

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 102002/I/2024/36114651034430212

**ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI
VYBRANÉHO PODNIKU S VYUŽITÍM
NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU**

Diplomová práca

2024

Matej Glonek

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI
VYBRANÉHO PODNIKU S VYUŽITÍM
NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU**

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Ekológia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozef Orgonáš, PhD., MBA

Bratislava 2024

Matej Glonek

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Matej Glonek

Pod'akovanie

**Touto cestou by som chcel pod'akovať môjmu vedúcemu záverečnej práce,
Doc. Ing. Jozefovi Orgonášovi, PhD., MBA za podporu a odbornú pomoc pri
vypracovaní mojej diplomovej práce.**

Dátum:

.....

Matej Glonek

Abstrakt

GLONEK, Matej: *Zvyšovanie konkurencieschopnosti vybraného podniku s využitím nástrojov marketingového mixu.* – Ekonomická Univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozef Orgonáš, PhD., MBA. – Bratislava: OF EU, 2024, 66 s.

Cieľom záverečnej práce je navrhnutie opatrení pre zvýšenie konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti prostredníctvom strategickej aplikácie nástrojov marketingového mixu. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 14 obrázkov a 9 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu marketingového mixu a jeho princípov. Ďalej sa venuje definovaniu konkurencieschopnosti a jej faktorov, hodnoteniu konkurencieschopnosti, bankrotným a bonitným modelom a hodnoteniu finančnej situácie podniku. V praktickej časti sme zhodnotili marketingový mix vybranej spoločnosti, navrhli opatrenia na jeho zlepšenie spolu s kalkuláciou nákladov a zhodnotili dostupné výsledky.

Kľúčové slová:

konkurencieschopnosť podnikov, marketingový mix

Abstract

GLONEK, Matej: *Increasing competitiveness of a selected company using marketing mix tools.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of marketing. – Advisor: doc. Ing. Jozef Orgonáš, PhD., MBA. – Bratislava: Faculty of Commerce, 2024, 66 s.

The aim of the thesis is to propose measures to increase competitiveness of the selected company through the strategic application of marketing mix tools. The thesis is divided into four chapters. It contains 14 figures and 9 tables. The first chapter is devoted to the theoretical definition of the marketing mix and its principles. Then continues with the definition of competitiveness and its factors, competitiveness assessment, bankruptcy and creditworthiness models and the assessment of the financial situation of the company. In the practical part we evaluated the marketing mix of the selected company, proposed measures for its improvement along with calculation of the cost and evaluated the available results.

Keywords:

business competitiveness, marketing mix

Obsah

ABSTRAKT	6
ABSTRACT	7
OBSAH	8
ÚVOD	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	9
1.1 MARKETINGOVÝ MIX A ZÁKLADNÉ PRINCÍPY MARKETINGU.....	9
1.1.1 Nové prístupy k tvorbe marketingového mixu	11
1.1.2 Segmentácia zákazníkov a riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM).....	12
1.1.3 Marketingový výskum.....	13
1.1.4 Výber cieľového trhu, trhová pozícia.....	14
1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ.....	16
1.2.1 Základné faktory konkurencieschopnosti podniku	17
1.2.2 Hodnotenie konkurencieschopnosti	17
1.2.3 Altmanov model Z-skóre.....	22
1.2.4 FinStat Credit Scoring Model	23
1.2.5 Hodnotenie finančnej situácie podniku ako aspekt posúdenia konkurencieschopnosti	24
2 CIEĽ PRÁCE	28
2.1 ČIASTKOVÉ CIEĽE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	29
3.1 OBJEKT SKÚMANIA	29
3.2 PRACOVNÉ POSTUPY	29
3.3 SPÔSOB ZÍSKAVANIA ÚDAJOV A ICH ZDROJE	29
3.4 POUŽITÉ METÓDY VYHODNOTENIA A INTERPRETÁCIE VÝSLEDKOV	30
4 VÝSLEDKY PRÁCE	31
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XYZ.....	31
4.2 FINANČNÉ UKAZOVATELE, ALTMANOV Z-MODEL	31
4.3 NÁVRH OPATRENÍ NA ZVÝŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI POUŽITÍM NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU VO FIRME XYZ.....	34
4.3.1 Segmentácia zákazníkov.....	35
4.3.2 Cena.....	37
4.3.3 Produkt.....	41
4.3.4 Distribúcia.....	47
4.4 NÁVRHY RIEŠENÍ PRE OBCHODNÚ SPOLOČNOSŤ	50
4.4.1 Marketingová komunikácia	54
4.4.2 Kalkulácia nákladov navrhnutých opatrení	55
4.4.3 Kalkulácia výnosov navrhnutých opatrení	59
5 DISKUSIA	61
ZÁVER	63
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64

Úvod

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V rýchlo sa vyvíjajúcom podnikateľskom prostredí, ktoré charakterizuje technologický pokrok, meniace sa spotrebiteľské správanie a čoraz intenzívnejšia konkurencia na trhu, sa dosiahnutie a udržanie si konkurenčnej výhody stalo nevyhnutnosťou pre existenciu a rozvoj každej spoločnosti.

1.1 Marketingový mix a základné princípy marketingu

Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby dosiahla marketingové ciele na cieľovom trhu (Kotler – Armstrong, 2020).

Marketingový mix nie je vedecká teória, ale len koncepčný rámec, ktorý identifikuje hlavné rozhodovanie manažérov pri konfigurácii ich ponuky tak, aby vyhovovala potrebám spotrebiteľov (Londhe, 2014).

Základné nástroje marketingového mixu „4P“ sú:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribúcia (place),
- marketingová komunikácia (promotion).

Produkt

Produkt je čokoľvek, čo sa dá predat' na trhu s cieľom uspokojiť potreby kupujúceho. Produkt by mal byť maximálne prispôsobený potrebám spotrebiteľov, a to napríklad z hľadiska dizajnu, kvality, značky, balenia. Kotler a Armstrong (2020) definujú produkt ako čokoľvek, čo môže byť ponúknuté na trhu na predaj s účelom uspokojenia potrieb. Produkt zahŕňa fyzické objekty, služby, udalosti, osoby, miesta, organizácie, nápady alebo takú kombináciu, ktorá je schopná uspokojovať potreby zákazníka.

Cena

„Cena je monetárna hodnota pridelená produktu alebo službe, ktorá reprezentuje množstvo peňazí, ktoré sú zákazníci ochotní za neho zaplatiť“, (Kotler – Armstrong, 2020). Cena je maximálna suma peňazí, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť za produkt alebo službu. Táto definícia je bežným a všeobecne uznávaným chápaním ceny v kontexte marketingu a ekonómie. Je to základný pojem v teórii a stratégii tvorby cien. Nemá však jedného konkrétneho autora, ktorý by sa s ňou spájal, pretože ide o koncept, ktorý sa vyvíjal v priebehu času vďaka príspevkom rôznych ekonómov a marketingových odborníkov.

Ak sa v odvetví vytvorí konkurencia, väčší konkurenti sa neboja znížiť ceny na neudržateľnú úroveň, aby si udržali podiel na trhu. To sa musí odraziť v marketingových stratégiách. Zatiaľ sa to najčastejšie prejavuje v propagácii, keďže veľkí konkurenti menších podnikov intenzívne propagujú zmeny cien vo všetkých svojich marketingových kanáloch (Malesev – Cherry, 2021).

Distribúcia

Podľa Hanulákovej et al. (2021) distribúcia zabezpečuje priestorové hľadisko priblíženia produktu k spotrebiteľovi s cieľom zvýšiť príležitosti na nákup (urobiť ho ľahko dostupným). Podľa Kotlera et al. (2021) distribúcia zahŕňa proces sprístupnenia produktov alebo služieb cieľovým zákazníkom v správnom čase, na správnom mieste a v správnom množstve.

Efektívna distribučná stratégia zabezpečuje to, že sa produkty a služby dostanú k zákazníkom prostredníctvom vhodných kanálov a sprostredkovateľov, pričom sa minimalizujú náklady a zlepšuje sa prístup zákazníkov k produktom a službám. Spoločnosti by mali dôkladne analyzovať možnosti distribučných kanálov, ako je priama distribúcia, veľkoobchodníci, maloobchodníci alebo internetové platformy a internetové trhoviská, na základe faktorov, ako sú vlastnosti produktu, preferencie cieľových zákazníkov a dosah na trh. Distribučná sieť zohráva zásadnú rolu pri zabezpečovaní, aby boli produkty ľahko dostupné, dobre vystavené a primerane propagované, aby sa spotrebiteľom uľahčil bezproblémový nákup.

Marketingová komunikácia

„Marketingová komunikácia zahŕňa všetky komunikačné aktivity, ktoré spoločnosti vykonávajú s cieľom informovať, presvedčiť a ovplyvniť cieľových zákazníkov o svojich produktoch alebo službách. Ide o kombináciu reklamy, osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a priamych marketingových aktivít s cieľom vytvoriť povedomie o značke, stimulovať dopyt a posilniť lojalitu zákazníkov“ (Kotler, et al. 2021).

Efektívna propagačná stratégia berie do úvahy cieľové publikum, jeho preferencie a najvhodnejšie komunikačné kanály na doručenie správy. S rozmachom sociálnych sietí a digitálneho marketingu môžu spoločnosti komunikovať so zákazníkom v reálnom čase s možnosťami personalizovanej a interaktívnej reklamy. Pomocou úspešných propagačných kampaní sa buduje silná identita značky a povedomie o značke, zlepšuje sa vnímanie produktov a zapojenie zákazníkov, čo vedie k dlhodobému úspechu na trhu.

„Konceptia 4P predstavuje názory predajcov na marketingové nástroje na ovplyvnenie kupujúcich. Z hľadiska kupujúceho je každý marketingový nástroj určený na to, aby priniesol úžitok zákazníkovi a 4P predajcov korešpondujú so 4C spotrebiteľa“ (Hanuláková et al., 2021). 4C zahŕňajú: riešenie potrieb zákazníka (customer solution), náklady zákazníka (customer cost), dostupnosť riešenia (convenience), komunikácia (communication).

1.1.1 Nové prístupy k tvorbe marketingového mixu

Okrem základného marketingového mixu „4P“, ktorý je základom marketingovej stratégie podniku, možno použiť model s piatimi P. Piate P je obal a balenie (packaging). Súčasťou marketingových stratégií v oblasti služieb sú aj tri ďalšie P a ich počet sa zvyšuje, keďže zákazníci sú v posledných rokoch stále náročnejší: ľudia (people), procesy (processes) a materiálne zabezpečenie (physical evidence).

