

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2023/36122176490254596

**ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI
PODNIKU**

Diplomová práca

2023

Bc. Alina Onyshchenko

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Podnikový obchod a marketing
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Michal Pružinský, CSc.

Košice 2023

Bc. Alina Onyshchenko

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum: 16.02.2023

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som rada vyjadrila svoje veľké pod'akovanie prof. Ing. Pružinskému CSc., ktorý bol vedúcim mojej diplomovej práce. Jeho cenné rady, podnetné pripomienky, ústretovosť a odborné vedenie počas celého procesu tvorby záverečnej práce mi veľmi pomohli. Chcem sa tiež pod'akovať všetkým, ktorí akýmkoľvek spôsobom prispeli k jej úspešnému dokončeniu.

ABSTRAKT

ONYSHCHENKO, Alina: Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Michal Pružinský, CSc.. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 70.

Cieľom záverečnej práce je: Zhodnotiť stav konkurencieschopnosti produktu v podniku a na základe vonkajšej a vnútornej analýzy a navrhnúť smery zvyšovania konkurencieschopnosti. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 16 obrázkov, 6 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V tejto kapitole definujeme konkurencieschopnosť podnikovej sféry, konkurenčné prostredie a metódy vyhodnotenia konkurencieschopnosti. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ záverečnej práce a čiastkové ciele, ktoré slúžia na naplnenie nášho hlavného cieľa. V tretej kapitole záverečnej práce charakterizujeme zvolenú metodiku práce a metódy skúmania, ktoré sme vo výsledkovej časti aplikovali na vybraný objekt skúmania. Štvrtá kapitola, výsledky práce, zahŕňa analýzu konkurencieschopnosti na trhu skúmanej spoločnosti a návrh odporúčaní pre jej budúci rozvoj. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou, kde sme zhodnotili naše výsledky a odporúčania, ako zvýšiť konkurencieschopnosť vybraného podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie finančného stavu, konkurenčného prostredia skúmanej spoločnosti, navrhnutie marketingových aktivít, pomocou ktorých odporúčame zvýšiť konkurencieschopnosť podniku na trhu.

Kľúčové slová:

konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné prostredie, faktory konkurencieschopnosti, hodnotenie konkurencieschopnosti

ABSTRACT

ONYSHCHENKO, Alina: Increasing the competitiveness of the company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košiciach; Department of Economics and Management. – Supervisor: prof. Ing. Michal Pružinský, CSc.. – Košice: PHF EU, 2023, the number of pages 70.

The aim of the final thesis is: Assess the state of product competitiveness in the company and based on external and internal analysis and propose directions for increasing competitiveness. The work is divided into 5 chapters. It contains 16 pictures, 6 tables a 1 attachment. The first chapter is devoted to the current state of the problem at home and abroad. In this chapter we define the competitiveness of the corporate sphere, the competitive environment and methods of competitiveness evaluation. The next section characterizes the objective of the thesis and the sub-objectives that serve to fulfill our main goal. In the third chapter of the thesis, we characterize the chosen methodology of the work and the methods of investigation that we applied to the selected object of investigation in the results section. The fourth chapter, the results of the thesis, includes an analysis of the market competitiveness of the company under study and a proposal of recommendations for its future development. The final chapter deals with the discussion, where we evaluated our results and recommendations to increase the competitiveness of the selected company. As a result of solving the given problem, we evaluate the financial condition, the competitive environment of the investigated company, propose marketing activities through which we recommend to increase the competitiveness of the company on the market.

Kľúčové slová:

Competition, competitiveness, competitive environment, competitiveness factors, evaluation of competitiveness

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Úrovne konkurencieschopnosti	13
1.2 Konkurenčné prostredie	14
1.2.1 Faktory konkurencieschopnosti	15
1.2.2 PEST analýza	18
1.3 Konkurencieschopnosť podnikovej sféry	20
1.4 Hodnotenie konkurencieschopnosti	21
1.4.1 Metóda 5 F	22
1.4.2 SWOT analýza	23
1.4.3 BCG matica a jej modifikácie	25
1.4.4 Dotazníkové šetrenie	27
2 Cieľ práce	29
3 Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Objekt skúmania	30
3.2 Pracovné postupy	30
3.3 Spôsob získavania údajov	31
3.4 Metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov	31
3.4.1 PEST analýza	31
3.4.2 Porterov model piatich síl	32
3.4.3 SWOT analýza	32
3.4.4 Marketingový prieskum – dotazníkové šetrenie	32
3.4.5 Štatistické metódy	32
4 Výsledky práce	34
4.1 Analýza súčasného stavu spoločnosti FRESH s.r.o.	34
4.1.1 Predmety podnikania	35
4.1.2 Finančné ukazovatele	35
4.1.3 Zaradenie v odvetví	36
4.1.4 4.1.4 Ciele spoločnosti	36
4.1.5 Hodnoty spoločnosti	37
4.1.6 Stratégia spoločnosti	37
4.1.7 Ľudské zdroje	39
4.2 PEST analýza	40
4.3 Porterov model piatich síl	41
4.4 SWOT analýza	43
4.5 Marketingový prieskum – dotazníkové šetrenie	48

4.5.1	Demografické údaje respondentov	48
4.5.2	Supermarkety, v ktorých najčastejšie nakupujú	49
4.5.3	Dôvody (podľa dôležitosti) pre výber supermarketu	50
4.5.4	Najlepšie supermarkety v jednotlivých kategóriách	50
4.5.5	Odlišnosť supermarketov FRESH od konkurencie podľa respondentov	54
4.5.6	Akciové ponuky FRESH	54
4.5.7	Zdravší produkt, ktorý najčastejšie kupujú v sieti FRESH	55
4.5.8	Využitie donášky potravín	55
4.6	<i>Návrh zlepšenia povedomia o značke</i>	57
4.6.1	Kampaň: Kvalita a čerstvosť farmárskych produktov prostredníctvom Fresh Charity Food Market 57	
4.6.2	Kampaň: Fresh - Vaša cesta k zdravej strave a osobnému servisu	59
4.6.3	SmartBasket: Interaktívny online nákup potravín na dosah ruky	62
5	Diskusia	64
	Záver	65
	Zoznam použitej literatúry	66
	Príloha č.1	69
	<i>Dotazník- spokojnosť zákazníka</i>	<i>69</i>

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek (nepovinné)

Obr. 1 Faktory podnikového okolia.....	16
Obr. 2 BCG matica	26
Obr. 3 Finančné ukazovatele	35
Obr. 4 SWOT analýza graficky	47
Obr. 5 Demografické údaje respondentov	48
Obr. 6 Supermarkety, v ktorých najčastejšie nakupujú respondenti.....	49
Obr. 7 Dôvody pre výber supermarketu (podľa dôležitosti).....	50
Obr. 8 Najširšia ponuka zdravších potravín.....	51
Obr. 9 Najlepší výber ovocia a zeleniny.....	52
Obr. 10 Najlepší výber pečiva	52
Obr. 11 Najlepší výber mäsa a mäsových výrobkov	53
Obr. 12 Najlepší výber BIO produktov	53
Obr. 13 Najviac spomenutí v jednotlivých kategóriách	54
Obr. 14 Zásah vybraným komunikačným kanálom.....	55
Obr. 15 Dôvody nevyužívania donášky potravín	56
Obr. 16 Vizualizácia festivalu	59
Tab. 1 Zdroje podniku	17
Tab. 2 Vybrané faktory používané pri PEST analýze	19
Tab. 3 SWOT matica	23
Tab. 4 SWOT analýza.....	44
Tab. 5 SWOT analýza výpočty silné a slabé stránky	45
Tab. 6 SWOT analýza výpočty príležitosti a hrozby.....	46

Úvod

Konkurencieschopnosť patrí v neustále sa meniacom trhovom prostredí súčasnej doby medzi pilierové požiadavky, a preto je považovaná za jednu zo základných vlastností podniku.

Najúspešnejším sa stáva ten podnik, ktorému sa podarí uplatniť svoju konkurenčnú výhodu a získať tak prevahu nad ostatnými podnikmi. Konkurencieschopnosť teda predstavuje schopnosť podniku ponúknuť zákazníkovi rovnaké alebo lepšie podmienky ako konkurencia.

Na to, aby boli podniky schopné reagovať na uvedené zmeny podnikateľského prostredia a byť tak konkurencieschopné, je predovšetkým potrebné moderne riadiť svoj podnik, t. j. zavádzať nové prístupy, nástroje a techniky, stanovovať si ambiciózne ciele, kladť dôraz na udržateľnú výkonnosť, sledovať komplexný súbor kritérií výkonnosti, snažiť sa o strategické inovácie. Podstatné je tiež vytvoriť dynamickú a flexibilnú organizačnú štruktúru riadenia, neustále zdokonaľovať kľúčové kompetencie a hľadať možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku predovšetkým jej hodnotením.

Zachovanie a rast konkurencieschopnosti sa stáva prvoradou úlohou manažmentov všetkých podnikov, pretože konkurencieschopnosť na všetkých úrovniach je podmienkou prosperity, no niekedy aj prostého prežitia. Konkurencieschopnosť, ktorá je v súčasnom trhovom prostredí základným atribútom úspechu každého podniku, vyvoláva trvalý tlak na zlepšovanie a uskutočňovanie radikálnych zmien vo všetkých súvislostiach, v ktorých sa podnik nachádza. Za jeden z najvýznamnejších faktorov konkurencieschopnosti, ktorý sa vzťahuje predovšetkým ku globalizačnému vývoju sú preto aj inovácie, ktoré sú vo všeobecnosti považované za akcelerátor ekonomiky.

Digitalizácia, ktorá začala napredovať za posledných päť až desať rokov, je často označovaná za štvrtú priemyselnú revolúciu (Priemysel 4.0) a prináša digitálnu transformáciu. Táto transformácia výrazne mení tradičné vnímanie konkurencieschopnosti a vytvára tlak na investície podporujúce digitálnu pripravenosť firiem (najmä MSP), ako aj verejnej správy. Dopady pandémie v podobe zastavenia sociálneho života a zmeny v samotnom spôsobe výkonu práce navyše donútili firmy sa významne presunúť do digitálneho priestoru na zvýšenie šancí na svoje prežitie.

O tržnom úspechu či neúspechu spoločnosti rozhodujú hlavne zákazníci. Chovanie zákazníkov sa stále v čase mení podľa ich priorít, potrieb a životnej úrovni. Skúmanie spotrebiteľského správania a zohľadnenie týchto faktorov dáva spoločnosti dobrú konkurenčnú výhodu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Konkurencia je vzájomný vzťah dvoch a viacerých subjektov (konkurentov), ktorí proti sebe súperia v rámci konkurenčného prostredia, ktorí ho týmto vytvárajú a formujú. Konkurencia môže byť definovaná i ako množina týchto konkurentov (Čichovský, 2002). Podľa Wolfganga Kaspra (2008) sa tradične intenzita konkurencie spojuje s počtom výrobcov či predajcov na trhu, čo je nesprávne chápanie. Intenzita nezávisí len na počte, ale tiež na sile existujúcich a potenciálnych konkurentov. Platí, že vyhráva ten najsilnejší, čiže najviac konkurencieschopný. Pre lepšie poznanie konkurencie slúži benchmarking, ktorý porovnáva vlastné produkty s konkurenciou (Kotler, 2007).

Podnikatelia chápu konkurenciu ako negatívny pojem. Ona totiž funguje opačným smerom a nie je škodlivá, predstavuje jednu z najúčinnejších motivácií pre myslenie aj aktivitu. Konkurencia nikdy nezískala zaslúžené uznanie, azda preto, že vnímame skôr jej negatívne ako pozitívne stránky. Konkurencia chráni pred apatiou a stagnáciou. Odmeňuje schopných. Podporuje ambície, konkurencia pôsobí priaznivo nie deštruktívne. Snom každého podnikateľa je monopol. Producent by najradšej chcel byť jediným výrobcom určitého výrobku. Maloobchodník by si priaľ, aby bol jeho obchod v meste jediný. Každý podnikateľ by najradšej nemal žiadnych konkurentov. Možno povedať, že nechť ku konkurencii je medzi podnikateľmi všeobecne rozšírená (Casson, 1996).

S konkurenciou súvisí aj konkurencieschopnosť podniku. Kým konkurencia predstavuje súťaž na trhu, konkurencieschopnosť je reakcia a reakčný čas na zmeny na trhu a v dopyte zákazníkov jednotlivými podnikmi zainteresovanými v danom procese tvorby produktov alebo poskytovania služieb.

Základným znakom trhovej ekonomiky je sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom, aký produkt si kúpi, ale predovšetkým od koho. Táto skutočnosť vedie k súťaži potenciálnych dodávateľov o zákazníka. O tom dodávateľovi, ktorého si zákazník zvolí sa dá povedať, že jeho konkurenčná schopnosť bola vyššia ako u ostatných účastníkov súťaže. Každý podnik by sa mal snažiť vytvárať také konkurenčné výhody, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť ponúkaných produktov. Konkurencieschopnosť produktov je daná hlavne ich kvalitou a postavenie podniku na danom trhu je determinované záujmom zákazníka o ponúkané produkty (Krauszová, Janeková, 2008).

Konkurencieschopnosť sa rozvíja na troch rôznych úrovniach, kde všetky tri musia byť rozvíjané na podporu celkovej konkurencieschopnosti krajiny. Podpora týchto troch

rôznych úrovni konkurencieschopnosti si vyžaduje rôzne prístupy z hľadiska budovania kapacít verejného sektora na strane jednej a znižovania administratívnej a finančnej záťaže pre podnikateľov na strane druhej. Rozvoj týchto prístupov pomáha firmám maximalizovať svoju hospodársku aktivitu a lepšie využívať dostupné zdroje v rámci podnikateľských aktivít. Z toho dôvodu sa dá konkurencieschopnosť rozdeliť na rôzne úrovne, na ktorých vie byť rozvíjaná (Aiginger, 2013).

1.1 Úrovne konkurencieschopnosti

Konkurencieschopnosť v rámci podnikateľského prostredia sa dá hodnotiť na viacerých úrovniach, podľa čoho sa tento faktor rozdeľuje na tri osobitné kategórie ukazovateľov:

- Kapacita a kapitál firiem,
- Ekosystém podnikateľskej podpory,
- Národné prostredie.

Prvou úrovňou, v rámci ktorej sa dá hodnotiť konkurencieschopnosť firiem je úroveň jednotlivých kapacít podnikov. V tomto smere sa hodnotí najmä to, ako je firma riadená, či využíva najlepšie postupy, má potrebné zdroje a má dostupnú pracovnú silu podľa svojich potrieb. Sem patrí najmä dostatočná kvalifikačná úroveň pracovnej sily s ohľadom na pozíciu krajiny z hľadiska medzinárodných dodávateľských reťazcov. Iba tak bude môcť firma profitovať z jej prítomnosti v krajine, resp. v konkrétnom regióne. V tomto smere teda ide o kombináciu, ako sa dostupné zdroje na úrovni krajiny dokážu sklbiť s potrebami firiem na maximalizáciu svojich potrieb z hľadiska zaradenia Slovenska v tokoch medzinárodného obchodu (The World Economics Forum- Prvá úroveň hodnotenia konkurencieschopnosti firiem, 2021).

Druhá úroveň konkurencieschopnosti sa týka nastavenia podnikateľského ekosystému. Ten je tvorený inštitúciami zameranými na podporu podnikania v krajine. Tieto inštitúcie môžu mať v rámci podporného systému rôznu úlohu, od poskytovania zdrojov (úverov, grantov alebo iných foriem financovania podnikateľských projektov), cez rozvoj podnikateľských kompetencií, až po poradenské či konzultačné inštitúcie podporujúce rast podnikov a ich prienik do zahraničia. V tomto smere ide tiež o dynamický proces rozvoja potrieb podnikateľov v závislosti od dominantných sektorov v ekonomike, ako aj z hľadiska toho, či ekonomiku poháňajú zahraničné investície alebo domáce malé a stredné podniky.

Tretia úroveň konkurencieschopnosti sa zameriava na hodnotenie makroekonomického a regulačného prostredia, v ktorom podniky v krajine pôsobia. Z tohto hľadiska teda ide o minimalizovanie regulačnej a administratívnej záťaže, znižovanie nákladov - časových aj finančných, na plnenie administratívnych požiadaviek a vychádzanie v ústrety potrebám firiem, aby mohli maximum svojej energie a zdrojov vkladať do rozvoja svojho podnikania. Na tejto úrovni teda ide primárne o hodnotenie a podporu makroekonomického a regulačného prostredia, v rámci ktorého samotné podniky pôsobia. Toto prostredie sa rozvíja prostredníctvom zlepšovania politík a opatrení v oblasti zamestnávania, daňovej a odvodovej politiky, ochrany zamestnancov ako aj spotrebiteľov.

