je rozdelenie dodávateľov podľa výšky marže, ktorú si podnik účtuje k cene ich výrobkov.

Tab. 13 Rozdelenie dodávateľov podľa výšky marže (Zdroj: vlastné spracovanie)

Dodávateľská skupina	Výška marže /od-do/
1.	12% - 25 %
2.	26 % - 35 %
3.	nad 35 %

Na novom trhu sa priemerná výška marže môže vyšplhať, pri neprekročení výšky cien konkurentov, až na **33 %**. Toto percento bolo vyčíslené na základe prieskumu trhu a porovnávania cien niektorých druhov doplnkov.

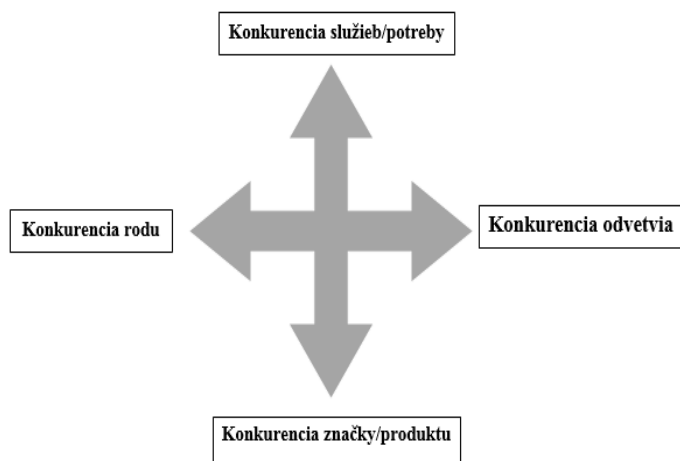
3.3.2 Produkt – produkt

Spoločnosť sa bude snažiť, podľa Porterovej stratégie, o diferenciáciu nie len ponúkaných produktov, ale aj poskytovaných služieb a spôsobu prístupu. Väčšia predajní s výživovými doplnkami v nákupných centrách predstavujú malé predajne s rozlohou max. 20 m². To znamená, že ponúkané množstvo výrobkov je veľmi obmedzené a rozostavenie nepriehľadné. Analyzovaná spoločnosť má záujem o prenájom miest s rozlohou cca 70m² a zákazníkom ponúknuť široký výber nie len výživových doplnkov, ale aj športového oblečenia bodybuilderských značiek.

Spoločnosť vybaví danú predajňu výrobcami, ktoré má v ponuke aj konkurencia, ale je zaručené, že dopyt po týchto výrobkoch je vysoký a ich disponovanie je trhom viac ako žiadúce. Nosnú časť portfólia výrobkov budú však tvoriť noví, nie príliš známi výrobcovia (predovšetkým športového oblečenia), avšak kvalita a cena je porovnateľná s produktami bežne sa nachádzajúcimi v ponuke konkurencie.

Vymedzenie konkurencie

Z hľadiska „substitučného poňatia“ môžeme konkurenciu rozdeliť do niekoľkých skupín, podľa určitých hľadísk.



Obr. 13 Vymedzenie konkurencie (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kotler, 2004)

Konkurencia produktu

Za konkurencia sa ,z pohľadu firmy ako celku, ktorá ponúka rôzne druhy produktov diametrálne odlišného charakteru, vhodnú však pre určitý druh segmentu zákazníkov, dajú považovať ostatní účastníci trhu, jak e-shopové stránky, tak kamenné predajne, prípadne výdajné miesta, ktoré majú vo svojej ponuke výživové doplnky stravy, ale aj športové oblečenie a pomôcky.

Konkurencia odvetvia

Na dané odvetvie sa môžeme pozerat' z viacerých hľadísk. Za konkurenciu z oblasti výživových doplnkov môžeme v danom odvetví považovať rôzne BIO obchody a predajne s ponukou rôznych prírodných náhrad stravy, prípadne doplnkov. Výťažky z niektorých rastlín, alebo koreňov z odľahlých častí sveta majú porovnateľné blahodarné pre ľudské telo, ako synteticky vyrábané suplementy.

Z oblasti oblečenia môžeme považovať za konkurentov všetkých výrobcov športového oblečenia (nike, adidas, ...), ktorých cena je porovnateľná s cenami oblečenia vyrábaného pre nadšencov fitness a kulturistiky.

Konkurencia služby; potreby

Za konkurentov uspokojujúcich rovnaké potreby, prípadne poskytovaných rovnakých služieb ako firma Infinity Sport, s. r. o., môžeme považovať jednotlivých výrobcov výživových doplnkov. Ako konkurentov ich vnímame z toho hľadiska, že si na danom

trhu môžu otvoriť vlastnú predajňu so špecializovaným portfóliom výrobkov danej značky a odlákali by tak potenciálnych zákazníkov preferujúcich výrobky danej značky. Musíme však podotknúť, že výroba a ponuka oblečenia s logom danej značky je v dnešnej dobe takmer samozrejmosťou.