Autor Constantinides (2002) predstavil model „4S“, ktorý je webovým marketingovým modelom a popisuje webové marketingové stratégie pomocou nástrojov:

- **stratégie (scope)** – zahŕňajú strategické činnosti, previazanie internetových aktivít spoločnosti s jej marketingovou stratégiou, analýzu trhu, stanovenie cieľov a úloh stránok firmy, vymedzenie potencionálnych zákazníkov a analýzu ich nákupného správania na internete,

- **webové stránky (site)** – webové stránky sú často hlavným spôsobom komunikácie a predaja medzi firmou a jej zákazníkmi. Pre návrh úspešných stránok je potrebné poznať aké sú očakávania zákazníkov na webových stránkach, prečo by mali chcieť stránky používať a prečo by sa mali chcieť na stránky vracat',

- **synergie (synergy)** – ide o zaistenie synergie dvoch kľúčových komponentov:
 1. integrácia front office – prepojenie internetových aktivít s ostatnými marketingovými aktivitami organizácie (jednotná forma komunikácie, identické symboly a logá, jednotný branding),
 2. integrácia back office – prepojenie internetových aktivít s ostatnými procesmi vnútri organizácie a so súvisiacou IT infraštruktúrou a službami,

- **systemy (system)** – zahrňuje správu a prevádzkovanie celého technologického zázemia webových stránok (hardware, software, sieťová infraštruktúra a súvisiace IT služby – administrácia webových stránok, platobná brána, sledovanie návštevností webu a analytika).

1.1.2 Segmentácia zákazníkov a riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM)

Segmentácia zákazníkov spočíva v rozdelení zákazníkov do vhodných skupín, ktorých motivácie a potreby sú veľmi podobné. Podľa McDonalda a Wilsona (2016) je segmentácia zákazníkov kategorizovanie rôznorodého trhu do odlišných skupín zákazníkov, ktorí majú spoločné charakteristiky alebo potreby. Tieto segmenty sa identifikujú prostredníctvom systematickej analýzy demografických, psychografických a behaviorálnych faktorov. Účelom segmentácie je uľahčiť poskytovanie na mieru šitých marketingových správ, produktov a služieb, čím sa zvýši pravdepodobnosť splnenia očakávaní zákazníkov a dosiahne sa vyššia úroveň ich spokojnosti a lojality. Správne vykonaná segmentácia umožňuje spoločnostiam efektívne rozdeliť zdroje a zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu na trhu.

„Kľúčom k rozvoju podniku je začať s analýzou potrieb zákazníkov a použiť segmentáciu zákazníkov, ako prostriedok na získavanie a analýzu rôznych skupín spotrebiteľov v systéme, aby bolo možné použiť pre rôzne skupiny zákazníkov odlišné

marketingové metódy a zlepšiť ich spokojnosť a lojalitu s cieľom zachovať si základnú konkurencieschopnosť na trhu“, (Hiziroglu 2013).

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) definuje Kubina et al. (2007) ako súhrn marketingových, komunikačných, obchodných a servisných procesov v podniku podporovaných vhodnou organizačnou štruktúrou a technológiami, ktoré umožňujú cielene riadiť vzťahy so zákazníkmi a prispôbovať ponuku podľa ich potrieb a želaní. Tieto vzťahy majú priamy vplyv na racionalizáciu, optimalizáciu a celkové zefektívnenie všetkých činností, ktoré súvisia s týmito vzťahmi.

1.1.3 Marketingový výskum

Marketingový výskum je dôležitou súčasťou úsilia spoločnosti o zvýšenie jej konkurencieschopnosti na trhu. Obsahuje zber, analýzu a interpretáciu údajov týkajúcich sa zákazníkov, konkurentov a trhového prostredia. Podľa Richterovej et al. (2013) pri identifikovaní trhových príležitostí a spracovaní marketingových stratégií marketingoví manažéri potrebujú informácie o zákazníkoch, konkurentoch a prostredí, ako aj údaje o produktoch, predaji a nákladoch firmy. So svojimi požiadavkami na informácie sa často obracajú na špecializovanú funkciu – marketingový výskum, jeden zo zdrojov marketingového informačného systému.

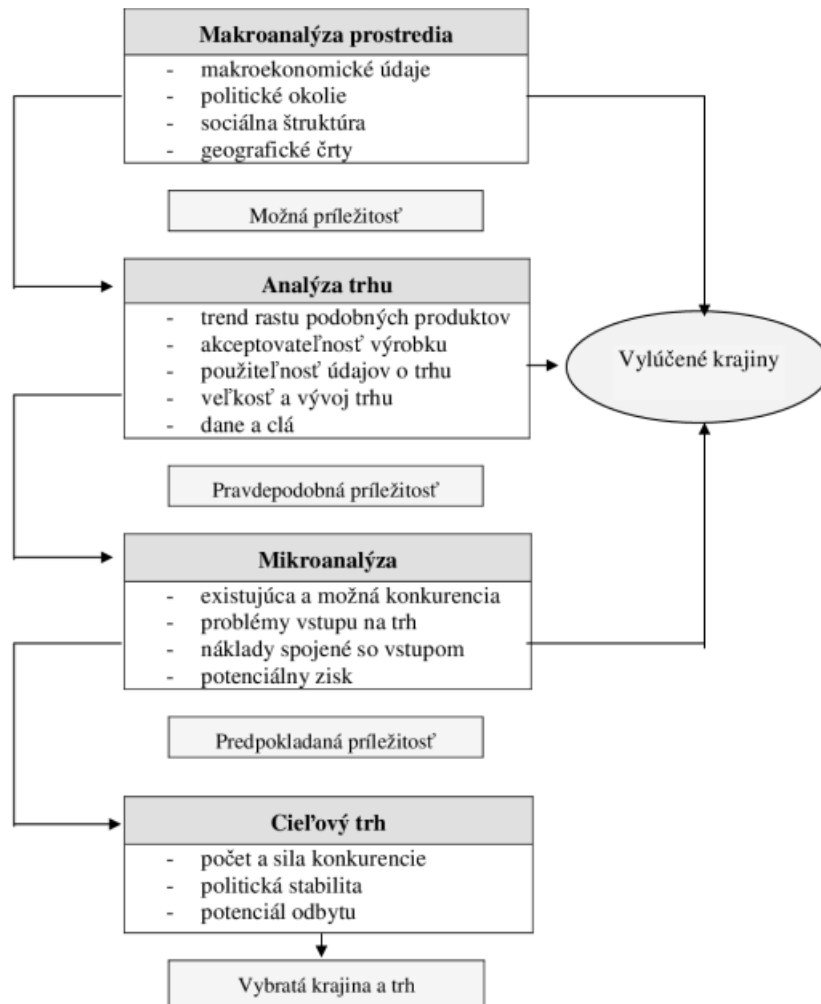
Marketingový výskum zahŕňa monitorovanie a analýzu činností, produktov, cenových stratégií a marketingových aktivít konkurencie. Toto konkurenčné spravodajstvo umožňuje spoločnosti identifikovať príležitosti a hrozby na trhu, primerane prispôbiť svoje stratégie a udržať si náskok pred súpermi. Pre spoločnosti, ktoré uvažujú o expanzii na globálne trhy, je prieskum trhu nevyhnutný na pochopenie zahraničných trhov, kultúrnych rozdielov a regulačného prostredia. Tieto znalosti pomáhajú pri navrhovaní účinných stratégií vstupu na trh a expanzie.

Marketingový výskum je strategický nástroj, ktorý umožňuje spoločnosti prijímať informované rozhodnutia, udržať si konkurencieschopnosť a prispôbiť sa meniacej sa dynamike trhu. Využitím informácií získaných prostredníctvom výskumu môžu spoločnosti zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a získať úspešnú pozíciu na príslušných trhoch.

1.1.4 Výber cieľového trhu, trhovú pozíciu

Výber cieľového trhu je pre mnohé spoločnosti jedným z najdôležitejších marketingových rozhodnutí. Toto rozhodnutie ovplyvňuje aj mnohé ďalšie rozhodnutia podniku, ako je marketingový mix, obstarávanie a distribučné kanály. Vhodný výber cieľového trhu sa vykonáva na základe výsledkov hodnotenia trhových segmentov a s ohľadom na mnohé faktory, ako je veľkosť segmentu, počet konkurentov a úroveň konkurencie v odvetví, riziko a ziskovosť. Podľa Hanulákovej et al. (2021) musí firma formulovať určitý výberový postup, na základe ktorého bude vyberať trhové segmenty, s cieľom dosiahnuť maximálnu efektívnosť svojho marketingového úsilia.

Obrázok č. 1: Algoritmus výberu cieľového trhu



Zdroj: Strišš et al., (2009).

Podľa Hanulákovej et al. (2021) vytvoriť trhovú pozíciu produktu znamená dať mu určité miesto v mysli spotrebiteľa v porovnaní s konkurenčnými produktmi, často je k tomu potrebné poskytnúť produktu konkurenčnú výhodu. Trhová pozícia produktu znamená vnímanie značky alebo výrobku spotrebiteľom vo vzťahu ku konkurenčným značkám alebo výrobkom.

Trhová pozícia firmy je jej postavenie v rámci určitého odvetvia alebo sektoru trhu v porovnaní s jej konkurentmi. Podniky si budujú svoje trhové pozície na cieľových trhoch, ktoré sú relatívne voči ich konkurentom. Svoje produkty musia prispôbiť čo možno najpresnejšie skupinám zákazníkov na týchto trhoch. Trhová pozícia odzrkadľuje, ako je spoločnosť vnímaná svojimi cieľovými zákazníkmi a ako sa dokáže odlíšiť od svojich konkurentov na konkrétnych trhoch. Trhová pozícia je ovplyvnená rôznymi faktormi, ako sú napríklad produkty a ich vlastnosti, cenová úroveň alebo cenová stratégia, značka, distribučné kanály, komunikácia a zákaznícky servis, celkový imidž a reputácia spoločnosti.

Existujú rôzne trhové pozície, ktoré môže spoločnosť zaujať:

- **trhový vodca/trhový líder** – má najväčší podiel na danom trhu alebo v danom odvetví. Často stanovuje trendy v odvetví, ťaží zo svojej veľkosti a úspor z rozsahu a má významnú konkurenčnú výhodu voči svojim konkurentom,
- **trhový vyzývateľ** – priamo súperí s trhovým vodcom a snaží sa dosiahnuť väčší trhovú podiel. Vyzývatelia často volia agresívne marketingové stratégie a snažia sa ponúknuť inovované produkty alebo služby s cieľom ohroziť dominanciu lídra,
- **nasledovateľ** – má menší trhovú podiel, ale dôkladne sleduje a napodobňuje stratégiu trhového lídra. Nasledovatelia sa môžu zamerať na špecifické trhové segmenty, alebo si osvojiť špecifickú stratégiu,
- **mikrosegmentár/štrbinár** – zameriava sa na špecifický menší trhovú segment. Svoje produkty a služby prispôbuje na mieru unikátnym požiadavkám tohto malého trhového segmentu. Často sa vyhýba konfliktu a priamej konkurencii s väčšími spoločnosťami svojou úzkou špecializáciou. (Vaňová, 2020)

1.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je veľmi široký pojem a v ekonomickej literatúre neexistuje jednotná definícia konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť sa dá chápať z makroekonomického ako aj mikroekonomického hľadiska. Môže ísť o:

- konkurencieschopnosť svetových regiónov,
- konkurencieschopnosť národných ekonomík,
- konkurencieschopnosť podniku,
- konkurencieschopnosť produktu,
- konkurencieschopnosť odvetvia.