1.2 Konkurenčné prostredie

Každý podnik sa nachádza v prostredí, ktoré dotvára jeho charakter. S tým je priamo spojený spôsob ako sa budú vyvíjať potreby jeho zákazníkov. Základným stimulom každého konkurenta je dosiahnuť maximálny čistý zisk. Podnik sa môže zamerať na krátkodobé dosahovanie nadpriemerných ziskov, alebo na dlhodobé dosahovanie nižších ziskov. Nemusí sa však vždy jednať o maximálny zisk, ale cieľový zisk. Iným prístupom je, že každý konkurent má niekoľko cieľov, ktorým prikladá rôznu váhu. V tomto prípade je potrebné zamerať sa na relatívnu váhu, akú konkurent prikladá bežnej ziskovosti, podielu na trhu, toku hotových peňazí, popredným technológiám, úrovni služieb atď. Poznanie súboru konkurenčných cieľov a ich váh umožňuje zistiť, či je konkurent spokojný s existujúcimi finančnými výsledkami, ako bude reagovať na rôzne typy konkurenčného útoku a pod. Otázne je, či je podnik schopný realizovať svoju stratégiu a dosiahnuť stanovené ciele. Úspešnosť závisí na zdrojoch a schopnostiach konkurencie. Preto je potrebné identifikovať prednosti a slabiny svojich konkurentov. Úvodným krokom musí byť zber najaktuálnejších informácií o činnosti svojich konkurentov, hlavne o ich predaji, podielu na trhu, zisku, návratnosti investícií, obrate peňazí, nových investíciách a využití kapacít.

Získať niektoré informácie o konkurenčnom podniku je dnes veľmi náročné. Ale na druhej strane akákoľvek informácia pomôže vylepšiť odhad predností a slabín konkurencie. Väčšina informácií o svojich konkurentoch je zo sekundárnych zdrojov, z osobných skúseností a z počutia. Pri pátraní po slabinách a prednostiach svojich konkurentov je potrebné zistiť ich predstavy o podnikaní a trhu. Pokiaľ konkurent jedná na základe mylnej predstavy, znamená to výhodu. A nakoniec je dôležité odhadnúť pravdepodobné reakcie

konkurenta. Už spomínané ciele, prednosti a slabiny predurčujú reakciu konkurenta na činnosti iného podniku.

Nemalú úlohu tu zohráva zákazník. Spoznanie samotného zákazníka pomôže podniku zorientovať sa v potrebách trhu a poskytovať to, čo bude na trhu úspešné.

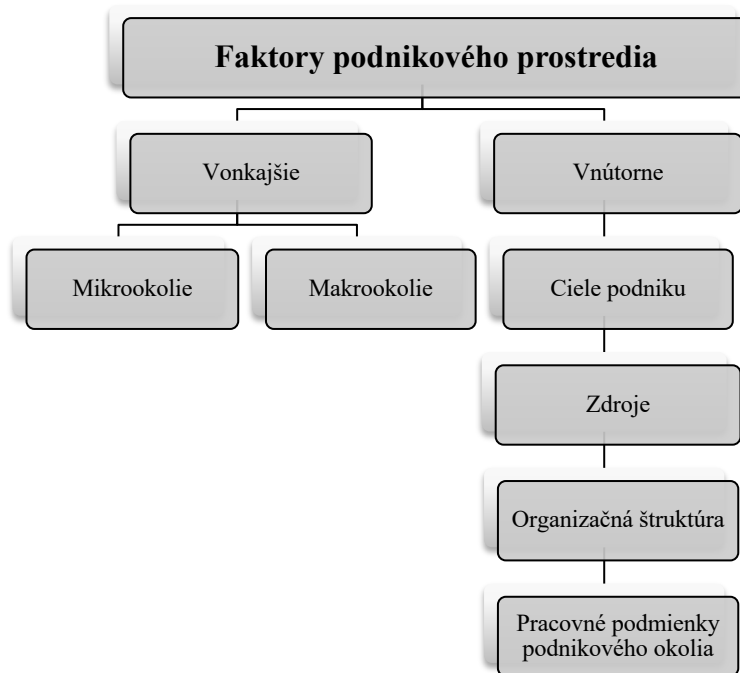
Zákazník je často v časovej tiesni, preto požaduje, aby jeho potreba bola uspokojená rýchlo a kvalitne. Moderné podniky zameriavajú svoju stratégiu na zákazníka a jemu prispôsobujú svoju ponuku. Informácie o zákazníkoch, ich postojoch a prianiach sú vo svete častým východiskom pre úspešné podnikanie a prosperitu. Zámerom riadenia vzťahov so zákazníkom je vybudovať stratégiu vzťahov, pomocou ktorých bude možné vzťahy kultivovať a zvyšovať ich hodnotu. Takýto vzťah medzi podnikom a zákazníkom prináša výhody pre obe strany.

Súčasne podnikateľské prostredie spôsobuje, že efektívnosť a výkonnosť sa dostávajú do pozornosti každého podniku, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti. Výkonnosť podniku je meraná jednak objemom výkonov a od toho odvodenou produktivitou práce, ale aj objemom pridanej hodnoty a od toho odvodenou produktivitou práce z pridanej hodnoty. Zvýšenie výkonnosti podniku je možné dosiahnuť dôslednou orientáciou na tri základne atribúty fungovania prevádzkovej základne: náklady, kvalitu a čas (Krauszová, Janeková, 2008).

1.2.1 Faktory konkurencieschopnosti

Faktory konkurencieschopnosti podniku je možné rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Medzi vonkajšie faktory patria tie, ktoré podnik nemá možnosť ovplyvniť, prípadne je jeho možnosť ovplyvniť tieto faktory obmedzená či nepriama. Patri sem vyjednávací sila dodávateľov a odberateľov, konkurenčný boj, trh produktov, korupcia v prostredí, záujem o pracovný pomer v podniku a podpora miestnych a štátnych orgánov (Karpissová, 2008).

Dvořáček (2012) rozlišuje prostredie podniku na vnútorné a vonkajšie prostredie podniku, ktoré môžeme vidieť na obrázku 1.



Obr. 1 Faktory podnikového okolia

Zdroj: Dvořáček, 2012

Dvořáček (2012) tvrdí, že vnútorné prostredie je spojené so silami, ktoré pôsobia vo vnútri podniku. Jedná sa o ciele podniku, zdroje, organizačnú štruktúru a pracovné podmienky.

Zdroje a schopnosti sú základom pre budovanie konkurenčnej výhody a primárnym faktorom výnosnosti (ziskovosti).

Zdrojový prístup chápe podnik ako súbor zdrojov, ktoré môžu byť základom odlišnosti jedného podniku od druhého. Je celkom nemožné nájsť dva úplne totožné podniky, ktoré by mali rovnaké skúsenosti, rovnaké zdroje, schopnosti a podnikovú kultúru. Základnými prvkami analýzy sú individuálne zdroje a zdroje prispievajúce k vytváraniu konkurenčnej výhody (Sedláčková, 2007). V nasledujúcej tabuľke sa nachádza prehľad zdrojov organizácie.

Tab. 1 Zdroje podniku

PODNIK	
<p>Fyzické zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • strojné vybavenie • výrobné plochy • skladovacie priestory 	<p>Ľudské zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • štruktúra pracovných síl • organizácia práce • vzájomná zastupiteľnosť
<p>Finančné zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilný kapitál • záväzky a pohľadávky • možnosti získať úver 	<p>Zdroje nehmotnej povahy</p> <ul style="list-style-type: none"> • image podniku • ochranná známka • znalosť trhu

Zdroj: Váchal a Pártlová (2010)

Sedláčková (2007) vo svojej knihe uvádza, že cieľom analýzy je posúdiť strategický potenciál zdrojov podniku, hlavne dostupných existujúcich zdrojov, ich kvalitu a mieru unikátnosti, jedinečnosti a pre konkurentov ťažko dosiahnuteľné, čiže nenapodobiteľné. Analýza by sa mala zamerať na všetky zdroje, ktoré sú v podniku k dispozícii na podporu strategických cieľov a nielen na zdroje, ktoré podnik vlastní, čiže finančné aktíva. Je nutné identifikovať zdroje, ktoré sú kritické a oddeliť ich od zdrojov, ktoré nie sú prostriedkom k vytvoreniu a udržaniu konkurenčnej výhody.

Vonkajšie okolie zahŕňa mikrookolie a makrookolie. Mikrookolie je tvorené faktormi, na ktoré môže mať podnik určitý vplyv a obklopujú podnik priamo. Patria sem konkurenti, dodávatelia, zákazníci podniku apod. Makrookolie predstavujú faktory, ktoré pôsobia na podnik, ale podnik ich nemôže ovplyvniť, aj keď tieto faktory môžu mať na podnik rozhodujúci vplyv. Tieto faktory sú nezávislé na pôsobení podniku. Makrookolie vytvára všeobecné podmienky a to politické, ekonomické, legislatívne, sociálne, demografické a technologické. Na to, aby bol podnik úspešný, musí byť jeho stratégia konzistentná s jeho okolím (Dvořáček, 2012 a Dedouchová, 2001). Podľa Kozla (2006)

premenlivosť makroprostredia prináša zmeny, kedy každá nová príležitosť pre jedného môže znamenať hrozbu pre druhého.

Pre dostatočné pochopenie makroprostredia je veľmi dôležitá marketingová inteligencia. Ide o systematický zber a analýzu verejne dostupných informácií o zákazníkoch, konkurentoch a vývoji trhu. Kladú si za cieľ zlepšenie strategického rozhodovania prostredníctvom porozumenia prání a potrieb zákazníkov, sledovanie a posudzovanie chovania konkurentov a rýchleho reagovania na príležitosti a hrozby trhu (Kotler a Armstrong, 2010).

1.2.2 PEST analýza

Každý podnik je ovplyvnený charakterom okolia, v ktorom sa nachádza a v ktorom pôsobí. Za kľúčové sú považované politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne, technické a technologické faktory makrookolia. Analýza, ktorá delí vplyvy makrookolia do štyroch základných skupín, sa nazýva PEST analýza. Základným úkolom PEST analýzy je identifikovať oblasti, ktorých zmena by mohla mať významný dopad na podnik a odhadovať, aké zmeny by v týchto oblastiach mohli nastať. Tieto zmeny môžu mať obrovský vplyv na konkurenčnú pozíciu podniku na trhu a signalizujú potenciálnu potrebu zmeny stratégie. Upozorňujú podnik na príležitosti a varujú pred rizikami (Štverková, Poczatková, 2010).

PEST analýza je súčasťou strategického managementu, kedy spoločnosť rozhoduje nad svojim dlhodobým strategickým zámerom a plánuje realizovať veľký projekt buďto doma alebo v zahraničí. Takýmto projektom môže byť napríklad vstup na daný trh, vybudovanie továrne, zrušenie zastúpenia, predstavenie nového produktu atď.. Dôvodom k analýze môžu byť tiež akvizície, investície do podniku alebo uzavretie strategickej aliancie s iným štátom.

Tab. 2 Vybrané faktory používané pri PEST analýze

Ekonomické faktory	Politicko-právne faktory
trendy vývoja HDP	antimonopolné opatrenie
ekonomické cykly	zákon na ochranu životného prostredia
úrokové sadzby	politika zdanenia
vývoj peňažnej zásoby	regulácia zahraničného obchodu
miera inflácie	sociálna politika
disponibilita a cena energií	stabilita vlády
miera nezamestnanosti	
Sociálno-kultúrne faktory	Technologické faktory
demografický vývoj	vládne výdaje na výskum
rozdelenie dôchodkov	trend vo výskume a vývoji
mobilita obyvateľstva	rýchlosť technologických zmien
vývoj životnej úrovne	miera zastarávania technológií
miera vzdelanosti	prístup k výskumu a vývoji
prístup k práci	

Zdroj: Vochozka a Mulač (2012)

Sociálno-kultúrne prostredie zhrňuje faktory súvisiace so spôsobom života ľudí a životných hodnôt. Tato oblasť je dôležitá pre firmy podnikajúce v retailu – t.j. predaj koncovým spotrebiteľom (Tichá a Hron, 2002, Kotler, 2007).

Technologické prostredie súvisí s vývojom výrobných prostriedkov, materiálov, procesov a know-how. Tieto faktory môžu mať významný vplyv na spoločnosť. Ak sa firme nepodarí udržať krok s rozvojom technológií, konkurenti ju môžu veľmi rýchlo prekonať (Williams, 1997). Čiastočne do tohto prostredia spadá i oblasť práva nazývaná ako duševné vlastníctvo, z ktorého je dôležitá hlavne oblasť priemyselnej ochrany (patenty, úžitkové a priemyselné vzory). Kľúč k úspešnému predvídaní v technickom rozvoji spočíva v presnom predvídaní budúcich schopností a pravdepodobných vplyvov. Súhrnná analýza vplyvov technických a technologických zmien predstavuje štúdie očakávaných vplyvov nových technológií ako na okolie, tak i na konkurenčnú pozíciu (Sedláčková, 2006).

Ekonomické prostredie je dôležité hlavne pre odhad ceny pracovnej sily a pre odhad cien produktov a služieb. Patria sem tiež najdôležitejšie stimuly pre zahraničných investorov a podpora exportu. Podnik je pri svojom rozhodovaní ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov.

Politicko-právne prostredie ovplyvňuje hlavne vývoj marketingového rozhodnutia. Analýza politických faktorov sa zaoberá problematikou stability politickej scény (tj. ako často sa mení vláda), ktorá má priamy dopad i na stabilitu legislatívneho rámca (tj. obmedzenie v podnikaní, podmienky zamestnávania rôznych skupín občanov atď.). Sledujú sa tu tiež podstatné zákony a návrhy dôležité pre oblasť, v ktorej firma pôsobí a správanie regulačných orgánov (Rozhlasové a televízne vysielanie, 2010).

Ekologické prostredie a ekológia sa stále viac dostáva do centra pozornosti. Podniky ju musia rešpektovať a tiež prispôbiť jej svoje hospodárske správanie.

Veľké úlohy v oblasti ekológie (zlepšenie ochrany vôd a ovzdušia, zaobchádzanie s odpadmi vrátane obalov a nebezpečných látok, znižovanie hlučnosti) vyplývajú zo smernice EÚ, ich nedodržovanie je považované za nekalú súťaž (šetrí výdaje) a je sankcionované (Synek a Kislingerová, 2010, s. 498) (Rozhlasové a televízne vysielanie, 2010).

1.3 Konkurencieschopnosť podnikovej sféry

Prestížne štúdie konkurencieschopnosti národných ekonomík, ktoré sa v súčasnosti realizujú, zvyrazňujú kvalitatívny charakter konkurencieschopnosti, ale aj jej mikroekonomické základy. Tie spočívajú v prvom rade v podnikoch, ktoré sídlia v danej národnej ekonomike, a ich konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť štátu, či regiónu je teda dôležitou podmienkou konkurencieschopnosti podnikovej sféry. Prirodzene nie je

možné vylúčiť individuálne schopnosti jednotlivých podnikov byť konkurencieschopné na zahraničných trhoch aj bez podpory konkurencieschopného prostredia. Medzi parametre vytvárajúce konkurencieschopnosť podnikovej sféry je možné zaradiť:

- Výkonnosť podnikov meraná jednak objemom výkonov a od toho odvodenou produktivitou práce, ale aj objemom pridanej hodnoty a od toho odvodenou produktivitou práce z pridanej hodnoty.,
- Odvetvová štruktúra a jej sofistikovanosť.,
- Dynamika exportu a jeho teritoriálna orientácia.,
- Výdavky na výskum a vývoj.,
- Investície na modernizáciu technicko-výrobnej základne.

Práve jedinečnosť niektorého z uvedených faktorov vytvára už spomínanú konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci a z toho plynú ich motivácia k nadviazaniu obchodného vzťahu práve s tou či onou firmou. Pri analýze konkurencieschopnosti podniku sa často používajú poznatky z Porterovho modelu konkurenčných síl. Model je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví, a to: riziko vstupu nových konkurentov, stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví, obchodná sila kupujúceho, obchodná sila dodávateľov a hrozba substitúcie produktov odvetvia.

Mikroekonomickú konkurencieschopnosť (tzv. BCI, Microeconomic or Business Competitiveness Index) je teda možné posúdiť na základe dvoch skupín kritérií: - kvality podnikateľského prostredia, 445 - výkonnosti podnikov a ich stratégií. Keďže podmienky externého prostredia ako sila konkurencie, štruktúra a úroveň nákladov, dostupnosť zdrojov - základných surovín, financií a ľudských zdrojov, sú v každom odvetví pre všetky podniky približne rovnaké, na zlepšenie konkurenčnej pozície je potrebné zamerať sa na vnútorné fungovanie podniku a zvyšovanie potenciálu. To znamená zamerať sa na celkovú flexibilitu a hybnú silu podniku, ktorá by mu mohla pomôcť prežiť na otvorenom trhu a využiť súčasné možnosti pre budúci rast a rozvoj (Krauszová, Janeková, 2008).

1.4 Hodnotenie konkurencieschopnosti

Súčasný moderný riadenie sa opiera o rôzne klasifikácie myšlienkových smerov. Je potrebné si ale uvedomiť, že neexistuje recept na unifikované, univerzálne platné riadenie. Je viacej typov riadenia, reprezentovaných viacerými školami a smermi, no v každom

prípade riadenie sleduje zámer zamestnancov, ktorí o tento typ majú záujem. A samozrejme majú k nemu aj predpoklady, pretože musia rýchlo a pohotovo reagovať na denne sa meniacu situáciu na trhu práce, kapitálu a tovaru. K prosperite podniku vedú rýchle, presné a správne rozhodnutia (Chodasová, Tekulová, Jacková, 2013).