Konkurencia rodu

Konkurenciou rodu vnímame všetky spoločnosti vykazujúce snahu získať finančné zdroje potenciálnych zákazníkov na danom trhu. Z pohľadu športového, funkčného oblečenia takýmto konkurentom môžu byť všetci výrobcovia a predajne zamerané na predaj oblečenia ako takého, uspokojujúce potrebu obliekania. Z pohľadu výživových doplnkov, to môžu byť samotné potraviny, prípadne spoločnosti zamerané na tvorbu stravovacích plánov, obsahujúcich ich jedinečné náhrady stravy (ketodieta).

3.3.3 Promotion – propagácia, komunikácia

Cieľom spoločnosti bude informovať čo najširší okruh potenciálnych zákazníkov o vzniku novej predajne výživových doplnkov a športového oblečenia za bezkonkurenčne najnižšie ceny. Spoločnosť sa preto bude snažiť informovať, najmä návštevníkov čo najväčšieho množstva fitnesscentier a iných športových zariadení, formou malých, informačných letákov. Informovanie študentov ubytovaných na internátoch a zamestnancov veľkých spoločností, bude prebiehať obdobnou formou. Rozdiel bude len v obsahu nosných informácii letákov, pre jednotlivé skupiny.

Reklama na sociálnych sieťach je samozrejmosťou. Menej úspešné no stále pomerne často užívané reklamné bannery a billboardy, bude podnik využívať len pred otvorením danej predajne a neskôr za účelom väčšej marketingovej kampane s účelom zvýšiť návštevnosť.

Pred otvorením predajne podnik taktiež plánuje v určitých lokalitách prezentovať svoju predajňu formou ochutnávok v reklamnom stánku.

3.3.4 Place – miesto

Spoločnosť si na základe analyzovaných skutočností vybrala, ako bolo spomenuté vyššie, otvorenie predajne v nákupnom centre Galéria Vaňkovka v meste Brno.

Z hľadiska zákazníkov, ktorí budú mať záujem o pravidelné návštevy a nákupy v danej predajni, sa môže zdať rozsah trhu pomerne úzky. Avšak ak sa zameriame na potenciálne problémy, ktorých riešením môže byť suplementácia rôznych doplnkov výživy, poskytujúca vhodnú kombináciu látok, minerálov a aminokyselín do ľudského tela, sa rozsah trhu značne rozšíri.

Avšak ako už bolo niekoľkokrát spomenuté, cieľový segment predstavujú športovo aktívny ľudia na všetkých výkonnostných úrovniach a v každom veku. Ďalším širokým segmentom sú práve študenti, ktorí preferujú nižšiu cenovú hladinu produktov.

3.3.5 Process – procesy

Procesy, ktoré sa budú vykonávať na danej predajni sú pomerne jasné. Tak ako je všeobecne známe, podnikanie predstavuje nákup za účelom predaja s vidinou dosiahnutia zisku. Procesom teda bude predaj konečným spotrebiteľom. Tomu však musí predchádzať množstvo iných procesov, ktoré sú zamerané nie len na analýzu potrieb zákazníkov a výber vhodných dodávateľov, ale aj množstvo iných interných procesov.

3.3.6 People – ľudia

V odvetví, ktorého náplňou nie je výroba, ale poskytovanie služieb ľudia tvoria veľmi zásadnú zložku a častokrát rozhodujú o tom, ako prijímajúci zákazník tieto služby hodnotí. Preto je veľmi dôležité, aby personál bol prijatý na základe veľmi prísnych kritérií. Tieto kritéria sa týkajú predovšetkým spôsobom vystupovania, komunikácie, prezentácie seba a celého podniku, ale aj o množstve znalostí a informácii, ktorými daný zamestnanec musí disponovať, aby bol schopný adekvátne ponúknuť zákazníkovi spektrum doplnkov, riešiaci jeho problém. Pri podnikateľskej činnosti tohto typu je taktiež veľmi dôležitý výzor, zvonjšok predávajúceho, ktorý by mal kupujúceho presvedčiť o účinkoch a efektívite týchto výrobkov.

Z týchto dôvodov je veľmi dôležité vybrať personál, ktorý sa v prostredí fitness a zdravého životného štýlu pohybuje a dokáže prepojiť informácie s praktickým využitím.

3.3.7 Planning – plánovanie

Plánovanie patrí medzi základné manažérske funkcie, z ktorého sa odvádzajú ciele a spôsob ich dosiahnutia. Podnik plánuje získať čo najväčší počet pravidelne sa vracajúcich zákazníkov. Na základe dosahovania jednotlivých stanovených cieľov a rentability, bude vykonané ďalšie plánovanie.