Pre účely našej práce sa budeme venovať iba konkurencieschopnosti podniku a produktu.

Konkurencieschopnosť produktu sa týka schopnosti určitého produktu alebo služby uspokojiť potreby a požiadavky zákazníkov lepšie alebo efektívnejšie ako konkurenčné produkty. Aspekty, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť produktu, zahŕňajú kvalitu, inovácie, unikátnosť, cenu a hodnotu, ktorú produkt prináša zákazníkovi (Kotler – Armstrong, 2020).

Konkurencieschopnosť firiem sa v súčasnej ekonomickej teórii opiera o koncepty, ktoré definujú ich schopnosť cenovo konkurovať alebo rásť, resp. prežiť v medzinárodnom prostredí. Viaceré prístupy rozvíjajú neoklasické vnímanie tradičných zdrojov rastu firmy v podobe akumulácie kapitálu, práce a technického pokroku (Ochotnický – Kiseľáková, 2019). Firma, ktorá dokáže vyrábať produkty efektívnejšie, poskytovať služby efektívnejšie alebo tú istú produkciu vyrábať s nižšími vstupnými nákladmi, sa stáva konkurencieschopnou a odolnejšou voči poruchám trhu.

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

1.2.1 Základné faktory konkurencieschopnosti podniku

Podľa Karpissovej (2008) je možné rozdeliť faktory konkurencieschopnosti podniku na vonkajšie a vnútorné. Medzi vonkajšie faktory patria tie, ktoré podnik nemá možnosť ovplyvniť, prípadne je jeho možnosť ovplyvniť tieto faktory obmedzená či nepriama. Patrí sem vyjednávacía sila dodávateľov a odberateľov, konkurenčný boj, trh produktov, korupcia v prostredí, záujem o pracovný pomer v podniku a podpora miestnych a štátnych orgánov. Za vnútorné faktory sa pokladajú tie, ktoré má podnik možnosť ovplyvňovať, a ktoré sa nachádzajú vo vnútri podniku. Patria sem činitele vedecko-technického rozvoja, marketingové a distribučné faktory, ako aj faktory výroby a jej riadenia, pracovné zdroje a finančné a rozpočtové aspekty podnikania.

1.2.2 Hodnotenie konkurencieschopnosti

Hodnotenie konkurencieschopnosti podniku je možné vykonať pomocou viacerých metód, medzi ktoré patrí BCG matica, PEST analýza, SWOT analýza, metóda 5F a metóda balanced scorecards. Konkurencieschopnosť sa dá hodnotiť na základe dvoch druhov dát – tvrdé a mäkké dáta, inak povedané meranie pomocou finančných alebo nefinančných ukazovateľov. Existuje aj prístup, ktorý využíva rovnako finančné ako nefinančné ukazovatele.

Tvrde dáta sú základom kvantitatívneho prístupu k meraniu konkurencieschopnosti. Využívajú finančné ukazovatele podniku. Používajú sa predovšetkým merateľné dáta, ktoré má podnik k dispozícii z finančnej analýzy podniku, účtovných závierok alebo správ audítora. Môžu sa tiež použiť akékoľvek iné ekonomické údaje, ktoré je podnik schopný zaznamenávať. Hlavnou výhodou tvrdých dát je možnosť ich komparácie (napríklad medziročne, mesačne alebo kvartálne), tiež je možné ich porovnávať s konkurenčnými podnikmi.

Mäkké dáta sú základom kvalitatívneho prístupu k meraniu konkurencieschopnosti. Ide hlavne o informácie, ktoré nie sú častokrát na prvý pohľad

očividné, a ich hlavnou nevýhodou v porovnaní s tvrdými dátami je, že nie sú merateľné. Dokážu však tiež zaznamenať množstvo dôležitých informácií, ktoré nie sú zrejmé z analýzy iba tvrdých dát. Môže ísť napríklad o vedomosti, skúsenosti a zručnosti zamestnancov, vzťahy v rámci organizácie (formálne aj neformálne), vzťahy v dodávateľskom reťazci, vzťahy so zákazníkmi, alebo iné nemerateľné informácie, ktoré nie je možné vyčíslit', a tým pádom ani porovnávať ich s konkurenčnými spoločnosťami.

V našej práci budeme pracovať s oboma druhmi dát, mäkké dáta využijeme pri Porterovej analýze konkurenčných síl, PEST analýze a pri hodnotení vnútropodnikových faktorov. Tvrdé dáta budeme využívať pri finančnej analýze a pri hodnotení pomerových finančných ukazovateľoch. Pomerové ukazovatele vypovedajú predovšetkým o výsledkoch minulých období, neposkytujú však informácie o budúcom vývoji podniku. Z tohto dôvodu sa budeme venovať aj bankrotným a bonitným modelom ako je Altmanovo Z-skóre a Finstat Credit Scoring model.

Metóda 5F

Metóda 5F identifikuje a analyzuje päť konkurenčných síl, ktoré formujú každé odvetvie, a pomáha určiť slabé a silné stránky odvetvia., navrhol Michael E. Porter. Model piatich síl sa často používa na analýzu externého prostredia podniku s cieľom určiť podnikovú stratégiu. Na základe tohto rámca by sa spoločnosti mali umiestniť tam, kde sú sily najslabšie, využiť zmeny v silách a premeniť tieto sily vo svoj prospech (Porter, 2008).

Medzi päť konkurenčných síl podľa M. Portera patrí:

- **konkurencia v odvetví** – v snahe získať svoj podiel na trhu súťažia konkurenti cenou, kvalitou, službami, marketingovými výdavkami a pod. Intenzita konkurencie je najvyššia, keď majú kupujúci veľa alternatív, keď sa služby alebo výrobky konkurentov málo odlišujú a keď sa rast odvetvia spomaľuje. Tým, že podnik bude mať prehľad o konkurencii, bude pripravený konať rýchlo, a najmä vtedy, keď to bude potrebné (Finlay, 2021),
- **vyjednávacía sila dodávateľov** – ak je vyjednávacía sila dodávateľov vysoká, dodávatelia môžu stanoviť vyššie ceny vstupov, alebo znížiť kvalitu bez odvetných opatrení. Ak je na výber z viacerých dodávateľov, ich vyjednávacía sila je pravdepodobne nízka, pretože v prípade potreby nie je problém zmeniť dodávateľa. Vyjednávacía sila dodávateľov je vysoká ak: je veľa kupujúcich a málo dodávateľov,

existuje málo alternatívnych surovín, dodávatelia sú veľkí a hrozí, že sa budú integrovať dopredu, dodávatelia majú obmedzené zdroje alebo zmena dodávateľa predstavuje mimoriadne vysoké náklady (Jurevicius, 2021),

- **vyjednávací sila zákazníkov** – vysoká vyjednávací sila zákazníkov môže na úkor ziskovosti odvetvia znížiť ceny, postaviť konkurentov proti sebe a požadovať vyššiu kvalitu alebo lepšie služby. Sila zákazníkov je väčšia, keď je ich málo a majú na výber z mnohých predajcov, alebo pokiaľ zákazník tvorí významnú časť obratu dodávateľa. Pri určovaní sily zákazníkov je potrebné zohľadniť aj náklady na zmenu dodávateľa,

- **hrozba substitúcie** – skúma sa trh substitučných produktov, ktorý ovplyvňuje ponuku a dopyt na trhu daných produktov. Ak existuje veľa substitútov, ktoré môžu plniť podobnú funkciu ako produkt spoločnosti, potom je hrozba substitútov vysoká a opačne,

- **hrozba vstupu nových konkurentov na trh** – pokiaľ sú prekážky vstupu na trh relatívne nízke, nové spoločnosti môžu ľahko získať podiel na trhu a ohroziť ziskovosť podniku.

SWOT analýza

SWOT analýza podáva informácie o silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránkach podniku, ako aj o možných príležitostiach (opportunities) a hrozbách (threats). Podľa Zorkóciovej et al. (2016) je jednoduchým nástrojom na určenie firemnej strategickej pozície vzhľadom na vonkajšie aj vnútorné podmienky. Cieľom podniku by malo byť eliminovanie vlastných slabých stránok, podpora silných stránok, využitie príležitostí okolia a snaha o vyhnutie sa prípadným hrozbám. Zhrnutie výsledkov výskumu trhu môže byť urobené vo forme analýzy silných a slabých stránok (vnútorná analýza) a analýzy príležitostí a ohrození (vonkajšia analýza) firmy a konkurencie. V rámci SWOT analýzy sa porovnávaním s konkurenciou hodnotia kompetencie (silné a slabé stránky) firmy uspieť na trhu. Predmetom porovnania sú údaje, ako napríklad sortiment, podiel na trhu, veľkosť predaja, výrobná kapacita, používané technológie, výskumno-vývojové kapacity, úroveň manažmentu a pracovnej sily, kapitálová schopnosť, charakter produktu, servis, cenové stratégie, reklamný rozpočet, médiá, distribučný systém, obsluhovaná územná štruktúra trhu a iné.

PEST analýza

PEST analýza (niekedy označovaná aj ako PESTLE) je strategický rámec, ktorý používajú podniky a organizácie na posúdenie a analýzu vonkajších faktorov makroprostredia, ktoré môžu ovplyvniť ich činnosť a rozhodovanie. Podľa Štverkovej – Poczatkovej (2010) základnou úlohou PEST analýzy je identifikovanie oblastí, ktorých zmena by mohla mať významný dopad na podnik, a odhadovať, aké zmeny by v týchto oblastiach mohli nastať. Tieto zmeny môžu mať veľký vplyv na konkurenčnú pozíciu podniku na trhu a signalizujú potenciálnu potrebu zmeny stratégie. Upozorňujú podnik na príležitosti a varujú pred rizikami. Podniky, ktoré sú vnímavejšie ku svojmu okoliu, celkom určite dosahujú lepšie výsledky, ako tie, ktoré vnímajú svoje okolie menej citlivo.