Bohaté príležitosti k úspešným inováciám, vytvárajú podnikom niekedy úspech, inokedy však aj neúspech, ktorý vyplýva zo zlého pochopenia a realizácie novej metódy. Stále viac sa objavujú nové teórie, ktoré ako jediné zaručujú podniku ďalšie prežitie v konkurenčnom prostredí a dávajú nádej, že podnik ktorý aplikuje práve túto myšlienku riadenia, sa čoskoro stane vodcom vo svojom odbore. Mnohí manažéri nevidia riadenie inak, ako nejaký súbor metód. Veria, že keď sa „dobre namiešajú“, budú „dobré metódy plodiť tiež dobré výsledky“. Odborníci si však uvedomujú, že sa stráca výkon podniku práve tým, že riadenie nebýva koncipované ako celok. Efektívne riadenie podniku nie je len otázkou tradičných manažérskych modelov s pevne danou organizačnou štruktúrou, ale manažment dnešnej doby by sa dal právom nazvať „manažmentom zmeny (Šmída, 2007). Na hodnotenie konkurencieschopnosti sa používajú viaceré metódy, najčastejšie metóda 5F, SWOT analýza a metóda balanced scorecard.

1.4.1 Metóda 5 F

Metóda 5F pochádza od amerického ekonóma Michaela E. Portera. Používa sa na analýzu externého prostredia podniku, ktorá pomáha pri riadení podniku. Názov 5F pochádza zo skratky 5 Forces, teda päť síl, ktoré táto metóda dáva do pomeru ako hlavné činitele ovplyvňujúce externé prostredie podniku a konkurenčnú situáciu na trhu. Týmito piatimi silami sú: - existujúca konkurencia - analyzuje sa schopnosť konkurencie ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo na trhu, - potenciálna konkurencia - možnosti vstupu na trhu ďalších podnikov na strane ponuky a následné riziko zmeny ceny, - dodávatelia - potenciál alebo tiež riziko vplyvania dodávateľov na cenu a množstvo na trhu, - zákazníci - dopyt po produktoch, jeho elasticita a riziko zmien ceny a množstva dopytovaných produktov, - substitučné produkty - analyzuje sa trh substitútov, ktorý ovplyvňuje ponuku a dopyt na trhu produktov daného podniku.

Metóda v podstate vychádza z mikroekonómie, z teórií spotrebiteľa, podniku a analýzy trhu. Ak by sme ju chceli rozšíriť na praktické využitie, môžeme ešte pridať vplyvy regulátorov, teda štátu a trhu komplementov. Prínosom tejto teórie je, že do podnikového manažmentu prináša známe, už rozpracované teórie mikroekonómie, ako je elasticita dopytu

a ponuky a vplyv na cenu a predané množstvo, analýza substitútov a komplementov a analýza spotrebiteľského správania.

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza nesie názov podľa štyroch hlavných oblastí ktorým sa venuje: Strengths (Silné stránky podniku), Weaknesses (Slabé stránky podniku), Opportunities (Príležitosti podniku) a Threats (Hrozby podniku). V prvej fáze SWOT analýza popisuje a analyzuje interné a externé prostredie. V rámci externého prostredia je na realizátorovi, aké činitele zvolí do analýzy, ale mali by nimi byť minimálne faktory z predchádzajúcej metódy 5F, teda konkurencia, trh, zákazníci, štát či iný regulátor, dodávatelia a trhy substitútov a komplementov. V rámci ich analýzy nepredpisuje formálnu stránku, ale má sa za to, že je potrebné obsiahnuť všetky dôležité faktory vplyvajúce na podnik v momente analýzy a z pohľadu budúcnosti.

V rámci analýzy interného prostredia podniku opäť nepredpisuje, čo je potrebné analyzovať, no štandardnými faktormi sa stali napríklad výstupy manažérskeho účtovníctva, finančná a nákladová analýza, výsledky kalkulácií, ale tiež nefinančné aspekty ako je kvalita produktov, interné procesy, štýl riadenia a podobne (Kucharčíková, 2014).

Z hľadiska teórie SWOT analýzy je dôležité správne kategorizovať jednotlivé skúmané faktory do kategórií Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti a Hrozby. Tieto faktory sa potom hodnotia napríklad na rebríčku od 1 - 5. Proces hodnotenia jednotlivých faktorov je zväčša subjektívny, keďže prísť so štatistickou metódou pridávania jednotlivých váh tak rozličným faktorom, ako sú hospodárska politika štátu, kvalita medziproduktu, dodávateľské vzťahy, či miera inflácie by bolo príliš komplikované a prínos by zrejme nebol o toľko vyšší, aby predčil kvalifikovaný odhad realizátora, ktorý sa prostrediu dlhodobo venuje a skúma ho. Priradenie hodnôt nie je samoúčelné, jeho význam prichádza, keď sa jednotlivé faktory dajú do SWOT matice, ako je znázornené v tabuľke 3.

Tab. 3 SWOT matica

	Strengths - Silné stránky	Weaknesses - Slabé stránky
--	---------------------------	----------------------------

Opportunities Príležitosti	-	SO stratégia	WO stratégia
Threats - Hrozby		ST stratégia	WT stratégia

Zdroj: Kucharčíková, 2014

Hodnotenia jednotlivých faktorov sa v rámci kategórií SWOT analýzy sčítajú:

- SO stratégia = \sum Hodnotení Silných stránok + \sum Hodnotenia Príležitostí,
- WO stratégia = \sum Hodnotení Slabých stránok + \sum Hodnotenia Príležitostí,
- ST stratégia = \sum Hodnotení Silných stránok + \sum Hodnotenia Hrozieb,
- WT stratégia = \sum Hodnotení Slabých stránok + \sum Hodnotenia Hrozieb,

Jednotlivé typy stratégií sa viažu na samotné kategórie z ktorých vychádzajú:

- SO stratégia je stratégia, ktorá využíva silné stránky a príležitosti podniku, teda expanzívna stratégia,
- WO stratégia navrhuje minimalizovať dopad slabých stránok využitím príležitostí,
- ST stratégia využíva silné stránky na minimalizovanie dopadu hrozieb,
- WT stratégia zdôrazňuje, že v podniku prevládajú slabé stránky a hrozby sú silnejšie ako príležitosti.

Samotné znenie stratégie pre konkrétny podnik potom závisí priamo od analyzovaných faktorov v rámci kategórie, ktorá mala najvyšší súčet hodnotení, alebo tiež skóre. WT stratégia spravidla pre podnik znamená zásadnú reštrukturalizáciu, prípadne ukončenie činnosti s cieľom minimalizovania nákladov a škôd. Prínos SWOT analýzy je najmä v jej komplexnosti s dopadom na stratégiu podniku. Využiť môže v podstate všetky dostupné analýzy a nástroje v podniku, aby ich dala do súvisu a na základe nich sformovala stratégiu najvhodnejšiu pre podnik.

SWOT analýza bude využitá pre jej komplexnosť pri praktickom zhodnotení podniku na transformáciu výstupov jednotlivých analýz na stratégiu, čo má priamy vplyv na riadenie, rozhodovanie a smerovanie podniku, dokonca môže ovplyvniť až samotné ciele a víziu podniku, na ktorých stojí stratégia.

1.4.3 BCG matica a jej modifikácie

Prvou technikou portfóliovej analýzy bola BCG matica, nazývaná aj Bostonská matica, ktorej názov je odvodený od pôvodcu tejto techniky – Belgická spoločnosť The Boston Consulting Group. Táto technika portfóliovej analýzy si získala veľkú obľubu a široké použitie.

Matica ukazuje spojitosti medzi tempom rastu obchodov a konkurenčnej pozícií podniku. Slúži predovšetkým manažérom spoločností ako pomoc pri riadení a rozhodovaní sa o zdrojoch. Už z názvu je jasné, že sa jedná o techniku založenú na konštrukcii matic. BCG matica je štvorpolíčková matica, kde je na zvislej súradnici matice znázornená miera rastu odvetvia a na vodorovnej súradnici sa zobrazuje relatívny podiel na trhu. Jednotlivé druhy podnikania, ktoré sú reprezentované jednou strategickou podnikateľskou jednotkou sa zobrazujú ako kruhy. Poloha každého kruhu zodpovedá hodnote súradníc, v ktorej oblasti BCG matice sa nachádza a jeho veľkosť je úmerná podielu na výnosoch celkového podniku.

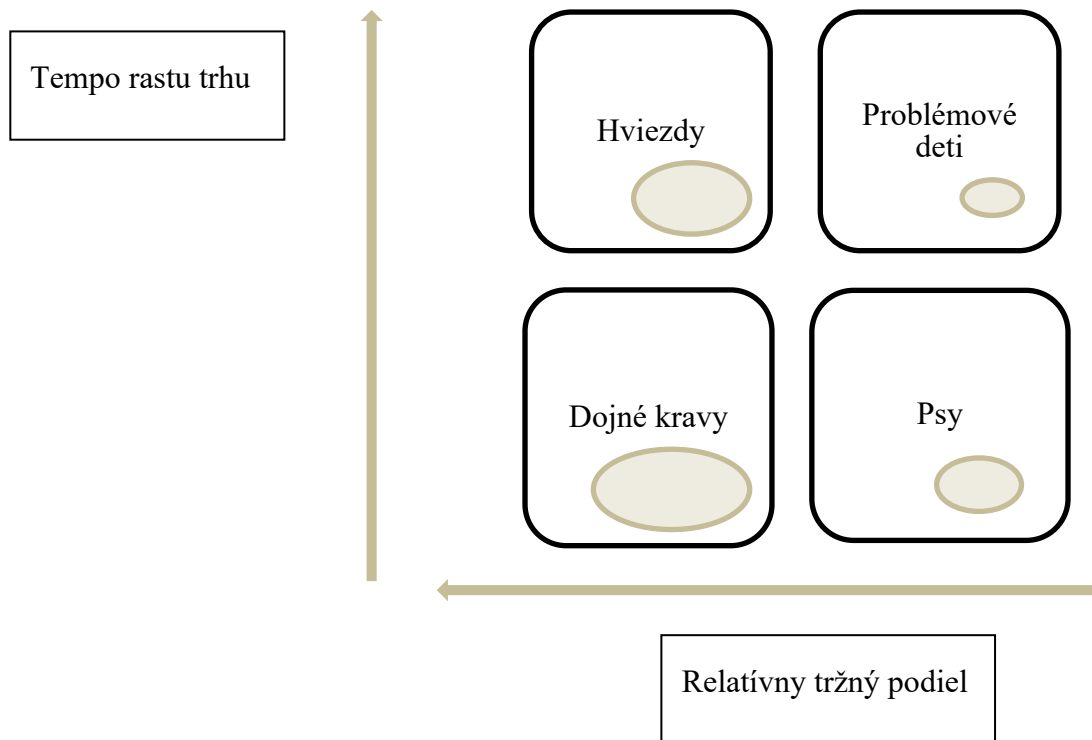
Rast odvetvia je kritérium, ktoré zohľadňuje vplyv externých faktorov, a to mieru vplyvu príležitostí a hrozieb odvetvia. Ak príležitosti prevažujú, potom odvetvie rastie a naopak, ak sú v prevahe hrozby odvetvie klesá.

Relatívny podiel na trhu je pomer trhového podielu skúmaného podnikania k podielu najväčšieho konkurenta v odvetví. Je to kritérium, ktoré vyjadruje vplyv interných strategických faktorov, silných a slabých stránok podniku. Ak prevažujú silné stránky, podniku sa darí, je úspešný a získava čoraz väčší podiel na trhu. Ak však prevažujú slabé stránky, podnik sa stáva menej úspešný voči svojej konkurencii a stráca svoj podiel na trhu. Ak to charakter podnikania umožňuje, podiel na trhu sa vyjadruje vo vecných jednotkách. Hranicou medzi vysokým a nízkym relatívnym podielom na trhu je 1,0.

Podnikateľské jednotky, ktoré sú na trhu vodcami, budú mať vzhľadom na uvedené vymedzenie hodnotu relatívneho podielu na trhu väčšiu ako 1,0 a podnikateľské jednotky, ktoré majú jedného alebo viac silnejších súperov, budú mať relatívne podiely na trhu menšie ako 1,0 BCG matica zameriava svoju pozornosť na smer a charakter peňažných tokov, na investície do rôznych typov podnikaní a na centrálné podnikové zdroje, ktoré sa môžu medzi strategickými podnikateľskými jednotkami presúvať tak, aby sa optimalizovala výkonnosť podniku ako celku.

Podľa umiestnenia strategickkej podnikateľskej jednotky v matici môžu byť strategické oblasti rozdelené do týchto štyroch kategórií:

- otázniky (problémové deti) – značný rastový potenciál, podiel na trhu je malý ,
- hviezdy – vysoký podiel na trhu, očakáva sa priaznivý rast,
- dojné kravy – vysoký podiel na trhu, malá nadej na rast,
- psy (problémové výrobky) – malý podiel na trhu, veľmi pomalý rast.



Obr. 2 BCG matica

Zdroj: Jakubíková, 2008

- Problémové deti/otázniky

V matici BCG sa nachádzajú v hornom pravom kvadrante. Rýchly nárast trhu dodáva na atraktivite. Otáznikové aktivity sú požieračmi hotovosti, pretože ich požiadavky na hotovosť sú vysoké (z dôvodu investície do vývoja výrobkov a rýchleho rastu) a ich generovanie hotovosti je nízke. Doporučenou stratégiou je zbaviť sa tých, ktoré sú slabšie a menej atraktívne (Váchal a Vochozka, 2013).

- Hviezdy

Za hviezdy označujeme podnikateľské aktivity s vysokým podielom na rýchle rastúcom trhu. Ponúkajú vysoký zisk a tým vynikajúce príležitosti k rastu. Firma očakáva, že tieto jednotky budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku a preto musí na ich podporu vynakladať značné peňažné prostriedky.

- Dojné kravy

Vytvárajú značné množstvo peňažných prostriedkov a to viac, než je do nich investované. Ich finančné prebytky sú vynakladané do ostatných skupín portfólia. Dojné kravy sú hlavným činiteľom zaistenia likvidity a objemov zisku. Podstatou je udržať si tržnú pozíciu.

- Psy

Uskutočňujú svoje operácie na trhoch s nízkym tempom rastu a vykazujú nízky relatívny tržný podiel. Sú neschopné vytvárať atraktívne príjmy dlhodobo a ani nevyprodujú dostatočnú hotovosť na udržiavacej stratégii (Zamazalová, 2010; Váchal a Vochozka, 2013).

1.4.4 Dotazníkové šetrenie

Mynářová uvádza (2011), že najpodstatnejšou a najpoužívanejšou kvantitatívna metódou získavania primárnych dát je dotazovanie. Je to metóda pri ktorej sa dáta získavajú osobne, online, telefonicky alebo písomne. To pre ktorý typ sa výskumník rozhodne sa odvodzuje od formy a objemu potrebných informácií, časových a finančných možností a od kvalifikácie výskumníka.

Dotazníkové šetrenie, dotazovanie alebo jednoducho meranie pomocou dotazníka je najčastejšou metódou pri meraní zákaznickej spokojnosti. Je to metóda kvantitatívna pri

ktorej je hlavným predmetom zisťovanie celkovej spokojnosti za pomoci zisťovania vedľajších spokojností (Kislingerová a kol., 2008 s. 187).

Táto metóda umožní skúmať spokojnosť spotrebiteľov s produktmi vybranej spoločnosti oproti produktom alebo službám konkurencie. Na základe prieskumu je možné vyvodiť závery o konkurenčných výhodách a ďalších investíciách spoločnosti.

Je dôležité dodržiavať určité pravidlá a postupy tak aby bol dotazník vytvorený správne, inak môžu byť výsledky skreslené a nepravdivé (Foret, 2012, s. 41). Základné pravidlá pri zostavovaní dotazníka:

- potrebné je pýtať sa respondentov iba to podstatné, nadbytočné otázky musia byť odstránené,
- dôležité je aby sa na dotazník ľahko odpovedalo, respondent musí chcieť odpovedať,
- to znamená formulovanie stručných, jednoduchých a výstižných otázok, tak aby bol respondent schopný a ochotný odpovedať (Tahal a kol., 2017).

Týchto charakteristík sa dá docieľiť na základe celkového dojmu dotazníka, správnej formulácie jednotlivých otázok, typu otázok a manipulácie s dotazníkom.

2 Cieľ práce

V záverečnej práci, ktorá má názov zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku sa zaoberáme hodnotením konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom marketingových analýz a metód, návrhmi zvýšenia konkurencieschopnosti podniku. V práci hodnotíme mikroprostredie a makroprostredie podniku, uskutočníme portfóliovú analýzu podniku a využívame kvantitatívnu metódou na hodnotenie spokojnosti zákazníka - dotazovanie. Ako objekt skúmania sme si vybrali Potraviny FRESH s.r.o..

Cieľ záverečnej práce sme dosahovali prostredníctvom plnenia jednotlivých parciálnych cieľov, ktoré nám ďalej pomôžu dopracovať sa k požadovanému cieľu.