3.4 Postup implementácie stratégie

A: Kontaktovanie a rokovanie s nájomcom;

Strategická činnosť, ktorá rozhodne o podrobných podmienkach nájmu a prevádzkovania predajne. Táto činnosť bude zabezpečovaná samotným majiteľom firmy, ktorý sa bude musieť dostaviť z Trenčína na miesto určenia v Brne. Od počtu rokovaní majiteľa s nájomcom sa bude odvíjať výška nákladov potrebných na zabezpečenie tejto činnosti.

B: Zjednanie podmienok úveru s bankou;

Na základe prvej činnosti, na ktorej budú zjednané podmienky nájmu (výška mesačného nájmu, záloha, inkaso), bude žiadať majiteľ spoločnosti banku o spotrebný úver v požadovanej výške, ktorá by uhradila začiatkovú investíciu do expanzie na nový trh.

C: Rekonštrukcie predajného miesta;

Po podpise zmluvy s prenajímateľom predajných priestorov, môže nastať ich rekonštrukcia. Majiteľ nemusí čakať na schválenie úveru, pretože spotrebný úver bude využitý prevažne na nákup ponúkaného sortimentu. Rekonštrukciu bude vykonávať svojpomocne spolu s ostatnými zamestnancami. Rekonštrukciou rozumieme prispôbenie predajných priestorov, ich farebné prevedenie, určenie pozície jednotlivých stojanov, regálov a obdobného zariadenia.

D: Nákup nového zariadenia a vybavenia predajne;

Novým zariadením sa rozumejú práve stojany, regály, poličky, figuríny, predajný pult a podobne. Vybavením naopak rozumieme sortiment, ktorý bude v predajni vystavený a ponúkaný zákazníkom. Táto činnosť bude opäť vykonávaná samotným majiteľom a pomocnej silou.

E: Reklamná kampaň;

Dostatočne silná, pomerne finančne náročná reklamná kampaň musí odštartovať už pri začatí rekonštrukcie, aby sa dostala do povedomia čo najširšieho množstva ľudí. Zvyšovanie informovanosti o vznikajúcej predajni potenciálnych zákazníkov bude prebiehať formou letákov, billboardov, reklamných bannerov, stánky s ochutnávkami, atď.

F: Dovož a umiestnenie sortimentu

Po ukončení rekonštrukčných prác nasleduje dovoz (z hlavného skladu v Trenčíne) a umiestnenie sortimentu, produktov na predom stanovené miesta.

G: Nájom pracovnej sily;

Prijímacie pohovory na miesto predajcu a zodpovedného vedúceho predajne bude vykonávať majiteľ firmy, spolu s obchodným zástupcom.

H: Oslovenie reprezentatívnej osoby predajne;

Snaha o uzatvorenie dohody so známou tvárou (osobnosťou), s najväčšou pravdepodobnosťou, zo sveta športu, ktorá by pomohla zviditeľniť danú predajňu a dostať ju do povedomia ľudí, výmenou za bezplatné odoberanie určitého množstva doplnkov, v daných časových intervaloch.

I: Otvorenie predajne;

Rozdávanie reklamných predmetov, zavádzajúce ceny.

3.5 Vyčíslenie nákladov na jednotlivé činnosti

Vyčíslenie nákladov na jednotlivé činnosti implementácie stratégie, vedúce k otvoreniu novej predajne, prebiehalo na základe spolupráce s majiteľom firmy a jeho znalosťami a skúsenosťami s otvorením predchádzajúcich predajní. Ceny boli zaokrúhľované smerom nahor, aby bola výška nákladov mierne nadhodnotená. Pri kladnom výsledku s použitím vyšších potenciálnych nákladov, existuje väčšia pravdepodobnosť úspechu a pozitívneho efektu spojeného s otvorením predajne. V nasledujúcej tabuľke č. 13 sú zachytené všetky významné náklady, priradené k jednotlivým činnostiam.

Tab. 14 Vyčíslenie nákladov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Činnosť	Druh nákladov	Periodicita	Výška nákl.
Náklady potrebné na otvorenie			
A	Doprava (TN - BRNO = 280 km) 1,13€/L	max 2 x	40 €
C	Farba	-	30 €
	Náradie	-	30 €
	Čistiace prostriedky	-	20 €
	Doprava (TN - BRNO = 280 km)	max 3 x	60 €
D	Zariadenie (stojany, regály, pult,...)	-	600 €
	Nákupná cena oblečenia	-	22 000 €
	Nákupná cena doplnkov výživy	-	11 000 €
E	Informačné letáky 3 x 400 ks	-	31 €
	Plagáty 100 ks	-	120 €
	Reklamné bannery 4x	-	80 €
	Prenájom billboardov 2 ks / 1 mesiac	-	1 700 €
	Ochutnávky, testery,	-	200 €
I	Reklamné predmety	-	300 €
SPOLU:			36 211 €
Ročné náklady			
A	Nájomné cca 65 - 75€ / m ²	12	54 600 €
B	Mesačná splátka úveru cca 770€	12	9 240 €
G	Mzda (čistá mzda) (780€)	12	9 360 €
	Odvody (soc.a zdrav.) (350€)	12	4 200 €
H	Mesačný odber v hodnote 30 €	12	360 €
SPOLU:			77 760 €