Tabuľka č. 1: Faktory makroprostredia v PEST analýze

Politicko-právne faktory	Ekonomické faktory
antimonopolné opatrenie	trendy vývoja HDP
zákon na ochranu životného prostredia	ekonomické cykly
politika zdanenia	úrokové sadzby
regulácia zahraničného obchodu	vývoj peňažnej zásoby
sociálna politika	miera inflácie
stabilita vlády	disponibilita a cena energií
	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 vývoju
prístup k práci	

Zdroj: Vochozka – Mulač, (2012).

BCG matica

Matica produktového portfólia spoločnosti Boston Consulting Group (BCG matica) je prvou technikou portfóliovej analýzy. Matica je určená na pomoc pri dlhodobom strategickom plánovaní, aby pomohla podniku zväžiť možnosti rastu

prostredníctvom preskúmania portfólia produktov a rozhodnúť sa, do ktorých produktov investovať, ktoré vyvíjať alebo prestať ponúkať. Je známa aj ako matica rastu/podielu a ukazuje spojitosti medzi tempom rastu obchodov a konkurenčnou pozíciou podniku. BCG matica porovnáva rast trhu a podiel firmy na tomto trhu, pričom podľa toho vie ukázať spojitosť medzi tempom rastu obchodov a konkurenčnou pozíciou firmy. Primárne slúži na rozhodnutie ohľadom alokácie zdrojov, pričom na úvod rozdelí firmu na strategické podnikateľské jednotky, následne ich porovná vzájomne a porovná aj ich prínos, a potom stanoví vývoj strategických cieľov s ohľadom na tieto jednotky.

Každý z produktov, ktorý firma dodáva na trh, sa rozdelí do jedného z kvadrantov (otázniky, hviezdy, dojné kravy, psy) podľa toho, v akom štádiu je na trhu - či je úspešný, či je populárny, či produkuje zisk alebo či je už pri konci životného cyklu.

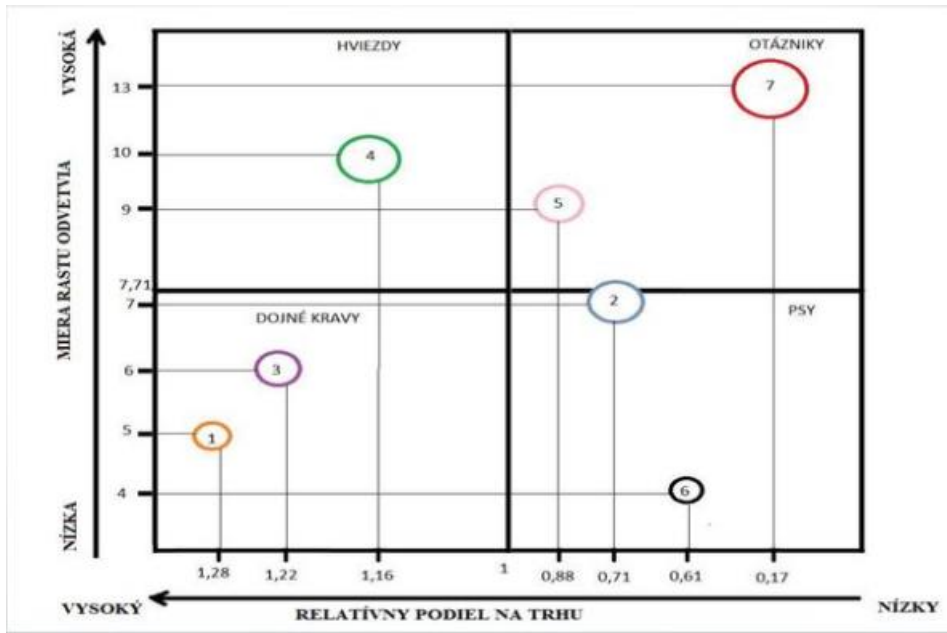
Otázniky sú produkty, pri ktorých nie je známe, či sa stanú hviezdou alebo spadnú do psieho kvadrantu. Tieto produkty si často vyžadujú značné investície, aby sa posunuli do kvadrantu hviezd. Problémom je, že na dosiahnutie návratnosti môžu byť potrebné veľké investície. Nie vždy je ľahké rozpoznať budúcu hviezdu, čo môže mať za následok potenciálne premrhané finančné prostriedky.

Hviezdy sú produkty s vysokým rastom odvetvia a zároveň vysokým trhovým podielom. Môžu sa stať trhovým lídrom, avšak vyžadujú si priebežné investície. Spoločnosti by mali do týchto "hviezd" výrazne investovať, pretože majú vysoký potenciál do budúcnosti a dosahujú vyššiu návratnosť investícií ako iné produkty.

Dojné kravy sú charakteristické nízkou mierou rastu odvetvia a vysokým trhovým podielom. Spoločnosti by mali dojsť tieto „dojné kravy“ a získať tak čo najviac kapitálu na reinvestovanie.

Psy sú produkty s nízkym trhovým podielom a nízkym rastom odvetvia. Obvyklou stratégiou je odstrániť tieto produkty z portfólia, pretože viažu pracovný kapitál spoločnosti. To však môže byť príliš zjednodušujúce, pretože je možné dosahovať určitý obrat s relatívne nízkymi nákladmi aj pri týchto produktoch (Marketingmind, 2023).

Obrázok č. 2: BCG matica



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Marketingmind

1.2.3 Altmanov model Z-skóre

Altmanov model Z-skóre je finančný model, ktorý bol vyvinutý v roku 1968 Josephom Altmanom, profesorom z New Yorkskej University. Tento model sa používa na predikciu finančného zdravia podniku, teda jeho schopnosti splácať svoje záväzky a vyhnúť sa bankrotu. Bol to prvý viacrozmerný predikčný model, ktorý využíval lineárnu diskriminačnú analýzu. Altmanov model Z-skóre vychádza z analýzy viacerých finančných ukazovateľov, ktoré sú získané z účtovných závierok spoločností, a zahŕňa hlavné dimenzie ich finančného zdravia. Predikčné modely prežitia alebo zlyhania firiem sa postupne stali dôležitými nástrojmi pre bankárov, veriteľov, investorov, ratingové agentúry ale aj samotné spoločnosti. Bankový sektor, ako hlavný poskytovateľ financovania v ekonomike, má záujem najmä na minimalizácii nesplácaných úverov s cieľom maximalizovať zisk z úverovej činnosti a minimalizovať vlastné riziko zlyhania. Model Z-skóre sa aj dnes často využíva v oblasti riadenia finančného a úverového rizika. Stal sa tiež inšpiráciou alebo základom mnohých iných modelov úverového rizika a zlyhania. Napriek tomu, že model Z-skóre bol vyvinutý pred viac ako 45 rokmi a existuje mnoho alternatívnych modelov predpovedania zlyhania, Z-skóre sa aj naďalej používa na celom svete ako hlavný alebo podporný

nástroj na predpovedanie a analýzu úpadku alebo finančných ťažkostí vo výskume aj praxi.

V roku 1983 bol pôvodný model evidovaný s prihliadnutím na zmeny v oblasti finančného manažmentu a kapitálových trhov. Nový model Altmanovho Z-skóre obsahuje rovnaké ukazovatele ako pôvodný model. Pozmenené sú ale váhy jednotlivých pomerových ukazovateľov, ako dôsledok sú potom zmenené aj kritériá hodnotenia (tzv. hranice). Výpočet Altmanovho Z-skóre pre spoločnosti, ktorých akcie nie sú obchodovateľné na burze, je potom:

$$\text{Z-skóre} = 0,717A + 0,847B + 3,107C + 0,420D + 0,998E$$

A = Pomerný ukazovateľ pracovného kapitálu (čistý pracovný kapitál / majetok),

B = Pomerný ukazovateľ prevádzkového kapitálu (nerozdelený zisk / majetok),

C = Pomerný ukazovateľ ziskovosti (EBIT – výsledok hospodárenia pred úrokmi a zdanením / majetok),

D = Pomerný ukazovateľ zadlženosti (trhová cena akcií alebo trhová hodnota vlastného kapitálu / cudzí kapitál),

E = Obrat majetku (tržby / majetok).

Ak Z je väčšie ako 2,9 ide o firmu s dobrou finančno-ekonomickou situáciou. Firma je finančne silná a zdravá.

Ak Z je v intervale 1,2 až 2,9 ide o firmu s neurčitou finančnou situáciou – tzv. šedá zóna. Budúci vývoj nie je možné presne určiť (neexistuje štatisticky dokázaná prognóza) a je potrebná podrobnejšia analýza.

Ak Z je menšie ako 1,2 ide o firmu s veľmi vážnymi finančnými problémami – môže zbankrotovať (Altman, 2000).

1.2.4 FinStat Credit Scoring Model

Finstat Credit Scoring Model je model pravdepodobnosti úpadku firmy navrhnutý spoločnosťou FinStat s. r. o. špeciálne pre slovenský trh. Ide o model logistickej regresie, ktorého výstup slúži ako indikátor potenciálneho úpadku podniku počas nasledujúceho účtovného roku. Finančné ukazovatele boli zvolené pomocou

metód bayesovskej štatistiky. Do výpočtu vstupuje 5 ukazovateľov s modelom určenými váhami, ktoré sú následne prepočítané do škály 0 až 100. Výsledná hodnota je pre jednoduchšiu interpretáciu zaradená do jednej z troch úrovní prosperity podniku: 0 až 30 – finančne stabilná spoločnosť, 31 až 70 – šedá zóna, 71 až 100 – vysoká pravdepodobnosť úpadku (Finstat, 2023).