Našimi parciálnymi cieľmi sú:

- zhodnotiť prostredie, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť prostredníctvom vonkajšej a vnútornej analýzy,
- na základe prieskumu uviesť konkurenčné výhody v rámci produktov, ktoré má podnik, konkrétnejšie sa zamerať na BIO segment potravín,
- uskutočniť prieskum spokojnosti zákazníkov prostredníctvom dotazníku,
- na základe prieskumu poukázať na konkrétne výhody, ktoré má vybraný podnik oproti konkurencii,
- vykonať syntézu výsledkov jednotlivých analýz na zhodnotenie kľúčových faktorov konkurencieschopnosti,
- podať návrhy na zlepšenie konkurencieschopností skúmaného podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tejto časti sa budeme bližšie venovať objektu skúmania, ktorý sme použili v diplomovej práci. Opíšeme pracovné postupy, uvedieme spôsob získavania údajov a informácií, a v neposlednom rade, charakterizujeme metódy vyhodnotenia a interpretáciu výsledkov.

3.1 Objekt skúmania

Cieľom záverečnej práce je zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku. Bližšie sme sa zamerali na konkurencieschopnosť podniku Potraviny FRESH s.r.o.

Predmetom práce je vonkajšia a vnútorná analýza prostredia, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť.

Subjekt diplomovej práce je spoločnosť Potraviny FRESH s.r.o., - obchodná aliancia združujúca maloobchodné predajne potravín na Slovensku a obchodná značka reťazca supermarketov pôsobiacich na území Slovenska. Zakladateľom a vlastníkom je Miroslav Labaš. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Košiciach.

Sieť potravín Fresh dnes zastrešuje viac ako 776 predajní potravín po celom Slovensku. Spoločnosť prináša na Slovensko koncept predajní Fresh, Fresh mini a Fresh Plus. Sleduje ekologické trendy, ktoré šetria prírodu, používa moderné a ekologickejšie zariadenia, akými sú tepelné čerpadlá, solárne panely, LED osvetlenie, uzatváracie chladiace zariadenia, tým pádom minimalizujú negatívny dopad na naše okolie. Prostredníctvom ich privátnych značiek FRESH Bio a FRESH Healthy Living prinášajú alternatívu klasických značiek vo forme výrobkov, ktoré sa vyznačujú nižším obsahom konzervantov a škodlivých prídavných látok.

Majú komunikačný koncept kvalitných potravín za férové ceny v blízkosti domova.

3.2 Pracovné postupy

Na dosiahnutie zadaných cieľov a k získaniu výsledkov práce, sme využili nasledujúce postupy:

- charakterizovanie súčasného stavu konkurencie a konkurencieschopnosti,
- definovanie hlavného cieľa a parciálnych cieľov,

- určenie objektu diplomovej práce, jej subjektu a predmetu,
- opísanie súčasného stavu skúmaného subjektu.

3.3 Spôsob získavania údajov

Na vyhotovenie záverečnej práce sme využili spoľahlivé a dôveryhodné zdroje.

Informácie, ktoré sme využili sú primárne aj sekundárne a pochádzajú z:

- odbornej domácej a zahraničnej literatúry, ktorá sa zaoberá riešenou problematikou,
- odborné elektronické časopisy a zborníky, ktoré poskytujú aktuálne informácie,
- platná legislatíva Európskej únie,
- aktuálne politické a legislatívne normy Slovenskej republiky,
- databázy dostupné na internete od Eurostat, FinStat, MPSR,
- informácie pochádzajúce z oslovenenej spoločnosti a jej kompetentných osôb.

3.4 Metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Na vypracovanie praktickej časti sme využívali nasledujúce metódy:

- PEST analýza
- SWOT analýza
- Porterov model piatich síl
- Marketingový prieskum – dotazníkové šetrenie
- Štatistické metódy

3.4.1 PEST analýza

PEST analýzou analyzujeme vonkajšie makroprostredie podniku. Použité budú k tomu štyri faktory, ktoré pôsobia na podnik: ekonomické, politicko-právne, sociálno-kultúrne a technologické. Ďalším popisovaným faktorom bude ekologické prostredie, ktoré rozširuje túto analýzu a vzniká tak PESTE analýza.

3.4.2 Porterov model piatich síl

Druhou analýzou budeme charakterizovať päť síl, ktoré pôsobia na spoločnosť. Medzi ne patria ohrozenie zo strany nových konkurentov, vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila odberateľov, ohrozené substitúty a rivalita medzi existujúcimi podnikmi. Cieľom bude nájsť takú pozíciu podniku, ktorá bude najmenej zraniteľná zo strany konkurentov, dodávateľov, odberateľov i substitučných výrobkov.

3.4.3 SWOT analýza

Na začiatku analýzy si zistíme silné a slabé stránky spoločnosti, ktoré zavedieme do matice IFE. Ďalším krokom bude zavedenie príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia do matice EFE, ktoré majú pre firmu zásadný vplyv. Každému faktoru potom priradíme váhu podľa dôležitosti v rozmedzí 0,0 – 1,0 pre obe matice. Výsledok váh musí byť rovný 1.

Po zapísaní do matíc vypočítame vážený priemer. Hodnota 2,5 bude strednou hodnotou, kde nižší výsledok bude znamenať slabú pozíciu a vyšší veľmi silnú pozíciu.

Výsledok zavedieme do matice SWOT a popíšeme výslednú strategickú pozíciu podniku.

3.4.4 Marketingový prieskum – dotazníkové šetrenie

Cieľom dotazníkového šetrenia je zistenie, čo najviac ovplyvňuje nákupné chovanie zákazníka nakupovať vybrané potraviny v konkrétnom maloobchode.

Dotazník sa skladá z 9 otázok. Uzatvorené otázky na začiatku nám pomôžu zistiť vekovú kategóriu a pohlavie respondentov. U výberových otázok bude mať respondent možnosť výberu z ponuky a u niektorých možnosť zaškrtnutia viacerých odpovedí. Dotazník obsahuje aj otvorené otázky. Po zhromaždení potrebných informácií sme ich následne spracovali pomocou analýzy a dedukcie. Ďalej sme spracované informácie pomocou syntézy prepracovali k interpretácii.

3.4.5 Štatistické metódy

Pri vypracovávaní tejto práce sme využili rôzne metódy a nástroje na spracovanie poskytnutých dát a informácií. Jednou z týchto metód bola jednorozmerná opisná štatistika, ktorá nám umožnila analyzovať číselné a kategorické premenné a vyjadriť ich charakteristiky pomocou štatistických ukazovateľov.

Okrem toho sme použili aj dvojrozmernú opisnú štatistickú metódu, ktorá nám pomohla skúmať vzťahy a interakcie medzi premennými. Táto metóda nám poskytla ucelený pohľad na vzájomné spojenia medzi rôznymi faktormi a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku.

V rámci vizualizácie a prezentácie dát sme využívali grafické prvky, ako sú stĺpcové grafy, koláčové grafy a tabuľky. Tieto vizuálne nástroje nám umožnili zobrazit' a porovnávať dáta, a tým lepšie porozumieť ich významu a vývoju. Na vytvorenie týchto grafov a tabuliek sme používali program Microsoft Excel, ktorý poskytuje jednoduché a efektívne prostriedky pre spracovanie a vizualizáciu dát.

Spolu tieto metódy a nástroje zabezpečili spoľahlivú a efektívnu analýzu poskytnutých informácií a umožnili nám vyvodit' relevantné závery a odporúčania v súvislosti s hodnotením konkurencieschopnosti podniku.

4 Výsledky práce

4.1 Analýza súčasného stavu spoločnosti FRESH s.r.o

Spoločnosť Labaš je najväčším domácim veľkoobchodom s potravinami na Slovensku, ktorý zásobuje odberateľov z veľkoskladu v Košiciach. Sú spoľahlivým partnerom pre viac ako 2700 nezávislých odberateľov a zásobujú viac ako 3500 jedinečných zákazníkov z rôznych sektorov trhu. Sú tiež jedným z najväčších zamestnávateľov na východe Slovenska s 1500 zamestnancami. Spoločnosť sa neustále rozvíja a investuje do nových technológií a rozširovania maloobchodnej siete. Labaš disponuje certifikátmi kvality a spolupracuje s rôznymi dodávateľmi. Spoločnosť Labaš prevádzkuje vlastné supermarkety pod značkou Fresh. Tieto supermarkety sú súčasťou ich maloobchodnej siete a ponúkajú široký sortiment potravín a produktov.

Labaš je skúseným partnerom pre majiteľov maloobchodných predajní potravín a gastro prevádzok. Sú známi svojím silným, stabilným a skúseným postavením na trhu, ktorého je súčasťou už viac ako 30 rokov. Ponúkajú širokú škálu služieb a podporu pre podnikanie, vrátane výberu potravinového aj nepotravinového sortimentu, pravidelného zásobovania a distribúcie tovaru a doplnkových služieb pre prevádzku.

- *Profil spoločnosti:*

Obchodné meno: FRESH s.r.o.

Deň zápisu do OR SR: 05.06.2010

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo: Textilná 1 040 12 Košice

SK NACE podľa Štatistického úradu SR: 46170 Sprostredkovanie obchodu s potravinami, nápojmi a tabakom.

Spoločnosť Fresh klasifikovaná podľa niekoľkých faktorov:

- Podľa právnej normy: S.R.O. - spoločnosť s ručením obmedzeným,
- Podľa veľkosti: veľký podnik,
- Podľa odvetvia hospodárstva : obchod.

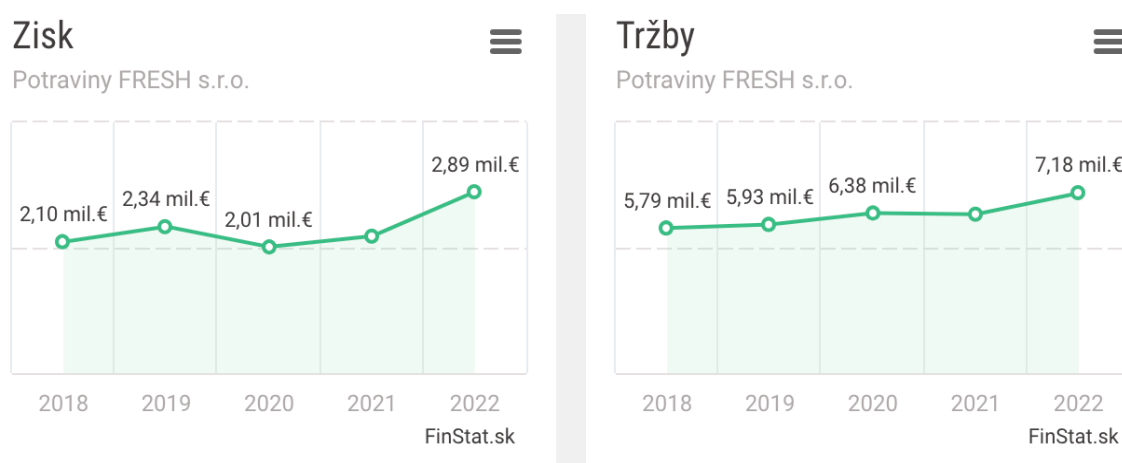
4.1.1 Predmety podnikania

Spoločnosť FRESH má vo svojom portfóliu viacero predmetov podnikania ako napríklad:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, výroby,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- skladovanie,
- baliace činnosti, manipulácia s tovarom,
- faktoring a forfaiting,
- vydavateľská činnosť,
- administratívne služby,
- reklamné a marketingové služby,
- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5t vrátane prípojného vozidla.

4.1.2 Finančné ukazovatele

- Na obrázku môžeme vidieť vývoj tržieb a zisku spoločnosti Fresh s.r.o. Spoločnosti počas rokov narastali tržby ako aj zisk.



Obr. 3 Finančné ukazovatele

Zdroj: FinStat.sk

V roku 2020 je vidieť mierny pokles zisku, odhadujeme, že to súvisí s pandemickým obdobím. Avšak tržby stále majú rastúci trend.

4.1.3 Zaradenie v odvetví

Spoločnosť FRESH pôsobí v potravinárskom odvetví a je dôstojným konkurentom veľkým sieťam supermarketov na slovenskom maloobchodnom trhu. Sieť predajní Fresh poskytuje všetko, čo malým predajniam chýbalo - vynikajúce ceny pre zákazníkov, propagačné materiály a motivačné programy pre nakupujúcich. Okrem toho, získava dôležitý imidž a nový charakter vďaka svojmu budovaniu silnej značky, ktorú zákazníci vítajú vďaka jej preverenej kvalite.

FRESH má koncept predajní Fresh, Fresh mini a Fresh Plus. Tieto rôzne formáty predajní sa spojili, aby mali väčšiu vyjednávaciu silu u dodávateľov, čo zase pre zákazníkov znamená lacnejšie potraviny za lepšiu cenu. FRESH tiež sleduje ekologické trendy a venuje sa šetrnému nakladaniu s prírodnými zdrojmi, s cieľom ochrany životného prostredia pre budúce generácie.

4.1.4 4.1.4 Ciele spoločnosti

Ciele spoločnosti Fresh zahŕňajú:

1. Spokojnosť zákazníkov: Fresh si kladie za cieľ zabezpečiť spokojnosť svojich zákazníkov tým, že poskytuje kvalitné produkty, dobrú obsluhu a vytvára pozitívne skúsenosti s nákupom.
2. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov: Spoločnosť Fresh si uvedomuje dôležitosť kvalifikovaného personálu a investuje do rozvoja svojich zamestnancov prostredníctvom školení, tréningov a podporuje ich profesijný rast.
3. Napĺňanie hospodárskych cieľov: Fresh sa snaží dosiahnuť stanovené hospodárske ciele, ako je ziskovosť, tržby a efektívne riadenie finančných prostriedkov.
4. Kvalitné dodávateľské vzťahy: Spoločnosť Fresh si cení spoľahlivých a kvalitných dodávateľov a usiluje sa vybudovať a udržiavať dlhodobé vzťahy s nimi.
5. Stabilný dlhodobý medziročný rast spoločnosti: Fresh má za cieľ dosahovať stabilný a udržateľný rast v priebehu času, čo zahŕňa rozšírenie svojej siete predajní, zvýšenie tržieb a ziskovosti.

6. Vybudovať osobitné postavenie produktov vo vnímaní zákazníkov na základe kvality a dôveryhodnosti: Fresh usiluje o to, aby jeho produkty mali v mysliach zákazníkov osobitú pozíciu založenú na ich vysoko kvalitnom a dôveryhodnom charaktere. Tým si chce získať dôveru a lojalitu zákazníkov.

Tieto ciele pomáhajú spoločnosti Fresh orientovať sa a smerovať k dlhodobému úspechu a udržateľnému rozvoju.

4.1.5 Hodnoty spoločnosti

Hodnoty spoločnosti Fresh zahŕňajú:

Orientácia na zákazníka teda zameranie na kvalitu: Fresh sa zameriava na výrobu a poskytovanie vysoko kvalitných služieb a produktov, aby naplnil požiadavky svojich zákazníkov. Systémové riadenie procesov umožňuje neustále zlepšovanie v súlade s meniacim sa vonkajším prostredím.

Princíp rodiny: Fresh vytvára harmonické pracovné prostredie, kde sa cenné individuálne schopnosti spájajú v tíme. Komunikácia je aktívna a otvorená, a podporuje sa vzájomná pomoc a rozvoj ľudského potenciálu. Zamestnanci majú túžbu produkovať a prispievať nad rámec svojich povinností s cieľom prospechu regiónu, spoločnosti a seba samých.

Efektivita: Fresh sa snaží nájsť najúčinné, najjednoduchšie a najrýchlejšie spôsoby riešenia problémov. Podporuje podnikavosť a inovácie, pričom zároveň dodržiava princíp ziskovosti.

Dôveryhodnosť a zodpovednosť: v spoločnosti Fresh sa kladie dôraz na vzájomnú dôveru, ktorá je založená na tvrdej práci, serióznom prístupe a konštruktívnej spätnej väzbe. Spoločnosť prejavuje zodpovednosť voči svojim zákazníkom, zamestnancom a širšej komunite.

4.1.6 Stratégia spoločnosti

Predávať poctivé a kvalitné potraviny bez zbytočných škodlivých konzervantov a chemických prídavných látok. Cieľ je to jednoduchý a priamočiary, no realizácia vyžaduje mnoho času. Hlavnou ingredienciou na dosiahnutie cieľa je poctivá práca. FRESH vytvára priateľský priestor malých i väčších predajní, kde nájdete potraviny, drogeriu a doplnkový tovar. Spoločnosť chce ponúkať kvalitné potraviny za férové ceny v blízkosti ich domova.

Prostredníctvom privátnych značiek FRESH Bio a FRESH Healthy Living prinášajú alternatívu klasických značiek vo forme výrobkov, ktoré sa vyznačujú nižším obsahom konzervantov a škodlivých prídavných látok.

Spoločnosť chce, aby zákazníci dostávali ten najlepší pomer výkonu a ceny. Dennodenne vyjednávajú s dodávateľmi. Kvalitné a zdravé potraviny. Zloženie privátnych produktov osobne vyberajú a limitujú v nich obsah emulgátorov a iných umelých zložiek. Hľadajú zdravšie alternatívy vo forme bio produktov, kde firma sleduje zloženia aj nad rámec legislatívnych požiadaviek. Myslia aj na stále častejšie sa vyskytujúce potravinové alergie a uľahčujú zákazníkom nákupy. Pre čerstvé, zdravé a kvalitné potraviny, kozmetiku a bežný spotrebný tovar nemusia spotrebiteľia chodiť ďaleko, FRESH je všade tam, kde bývate a pracujete.