3.6 Financovanie investičného zámeru

Počiatočná investícia, potrebná na otvorenie predajne sa vyšplhala až do výšky takmer **37 000 €**. Podnik nedisponuje tak vysokým množstvom voľných disponibilných zdrojov. Z tohto dôvodu je podnik nútený zobrať si spotrebný úver vo výške **30 000 €**. Táto alternatíva je výhodná aj z toho pohľadu, že výnosnosť vlastného kapitálu si podnik stanovil vo výške 13,5%. Môžeme teda usúdiť, že cudzie zdroje krytia tejto expanzie predstavujú lacnejšiu alternatívu.

Zostávajúcu časť investície je spoločnosť schopná hradiť z vlastných zdrojov. Následnú prevádzku a fungovanie predajne bude spoločnosť hradiť na základe dosiahnutého výnosu z predaja.

Banka (ČSOB, a. s., SK) v ktorej si daný podnik bude vybavovať úver mu poskytla úrok vo výške **7,8 % p.a.**

Podnik vyžaduje výnosnosť vlastného kapitálu na úrovni **13,5%**.

Rozloženie investície na vlastný a cudzí kapitál predstavuje v percentuálnom zastúpení približne: **81,1 %** cudzieho a **18,9 %** vlastného kapitálu.

$$WACC = 0,189 \times 0,135 + 0,811 \times 0,078 \quad (1-0,19)$$

$$WACC = 0,026 + 0,051$$

$$WACC = 7,7 \%$$

Priemerné vážené náklady celkového kapitálu použitého na otvorenie novej predajne sú stanovené na **7,7 %**.

3.7 Výpočet ČSH

Pre výpočet čistej súčasnej hodnoty (ČSH) bolo potrebné stanoviť predpokladanú výšku ročných výnosov pre novú predajňu. Pri jej výpočte sme vychádzali z aktuálnej priemernej výšky mesačných tržieb.

Tržby z predaja plynúce z predajne v Trenčíne predstavujú približne **15%** z celkových tržieb. Vzhľadom na to, že mesto Brno je viac ako sedemkrát väčšie ako mesto Trenčín, sme vynásobili priemernú výšku tržieb plynúcich z predaja z osobného odberu v kamennej predajni v Trenčíne.

V tabuľke č. 14 je načrtnutý výpočet/odhad potenciálnej výšky ročných tržieb plynúcich z novootvorenej predajne v Brne.

Tab. 15 Znárodnenie odhadu výšky ročných výnosov

Priemerná výška mesačných výnosov	Priemerná výška ročných výnosov	Výnosy plynúce z predajne v TN cca 15%	Predpokladané výnosy predajne v Brne
22 000 €	264 000 €	39 600 €	277 200 €

Vyčíslenie čistej súčasnej hodnoty (ČSH) na základe odhadovaných výnosov, nákladov a priemernej výšky vážených nákladov na kapitál, ktoré boli stanovené vyššie, môžeme vidieť v tabuľke č. 15.

Tab. 16 Čistá súčasná hodnota investície (NPV) (Zdroj: vlastné spracovanie)

	0	1	2	3	4	5
Počiatková investícia	-36 211,0					
Tržby		277 200,0	277 200,0	277 200,0	277 200,0	277 200,0
Fixné náklady		77 760,0	77 760,0	77 760,0	77 760,0	77 760,0
Obstarávacia cena tovaru		185 724,0	185 724,0	185 724,0	185 724,0	185 724,0
Zisk		13 716,0	13 716,0	13 716,0	13 716,0	13 716,0
Daň		2 606,0	2 606,0	2 606,0	2 606,0	2 606,0
Čistý zisk		11 110,0	11 110,0	11 110,0	11 110,0	11 110,0
Cash Flow		11 110,0	11 110,0	11 110,0	11 110,0	11 110,0
ČSH		10 315,7	10 315,7	10 315,7	10 315,7	10 315,7
ČSH - súčet		-25 895,3	-15 579,7	-5 264,0	5 051,6	15 367,3

Čistá súčasná hodnota bola vypočítaná na obdobie piatich rokov. V dnešnej dynamickej dobe sa plánovanie na dlhšie časové úseky nevypláca, pretože existuje príliš mnoho faktorov, ktoré by mohli našu predikciu zmeniť, respektíve narušiť.

Vzhľadom na výsledok ČSH, ktorá je kladná a vo výške 15 367,3 € sa odporúča túto investíciu prijať a daný investičný zámer uskutočniť. Samozrejme iba za predpokladu správne stanovenej výšky potenciálnych výnosov.