Obrázok č. 3: Výpočet FinStat score

$$\text{FinStat score} = \frac{1}{1 + e^{-(4.813 - 4.802X_1 - 5.656X_2 - 3.192X_3 - 1.827X_4 + 0.000006X_5)'}}$$

kde

X_1 = Celková zadlženosť,

X_2 = Stupeň samofinancovania,

X_3 = Finančné účty/Aktíva,

X_4 = Návratnosť aktív,

X_5 = Doba splácania záväzkov z obchodného styku,

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Finstatu

1.2.5 Hodnotenie finančnej situácie podniku ako aspekt posúdenia konkurencieschopnosti

Finančná situácia podniku zohráva významnú úlohu pri určovaní jeho konkurencieschopnosti na trhu. Finančné zdravie podniku môže priamo ovplyvniť jeho schopnosť investovať do rastu, inovácií, marketingových aktivít ako aj jeho schopnosť čeliť hospodárskym výzvam a účinne konkurovať jeho konkurentom na trhu. Pri posudzovaní finančnej situácie podniku vo vzťahu k jeho konkurencieschopnosti treba zvážiť niekoľko dôležitých faktorov:

- **ziskovosť** — je základným ukazovateľom finančného zdravia. Konkurencieschopný podnik si zvyčajne udržiava zdravú ziskovú maržu. Vysoká ziskovosť umožňuje spoločnosti reinvestovať do svojich aktivít, rozširovať svoju prítomnosť na trhu a financovať výskum a vývoj,

- **rast výnosov** — stabilné alebo rastúce výnosy v priebehu času sú pozitívnym znakom. Spoločnosti, ktoré dokážu trvalo zvyšovať svoje výnosy, bývajú

konkurencieschopnejšie, pretože majú zdroje na investovanie do rôznych aspektov svojho podnikania,

- **riadenie nákladov** — efektívne riadenie nákladov je nevyhnutné pre udržanie si konkurencieschopnosti. Spoločnosti, ktoré dokážu kontrolovať svoje výdavky a fungujú efektívne, majú lepšiu pozíciu na to, aby ponúkali konkurencieschopné ceny alebo investovali do zlepšovania svojich výrobkov alebo služieb,

- **cash flow** — udržiavanie pozitívneho cash flow je veľmi dôležité. Dokonca aj ziskové spoločnosti môžu čeliť finančným problémom, ak majú problémy s peňažnými tokmi. Stabilné peňažné toky zabezpečujú, že podnik môže plniť svoje krátkodobé záväzky a investovať do rastu,

- **úroveň dlhu** — úroveň dlhu spoločnosti by mala byť zvládnuteľná. Určitá úroveň dlhu je želaná, keďže vytvára tzv. daňový štít a pomáha spoločnosti využívať externé zdroje na financovanie svojich aktivít, urýchlenie svojho rastu alebo využitie trhových príležitostí. Vysoká úroveň dlhu môže viesť k finančnej nestabilite a brániť konkurencieschopnosti v dôsledku platenia úrokov a finančného rizika,

- **investície do inovácií** — konkurencieschopné podniky často vyčleňujú časť svojich príjmov na výskum, vývoj a inovácie. Tieto investície im pomáhajú udržať si náskok pred konkurenciou prostredníctvom vývoja nových produktov, služieb alebo technológií,

- **podiel na trhu** — finančná výkonnosť podniku často súvisí s jeho schopnosťou získať alebo udržať si podiel na trhu. Podnik so silnými finančnými ukazovateľmi môže investovať do marketingu a predaja, aby získal väčšiu časť trhu,

- **konkurencieschopné ceny** — finančná stabilita umožňuje podniku byť konkurencieschopný z hľadiska cien. Môže ponúkať konkurencieschopné ceny bez toho, aby sa vzdal kvality alebo ziskovosti,

- **odolnosť voči hospodárskym poklesom** — podniky so zdravými finančnými zdrojmi sú odolnejšie počas hospodárskych poklesov. Dokážu prekonať obdobia zníženého dopytu a pokračovať v efektívnej činnosti, pričom môžu získať podiel na trhu od menej pripravených konkurentov. (Oreský, 2013; Alexy, 2005; Baran, 2006)

Na posúdenie finančnej situácie podniku vo vzťahu k jeho konkurencieschopnosti je nevyhnutné analyzovať jeho finančné výkazy vrátane súvahy, výkazu ziskov a strát a výkazu peňažných tokov. Okrem toho, vykonanie porovnávacej analýzy s kľúčovými konkurentmi môže poskytnúť prehľad o tom, ako si podnik finančne stojí vo svojom odvetví. Všeobecne silná finančná situácia podniku je základom konkurencieschopnosti, ktorý umožňuje spoločnosti investovať do rastu a prispôsobovať sa zmenám na trhu.

Obrázok č. 3: Okruhy finančnej analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NBS: Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov (2008)

Ukazovatele rentability (ziskovosti) charakterizujú schopnosť podniku tvoriť zisk. Do úrovne týchto ukazovateľov sa premietajú všetky výsledky ukazovateľov likvidity, aktivity a zadlženosti, (Fetisovová et al., 2015).

Návratnosť vlastného kapitálu (Rentabilita vlastného imania) sa vypočíta ako: $(\text{Čistý zisk} / \text{Vlastné imanie}) \times 100$. Ukazovateľ predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku, ktoré spoločnosť zarobila z 1 eura vlastného imania.

Návratnosť aktív (Rentabilita aktív) sa vypočíta ako: $(\text{Čistý zisk} / \text{Aktíva}) \times 100$. Ukazovateľ predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku, ktoré spoločnosť zarobila z 1 eura aktív.

Návratnosť tržieb (Rentabilita tržieb) sa vypočíta ako $(\text{Čistý zisk} / \text{Celkové tržby}) \times 100$. Ukazovateľ predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku, ktoré spoločnosť zarobila z 1 eura tržieb, hovoríme o tzv. ziskovej marži.

Ukazovatele aktivity vyjadrujú a kvantifikujú efektívnosť hospodárenia podniku s jeho majetkom. Patrí sem viacero ukazovateľov, pre účely našej práce sú podstatné hlavne doba obratu zásob a doba inkasa pohľadávok.

Doba obratu zásob sa vypočíta ako $(\text{priemerný stav zásob} / \text{tržby}) \times 365$. Ukazovateľ vyjadruje koľko dní trvá, kým sa zásoby vyčerpajú a opäť obnovia.

Doba inkasa pohľadávok sa vypočíta ako $(\text{priemerný stav pohľadávok} / \text{tržby}) \times 365$. Ukazovateľ vyjadruje, koľko dní trvá, kým odberatelia uhradia svoje pohľadávky.

2 Ciel' práce

Na spracovanie záverečnej práce je potrebné definovať ciele. Na ich dosiahnutie musíme zvoliť správny pracovný postup, ktorým, pri jeho dodržiavaní, dokážeme dosiahnuť všetky stanovené ciele.

Problematika konkurencieschopnosti je permanentne aktuálna téma. V súčasnej konzumnej spoločnosti a pretlaku ponuky nad dopytom jej treba venovať zvlášť pozornosť. Musíme pripraviť taký marketingový mix, ktorý zabezpečí obchodnej spoločnosti dôstojné postavenie na trhu.

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnutie opatrení, ktoré budú viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti prostredníctvom strategickej aplikácie nástrojov marketingového mixu. Naplnenie hlavného cieľa bude podporené využitím teoretických poznatkov, naštudovaním domácej a zahraničnej literatúry a detailnou analýzou marketingového mixu spoločnosti XYZ.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa formulujeme nasledovné čiastkové ciele:

1. štúdium literatúry na tému konkurencieschopnosť a marketingový mix,
2. zhodnotenie súčasného stavu marketingového mixu vybraného podniku,
3. formulácia konkrétnych návrhov a riešení na zlepšenie marketingového mixu a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku,
4. vyhodnotenie dostupných výsledkov.

3 Metodika práce a metody skúmania

V nasledujúcej časti práce sa budeme venovať objektu skúmania našej diplomovej práce. Definujeme pracovné postupy, popíšeme spôsob získavania údajov a charakterizujeme metódy použité v diplomovej práci.

3.1 Objekt skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce je konkrétny podnik, pre účely našej práce ho nazveme XYZ. Spoločnosť XYZ bola založená v roku 2010 ako obchodná spoločnosť s čisto slovenským kapitálom. Hlavnou činnosťou spoločnosti je nákup a predaj tovarov iným spoločnostiam, prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod), alebo konečnému spotrebiteľovi (maloobchod). Spoločnosť sa venuje nákupu a predaju priemyselných výrobkov, ktoré majú uplatnenie najmä v strojárstve a stavebníctve.

3.2 Pracovné postupy

Praktická časť diplomovej práce sa zameriava na zber a vyhodnotenie údajov o marketingovom mixe spoločnosti XYZ, ktorá pôsobí v oblasti veľkoobchodu. V práci sme skúmali tiež finančné ukazovatele spoločnosti.

Pre dosiahnutie stanovených cieľov sme využili nasledovné postupy:

- Vyhodnotenie finančných ukazovateľov spoločnosti XYZ
- Charakterizovanie súčasného stavu marketingového mixu
- Návrh opatrení na zvyšovanie konkurencieschopnosti použitím nástrojov marketingového mixu

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V praktickej časti sme informácie o finančných ukazovateľoch spoločnosti XYZ získavali z účtovných závierok a správ auditora. Boli to predovšetkým údaje o tržbách, EBITDA, EBIT a NOPAT zisku, hrubej marži, EBITDA marži a ziskovej marži. Údaje potrebné pre výpočet Altmanovho Z-skóre sme čerpali tiež z účtovných závierok spoločnosti. Informácie nevyhnutné pre vyhodnotenie aktuálneho stavu marketingového

mixu a návrh opatrení pre zlepšenie konkurencieschopnosti sme získavali priamo od oslovenenej spoločnosti od jej kompetentných osôb a z výročných správ spoločnosti.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre dosiahnutie hlavného cieľa a čiastkových cieľov záverečnej práce, boli použité nasledovné metódy:

- analýza dát z príslušných dokumentov spoločnosti (účtovne závierky, správy auditora, výročné správy);
- metóda indukcie a dedukcie – použitá vo všetkých fázach hodnotenia marketingového mixu pri zovšeobecňovaní nadobudnutých poznatkov ako aj pri odvodzovaní konkrétnych výsledkov a záverov;
- benchmarking – metóda použitá pri porovnávaní cien spoločnosti s cenami iných najlepších podnikov z odvetvia;
- vyhodnocovacia metóda – bola použitá v záverečnej časti práce pri vyhodnotení dostupných výsledkov.

4 Výsledky práce

V rýchlo sa vyvíjajúcom podnikateľskom prostredí, ktoré charakterizuje technologický pokrok, meniace sa spotrebiteľské správanie a čoraz intenzívnejšia konkurencia na trhu, sa dosiahnutie a udržanie si konkurenčnej výhody stalo nevyhnutnosťou pre prežitie každej spoločnosti.

4.1 Charakteristika spoločnosti XYZ

V práci budeme pracovať s reálnymi dátami a citlivými informáciami, preto spoločnosť, ktorú využijeme pre túto diplomovú prácu, nazveme pracovne XYZ, a to z dôvodu zachovania obchodného tajomstva.

Spoločnosť bola založená v roku 2010 ako obchodná spoločnosť s čisto slovenským kapitálom. Hlavnou činnosťou spoločnosti je nákup a predaj tovarov iným spoločnostiam, prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod), alebo konečnému spotrebiteľovi (maloobchod). Spoločnosť sa venuje nákupu a predaju priemyselných výrobkov, ktoré majú uplatnenie najmä v strojárstve a stavebníctve.

4.2 Finančné ukazovatele, Altmanov Z-model

Tabuľka č. 1: Tržby (vrátane tržieb z predaja DM a CP) v rokoch 2013 až 2022

Rok	Tržby (vrátane tržieb z predaja DM a CP)
2013	1 529 136 €
2014	1 911 973 €
2015	2 289 456 €
2016	2 050 149 €
2017	2 187 974 €
2018	2 603 247 €
2019	3 877 261 €
2020	2 249 820 €
2021	3 736 901 €
2022	4 449 362 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných zvierok.