Život, to je neustála zmena. Či už informácii, tovaru, pozornosti, alebo vzájomných sympatií. V súlade s touto filozofiou sa spoločnosť stavia aj k nášmu životnému prostrediu a prírode, ktorá nám poskytuje zdroje, vďaka ktorým môžeme robiť náš život komfortnejším a lepším. Uvedomujeme si však, že z prírody si nemôžeme len brať, ale potrebujeme jej späť aj niečo vrátiť a starať sa o to, aby sme jej svojim konaním škodili čo najmenej - iba takto môžeme udržať dlhodobý rozvoj našej spoločnosti.

Predajne Fresh plus dbajú na to, aby používali najmodernejšie a najekologickejšie zariadenia, akými sú tepelné čerpadlá, solárne panely, LED osvetlenie, uzatváracie chladiace zariadenia, aby minimalizovali negatívny dopad na naše okolie a tým šetria prírodu.

Spoločnosť Labaš aktívne zasahuje do dvoch dôležitých oblastí v snahe prispieť k lepšej situácii na Slovensku. Od januára tohto roku sa Labaš zapojil do iniciatívy zálohovania plastových fliaš a plechoviek, ktorá je súčasťou snahy o čistejšie Slovensko. Spolu s výrobcami, obchodníkmi, spotrebiteľmi a štátom si kladie za cieľ znížiť množstvo odpadu a šetriť prírodné zdroje prostredníctvom zberu a recyklácie nápojových obalov. Zálohovanie umožňuje získať viac kvalitného materiálu na recykláciu a využiť ho pri výrobe nových obalov. Slovensko si stanovilo ambiciózny cieľ zvýšiť mieru zberu nápojových obalov zo súčasných 60 % na 90 % do roku 2025. Labaš preto vyzýva zákazníkov, aby vrátili plastové fľašky a plechovky s označením "ZÁLOHOVANÉ" do zálohovacích automatov umiestnených v predajniach.

Okrem toho, sa Labaš aktívne angažuje v boji proti rastúcim cenám potravín na Slovensku. Spoločne s ďalšími 7 obchodnými reťazcami sa dohodli na dobrovoľnom

záväzku nezvyšovať ceny potravín. Vzhľadom na súčasnú infláciu dosahujúcu 15,4 %, čo je rekordná hodnota za posledných 22 rokov, sa Lobaš rozhodol znížiť a zastropovať ceny základných potravín s cieľom prispieť k tlmeniu inflácie. Táto dohoda sa vzťahuje na 63 produktov, z ktorých väčšina je vyrobená na Slovensku. Ceny týchto potravín budú zastropované počas najbližších 3 mesiacov. Lobaš verí, že týmto krokom prispjú k udržaniu cien na stabilnej úrovni čo najdlhšie obdobie a pomôžu zmierniť náklady spotrebiteľov.

4.1.7 *Ludské zdroje*

Organizačná štruktúra spoločnosti Fresh zahŕňa predavačov, manažérov predajne, asistentov manažérov predajne a regionálnych manažérov.

Pre zamestnancov je k dispozícii variabilný systém výhod a benefitov a predstavuje významnú súčasť starostlivosti o zamestnancov. Jeho základom je hlavne adekvátne profesijné zázemie, zodpovedajúce príslušným normám a taktiež zabezpečenie profesionálneho a kvalifikačného rozvoja zamestnancov.

K významným výhodám a benefitom patria:

- príspevok na rekreáciu a rehabilitáciu nad rámec zákona,
- príspevok na doplnkové dôchodkové,
- sporenie sociálna výpomoc pri náročných životných situáciách,
- príspevok na stravovanie,
- príspevok na kultúru a šport,
- odmeny a ocenenia pri príležitosti životných a pracovných výročí,
- odmeny za mimoriadne zásluhy,
- spoločné, kultúrne a športové aktivity.

V spoločnosti Fresh je kladený veľký dôraz na motiváciu zamestnancov. Fresh si veľmi cení vytvorenie priaznivej atmosféry a vzájomných vzťahov založených na otvorenosti a dôvere medzi vedením a zamestnancami. Zamestnancov motivujú prostredníctvom finančných aj nefinančných stimulov, ako sú mzdy, prémie, odmeny, a snažia sa vytvárať vhodné pracovné podmienky, organizovať školenia a zabezpečovať športové a kultúrne aktivity vo voľnom čase.

4.2 PEST analýza

PEST analýza je nástroj používaný k analyzovaniu vonkajšieho makroprostredia podniku. V prípade Potravín FRESH na východnom Slovensku, môžeme identifikovať nasledujúce faktory v rámci PEST analýzy:

Ekonomické faktory:

- Hospodárska stabilita a vývoj v regióne: Rastúce alebo klesajúce hospodárske podmienky môžu ovplyvniť spotrebu a nákupné správanie zákazníkov.,
- Nákupná sila zákazníkov: Úroveň príjmu a životnej úrovne obyvateľstva v regióne môže mať vplyv na predaj a tržby maloobchodníkov.,
- Inflácia a vývoj cien potravín: Zmeny v cenách potravín a úrovni inflácie môžu mať vplyv na marže a ziskovosť podniku.

Politicko-právne faktory:

- Regulačné prostredie: Zákony a predpisy týkajúce sa potravín, obchodu, zdravia a bezpečnosti môžu mať vplyv na prevádzku a podnikateľské rozhodnutia Fresh.,
- Dostupnosť obchodných povolení: Proces získavania povolení a licencií na prevádzku môže ovplyvniť expanziu a rozvoj podniku.,
- Politická stabilita: Nestabilita politického prostredia môže mať nepriaznivý vplyv na obchodné podmienky a dôveru investorov.

Sociálno-kultúrne faktory:

- Spotrebiteľské preferencie: Zmeny v preferenciách spotrebiteľov v oblasti potravín a životného štýlu môžu vyžadovať prispôsobenie sortimentu a marketingových stratégií.,
- Demografický profil: Zloženie obyvateľstva v regióne, ako vekové skupiny a etnické zloženie, môže ovplyvniť dopyt a preferencie zákazníkov.

Kultúrne faktory:

- Kultúrne normy a hodnoty v regióne môžu mať vplyv na ponuku a reklamu v supermarkete, ako aj na spôsob nakupovania a stravovania.

Technologické faktory:

- Automatizácia a digitalizácia: Vývoj technológií v oblasti obchodu a digitálnych platforiem môže ovplyvniť spôsob predaja a vzťahy so zákazníkmi.
- Online nakupovanie: Rastúci trend online nakupovania môže vyžadovať nové investície.

Na základe tejto analýzy by mal Fresh venovať pozornosť rôznym aspektom. Prvým je monitorovanie ekonomického prostredia a prispôsobenie cenovej politiky a sortimentu v súlade s nákupnou silou zákazníkov. Druhým je udržiavanie aktuálnosti s politickými a právnymi predpismi a súčasne úsilie o získanie potrebných obchodných povolení pre rozvoj a expanziu. Tretím je dôkladné sledovanie spotrebiteľských preferencií a demografického profilu, aby sa prispôbil ponuke a marketingovým stratégiám. Štvrtým je dodržiavanie kultúrnej normy a hodnôt regiónu a prispôsobenie ponuky a reklamy podľa miestnych preferencií. Nakoniec, Fresh by mal sledovať technologické trendy a zvažovať investície do automatizácie a online obchodovania, aby sa udržal konkurencieschopným v digitálnom prostredí.

4.3 Porterov model piatich síl

Porterov model 5 síl je analytický nástroj používaný na hodnotenie konkurenčnej pozície a atraktívnosti trhu. Tu je analýza Porterovho modelu 5 síl pre Potraviny Fresh na východnom Slovensku, s ohľadom na konkurenciu od Tesca, Lidla, Milk Agro, Coop Jednota, Klas a Kaufland:

Konkurencia v odvetví:

- Tesco, Lidl, Milk Agro, Coop Jednota, Klas a Kaufland predstavujú silných konkurentov Fresh na východnom Slovensku v oblasti predaja potravín.,
- Konkurencia môže ovplyvniť Fresh v oblasti cien, sortimentu, kvality a marketingových stratégií.,
- Dôležitým aspektom je schopnosť Freshu ponúkať kvalitné potraviny bez zbytočných škodlivých konzervantov a chemických prídavných látok, čo môže slúžiť ako konkurenčná výhoda.

Hrozba vstupu nových konkurentov:

- Vstup nových konkurentov na trh môže predstavovať hrozbu pre Fresh Plus na východnom Slovensku.
- Je dôležité zvážiť vysoké vstupné prekážky, ako sú finančné investície, distribučná sieť a získavanie obchodných povolení, ktoré môžu znížiť pravdepodobnosť vstupu nových hráčov.

Hrozba substitútov:

- Hrozba substitútov môže pochádzať z iných spôsobov stravovania (napr. reštaurácie, donáškové služby) alebo z alternatívnych obchodných kanálov.
- Fresh Plus by sa mal snažiť ponúknuť unikátne výhody, ako je zameranie na kvalitné a zdravšie potraviny, aby zvýšil lojalitu zákazníkov a minimalizoval hrozbu substitútov.

Moc dodávateľov:

Fresh Plus bude závislý od dodávateľov potravín a iných výrobkov ak majú dodávatelia silnú moc (napríklad vďaka exkluzívnym zmluvám alebo výlučným zdrojom), môžu zvýšiť ceny alebo obmedziť dostupnosť tovaru, čo môže ovplyvniť ziskovosť a konkurencieschopnosť Fresh Plus.

Moc odberateľov:

- Zákazníci Fresh majú moc ovplyvňovať podnik prostredníctvom svojich nákupných rozhodnutí.
- Keďže Fresh je maloobchodným prevádzkovateľom, jeho úspech závisí od lojality a preferencií zákazníkov.
- Zákazníci majú možnosť vybrať si medzi rôznymi konkurenčnými maloobchodnými predajcami potravín na východnom Slovensku, ako sú Tesco, Lidl, Milk Agro, Coop Jednota, Klas a Kaufland.
- Moc odberateľov spočíva v ich schopnosti ovplyvňovať ceny, kvalitu, sortiment a služby tým, že uprednostňujú jedného predajcu pred ostatnými.
- Fresh by mal zákazníkom poskytovať kvalitné potraviny za férové ceny, ktoré spĺňajú ich očakávania a preferencie.

- Súčasne, ak zákazníci ocenia pridanú hodnotu a výhody ponúkané Fresh (napríklad kvalitné a zdravšie potraviny, blízkosť predajne), môže to viesť k vytvoreniu lojality a trvalej preferencie pre Fresh pred konkurenciou.

Celkovo, moc odberateľov je dôležitou silou v Porterovom modeli 5 síl, ktorá ovplyvňuje konkurenčnú pozíciu Fresh na trhu východného Slovenska.

Fresh čelí konkurencii veľkých maloobchodných predajcov potravín, ale ponúka poctivé a kvalitné potraviny bez škodlivých látok. Hrozba vstupu nových konkurentov je obmedzená vysokými vstupnými prekážkami. Fresh by sa mal sústrediť na unikátne výhody, ako je zdravšia alternatíva a blízkosť predajní a udržiavať dobré vzťahy s dodávateľmi. Moc odberateľov je dôležitá, a preto by Fresh mal ponúkať kvalitné potraviny za férové ceny a zohľadňovať očakávania a preferencie zákazníkov.

Fresh by sa mal zamerať na udržanie konkurenčnej výhody ponukou kvalitných, zdravých potravín za prijateľné ceny. Mala by sa posilniť marketingová stratégia a zdôrazniť unikátne výhody Fresh, ako je absencia škodlivých látok a blízkosť predajní pre zákazníkov. Udržiavanie silného vzťahu s dodávateľmi a budovanie lojality zákazníkov by mali byť prioritou pre úspech Fresh na konkurenčnom trhu.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (strengths), slabé (weaknesses) stránky spoločnosti, hrozby (threats) a príležitosti (opportunities) spojené s podnikateľským zámerom, projektom alebo stratégiou.

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- – opportunities – príležitosti
- T – threats – hrozby

Tab. 4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p><i>Silný hráč na trhu:</i> spoločnosť Labaš je najväčším domácim veľkoobchodom s potravinami na Slovensku a má silné a stabilné postavenie na trhu už viac ako 30 rokov.</p> <p><i>Spolahlivý partner:</i> Labaš je spoľahlivým partnerom pre viac ako 2700 nezávislých odberateľov a zásobuje viac ako 3500 jedinečných zákazníkov z rôznych sektorov trhu.</p> <p><i>Certifikáty kvality:</i> Spoločnosť Labaš disponuje certifikátmi kvality a spolupracuje s rôznymi dodávateľmi.</p> <p><i>Investície do rozvoja:</i> Labaš neustále investuje do nových technológií a rozširovania maloobchodnej siete.</p> <p><i>Široký sortiment:</i> Supermarkety Fresh ponúkajú široký sortiment potravín a produktov.</p>	<p><i>Mierna strata zisku</i> spôsobená vonkajšími faktormi.</p> <p><i>Závislosť od dodávateľov:</i> Labaš je závislý od spoľahlivých a kvalitných dodávateľov, a preto je dôležité udržiavať s nimi dlhodobé vzťahy.</p> <p><i>Obmedzená geografická prítomnosť:</i> Maloobchodná sieť spoločnosti FRESH je zameraná predovšetkým na východný región Slovenska, čo obmedzuje jej dosah na trh v porovnaní s národnými reťazcami supermarketov.</p> <p><i>Nižšia úroveň automatizácie</i> v porovnaní s konkurentmi, čo sa týka poskytovania samoobslužných pokladní</p>
Príležitosti	Hrozby
<p><i>Rozšírenie maloobchodnej siete:</i> Labaš môže ďalej rozširovať svoju maloobchodnú sieť a zvýšiť tak dostupnosť svojich produktov pre zákazníkov.</p> <p><i>Trend zdravých potravín:</i> Fresh môže využiť rastúci trend zdravého stravovania a ponúknuť zákazníkom viac bio a zdravých potravín.</p> <p><i>Ekologická orientácia:</i> Labaš môže zvýšiť svoju angažovanosť v oblasti ochrany životného prostredia a pritiahnúť zákazníkov, ktorí preferujú ekologicky udržateľné produkty. <i>Elektronický obchod a digitalizácia:</i> Spoločnosť FRESH môže investovať do možností elektronického obchodu a digitalizácie, služby iFresh.sk, ktorá má príležitosť osloviť zákazníkov, ktorí preferujú pohodlné nakupovanie online s doručením priamo do domu.</p>	<p><i>Konkurencia veľkých sieťových supermarketov:</i> Labaš čelí konkurencii veľkých sieťových supermarketov na slovenskom maloobchodnom trhu.</p> <p><i>Ekonomická nestabilita:</i> nestálosť ekonomického prostredia môže mať negatívny vplyv na spotrebu potravín a preferencie zákazníkov.</p> <p><i>Meniace sa preferencie spotrebiteľov:</i> Spoločnosť FRESH musí neustále sledovať meniace sa predpisy týkajúce sa bezpečnosti potravín, označovania a balenia. Mala by tiež monitorovať vyvíjajúce sa preferencie spotrebiteľov a podľa toho prispôbovať svoju ponuku výrobkov.</p> <p><i>Rastúca konkurencia v odvetví zdravých potravín.</i></p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšom kroku sme si uviedli známku, váhu a hodnotenie jednotlivých variantov.

Tab. 5 SWOT analýza výpočty silné a slabé stránky

Silné stránky	Známka	Váha	Hodnota	Slabé stránky	Známka	Váha	Hodnota
Silný hráč na trhu	5	0,4	2	Mierna strata zisku	-3	0,1	-0,3
Spoľahlivý partner	4	0,3	1,2	Závislosť od dodávateľov	-5	0,2	-1
Certifikáty kvality	4	0,2	0,8	Obmedzená geografická prítomnosť	-3	0,3	-0,9
Široký sortiment	4	0,1	0,4	Nižšia úroveň automatizácie v porovnaní s konkurentmi	-4	0,3	-1,2
Spolu	16	1	4,4	Spolu	-16	1	-3,4

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

V tabuľke sme uviedli výpočty podľa slabých a silných strán.