3.8 Analýza rizík spojených s otvorením predajne

V tejto časti sa budeme venovať analýze rizík, ktoré vyplývajú zo zavedenia zmeny vo firme, v našom prípade teda otvorenie novej predajne, na zahraničnom trhu, v meste Brno. Za účelom identifikácie rizík danej zmeny, bola použitá metóda brainstorming, kontrolný zoznam a metóda „per – mortem“. Po aplikovaní týchto dvoch metód boli zistené tieto možné riziká.

Riziká vyplývajúce zo zmeny: Otvorenie novej pobočky : pomocou metód brainstorming, kontrolný zoznam a per-mortem:

1. Upadajúci záujem o produkty
2. Vysoký nárast fixných nákladov
3. Krádeže výrobkov zamestnancami
4. Nekvalifikovaný pracovná sila
5. Výrazné zníženie počtu návštevníkov daného nákupného centra
6. Šírenie informácii o negatívnych následkoch užívania
7. Nesprávny odhad výšky ročných tržieb
8. Voľba nesprávneho segmentu trhu
9. Nevyhovujúca cenová politika

3.8.1 Hodnotenie rizika

Pre zistenie hodnoty rizika sme každému z nich priradili pravdepodobnosť, s akou dané riziko nastane a hodnotu dopadu, ktorým postihne naše aktíva. Výsledná hodnota predstavuje súčin týchto dvoch hodnôt. Na základe dosiahnutej hodnoty si ich podnik rozradil do troch skupín v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 17 Kategorizácia rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

Kategórie rizík	Hodnota rizika (interval)
Bezvýznamné	0 – 16
Akceptovateľné	17 – 32
Nežiadúce	33 – 52
Významné	53 – 78
Nepriateľné	78 – 100

Výška hodnoty rizika aké je spoločnosť ešte ochotná prijať bola nastavená na **25**.

V nasledujúcej tabuľke boli riziká vyčíslené, ohodnotené na základe pravdepodobnosti vzniku a ich dopadu na aktíva spoločnosti.

Tab. 18 Ohodnotenie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

Číslo	Riziko	Pravdepodobnosť Rozmedzie (0-10)	Dopad D (1-10)	Hodnota rizika
1	Upadajúci záujem o produkty	3	9	27
2	Vysoký nárast fixných nákladov	6	9	54
3	Krádeže výrobkov zamestnancami	5	6	30
4	Nekvalifikovaná pracovná sila	6	6	36
5	Výrazné zníženie počtu návštevníkov daného NC	4	10	40
6	Šírenie negatívnych informácií o následkoch užívania	8	7	56
7	Nesprávna odhad výšky tržieb	7	10	70
8	Voľba nesprávneho segmentu	5	9	45
9	Zlá cenová politika firmy	6	7	42

Scenár jednotlivých rizík a možnosti ich eliminácie, respektíve opatrenia, ktoré by mali za úlohu znížiť celkovú hodnotu rizika, boli dosadené do prehľadnej matice na nasledujúcom obrázku.

Riziko	Scenár	Opatrenie
Upadajúci záujem o produkty	Zníženie objemu predaja, Zníženie tržieb, Pri pretrvávajúcom trende ukončenie činnosti	Pravidelné semináre so zameraním na poukázanie pozitívnych účinkov, reklama, rozšírenie podnikateľskej činnosti na inú oblasť
Rast fixných nákladov	Ukončenie činnosti na území daného štátu, presťahovanie firmy do inej krajiny,	Tvorba rezerv, snaha o zvyšovanie tržieb, rast podniku, prípadne otvorenie ďalšej predajne
Krádeže výrobkov zamestnancami	Zhoršenie pracovných vzťahov, zníženie morálky, pokles predajov, zaznamenanie nesúladu, stratovosť	Inštalácia bezpečnostného systému (kamier), dohoda o hmotnej zodpovednosti
Nekvalifikovaná pracovná sila	Zníženie tržieb, odrádzanie zákazníkov a ich prechod ku konkurencii, zrušenie predajne z dôvodu nízkej návštevnosti a obratu	Dôsledné výberové konanie, školenie pracovníkov, stimulácia (peňažná, nepeňažná), výber pomocou personálnej agentúry
Výrazné zníženie počtu návštevníkov nákupného centra	Zníženie objemu predaja, tržieb, presťahovanie, alebo zrušenie predajne	Nízka pravdepodobnosť vzniku, akceptovanie rizika, voľba vhodnej stratégie
Nepravdivé informácie o negatívnych vplyvoch	Zníženie objemu predaja a tržieb, zastavenie trendu, žaloby zo strany spotrebiteľov	Výber vhodných kvalitných dodávateľov, vyzdvihovanie pozitívnych účinkov, inofirmovanie o dlhodobom užívaní, marketingové kampane
Nesprávny odhad výšky tržieb	Neschopnosť uhrádzať fixné náklady, zníženie cash flow, pozastavenie dodávky nových tovarov, zníženie objemu predaja, dopredaj skladových zásob, ukončenie činnosti	Počítanie s vyššími nákladmi, určenie výšky tržieb pri ktorých firma začne zvažovať o predčasnom ukončení, spolupráca s inými konkurentami (Joint Venture/aliancia)
Nesprávny segment trhu	nezáujem športovcov, študentov, držanie veľkého množstva zásob, nízka obrátkovosť tovarov, nízky cash flow, zvyšovanie nákladov,	Voľba nového zákazníckeho segmentu, úprava portfólia, sústredenosť na podnikateľov /seniorov, zvyšovanie koncentrácie, predlžovanie aktívneho života
Zlá cenová politika	Strata zákazníkov, znižovanie tržieb, obratu a objemu predaja, sťažnosti	Opätovné porovnanie cien s konkurenciou, zníženie marže, výpočet najnižšie možnej predajnej ceny, časové a množstevné akcie