Tabuľka č. 1 zobrazuje údaje o tržbách v rokoch 2013 až 2022. V roku 2013 dosiahla spoločnosť tržby vo výške 1,5 milióna eur, v nasledujúcich 4 rokoch sa pohybovali tesne nad hranicou 2 miliónov eur, v roku 2018 zaznamenala tržby vo výške 2,6 milióna eur. Významnejší rast tržieb môžeme pozorovať v roku 2019, kedy boli tržby vo výške takmer 3,9 milióna eur. Tento rast tržieb môžeme pripísať hlavne účasti na verejnom obstarávaní a obchodu so štátom. V roku 2020 sa už spoločnosť nezúčastnila významnejšieho verejného obstarávania, zaznamenala významný pokles tržieb na 2,25 milióna eur. Pod tento pokles sa podpísalo niekoľko významných udalostí a to: neúčast' na verejnom obstarávaní, prevod obchodného podielu a zmena konateľa a pandémie COVID-19. V nasledujúcich rokoch 2021 a 2022 už nastal výrazný nárast tržieb na 3,7 a 4,4 milióna eur. z titulu bežnej obchodnej činnosti, čo nebolo z dôvodu jednorazových verejných obstarávaní. Rast tržieb v roku 2021 môžeme pripísať aktívnej obchodnej činnosti, ktorá priniesla nových zákazníkov, a rastu cien spôsobeného pandemiou COVID-19. Nárast v roku 2022 prisudzujeme prvému opatreniu na zvýšenie konkurencieschopnosti, ktoré spoločnosť navrhla a implementovala v 3/2022, čo malo za následok zvýšenie tržieb o viac ako 560 000 eur. Ďalej toto opatrenie rozoberieme v časti práce zameranej na cenu produktov.

Tabuľka č. 2: Výsledok hospodárenia v rokoch 2013 až 2022.

Rok	EBITDA	EBIT	NOPAT
2013	165 682 €	135 856 €	105 426 €
2014	246 229 €	210 341 €	162 089 €
2015	270 184 €	238 806 €	179 511 €
2016	221 421 €	197 950 €	148 707 €
2017	296 699 €	267 347 €	207 486 €
2018	310 896 €	276 229 €	213 962 €
2019	297 208 €	262 259 €	206 388 €
2020	95 942 €	68 256 €	50 540 €
2021	582 510 €	559 232 €	440 661 €
2022	621 947 €	610 981 €	468 553 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.

Tabuľka č. 2 zobrazuje výsledok hospodárenia pred odpočítaním úrokov, daní a odpisov (EBITDA), zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT) a čistý prevádzkový zisk po zdanení (NOPAT) v rokoch 2013 až 2022.

Tabuľka č. 3: Hrubá marža, EBITDA marža a zisková marža, 2013 až 2022

Rok	Hrubá marža	EBITDA marža	Zisková marža
2013	23,8 %	10,8 %	6,3 %
2014	25,6 %	12,9 %	8,1 %
2015	25,3 %	11,8 %	7,6 %
2016	26,1 %	10,8 %	7,0 %
2017	27,3 %	13,6 %	9,3 %
2018	25,0 %	11,9 %	8,0 %
2019	17,9 %	7,7 %	5,2 %
2020	21,5 %	4,3 %	1,9 %
2021	23,5 %	15,6 %	11,3 %
2022	25,1 %	14,0 %	9,6 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.

Tabuľka č. 3 zobrazuje hrubú maržu, EBITDA maržu a ziskovú maržu spoločnosti v rokoch 2013 až 2022. **Hrubá marža** sa vypočíta ako pridaná hodnota/celkové tržby. Ukazovateľ vyjadruje, koľko percent z tržieb spoločnosti ostalo po zaplatení nákladov. **EBITDA marža** sa vypočíta ako EBITDA/celkové tržby. Ukazovateľ vyjadruje podiel EBITDA na celkových tržbách. **Zisková marža** sa vypočíta ako čistý zisk/celkové tržby. Ukazovateľ vyjadruje percentuálne vyjadrenie zisku na 1 euro tržieb

Altmanovo Z-Skóre

Tabuľka č. 4: Altmanovo Z-skóre, 2013 až 2022

Rok	Altmanovo Z-skóre
2013	2,35
2014	2,85
2015	3,10
2016	2,83
2017	3,00
2018	2,13
2019	3,28
2020	1,96
2021	2,23
2022	2,32

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných zvierok.

Tabuľka č. 4 zobrazuje vývoj Altmanovho Z-skóre v rokoch 2013 až 2022. V rokoch 2015, 2017 a 2019 firma vykázala skóre väčšie ako 2,9, teda podľa Altmanovho predikčného modelu bola v dobrej finančnej situácii, silná a zdravá. Vo všetkých ostatných rokoch sa pohybovala v šedej zóne a na presnejšie určenie budúceho vývoja je potrebná podrobnejšia analýza.

4.3 Návrh opatrení na zvyšovanie konkurencieschopnosti použitím nástrojov marketingového mixu vo firme XYZ

V kapitole č. 1 sme objasnili dôležitosť segmentácie zákazníkov a riadenia vzťahov so zákazníkmi, v nasledujúcej časti navrhujeme segmentáciu zákazníkov pre spoločnosť XYZ s cieľom zvýšiť jej konkurenčnú výhodu na trhu, zvýšiť pravdepodobnosť splnenia očakávaní zákazníkov a poskytnúť na mieru šité marketingové správy. Ďalej sa zameriame na automatizáciu cenotvorby s cieľom zvýšiť obrat a maximalizovať ziskovú maržu a automatizáciu procesu obstarávania produktov s cieľom zabezpečiť, aby boli požadované produkty vždy dostupné v správnom množstve, správnom čase a najnižšej možnej cene. Rozoberieme si existujúci model

Obrázok č. 4 zobrazuje nami navrhnutý systém segmentácie zákazníkov v rámci informačného systému spoločnosti. Systém bude zhromažďovať všetky potrebné informácie o spoločnostiach, ktoré sú existujúcimi zákazníkmi spoločnosti, a informácie o fyzických osobách, ktoré sa zaregistrujú cez e-shop a vytvoria si vlastné používateľské konto. Pri fyzických osobách je potrebné dbať na správne zapracovanie GDPR a zhromažďovanie iba tých údajov, na ktoré poskytnú súhlas so zhromažďovaním údajov. Systém okrem zhromažďovania všetkých informácií potrebných pre správnu obchodnú činnosť tiež ponúka zaradenie do kategórií A – F, kde bude cena produktov rozdielna pre každú skupinu, a teda ponúkne znižovanie cien pre registrovaných zákazníkov.

Obrázok, č. 5: Systém segmentácie zákazníkov 2

Administrácia partnerov

Pridávanie partnerov

Identifikačné údaje

Názov spoločnosti:

Skrátený názov:

Kontakt:

IČO:

DIČ:

IČ DPH:

Stav partnera:

Adresa sídla spoločnosti

Ulica, č.:

Mesto:

Región:

Štát:

PSČ:

Adresa dodania spoločnosti

Ulica, č.:

Mesto:

Štát:

PSČ:

Iné údaje

Splatnosť faktúr: dní

Dealerská skupina: (A-F alebo S)

Splatnosť pri uplatnení skonta: dní

Maximálna doba na spracovanie reklamácií: dní

Predvolená colná tarifa:

Kontaktné údaje

Telefón:

Fax:

E-mail:

Web: (bez http://)

GPS Latitude: (48.72099560)

GPS Longitude: (21.25774770)

Oblasť pôsobenia:

Poznámka:

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 5 zobrazuje údaje, ktoré budú nastavené pre každého zákazníka v rámci systému, ako sú názov partnera, IČO, DIČ, IČ DPH, typ partnera, kontaktné údaje, splatnosť faktúr, skonto, maximálna doba na spracovanie reklamácií a iné.

4.3.2 Cena

Cena je dôležitá súčasť základného marketingového mixu 4P. Spoločnosť XYZ predáva produkty, ktoré sú vysoko štandardizované a ich vlastnosti, ako sú tvar, veľkosť, materiál, chemické zloženie, povrchová úprava a iné, presne určujú technické normy. Z tohto dôvodu ponúka každá firma v odvetví v podstate „rovnaký produkt“. Čím viac je produkt štandardizovaný, tým väčšiu úlohu zohráva jeho cena ako nástroj odlíšenia sa od konkurencie. Cenotvorba je komplikovaný proces a pri stanovovaní ceny môžeme zaujať rôzne stratégie.

Až do roku 2022 firma XYZ stanovovala cenu individuálne pre každý produkt a pre každého zákazníka. To znamená, že pokiaľ chcel zákazník poznať cenu produktov, ktoré potreboval, musel poslať dopyt a počkať na ponuku od obchodníka. Tento proces je prácny, zaberá veľa času zákazníkovi ako aj predajcovi a pre súčasnú rýchlu dobu 21. storočia a elektronického obchodu úplne nevyhovujúci. Jedným z opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti je vytvorenie automatického systému pre stanovovanie ceny, ktorý by dôkladne reflektoval trhové ceny a ceny konkurencie, a priniesol väčší komfort zákazníkovi aj predajcovi.

Pre dosiahnutie tohto cieľa je potrebné vytvoriť informačný systém, ktorý bude zbierať informácie o trhových cenách a vytvárať automatizované cenníky, vytvoriť systém na rozosielanie a ďalšie spracovanie daných cenníkov a nastaviť správnu segmentáciu zákazníkov.

Získanie trhových cien

Spoločnosť XYZ využíva ekonomický softvér Pohoda, ktorý ponúka možnosť zavedenia dodávateľov do systému, import ich dodávateľských kódov, názvov a cien, čo je nevyhnutné pre následnú prácu s dátami. Spoločnosť zaregistrovala preto v rámci systému 10 „dodávateľov“ alebo 10 najväčších obchodných spoločností z odvetvia a ku každému produktu priradila kód produktu každého „dodávateľa“, a pomocou tohto

importu súborov vo formáte ods. je možné importovať ceny jednotlivých dodávateľov, ktoré sa automaticky priradia k vlastnému produktu pomocou dodávateľského kódu. V praxi to znamená, že spoločnosť má teraz informácie o jej produkte a jeho nákupnej cene spolu s informáciami o cene toho istého produktu iných najväčších spoločností z odvetvia. Toto je nevyhnutným základom pre presné stanovovanie vlastnej predajnej ceny.

Pre stanovovanie ceny budeme ako benchmark pracovať s piatimi najväčšími veľkoobchodnými spoločnosťami v odvetví pôsobenia spoločnosti XYZ v krajinách V4. Týchto 5 spoločností má taký veľký trhový podiel v krajinách V4, že ich možno považovať za tvorcov trhu a trhových cien. Zvyšných 5 spoločností bude zatiaľ iba zdroj doplnkových informácií o cene, keďže ide o spoločnosti z krajín západnej Európy, ktoré majú v krajinách V4 len malý trhový podiel.