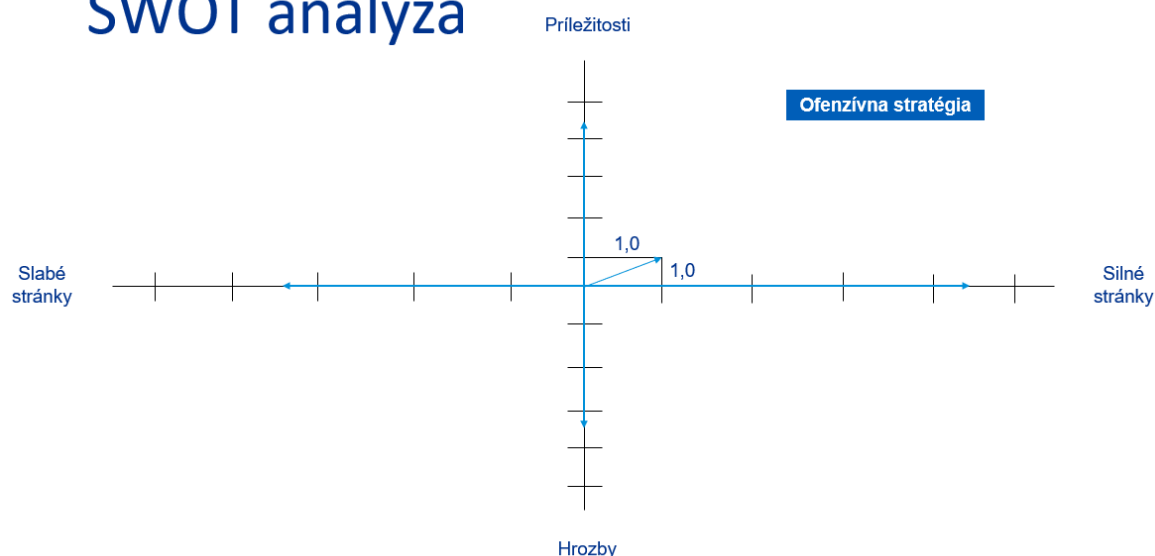
Tab. 6 SWOT analýza výpočty príležitosti a hrozby

Príležitosti	Známka	Váha	Hodnota	Hrozby	Známka	Váha	Hodnota
Rozšírenie maloobchodnej siete	4	0,2	0,8	Konkurencia veľkých sieťových supermarketov	-4	0,2	-0,8
Trend zdravých potravín	4	0,2	0,8	Ekonomická nestabilita	-5	0,3	-1,5
Ekologická orientácia	5	0,4	2	Meniace sa preferencie spotrebiteľov	-3	0,2	-0,6
Elektronický obchod a digitalizácia	3	0,2	0,9	Rastúca konkurencia v odvetví zdravých potravín	-2	0,3	-0,6
Spolu	16	1	4,5	Spolu	-14	1	-3,5

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

V tabuľke sme uviedli výpočty podľa hrozieb a príležitosti.

SWOT analýza



Obr. 4 SWOT analýza graficky

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Po prepočítaní SWOT analýzy nám vyšla ofenzívna stratégia – využitie príležitostí pomocou silných stránok.

Ofenzívna stratégia v rámci SWOT analýzy by mohla zahŕňať nasledujúce kroky:

- **Inovácia sortimentu:** FRESH môže rozšíriť svoj sortiment potravín a produktov o nové a atraktívne položky, aby prilákala nových zákazníkov a udržala existujúcich. Týmto spôsobom by spoločnosť mohla zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a prieskum trhu by jej pomohol identifikovať trendy a preferencie zákazníkov.
- **Investície do automatizácie a digitalizácie:** FRESH môže investovať do automatizovaných systémov a technológií, ako napríklad samoobslužné pokladne, online objednávkové systémy a aplikácie pre zákazníkov.
- **Rozšírenie maloobchodnej siete:** Labaš by mohol ďalej expandovať a otvárať nové predajne na strategických miestach. To by zvýšilo dostupnosť jeho produktov pre zákazníkov a umožnilo spoločnosti preniknúť na nové trhy.
- **Partnerstvá a spolupráca:** FRESH by mohol uzatvárať partnerstvá s ďalšími firmami, ako napríklad s miestnymi producentmi bio potravín, aby rozšíril svoju ponuku a získal si zákazníkov, ktorí preferujú zdravé a ekologicky

udržateľné výrobky. Spolupráca s inými podnikmi by tiež mohla priniesť synergie a vytvoriť konkurenčnú výhodu.

- Marketingová stratégia: FRESH by mohol viac investovať do marketingových aktivít, aby zvýšil povedomie o svojej značke a vytvoril si pozitívny obraz v mysli zákazníkov. To by mohlo zahŕňať reklamné kampane, propagáciu cez médiá, podporu miestnych podujatí a zapojenie sa do spoločensky prospešných projektov.

Ofenzívna stratégia by mala pomôcť spoločnosti FRESH zvýšiť svoju konkurencieschopnosť, získavať nových zákazníkov a posilňovať svoju pozíciu na trhu.

4.5 Marketingový prieskum – dotazníkové šetrenie

Prieskum bol uskutočnený spoločnosťou Idea Element v lete 2021. Dotazník obsahuje 9 otázok, z ktorých na začiatku sú uzatvorené otázky, slúžiace na získanie informácií o vekovej kategórii a pohlaví respondentov. Výberové otázky umožňujú respondentom vybrať odpovede zo zadaných možností, pričom niektoré otázky umožňujú viacero zaškrtnutých odpovedí. Dotazník obsahuje aj otvorené otázky, kde respondenti môžu uviesť vlastné odpovede. Metodológia prieskumu je založená na asistovanom dotazníku. Prieskum bol realizovaný v Košiciach, konkrétne v lokalitách KVP, Nad Jazerom, Furča, Hlavná, Terasa, Ťahanovce a OC Aupark.

4.5.1 Demografické údaje respondentov

V prieskume sa zúčastnilo 52 % žien a 48 % mužov. Pokiaľ ide o vekovú štruktúru respondentov, 34 % z nich bolo vo veku do 25 rokov, 38 % veku 26 - 45 rokov, 18 % veku 46 - 59 rokov a 10 % bolo starších ako 60 rokov.



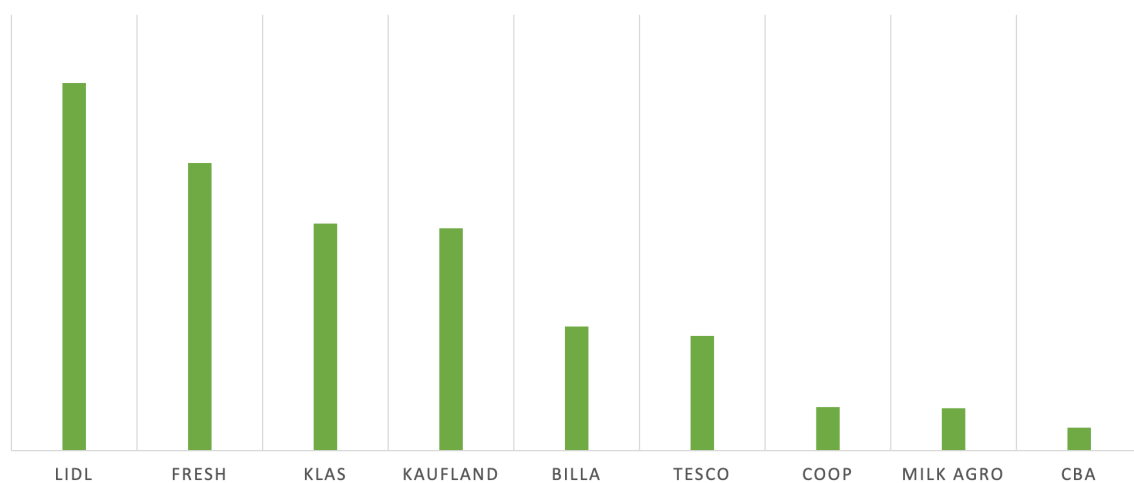
Obr. 5 Demografické údaje respondentov

Zdroj: Idea Element, 2021

Tieto demografické údaje nám poskytujú pohľad na zloženie respondentov a umožňujú nám lepšie porozumieť ich perspektíve a preferenciám.

4.5.2 Supermarkety, v ktorých najčastejšie nakupujú

V prieskume sme sa respondentov pýtali, v ktorom z týchto supermarketov nakupujú potraviny najčastejšie. Medzi odpovede zahrňovali obchody Billa, Klas, Tesco, Coop, Jednota, Lidl, CBA, Fresh, Kaufland a Milk Agro.



Obr. 6 Supermarkety, v ktorých najčastejšie nakupujú respondenti

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

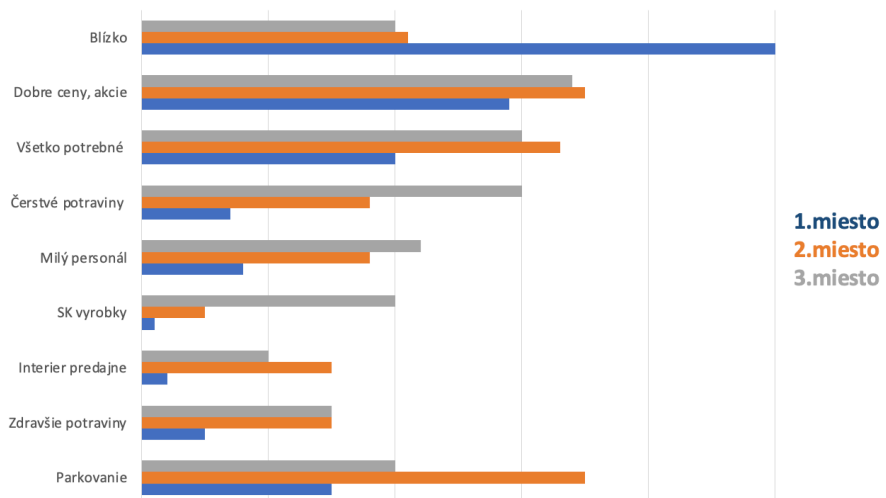
V odpovediach respondentov sa najčastejšie objavoval Lidl, ktorý zaujal prvé miesto. Na druhom mieste sa umiestnil Fresh, na treťom mieste sa výrazne posunul Klas, a preskočil Kaufland, ktorý bol na treťom mieste v predchádzajúcom roku. S veľkým rozdielom nasleduje Kaufland so štvrtým miestom.

Fresh bol označený ako supermarket, kde takmer 20 % všetkých respondentov nakupuje najčastejšie. Všetky vekové kategórie uviedli, že Lidl je najnavštevovanejším reťazcom. V minulom roku bol Lidl na prvom mieste len medzi najmladšími respondentmi. Fresh si pripísal ostatné prvenstvá v návštevnosti.

V jednej z vekových kategórií dosiahol Lidl najvyšší podiel, konkrétne medzi mladými respondentmi.

4.5.3 Dôvody (podľa dôležitosti) pre výber supermarketu

Respondenti mali uviesť 3 dôvody dôležitosti pri výbere supermarketu, pričom prvý uvedený bol považovaný za najdôležitejší a posledný za najmenej dôležitý.



Obr. 7 Dôvody pre výber supermarketu (podľa dôležitosti)

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

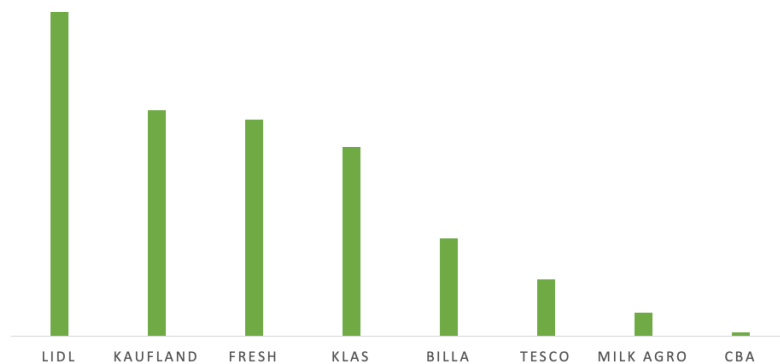
Najčastejším dôvodom k výberu "svojho supermarketu" je jeho blízkosť. Moderný dizajn a ponuka slovenských produktov sú najmenej dôležité pri výbere. Dobré ceny a akcie sú pre ľudí dôležitejšie ako kompletná ponuka v danom supermarkete. Ponuka čerstvých potravín je výrazne väčším dôvodom výberu supermarketu ako ponuka zdravších potravín. Pre mladých sú blízkosť, ceny a parkovanie najdôležitejšie a nezohľadňujú slovenské výrobky. V kategórii 26 - 45 rokov je zaujímavosťou parameter "ponuka zdravších potravín", ktorý má najvyššie skóre. Avšak aj v tejto kategórii prekonáva len dva horšie vnímané parametre, a to "dizajn predajne" a "ponuku SK výrobkov". Pre seniorov je prívetivý personál dôležitejší ako ponuka slovenských či zdravých potravín a rovnako dôležitý ako čerstvosť ponuky. Je správna stratégia stavať viac supermarketov v mestských častiach, kde Fresh nie je a, kde je viac obyvateľov. Blízkosť je jednoznačným lídrom medzi aspektmi pri výbere supermarketu.

4.5.4 Najlepšie supermarket v jednotlivých kategóriách

Lidl získal celkovo najviac zmienok a bol úspešný v 4 zo 6 kategórií, čo ho robí absolútnym víťazom. V predchádzajúcom roku bol najviac zmieňovaným supermarketom

Fresh (1071 zmienok v porovnaní s dnešnými 822) a získal prvé miesto v kategóriách Zdravšie potraviny a Bio produkty. Dnes je Fresh prvý len v kategórii Bio produktov. Klas sa stáva držiteľom jedného prvenstva za "Najlepší výber mäsa a mäsových výrobkov", čím prekonal Kaufland v porovnaní s minulým rokom. Posilňuje sa tvrdenie, že ľudia v Košiciach chodia za mäsom do Klasu.

Zaujímavým zistením je, že v kategórii, kde by mal Fresh dominovať, teda "Zdravšie potraviny", ho tento rok preskočili nielen Lidl, ale aj Kaufland. Lidl vyniká najviac v kategórii pečiva, kde získal viac hlasov než všetky ostatné supermarketky dohromady.

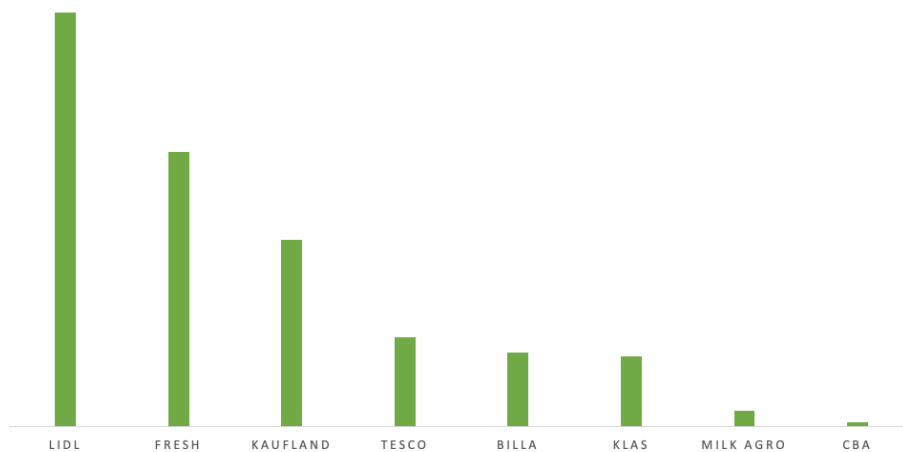


Obr. 8 Najširšia ponuka zdravších potravín

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

Podľa odpovedí respondentov, najširšiu ponuku zdravších potravín má Lidl. Na druhom mieste sa umiestnil Kaufland, a potom nasleduje Fresh.

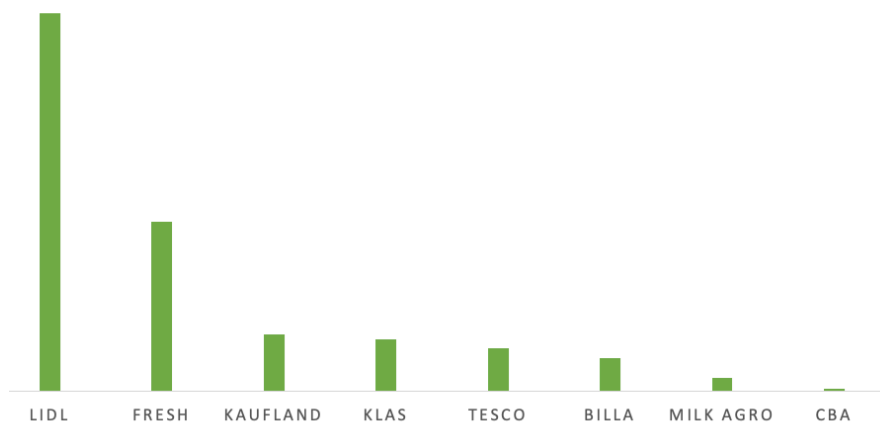


Obr. 9 Najlepší výber ovocia a zeleniny

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

Lidl vyhráva prvé miesto aj v nákupoch ovocia a zeleniny, na druhom mieste sa umiestňuje Fresh a na treťom mieste Kaufland.

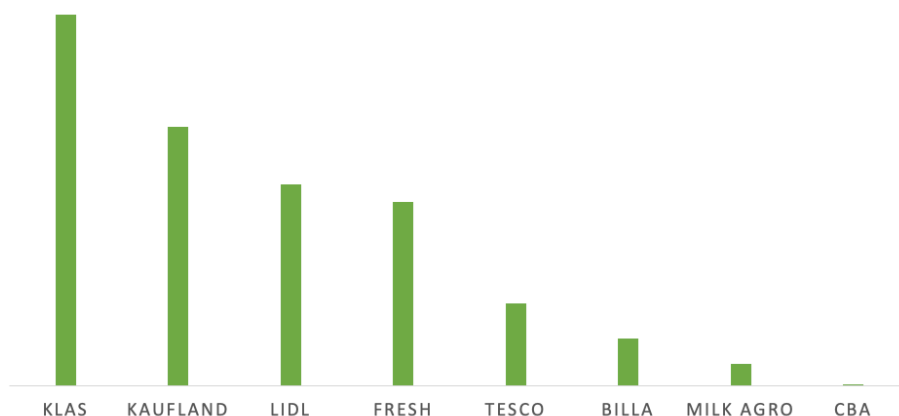


Obr. 10 Najlepší výber pečiva

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

Lidl výrazne vyhráva oproti konkurentom aj vo výbere pečiva. V tejto kategórii dosiahol najviac hlasov respondentov. Na druhom mieste sa umiestnil Fresh a na treťom mieste Kaufland.