Obr. 14 Matica - riziko, scenár, opatrenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

Po aplikácii jednotlivých opatrení, by sa ich účinnosť mala prejavovať znížením hodnoty rizika, teda znížením dopadu na aktíva firmy, pri rovnakej pravdepodobnosti vzniku daného rizika.

Tab. 19 Hodnota rizík po aplikácii opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie)

Číslo rizika	Opatrenie	Pravdepodobnosť	Nový Dopad	Nová hodnota	Zodpovednosť
1	Semináre, reklama, rozšírenie ponuky	3	5	15	Firma, odborníci
2	Tvorba príspevku a rezerv na krytie FN	6	4	24	Firma
3	Bezpečnostné kamery	5	3	15	Firma
4	Prijímacie pohovory externou firmou	6	3	18	Personálna agentúra
5	Správna rozvojová stratégia	4	6	24	Firma
6	Informovanosť o pozitívnych účinkoch	8	3	24	Firma, odborníci
7	Spolupráca (Joint venture, aliancia)	7	3	21	Firma, konkurenti
8	Tvorba alternatívnej stratégie	5	5	25	Firma
9	Porovnávanie s konkurentami	6	4	24	Firma, externý prac.

Vzhľadom na to, že spoločnosť si určila hranicu akceptovateľného rizika na úrovni 25, ani jedno riziko sa po aplikácii jednotlivých opatrení nevyskytuje za touto hranicou. Môžeme teda povedať, že opatrenia boli účinné a podnik je stotožnený s aktuálnou hodnotou rizík.

ZÁVER

V rámci teoretickej časti tejto diplomovej práce, boli priblížené a vysvetlené niektoré odborné termíny z oblasti strategického riadenia spoločnosti, ktoré mali za úlohu poskytnúť informácie potrebné pre pochopenie problematiky zvolenej témy „Strategický rozvoj malého podniku“. V tejto časti boli popísané aj analytické metódy, ktoré boli neskôr použité v analytickej časti.

Analýza spoločnosti Infinity Sport, s. r. o., pôsobiacej na trhu výživových doplnkov a športového oblečenia., v analytickej časti súčasného stavu, nám poskytla bližšie informácie a predstavu o súčasnom fungovaní a stave analyzovaného objektu. Na posúdenie vonkajšieho prostredia a faktorov vplývajúcich na danú firmu, bola zvolená analýza SLEPT. Rozbor odborového okolia firmy, bol vykonaný na základe Porterovno modelu piatich síl. Tieto dve analytické metódy poskytli obraz o tom, aké podmienky panujú na trhu pôsobnosti firmy. Po uskutočnení analýzy vnútorných faktorov firmy, ktorá bola vykonaná aplikáciou analýzy 7S, boli všetky zistené informácie implementované do SWOT matice. Na základe ohodnotenia jednotlivých faktorov v matici SWOT, bola zvolená alternatívna stratégia „W-T“. Táto stratégia hovorí o určitom stiahnutí (defenzíve), respektíve vyhýbaní spoločnosti.

Spoločnosť sa však rozhodla, práve z dôvodov identifikovaných prostredníctvom analýz, pokúsiť sa o expanziu na zahraničný trh s vidinou perspektívnejšej budúcnosti a dosiahnutia vyššieho zisku. Na základe prieskumu trhu spoločnosť zistila, že na českom trhu nefiguruje tak vysoký počet konkurentov ako na aktuálnom slovenskom trhu.

Návrhová časť obsahuje postup výberového konania cieľového trhu expanzie, výber vhodného mesta pre otvorenie kamenej predajne a jej lokality. Po zvolení miesta vzniku predajne, bol uskutočnený prieskum potenciálnych nákupných centier. Na základe skúseností s otvorením predošlých predajní, boli stanovené určité faktory, ktorých vyhodnotenie malo viesť k výberu najvhodnejšej alternatívy. Návrhová časť obsahuje taktiež aj stanovenie výšky nákladov a celkovú simuláciu otvorenia predajne. Výpočet čistej súčasnej hodnoty mal poskytnúť odpoveď na to, či daný investičný zámer expanzie bude pre podnik výhodný, alebo nie.