Rozdelenie produktov do kategórií

Firma XYZ má v sortimente približne 40 000 produktov v rôznych prevedeniach, pokiaľ abstrahujeme od týchto prevedení, ako sú materiál, rozmery, povrchová úprava a iné, tak sa dostaneme na približne 500 unikátnych produktov. Pre potreby stanovovania ceny rozdelíme produkty do týchto 500 unikátnych kategórií a budeme stanovovať cenu individuálne pre každú kategóriu. Každému produktu pridáme technickú normu v tvare čísla, ktorá k nemu patrí, a pre produkty, ktoré nemajú presnú technickú normu vytvoríme interné číslo, ktoré ju bude nahrádzať, pre účely rozdelenia produktov do samostatnej kategórie.

Obrázok č. 6: Rozdelenie produktov do kategórií

PC	Norma / interné číslo	Dealer A	Dealer B	Dealer C	Dealer D	Dealer E	Dealer F		
1		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
2		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
3		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
4		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
5		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
6		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
7		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
8		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
9		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
10		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
11		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
12		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
13		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
14		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
15		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
16		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
17		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
18		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
19		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
20		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
21		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X
22		0%	15%	25%	40%	60%	100%	E	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 6 zobrazuje systém na tvorbu ceny pre rozličné kategórie. Každý riadok obsahuje presnú technickú normu, ktorá je na obrázku zakrytá z dôvodu nešpecifikovania konkrétnych produktov a konkrétnej firmy. Presná prirážka v percentách je iba ilustračná a pre každý produkt rovnaká. Rozhranie ponúka možnosť nastavenia rôznej prirážky pre každú skupinu produktov a zákazníkov samostatne.

Vytvorenie programu na stanovenie ceny

Keďže už máme informácie o trhových cenách a poznáme aj rozhranie, ktoré nám ponúka možnosti rôznych cenových stratégií pre rôzne produkty, ako významný aspekt konkurencieschopnosti, zostáva ešte vytvorenie programu, ktorý bude stanovovať cenu produktov tak, aby sa pohybovala presne v stanovených a želaných mantineloch.

Prvým krokom je vždy dôkladné importovanie cien spoločností, ktoré používame ako benchmark na stanovenie predajnej ceny, a to hlavne po aktualizácii ich predajných cien. Tento proces prebieha na týždennej báze a nezaberá viac ako 20-30 minút.

Vytvoríme program, ktorý bude porovnávať nákupnú cenu s predajnými cenami iných spoločností a na základe presne definovaných podmienok stanoví predajnú cenu produktov. Ako prvý bod určíme obchodnú maržu na úrovni XY %, ktorá je želanou obchodnou maržou a program sa ju snaží dosiahnuť. Táto marža odzrkadľuje všetky náklady spojené s obchodnou činnosťou, ako sú náklady na skladovanie, logistické náklady, mzdové náklady a náklady na kapitál alebo náklady obetovaných príležitostí. Dá sa nazvať aj minimálnou obchodnou maržou, ktorú podnik potrebuje pre pokrytie všetkých nákladov a dosiahnutie minimálneho zisku. Ďalej stanovíme presne definované podmienky, v rámci ktorých sa bude program pohybovať.

Podmienky sa dajú rozdeliť do piatich základných kategórií:

1. ako stanoviť cenu, ak je nákupná cena vyššia ako predajné ceny sledovaných spoločností,
2. ako stanoviť cenu, ak je nákupná cena nižšia ako predajné ceny sledovaných spoločností a je dosiahnutá „želaná obchodná marža“,
3. ako stanoviť cenu, ak je nákupná cena nižšia ako predajné ceny sledovaných spoločností ale nie je dosiahnutá „želaná obchodná marža“,
4. ako stanoviť cenu, ak produkt nie je dostupný na sklade,
5. ako stanoviť cenu, ak je produkt na sklade, ale nepoznáme ceny „sledovaných spoločností“.

Program na stanovenie cien teraz presne vie, ako má postupovať pri každom z týchto scenárov, a jeho cieľom je stanoviť cenu, ktorá bude najnižšia zo všetkých sledovaných spoločností, a teda bude aj najnižšou trhovou cenou, avšak iba pri dosiahnutí minimálnej obchodnej marže. Podstata takejto cenotvorby znamená, že pre skupinu zákazníkov A sa program snaží vždy docieľiť, aby spoločnosť mala najnižšiu predajnú cenu spomedzi všetkých konkurenčných cien, a zároveň sa snaží dosiahnuť najvyššiu možnú obchodnú maržu. Takýto program cenotvorby je veľmi dynamický, odzrkadľujúci trhovú situáciu a oproti programom, ktoré iba „natvrdo“ pridávajú obchodnú maržu ako prirážku k nákupnej cene, zabezpečuje základný cieľ podnikania -

maximalizáciu zisku. Je pochopiteľné, že najnižšia cena sa nedá dosiahnuť v každom momente pre všetky produkty z dôvodov ako: kolísajúce ceny surového materiálu potrebného pre výrobu produktov, cenové výkyvy v námornej preprave, veľká dostupnosť alebo naopak nedostupnosť niektorých produktov na trhu a iné. Takto nastavený program má v sebe zakorenenú snahu dosahovať najlepšiu cenu, a tým pádom aj zámer byť konkurencieschopný a zvyšovať objemy predaja.

Výstupom z tohto programu je cenník spoločnosti - ide o súbor v Exceli s približne 40 000 riadkami. Každý riadok obsahuje jeden produkt a informácie o tomto produkte ako: produktový kód, názov, zaradenie do podskupiny produktov, cena, stav skladu a dostupnosť. Ďalej obsahuje filtre, pomocou ktorých sa dá v tomto rozsiahlom súbore orientovať. Filtrami sú dané technické normy, kód produktu, názov produktu a produktové podskupiny. Hlavička cenníku obsahuje logo spoločnosti, fakturačné a kontaktné údaje, adresu prevádzky, základné obchodné podmienky a informáciu o dodacích podmienkach v tvare „DAP pre všetky objednávky nad XXX € bez DPH“. Hlavička takisto obsahuje klauzulu: „Vyhradzuje si právo zmeniť ceny vo výnimočných situáciách. Kupujúci bude o tejto zmene vopred informovaný“. Táto klauzula je potrebná z dôvodu, že cenník je vydávaný raz týždenne, avšak príjem tovaru prebieha neustále každý pracovný deň, preto niektoré produkty v priebehu týždňa môžu byť prijaté na sklad vo vyššej nákupnej cene ako bola na začiatku týždňa stanovená predajná cena. Táto situácia je veľmi výnimočná. Cenník sa bude vytvárať automaticky každý pondelok v šiestich variantoch, teda pre každú skupinu zákazníkov s inými cenami, a je automaticky rozosielaný každému zákazníkovi, ktorý je zaregistrovaný v systéme na rozosielanie.

4.3.3 Produkt

Ako sme spomínali vyššie, spoločnosť XYZ predáva produkty, ktoré sú vysoko štandardizované a ich vlastnosti, ako sú tvar, veľkosť, materiál, chemické zloženie, povrchová úprava a iné, presne určujú technické normy. Z tohto dôvodu má každá firma v odvetví v podstate „rovnaký produkt“. Preto sa zameriame iba na balenia produktov a etikety, nie na produkty samotné. Všetky produkty sú balené v kartónových krabiciach s etiketou, ktorá obsahuje informácie o rozmeroch, materiáloch, povrchovej úprave a počte kusov v balení. V súčasnosti spoločnosť nevytvára vlastné etikety produktov.

Etikety vytvára výrobca, sú v anglickom jazyku a neobsahujú žiadne prvky reklamy. Z tohto dôvodu vytvoríme etikety, ktoré budú v slovenskom jazyku a bude na nich logo a názov spoločnosti. Ďalej budú obsahovať QR kód, ktorý po naskenovaní presmeruje zákazníka na e-shop spoločnosti, a to priamo na konkrétny produkt. Toto opatrenie prinesie dodatočnú reklamu a zjednodušenie nákupného procesu pre zákazníka, keďže odpadá potreba vyhľadávania produktu na e-shope, stačí ho už iba vložiť do košíka. Etikety budú odosielané spolu s objednávkou výroby produktov.

Obrázok č. 7: Etiketa



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 7 zobrazuje nami navrhnutú etiketu produktov. Je možné ho v budúcnosti doplniť ešte o EAN kód, a to hlavne v prípade, že by maloobchodný predajcovia tento kód vyžadovali.

Ďalším opatrením na zvýšenie konkurencieschopnosti je vytvorenie programu, ktorý by pre každý produkt sledoval kritériá: ročné množstvo predaných kusov, ročný obrat v €, hrubú maržu v %, aktuálny stav zásob, hodnotu zásob na sklade v €, stav zásob v dňoch a dobu, ktorá je potrebná od objednania produktu po jeho príjem na sklad v dňoch.

Funkcie programu:

- vyhodnotenie zásob: porovná aktuálny stav zásob s optimálnymi množstvami a identifikuje produkty s nedostatočnými a nadbytočnými zásobami,
- vyhodnotenie profitability produktov: vyhodnotí ziskovosť každého produktu na základe ročného obratu a hrubej marže,

- signalizácia potreby objednania: identifikuje produkty, ktorých zásoby klesajú a generuje upozornenia na potrebu nových objednávok,
- výstup vo forme súboru v Exceli: vytvorí súbor s informáciami o produktoch s nedostatočnými zásobami.

Definícia kategórií potrebných pre správne fungovanie programu:

$$\text{Ročné množstvo predaných kusov} = \sum_{i=1}^n q_i = q_1 + q_2 \dots + q_n$$

$$\text{Ročný obrat produktu v €} = \sum_{i=1}^n p_i = p_1 \times q_1 + p_2 \times q_2 \dots + p_n \times q_n$$

$$\text{Hrubá marža v \%} = \frac{\text{Pridaná hodnota}}{\text{Celkové tržby}} \times 100$$

$$\text{Stav zásob v dňoch} = \frac{Z_a}{\left(\frac{X_r}{365}\right)}$$

$$\text{Hodnota zásob v €} = Q \times P$$

P = cena

Q = množstvo

Z_a = aktuálny stav zásob

X_r = počet predaných kusov za posledných 12 mesiacov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre každý produkt je potrebné stanoviť dobu nevyhnutnú na opätovné naskladnenie tovaru. Spoločnosť získa informáciu, koľko dní trvá, kým produkt dorazí na sklad po jeho objednaní a stanoví sa optimálne množstvo zásoby na sklade. Produkty budú mať iba 2 druhy dodacích dôb, a to 30 dní a 150 dní. Doba 150 dní je pre produkty, ktorých výroba sa objednáva zvyčajne vo veľkých množstvách v krajinách Ďalekého Východu. Štandardne je 60 dní potrebných na výrobu produktov, 60 dní na

prepravu a 30 dní je poistná zásoba. Pre produkty, ktoré sa objednávajú od iných obchodných spoločností z krajín Európy, zvyčajne v malých množstvách je doba naskladnenia tovaru 30 dní - 3 dni je doba potrebná na dopytovanie a objednanie produktov, 10 dní je doba potrebná na prípravu tovaru dodávateľom a dodanie do skladu spoločnosti, 17 dní je poistná zásoba.