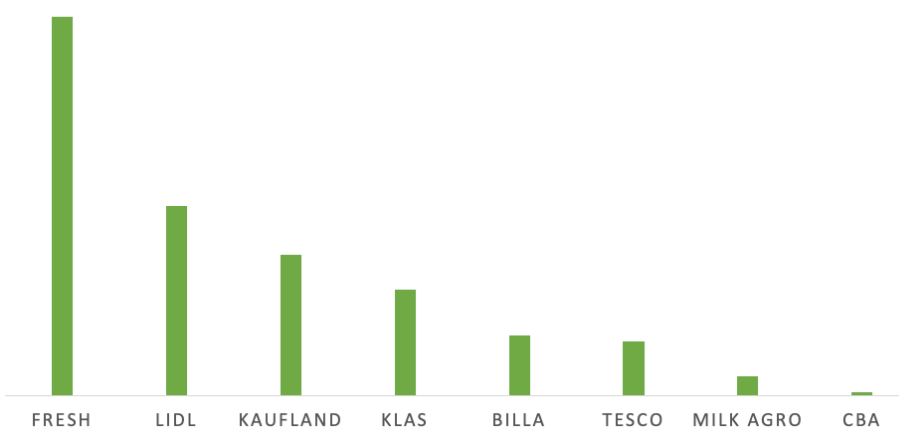


Obr. 11 Najlepší výber mäsa a mäsových výrobkov

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

Respondenti si ako favorita mäsových výrobkov zvolili supermarket Klas. Fresh sa do trojice lídrov nedostal.

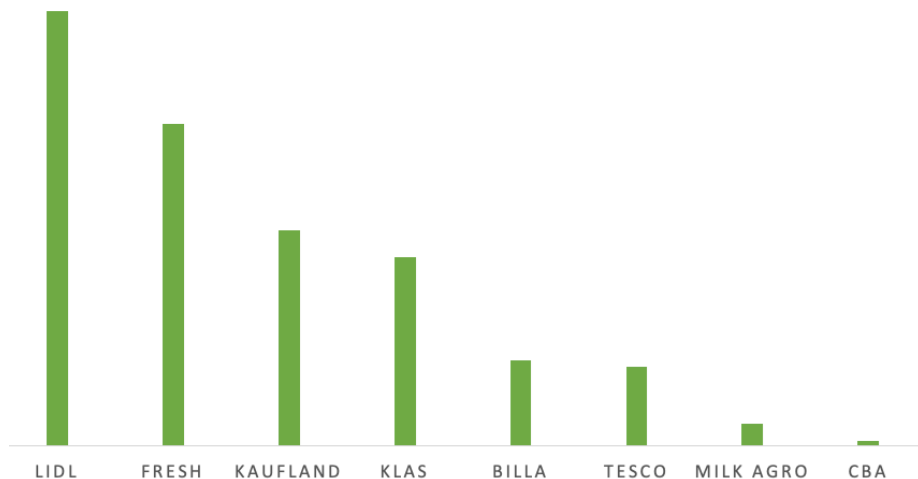


Obr. 12 Najlepší výber BIO produktov

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

V kategórii najlepší výber BIO produktov výrazne predčil svojich konkurentov Fresh.



Obr. 13 Najviac spomenutí v jednotlivých kategóriách

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuvádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

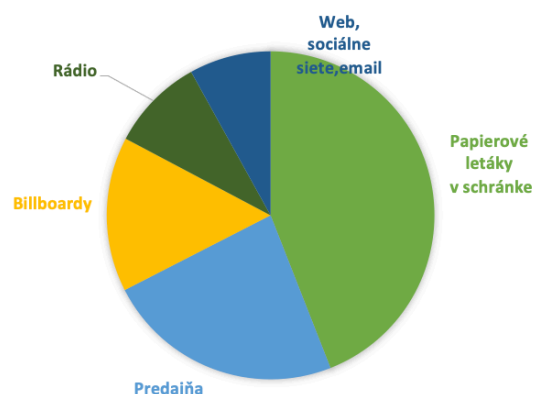
Z tohto prieskumu vyplýva, že Lidl je najviac spomínaný v jednotlivých kategóriách ako líder. Na druhom mieste sa umiestnil Fresh. Nasledujú Kaufland, Klas a Billa.

4.5.5 Odlišnosť supermarketov FRESH od konkurencie podľa respondentov

Podľa respondentov sa supermarket FRESH odlišuje od konkurencie v niekoľkých aspektoch. Najčastejšou odpoveďou bola cena, nasledovaná kvalitou a výberom. Zdravšie potraviny a BIO potraviny boli tiež spomenuté. Cena, kvalita a výber sú pre všetky vekové kategórie medzi top 3 faktormi, ktoré odlišujú značku Fresh / Fresh Plus od ostatných.

4.5.6 Akciové ponuky FRESH

Odkiaľ sa respondenti dozvedia informácie o akciových ponukách FRESH?



Obr. 14 Zásah vybraným komunikačným kanálom

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

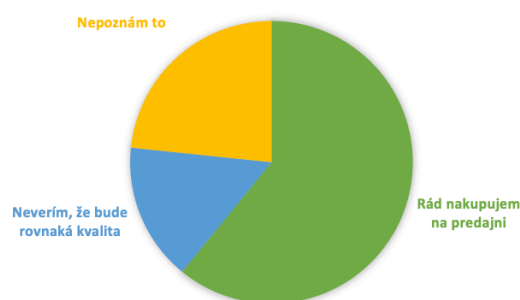
Najčastejšou a najúčinnějšíou formou informácií o akciových ponukách FRESH sú letáky v schránke, ktoré zaujímajú prvé miesto. Letáky oslovujú všetky vekové skupiny, vrátane mladých zákazníkov, kde majú v porovnaní s online marketingom až viac ako 5-násobný účinok. Ďalším dôležitým zdrojom informácií sú predajne samotné, in-store marketing, rádio na predajni a letáky pri pokladni. Billboardy tiež pomáhajú orientovať sa v akciách Freshu. Tieto možnosti boli respondentom prezentované v dotazníku.

4.5.7 Zdravší produkt, ktorý najčastejšie kupujú v sieti FRESH

Najčastejšou odpoveďou bolo ovocie a zelenina. Dedukujeme, že zdravšie potraviny sú stále pre väčšinu respondentov spojené s vitamínmi a čerstvosťou. BIO potraviny sa objavili medzi všetkými odpoveďami. Rovnako sa v odpovediach často spomínali mliečne výrobky, s najmenším podielom v najmladšej kategórii. Medzi špecifickými zdravšími potravinami sa častejšie spomínali tofu, potraviny bez laktózy, bio mlieko a chia semenka.

4.5.8 Využitie donášky potravín

Medzi spomenutými donáškami boli 3: iKlas, iFresh a Tesco. Medzi respondentmi, ktorí využívajú donášku potravín, sa na prvom mieste umiestnil iKlas, na druhom mieste iFresh a na treťom mieste Tesco.



Obr. 15 Dôvody nevyužívania donášky potravín

(Vzhľadom na citlivé údaje, neuádzame percentuálny podiel)

Zdroj: Idea Element, 2021

Medzi respondentmi, ktorí donášku potravín nevyužívajú, bol najčastejším dôvodom to, že radi nakupujú v predajni. Druhým spomenutým dôvodom bolo nedôverovanie voči kvalite potravín pri online nákupoch v porovnaní s offline nákupmi. Tretím dôvodom bola neznalosť existencie takejto donášky.

Podľa prieskumu sa najčastejšie nakupuje v supermarketoch Lidl, Fresh, Klas, Kaufland a Tesco. Blízkosť supermarketu bola najdôležitejším faktorom pri výbere, nasledovaná cenami a akciami. Zistené bolo tiež, že Fresh sa od konkurencie odlišuje najmä cenou, kvalitou a výberom. Respondenti sa dozvedajú o akciových ponukách FRESH najčastejšie prostredníctvom letákov v schránke a informácie získavajú aj zo samotných predajní.

Najlepšie supermarkety v jednotlivých kategóriách boli získané výsledky: Lidl získal najviac zmienok a bol najlepší v kategóriách pečiva, Fresh sa umiestnil na prvom mieste v kategórii bio produktov a Klas bol hodnotený ako najlepší výber mäsa a mäsových výrobkov.

Respondenti najčastejšie kupujú v sieti FRESH ovocie a zeleninu, pričom zdravšie potraviny sú pre nich stále spojené s vitamínmi a čerstvosťou. Donášku potravín využíva najviac respondentov od iKlas, nasledovanými iFresh a Tesco.

Medzi respondentmi, ktorí nevyužívajú donášku potravín, prevláda preferencia nákupu v predajni, obavy z kvality potravín pri online nákupoch a neznalosť existencie donášky.

Tieto zistenia poskytujú cenný pohľad na perspektívu a preferencie respondentov.

4.6 Návrh zlepšenia povedomia o značke

4.6.1 Kampaň: Kvalita a čerstvosť farmárskych produktov prostredníctvom Fresh Charity Food Market

Fresh by mal vynaložiť úsilie na udržiavanie vysokého štandardu kvality a čerstvosti svojich potravín. Môže to zahŕňať lepšie riadenie dodávateľských reťazcov, rýchlejšie doručovanie a minimalizovanie skladovania, aby sa potraviny dostali k zákazníkom čo najčerstvejšie. Fresh už ma spolupráce s farmami, a ako ukázal prieskum jeho produkty ako napríklad ovocie radi nakupujú zákazníci práve vo Fresh-i. Takým istým smerom by mohli ísť spolupráce s farmami ohľadom mäsitých jedál. Okrem toho Fresh by podporoval tým pádom domácich výrobcov a poskytoval zákazníkom autentické miestne produkty, čo môže zvýšiť ich záujem o Fresh.

Okrem návrhu zvýšiť spolupráce s miestnymi farmármi, Fresh musí odkomunikovať a dostať sa do povedomia zákazníkov, že má tú najlepšiu kvalitu a čerstvosť potravín. A preto navrhujeme vytvoriť celú kampaň, ktorá by bola na to zameraná.

Čo je Fresh Charity Food Market?

Fresh Charity Food Market je charitatívny festival pouličného jedla v Košiciach, kde by sa zúčastňovali všetci dodávateľia, najmä dodávateľia biopotravín, a predávali svoje výrobky pod holým nebom. Tento festival by zahŕňal pódium so zaujímavým programom. Boli by pozvaní kuchári, ktorí by pripravovali jedlá z výrobkov od Fresh a predávali ich návštevníkom. Deti by mali zábavu s animátormi a pozvaní by boli aj zaujímaví a inšpiratívni rečníci, možno aj blogeri. Téma charity môže byť akákoľvek, napríklad ochrana planéty alebo boj proti nejakým chorobám. Hlavné je, že ide o dobrú vec.

Aký zmysel má Food Market?

Fresh sa prezentuje ako dodávateľ zdravých potravín. Mnoho ľudí si spája zdravé jedlo s trhom, keď sa jedlo predáva na trhu, veria, že je zdravšie ako v supermarkete, najmä zelenina a ovocie. Naším cieľom je ukázať, že sme trhom, kde sú najzdravšie potraviny, a že môžeme byť niekedy aj "supermarketom" vonku.

Charita - môžeme spolupracovať s charitatívnou nadáciou a byť spoluorganizátormi. Ľudia majú radi, keď sa jedná o dobré skutky.

Výhoda pre Fresh?

Fresh by mal mať prospech z nasledujúcich výhod tejto kampane:

- Získanie dobrého mena a posilnenie postavenia na trhu.,
- Zvýšenie predaja výrobkov od dodávateľov, ktorí sa zúčastnili na festivale.,
- Získanie provízie z celkových tržieb od dodávateľov, ktorá by prispela k finančnému úspechu Freshu.

Vstupenky na festival by stáli 15 eur, pričom z každej vstupenky by išlo 10 % na charitu a Fresh by mal možnosť získať dodatočný príjem z provízie od celkových tržieb od dodávateľov, ktorí sa zúčastnili na festivale.

Aký tím je potrebný na usporiadanie festivalu?

Na usporiadanie festivalu je potrebný nasledujúci tím:

- Projektový manažér,
- Event manažér - spolupracujúci s eventovou agentúrou,
- PR manažér - zodpovedný za spoluprácu s charitatívnymi organizáciami a rôznymi médiami,
- Špecialista na sociálne médiá (SMM) alebo špecialista na digitálny marketing - zabezpečuje propagáciu projektu na sociálnych sieťach,
- Dizajnéri - vizualizujú bannerovú komunikáciu na sociálnych sieťach aj externých bannerov,
- Asistent - poskytuje pomoc pri všetkých administratívnych záležitostiach.

KPI a rozpočet na festival?

KPI (Kľúčové ukazovatele výkonnosti):

Predať 1 000 lístkov (s celkovou hodnotou 15 000 eur, pričom 1 500 eur pôjde na charitu).

Rozpočet:

- Celkový rozpočet: 10 000 eur,
- 1 000 eur na rečníkov (influencerov),
- 2000 eur pre eventovú agentúru,

- 500 eur na cieleňú reklamu na Instagram/Facebook s oznámením o festivale,
- 2000 eur na vonkajšiu reklamu a média.

Vizualizáciu festivalu môžeme uvidieť na obrázku.



Obr. 16 Vizualizácia festivalu

Zdroj: Internet, 2023

Atmosféra na festivale by sa podobala skôr na street food fest, kde by bola zábava a ľudia by si mohli vychutnávať rôzne jedlá. Nebývalo by však bez prítomnosti pripravených jedál z potravín od Freshu. Tým by sa Fresh posilnil v komunikačnej línii, ktorá sa zameriava na recepty a varenie s šéfkuchármi. Na festivale by sme privítali aj známe osobnosti a influencerov, ktorí by prispeli k atmosfére. Na pódiu by stále prebiehali rôzne aktivity a súťaže. Okrem toho by sme tiež ponúkali darčeky vo forme poukážok na nákup v Freshu v rôznych hodnotách.

4.6.2 Kampaň: Fresh - Vaša cesta k zdravej strave a osobnému servisu

Osobný zážitok a služba zákazníkom: Fresh by mohol posilniť svoju konkurencieschopnosť tým, že sa bude zameriavať na poskytovanie osobných a priateľských služieb zákazníkom. Môže investovať do školenia personálu, aby boli schopní poskytovať

odborné poradenstvo a odporúčania týkajúce sa zdravého stravovania. Fresh by tiež mohol ponúkať výhody vernostného programu, ako napríklad zľavy, odmeny alebo exkluzívne ponuky pre pravidelných zákazníkov.

Táto kampaň by zdôrazňovala osobný prístup a zážitok pre zákazníkov. Reklamy by sa zameriavali na príbehy spokojných zákazníkov, ktorí využívajú služby Freshu a cítia sa podporovaní v ich zdravom životnom štýle. Kampane by mohli zahŕňať televízne reklamy, online videá so skúsenosťami zákazníkov, sociálne médiá a osvetlenie Freshu ako miesta s prívetivým a odborným personálom.

Prvým krokom je identifikovať cieľovú skupinu pre túto marketingovú kampaň. V prípade Fresh supermarketov by to mohli byť zákazníci, ktorí majú záujem o zdravú stravu, kvalitné potraviny a osobný servis. Ide o ľudí, ktorí si vážia odborné poradenstvo a podporu pri výbere potravín.

Kanály komunikácie.

Televízne reklamy:

- Zameranie na vytváranie prítiahlivých a inšpirujúcich reklám, ktoré prezentujú príbehy spokojných zákazníkov Freshu.,
- Cieľom je zdôrazniť osobný prístup a servis zameraný na individuálne potreby zákazníkov.,
- Reklamy by mali jasne komunikovať rôznorodosť a vysokú kvalitu potravín dostupných vo Fresh-i.,
- Vybrať vhodné televízne stanice a programy, ktoré majú vysokú sledovanosť a oslovujú cieľovú skupinu.

Online videá:

- Zamerat' sa na tvorbu krátkych videí so skúsenosťami zákazníkov, ktorí hovoria o tom, ako im Fresh pomohol dosiahnuť zdravší životný štýl.,
- Tieto videá by mali byť zdieľané na webovej stránke Freshu, sociálnych médiách a platformách, ako je YouTube.,
- Účelom je posilniť dôveru nových zákazníkov prostredníctvom autentických odporúčaní od reálnych ľudí.,

- Zamerat' sa na tvorbu obsahu, ktorý je informatívny, inšpiratívny a podporuje zdravý životný štýl.

Sociálne médiá:

- Využívať populárne sociálne médiá, ako je Facebook, Instagram na budovanie komunity a zdieľanie obsahu zameraného na zdravé stravovanie, recepty, tipy a poradenstvo.,
- Pravidelne interagovať so zákazníkmi, odpovedať na ich otázky a poskytovať ďalšie informácie o Freshu.,
- Tvorba zaujímavého obsahu, vrátane videí, obrázkov, infografik a príspevkov s tipmi a trikmi.,
- Sledovať trendy v oblasti zdravého stravovania a prispôsobovať obsah, aby bol relevantný pre cieľovú skupinu.