Všetky návrhy a kroky obsiahnuté v tejto diplomovej práci boli pravidelne konzultované s vedením firmy, majiteľom Milanom Jurákom, spolu s ktorým som všetky možnosti

prediskutoval do najmenší detailov a vybral tie, ktoré by mohli mať pre podnik najpozitívnejší efekt a viedli by k lepšej finančnej situácii podniku.

Vzhľadom na rozsah práce a časovú náročnosť jej spracovania, by som chcel v závere podotknúť, že expanzia na nový trh nie je jediným vhodným spôsobom realizácie strategického rozvoja spoločnosti. Ostatné návrhy rozvoja spoločnosti som nemal možnosť podrobnejšie spracovať. Je však všeobecne známe, že rozvoj a prispôsobenie sa spoločností potrebám a požiadavkám trhu, je pre zachovanie konkurencieschopnosti a v podstate, aj pre pokračovanie podniku v činnosti viac než potrebné. V prípade, že by sa expanzia na nový trh nebola uskutočnená, podnik by mal zvoliť najst' inú variantu strategického rozvoja. Vzhľadom na podmienky a skutočnosti na trhu, sa podniku ponúka niekoľko alternatívnych stratégií. Jednou z nich by mohlo byť využitie služieb, krízového manažéra, ktorý by dokázal určiť nový smer napredovania. Ďalšou možnosťou by bolo využitie veľkého počtu konkurentov a za účelom obojstranného profitovania uskutočniť nejakú alianciu spolu s ostatnými spoločnosťami, alebo prípadne fúzia (joint venture). Poslednou možnosťou pre podnik by bolo ukončenie pôsobnosti na danom trhu a zamerať sa na inú podnikateľskú činnosť. Táto alternatíva je však veľmi radikálna a momentálna finančná situácia nie je tak krízová.

Ako aktívny športovec, užívajúci výživové doplnky stravy, som mal doteraz možnosť vnímať situáciu na trhu len zo strany spotrebiteľa. Z tohto dôvodu bolo spracovávanie tejto diplomovej práce pre mňa prínosom, pretože som mal možnosť vidieť, aké veľmi ťažké môže byť podnikanie v oblasti, ktorá sa zaoberá „len“ sprostredkovaním obchodu výrobkov luxusného charakteru (z pohľadu pyramídy potrieb). Mohol som sa vcítiť do situácie majiteľa firmy, riešiaceho nekompromisnú rivalitu konkurentov, problémy spojené s logistikou, ale aj porušovanie pravidiel od ostatných účastníkov trhu, bez adekvátneho postihu, ktorá spôsobila nemalé problémy ostatným firmám. Preto verím, že návrh expanzie na nový, menej obsadený trh, s použitím vhodných zásad a postupov, by mohla byť pre firmu Infinity Sport, s. r. o., prínosná a finančne lukratívna.

ZOZNAM POUŽITÝCH KNIŽNÝCH ZDROJOV

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F. *Strategic Marketing*. 8 ed. New York: McGraw–Hill International Edition 2006. 726 s. ISBN 007-124432-8.
- DE WIT, B., MEYER, R. *Strategy (Process, Content, Context)*. New York: Vest Publ. Company, 1995. IDBN 80-7179-603-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, 232 stran. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. : ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. : il. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New York: Prentice-Hall, 1989, 575 s. ISBN 9780132968492
- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 6.vydanie. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Macmillan, 1985 (český překlad: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1992).
- PORTER, Michael E. *What Is Strategy?* *Harvard Business Review* [online]. 1996, 74(6), 61-78 [cit. 2017-05-05]. ISSN 00178012.
- SEDLÁČKOVÁ H., *Strategická analýza*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.
- VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002, 443 s. : il. ISBN 80-7261-068-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2011, 356 s. ISBN 8024735288
- WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006. 351 s. ISBN

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV

BANKY. Spotrebné úvery. *Banky.sk* [online]. 2017. [cit. 2017-4-20]. Dostupné z: <http://banky.sk/spotrebne-uvery/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *CZSO.cz* [online]. 2017. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

FINSTAT. Databáza finančných údajov - hospodárske výsledky slovenských firiem. *Finstat.sk* [online]. 2017. [cit. 2017-3-27]. Dostupné z: <https://finstat.sk/>

KURZ-EURO. Vývoj a história kurzov – informácie o menách a grafy. *Kurz-euro.sk* [online]. 2017. [cit. 2017-3-27]. Dostupné z: <https://kurz-euro.zones.sk/kurzy/>

PODNIKATEL. Přehled nových zákonů, které ovlivní podnikatele. *Podnikatel.sk* [online]. 2014. . [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-ovlivni-podnikatele/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Nezamestnanosť podľa výberového zisťovania pracovných síl. *Slovak.statistics.sk* [online]. 2017. [cit. 2017-3-22]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home/!ut/p/z1/hY9LD4IwEIR_Cweu7BJAqrdqDI8QI0Qj9mLAIKAIpK3w923Um6-57c43mx1gkAJrs6EuM113bdaoec8mh9gNyHxuUiSrZInBhq69JLRNtB3Y_QOYsvGLKKo8eyALj_q2GyGSyHMwoP42mcaWhdR6AT9uhMDKpsuf79I2t0gJJBenghfcuHG1rqTsZzrqOI6jIaRqJ2R9FIa46PgpVHVCQvoGQ39N8ew0Q0Q17Q4ejO71/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2017. [cit. 2017-3-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Členenie marketingových stratégií (Zdroj: spracované podľa Horáková, 2003)	22
Tab. 2 Výška dosiahnutých tržieb konkurentov za rok 2015 (Zdroj: vlastné spracovanie)	42
Tab. 3 Sadzba DPH SR (Zdroj: spracované podľa www.)	49
Tab. 4 Sadzby DPH ČR (Zdroj: spracované podľa www.)	49
Tab. 5 Ponuka úverov a pôžičiek bánk na území SR (Zdroj: spracované podľa http://banky.sk)	50
Tab. 6 Porovnanie konkurentov (Zdroj: vlastné spracovanie)	57
Tab. 7 Hodnotenie silných stránok (Zdroj: vlastné spracovanie)	63
Tab. 8 Hodnotenie slabých stránok (Zdroj: vlastné spracovanie)	63
Tab. 9 Slovné vyjadrenie atraktivity príležitostí a hrozieb (Zdroj: vlastné spracovanie)	66
Tab. 10 Hodnotenie príležitostí (Zdroj: vlastné spracovanie)	66
Tab. 11 Hodnotenie hrozieb (vlastné spracovanie)	67
Tab. 12 Výber vhodného nákupného centra (Zdroj: vlastné spracovanie)	72
Tab. 13 Rozdelenie dodávateľov podľa výšky marže (Zdroj: vlastné spracovanie)	74
Tab. 14 Vyčíslenie nákladov (Zdroj: vlastné spracovanie)	80
Tab. 15 Znázornenie odhadu výšky ročných výnosov	82
Tab. 16 Čistá súčasná hodnota investície (NPV) (Zdroj: vlastné spracovanie)	82
Tab. 17 Kategorizácia rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)	83
Tab. 18 Ohodnotenie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)	84
Tab. 19 Hodnota rizík po aplikácii opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie)	86

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Strategické riadenie (Zdroj: spracované podľa Mallya, 2007)	14
Obr. 2 Model marketingovej stratégie (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2009) ...	15
Obr. 3 Jednoduchý model str. riadenia (Zdroj: spracované podľa Cimbalníková, 2012)	16
Obr. 4 Business strategy podľa 7P (Zdroj: spracované podľa DE WIT, 1995).....	18
Obr. 5 Väzby medzi stratégiami (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2017)	19
Obr. 6 Stratégia podľa Ansoffa (Zdroj: spracované podľa Blažková, 2007).....	24
Obr. 7 Stratégia podľa Portera (Zdroj: spracované podľa Blažková, 2007).....	24
Obr. 8 Porterov 5-faktorový model (Zdroj: spracované podľa Porter, 1992).....	30
Obr. 9 McKinsley 7S (Zdroj: spracované podľa Hanzelková, 2017)	33
Obr. 10 Analýza rizík (Zdroj: spracované podľa Grasseová, 2012).....	36
Obr. 11 Maslowova pyramída hodnôt (Zdroj: spracované podľa Vysekalová, 2011) ..	43
Obr. 12 SWOT matica (Zdroj: vlastné spracovanie)	68
Obr. 13 Vymedzenie konkurencie (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kotler, 2004).....	75
Obr. 14 Matica - riziko, scenár, opatrenia (Zdroj: vlastné spracovanie)	85

Zoznam grafov

Graf 1 Tržný podiel (Zdroj: vlastné spracovanie)	42
Graf 2 Miera nezamestnanosti v ČR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.czso.cz)	46
Graf 3 Miera nezamestnanosti v SR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.slovak.statistic.sk)	46
Graf 4 Priemerná mzda v SR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.slovak.statistic.sk)	47
Graf 5 Priemerná mzda v ČR za rok 2016 (Zdroj: spracované podľa www.czso.cz)	47
Graf 6 Vývoj kurzu USD voči EUR (Zdroj: spracované podľa www.kurz-euro.sk)	48
Graf 7 Vývoj kurzu EUR voči CZK (Zdroj: spracované podľa www.kurz-euro.sk)	48