Osvetlenie Freshu ako miesta s prívetivým a odborným personálom:

- Zameranie na vylepšenie zákazníckeho zážitku vo fyzických predajniach Freshu prostredníctvom osvetlenia.
- Zabezpečenie, aby personál bol dobre školený a schopný poskytovať odborné poradenstvo týkajúce sa zdravého stravovania a individuálnych preferencií zákazníkov.
- Vytvorenie prívetivého prostredia s optimálnym osvetlením, ktoré vytvára príjemnú atmosféru pre zákazníkov.
- Vylepšenie vizuálneho dizajnu predajní Freshu, vrátane použitia svetelných prvkov na výrazné zobrazenie kvalitných potravín a zdôraznenie ich čerstvosti.
- Dôkladná údržba a monitorovanie osvetlenia, aby sa zabezpečilo, že všetky priestory sú dostatočne osvetlené a vytvárajú príjemnú a bezpečnú atmosféru pre zákazníkov.

Zohľadnenie efektívneho energetického využitia osvetlenia, ako aj použitie ekologických a úsporných svetelných zdrojov na podporu udržateľnosti.

Táto kampaň má za cieľ zvýšiť povedomie o značke Fresh a jej hodnotách súvisiacich so zdravým stravovaním a osobným prístupom k zákazníkom. Reklamy a online videá

prezentujú príbehy spokojných zákazníkov, ktorí využívajú služby Freshu a sú s nimi spokojní. Tieto príbehy budú zdôrazňovať kvalitu a rôznorodosť potravín dostupných v Freshu.

V rámci kampane sa využijú sociálne médiá na budovanie komunity a zdieľanie obsahu týkajúceho sa zdravého stravovania, receptov a tipov. Fresh bude pravidelne interagovať so svojimi zákazníkmi, odpovedať na ich otázky a poskytovať ďalšie informácie prostredníctvom sociálnych médií, ako je Facebook, Instagram a Twitter.

V predajniach Fresh sa bude klásť dôraz na zlepšenie zákazníckeho zážitku. Personál bude dobre školený a schopný poskytovať odborné poradenstvo týkajúce sa zdravého stravovania a individuálnych preferencií zákazníkov. Okrem toho sa vylepší vizuálny dizajn predajní, aby boli príjemné a lákavé pre zákazníkov.

V rámci tejto kampane sa bude tiež využívať emailový marketing na zasielanie personalizovaných ponúk, informácií o nových produktoch a vernostných odmenách. Fresh vytvorí atraktívne emailové šablóny, ktoré oslovia zákazníkov a povzbudia ich k opätovnej návšteve predajní.

Táto marketingová kampaň celkovo posilní povedomie o značke Fresh, vytvorí pozitívny obraz značky a priláka nových zákazníkov. Zvýši zákaznickú lojalitu prostredníctvom vernostného programu a rozšíri komunitu prostredníctvom sociálnych médií. Vylepšenie zákazníckeho zážitku vo fyzických predajniach a efektívne využitie emailového marketingu prinesie ďalšie výhody pre Fresh.

4.6.3 SmartBasket: Interaktívny online nákup potravín na dosah ruky

Rozšírenie online objednávky potravín o živé zbieranie košíka má veľký potenciál zlepšiť zákaznický zážitok a poskytnúť im pocit kontroly a osobnejšieho prístupu. Tu je podrobnejší popis tohto konceptu:

Fresh Supermarket by mohol implementovať funkciu "Živé zbieranie košíka" do svojej mobilnej aplikácie, podobne ako služba Bolt Food. Keď si zákazník v aplikácii vytvorí online košík s vybranými potravinami, môže mať možnosť zvoliť si, že chce, aby bol jeho košík zbieraný naživo (live).

Pracovník supermarketu, vybavený smartfónom alebo tabletom, by mal prístup k objednávkam v reálnom čase. Keď príde požiadavka na živé zbieranie košíka, pracovník sa vyberie do predajne so zoznamom položiek zákazníka.

V predajni by pracovník prešiel po jednotlivých regáloch a výrobkoch a prostredníctvom aplikácie by aktualizoval zoznam v košíku podľa pokynov zákazníka. Zákazník by mal možnosť komunikovať s pracovníkom prostredníctvom chatovej funkcie v aplikácii, aby mu poskytol dodatočné pokyny alebo vyjasnil nejasnosti pri výbere konkrétnych produktov.

Počas procesu by zákazník na svojom zariadení videl, ako pracovník zbiera jednotlivé položky do košíka. Môže sledovať, aké presne jablká, žemle alebo zeleninu pracovník vyberá a na vlastné oči vidieť, čo presne bude doručené k nemu.

Týmto spôsobom by zákazníci získali väčšiu dôveru v kvalitu a čerstvosť vybraných produktov a mali by väčší pocit kontroly nad výberom. Taktiež by to poskytlo osobnejší zážitok z online nakupovania potravín, ktorý by sa podobal skúsenosti zo samotnej návštevy predajne.

Implementácia tejto funkcie by vyžadovala dostatočný počet pracovníkov, ktorí by boli dostupní na živé zbieranie košíkov, a zabezpečenie plynulého a efektívneho komunikačného kanála medzi zákazníkom a pracovníkom prostredníctvom aplikácie.

Celkovo možno konštatovať, že kampaň by priniesla inováciu, zlepšila zákaznícky zážitok a zvýšila konkurencieschopnosť Fresh supermarketov na trhu online nakupovania potravín. S novým interaktívnym spôsobom nakupovania potravín si Fresh upevnil svoje postavenie ako spoľahlivý a moderný obchod s dôrazom na osobný prístup k zákazníkom.

Ďalšie nápady pre lepšiu komunikáciu so zákazníkmi:

- Vytvorenie komunitného fóra alebo diskusného panelu na webovej stránke Freshu, kde zákazníci môžu zdieľať svoje skúsenosti, tipy na zdravé stravovanie a recepty. Toto umožní zákazníkom komunikovať medzi sebou a zároveň sa priblížiť k značke Fresh.,
- Organizovanie tematických workshopov a seminárov týkajúcich sa zdravého stravovania a životného štýlu, kde zákazníci budú mať možnosť získavať odborné informácie a radu od odborníkov a špecialistov z oblasti výživy.

Tieto nápady pomôžu Freshu vylepšiť komunikáciu so zákazníkmi a posilniť ich vzťah. Budú umožňovať zákazníkom zdieľať svoje skúsenosti, získať odborné informácie a cítiť sa súčasťou aktívnej komunity zameranej na zdravý životný štýl. Tým sa zvýši vernosť zákazníkov a budú vytvorené nové príležitosti pre rast a úspech Fresh supermarketov.

5 Diskusia

Vo výsledkovej časti práce môžeme konštatovať, že správne implementované návrhy a opatrenia pomôžu Fresh supermarketom posilniť ich konkurencieschopnosť. Zlepšený osobný prístup, lepšia komunikácia so zákazníkmi a poskytovanie kvalitných služieb a produktov prispeje k rastu a úspechu Freshu na trhu. S výhľadom na tieto návrhy a opatrenia má Fresh možnosť posilniť svoju pozíciu ako preferovaný maloobchodný reťazec pre zákazníkov.

Po dôkladnom prieskume sme identifikovali silne a slabé stránky. Zhodnotili sme, že silne stránky podniku môžeme využiť ako nové možnosti na trhu a ako konkurenčné výhody. V rámci analýzy sme identifikovali silné stránky Fresh supermarketov, ako je široký sortiment čerstvých potravín, kladený dôraz na kvalitu a zdravie a pohodlné online nákupné možnosti. V tomto smere Fresh sa môže rozvíjať a rozširovať svoj sortiment BIO potravín spoluprácou s viacerými slovenskými farmármi a dodávateľmi zdravších potravín.

Zároveň sme určili oblasti na zlepšenie, vrátane nedostatočnej personalizácie služieb, nedostatku komunikácie so zákazníkmi a potreby posilniť konkurenčnú pozíciu. Pre zlepšenie personalizácie služieb by musel Fresh posilniť online nákupy pomocou osobnejšieho prístupu donášky iFresh.

Prieskum nám poskytol cenné informácie o preferenciách zákazníkov a ich očakávaniach. Zistili sme, že zákazníci uprednostňujú osobný prístup, kvalitu potravín a jednoduché a pohodlné nakupovanie. Preto by Fresh musel investovať do jedného z najdôležitejších aspektov spoločnosti - personálu.

Taktiež sme získali informácie o konkurenčnom prostredí a trendoch v odvetví. Zistili sme, že Fresh musí posilniť digitalizáciu a automatizáciu v obchodoch.

Na základe týchto analýz a prieskumov sme vypracovali konkrétne návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti Freshu. Navrhli sme implementáciu nových technológií pre osobnejší zážitok zákazníka, zlepšenie marketingových kampaní zameraných na osobný prístup a služby, investície do odborného školenia personálu a posilnenie komunikácie so zákazníkmi prostredníctvom rôznych kanálov.

Záver

V diplomovej práci s názvom "Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku" sme sa venovali hodnoteniu konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom marketingových analýz a metód. Cieľom našej práce bolo poskytnúť návrhy a odporúčania na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

V rámci analýzy sme identifikovali silné stránky Fresh, ako je široký sortiment čerstvých potravín, dôraz na kvalitu a zdravie, a pohodlné online nákupné možnosti. Zároveň sme identifikovali oblasti na zlepšenie, vrátane nedostatočnej personalizácie služieb, nedostatku komunikácie so zákazníkmi a potreby posilniť konkurenčnú pozíciu.

Prieskum nám poskytol cenné informácie o preferenciách zákazníkov a ich očakávaniach. Zistili sme, že zákazníci uprednostňujú osobný prístup, kvalitu potravín a jednoduché a pohodlné nakupovanie. Taktiež sme získali informácie o konkurenčnom prostredí a trendoch v odvetví.

Na základe týchto analýz a prieskumov sme vypracovali konkrétne návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti Freshu. Navrhli sme implementáciu nových technológií pre osobnejší zážitok zákazníka, zlepšenie marketingových kampaní zameraných na osobný prístup a služby, investície do odborného školenia personálu a posilnenie komunikácie so zákazníkmi prostredníctvom rôznych kanálov.

Dôraz na osobný zážitok a službu zákazníkom, zlepšenie zákazníckeho zážitku prostredníctvom odborného personálu a vizuálneho dizajnu sú len niektoré z navrhnutých opatrení.

V závere môžeme konštatovať, že správne implementované návrhy a opatrenia pomôžu Fresh posilniť ich konkurencieschopnosť. Zlepšený osobný prístup, lepšia komunikácia so zákazníkmi a poskytovanie kvalitných služieb a produktov prispeje k rastu a úspechu Freshu na trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. AIGINGER, K.-BÄRENTHALER-SIEBER, S.- VOGEL, S. 2013. *Competitiveness under New Perspectives. WWWforEurope Working Paper No. 44.* n. 47019 [online] 2013. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/b/wfo/wstudy/47019.html>
2. CASSON, H., 1996. *Osobnosť vedúceho*. Žilina: Ajfa + Avis s r.o., 1996. 85s. ISBN 8088813093.
3. ČICHOVSKÝ, L., 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. Praha: Radix, spol. s r.o., 2002. 270s. ISBN 8086031357.
4. DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 2001. ISBN 9788071796039.
5. DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P., 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 173s. ISBN 9788074002243.
6. FORET, M. 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz.* vyd. Brno: BizBooks, 2012. s.41 ISBN 9788026500384.
7. Ideaelement.sk- Fresh [online] 2022. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://ideaelement.sk/pages/fresh.html>
8. Informácie o obchode a produktoch Fresh [online] 2022. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.freshobchod.sk/>
9. JACKOVÁ, A.- CHODASOVÁ, Z.- TEKULOVÁ, Z. 2013. *Controlling – the Current Management Tools in the Enterprise*. 11s. [online] 2013. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Import/2013/9/33.pdf>
10. JACKOVÁ, A.- CHODASOVÁ, Z.. 2017. *Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku*. Časopis znalostí spoločnosti: č.1/2017, roč.5 [online] 10s. ISSN 2336-2561. Dostupné z: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2017_01_001-011_Jackova_Chodasova.pdf
11. JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024726908.
12. KARPISSOVÁ, E. 2008. *Faktory konkurencieschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 386 s. ISBN 978-80-210-4521-7.

13. KASPER, W., 2008. "Competition." *The Concise Encyclopedia of Economics*. In: Library of Economics and Liberty [online].2016 .[citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.econlib.org/library/Enc/Competition.html>
14. KISLINGEROVÁ, E a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck. 2008. s.187 ISBN 8071798828.
15. KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*.Praha: Grada.2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2010. *Principles of Marketing. 13th Edition*. United states of America: Pearson Prentice Hall. 2010. ISBN 978-0-13-700669-4.
17. KOZEL, R. a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 2006. ISBN 80-247-0966X
18. KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku*, Košice: Technická univerzita. 2008. ISBN 978-80-553-0084-9.
19. KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku*. National and regional economics VII.- príspevok [online]. Košice: TU Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky. 6s. 2008. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krausova.pdf>
20. KUCHARČÍKOVÁ, A.. 2014. *The importance of identification and analysis of educational needs for investment in human capital*, [online]. In: Communications : scientific letters of the University of Žilina. 2014. Vol. 16, no. 3, s. 86-92, ISSN 1335-4205. Dostupné z: file:///C:/Users/Downloads/The_Importance_of_Identification_and_Analysis_of_E.pdf
21. Labaš s.r.o.- Finstat, 2022_[online] 2022. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36183181>
22. O nás [online] 2023. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.labas.sk/>
23. Rozhlasové a televízne vysielanie [online] 2010. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: www.businessvize.cz

24. SEDLÁČKOVÁ, H., 2007. *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku*. Acta Oeconomica Pragensia. 2007, s.106-116. ISSN 0572-3043.
25. SYNEK, M., E., KYSLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
26. ŠTVERKOVÁ, H. a POZATKOVÁ, B., 2010. *Využitelné metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku*. *Ekonomika Management Inovace* [online]. Olomouc, s.57 [cit. 2023-06-25]. ISSN 1805-353X. Dostupné z: http://emijournal.cz/?page_id=249&lang=cs
27. TAHAL, R., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264s. ISBN 9788027102068.
28. The World Economics Forum- Prvá úroveň hodnotenia konkurencieschopnosti firiem [online]. 2021. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: www.weforum.org
29. TICHÁ, I., HRON, J., 2002. *Strategické řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita. 2002. ISBN 80-213-0922-9.
30. VÁCHAL, J. – PÁRTLOVÁ, P., 2008. *Strategický management*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.
31. VOCHOZKA, M.- MULAČ, P. 2012. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. 576s. ISBN 9788024743721.
32. Výpis z Obchodného registra Mestského súdu Košice- Potraviny FRESH s.r.o.. [online] 2023. [citované 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=181690&SID=4&P=1>
33. WILLIAMS, T., GREEN, A., 1997. *The Business Approach to TRAINING*. Aldershot: Gower Publishing. 1997. ISBN 0-566-07656-X.
34. ZAMAZALOVÁ, M a kol. 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. 2010. 2. prepracované a doplnené vydanie. 528s. ISBN 9788074001154

Príloha č.1

Dotazník- spokojnosť zákazníka

Dátum:

- 1) Muž / Žena
- 2) Vek

Dotazovaný týmto dáva súhlas so spracovaním jeho osobných údajov v rozsahu pohlavie, vek, a do v zmysle §13 ods. 1 písm. a.)v spojení s §5 písm. e.)zákona č. 18/2018 Z.z. o ochrane osobných údajov za účelom vyhodnotenia osobného dotazníka. Právnym základom na spracúvanie osobných údajov je súhlas v zmysle §13 ods. 1 písm. a.) zákona č.18/2018 Z.z. o ochrane osobných údajov.

- 3) V ktorom z týchto supermarketov nakupujete potraviny najčastejšie?
 - Billa
 - Coop Jednota
 - Fresh
 - Klas
 - Lidl
 - Kaufland
 - Tesco
 - CBA
 - Milk Agro
- 4) Zorad'te 3 dôvody podľa dôležitosti pre Váš výber supermarketu (1.-3.miesto):
 - Je blízko, či po ceste
 - Dobre sa tam parkuje
 - Milý personál
 - Moderný interiér predajne
 - Nájdem tam všetko potrebné
 - Dobré ceny a akcie
 - Ponuka čerstvých potravín
 - Ponuka slovenských potravín
 - Ponuka zdravších potravín
- 5) V ktorom z uvedených supermarketov v otázke č.1 nájdete:
 - a) Najširšiu ponuku zdravších potravín:
 - b) Najčerstvejšiu ponuku:
 - c) Najlepší výber ovocia a zeleniny:
 - d) Najlepší výber pečiva:
 - e) Najlepší výber mäsa a mäsových výrobkov:
 - f) Najlepší výber BIO produktov:
- 6) Ak máte možnosť vybrať si z ponuky potravín zdravšiu alternatívu, vyberiete si:
 - Vždy
 - Niekedy, záleží od ceny

- Niekedy, záleží od zloženia
 - Niekedy, záleží od krajiny výrobcu
 - Nikdy
- 7) Poznáte supermarkety Fresh?
- Áno
 - Nie
- 8) Nakupujete potraviny aj online?
- Áno
 - Nie
- 9) Ak nie: Prečo?
- Rád nakupujem na predajni.
 - Nedôverujem, že kvalita bude dostatočná.
 - Nepoznám to.