Signalizácia potreby objednania:

$$Potreba\ objednania = \frac{\textit{stav\ zásob\ v\ dňoch}}{\textit{doba\ opätovného\ naskladnenia}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak je ukazovateľ potreba objednania ≤ 1 , zásoba daného produktu je vyhodnotená ako nedostatočná a signalizuje nutnosť objednávky produktu. Ak je ukazovateľ > 1 , zásoba produktu je dostatočná.

Vyhodnotenie zásob:

Porovnáva aktuálny stav zásob s optimálnymi množstvami produktov (ukazovateľ potreba objednania) a identifikuje produkty s nedostatočnými alebo naopak nadbytočnými zásobami. Produkty s potrebou objednania ≤ 1 , budú exportované do súboru v Exceli – nákupného zoznamu. Produkty s potrebou objednania > 1 exportované nebudú.

Vyhodnotenie profitability produktov:

$$\textit{Obrátkovosť\ zásoby} = \frac{\textit{ročný\ obrat\ v\ €}}{\textit{hodnota\ zásoby\ v\ €}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovateľ obrátkovosť zásoby vyjadruje koľkokrát za rok sa celková hodnota zásoby premení na predaj (ročný obrat). Čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým rýchlejšie sa zásoby otáčajú, čo je pre obchodnú spoločnosť žiaduce. Tento ukazovateľ je dôležitý pre vyhodnotenie efektivity riadenia zásob, optimalizácie zásobovacieho reťazca a optimalizácie cash flow.

Vyhodnotenie profitability = obrátkovosť zásoby × hrubá marža

Čím je ukazovateľ vyhodnotenie profitability vyšší, tým je produkt profitabilnejší. Produkty s najvyššou hodnotou tohto ukazovateľa sú pre firmu najprofitabilnejšie, pretože ich zásobu dokáže mnohonásobne za rok otočiť a dosiahnuť najvyššiu obchodnú maržu. Naopak produkty s nízkou hodnotou tohto ukazovateľa majú malú obrátku zásob, alebo sa pri nich dosahuje nízka obchodná marža. Takéto produkty viažu pracovný kapitál a bolo by vhodné zvážiť ich vyradenie alebo ponechanie v portfóliu produktov.

Obrázok č. 8: Program na vyhodnotenie zásob

The screenshot shows a software window with the following sections:

- Product Information:** Fields for 'Kód produktu' and 'Názov produktu', with a 'Koniec (ESC)' button.
- Notes:** A 'Poznámka' field.
- Inventory Metrics:** Fields for 'Množstvo', 'Disponibilné množstvo', 'Minimál. stav', 'Priemerná cena (za 100 ks)', 'Nákupná cena', 'Vážená cena', 'Marža', 'Rabat', 'Hmotnosť', 'Ročný obrat v €', 'Hrubá marža v %', 'Stav zásob v dňoch', 'Hodnota zásob v €', 'Potreba objednania', and 'Obrátka zásoby'. A red 'NEDODRŽANÝ' warning is visible.
- Profitability:** A 'Vyhodnotenie profitability' field.
- Summary Table:**

	Obrat tento rok 2024		Obrat minulý rok 2023		Obraty pobočiek
Prijem:	0	1150	13236	13236	
Výdaj:	0	1944	12300	12300	
- Transaction Table:**

Dátum	Doklad	Prijem	Výdaj	Cena	Mena	Dodávateľ/Odberateľ
17.01.2024	24	0.000	30.000	113.10	EUR	
18.01.2024	24	1100.000	0.000	82.57	EUR	
19.01.2024	24	0.000	20.000	87.90	EUR	
19.01.2024	24	0.000	8.000	123.88	EUR	
19.01.2024	24	0.000	20.000	123.90	EUR	
23.01.2024	24	0.000	3.000	99.00	EUR	
23.01.2024	24	0.000	30.000	114.03	EUR	
25.01.2024	24	0.000	160.000	88.00	EUR	
25.01.2024	24	0.000	200.000	88.00	EUR	
25.01.2024	24	0.000	200.000	83.00	EUR	
25.01.2024	24	0.000	300.000	88.00	EUR	
25.01.2024	24	0.000	8.000	87.00	EUR	
26.01.2024	24	0.000	20.000	180.00	EUR	
26.01.2024	24	0.000	40.000	99.15	EUR	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 8 zobrazuje samotný program, ktorý slúži na vyhodnotenie zásob, vyhodnotenie profitability produktov a signalizáciu potreby objednania. Na obrázku je program spustený pre konkrétny produkt s údajmi o ňom ako sú množstvo, disponibilné

množstvo, minimálny stav, priemerná cena, nákupná cena, vážená nákupná cena, marža, rabat, hmotnosť, ročný obrat v €, hrubá marža v %, stav zásob v dňoch, hodnota zásob v dňoch, hodnota zásob v €, potreba objednania, obrátka zásoby a vyhodnotenie profitability. Ďalej obsahuje údaje o konkrétnych predajoch (dátum, množstvo, cena) konkrétnym zákazníkom.

Výstup vo formáte Excel:

Obrázok č. 9 zobrazuje výstup z programu vo formáte xlsx, ktorý bude obsahovať rozsiahle nákupné zoznamy produktov, ktorých zásoba je nedostatočná. Ukazovateľ potreba objednania je pri nich ≤ 1 .

Obrázok č. 9: Export nákupných zoznamov

pos.	Norm	Material	Surface	Description	Code	suppliers code	quantity	unit	price/unit	delivery date	country of origin	box QT PCS
18	2						1,00	100pcs	0,00			100,00
19	3						10,00	100pcs	0,00			200,00
20	4						50,00	100pcs	0,00			200,00
21	5						40,00	100pcs	0,00			160,00
22	6						5,00	100pcs	0,00			100,00
23	7						2,00	100pcs	0,00			100,00
24	8						1,00	100pcs	0,00			100,00
25	9						0,00	100pcs	0,00			10,00
26	10						0,00	100pcs	0,00			10,00
27	11						2,00	100pcs	0,00			10,00
28	12						3,00	100pcs	0,00			10,00
29	13						0,00	100pcs	0,00			25,00
30	14						0,00	100pcs	0,00			25,00
31	15						1,00	100pcs	0,00			25,00
32	16						1,00	100pcs	0,00			25,00
33	17						1,00	100pcs	0,00			25,00
34	18						2,00	100pcs	0,00			25,00
35	19						0,25	100pcs	0,00			25,00
36	20						0,25	100pcs	0,00			25,00
37	21						0,00	100pcs	0,00			10,00
38	22						1,00	100pcs	0,00			10,00
39	23						1,00	100pcs	0,00			10,00
40	24						1,00	100pcs	0,00			10,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

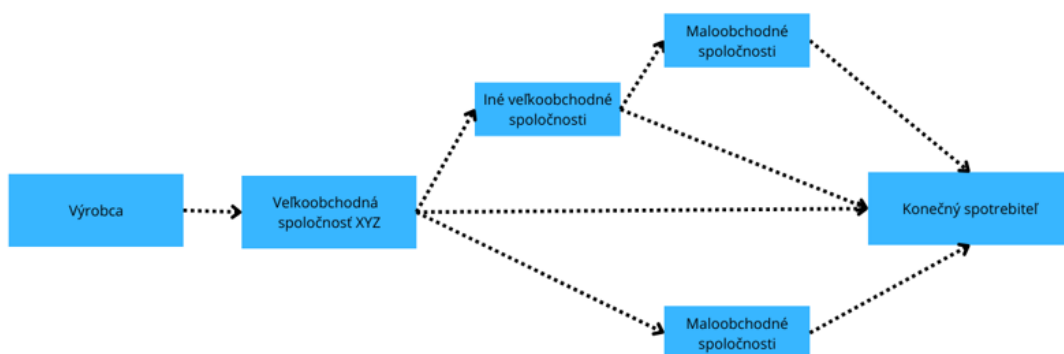
Ako sme spomínali v predošlých častiach spoločnosť XYZ pracuje so 40 000 produktami. Pri takomto veľkom počte produktov je veľmi náročné manuálne sledovať, ktoré produkty sa na sklade mieniajú a je potrebné ich nakupovať. Takisto manuálne vytváranie zoznamov produktov, ktoré treba dopytovať a následne objednávať, zaberá veľmi veľa času. Automatizovaním tohto procesu sa dosiahne úspora času nákupného oddelenia, a tým pádom aj zníženie nákladov na obstaranie produktov a zvýšenie konkurencieschopnosti. Ďalšou výhodou je zabezpečenie, že produkty budú na sklade vždy v správnom čase a správnom množstve, čo znižuje potrebu kapitálu (zníženie nadzásob), predchádza výpadkom produktov, a tým pádom zvyšuje obrat, keďže produkty sú stále dostupné. Program je schopný exportovať zoznamy produktov spolu

s množstvami produktov, ktoré sa majú nakupovať. Tento zoznam je možné rozposlať všetkým dodávateľom na nacenenie a následne rozdeliť objednávky týchto produktov dodávateľom s najnižšou cenou. Exportovaný súbor bude obsahovať veľké množstvo produktov a celkovo veľký objem, čo zlepšuje vyjednávaciu pozíciu pri nákupe. To zabezpečí obstaranie produktov v najnižších možných cenách a prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

4.3.4 Distribúcia

Spoločnosť XYZ je v distribučnom reťazci v pozícii veľkoobchodníka, preto ide o tzv. nepriamu distribúciu, kedy medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom existuje jedna alebo viac distribučných spoločností (napr. veľkoobchodník a maloobchodník). Súčasný obchodný model spoločnosti je postavený na kúpe tovaru od výrobcov a jeho následnej distribúcii iným veľkoobchodníkom, maloobchodníkom alebo konečnému spotrebiteľovi. Spoločnosť vlastní skladové priestory o rozlohe približne 3000 m². Všetky priestory sú v bezprostrednej blízkosti, teda „na jednom mieste“, čo sa javí z hľadiska nákladovosti najefektívnejšie.

Obrázok č. 10: Distribučný reťazec



Zdroj: Vlastné spracovanie

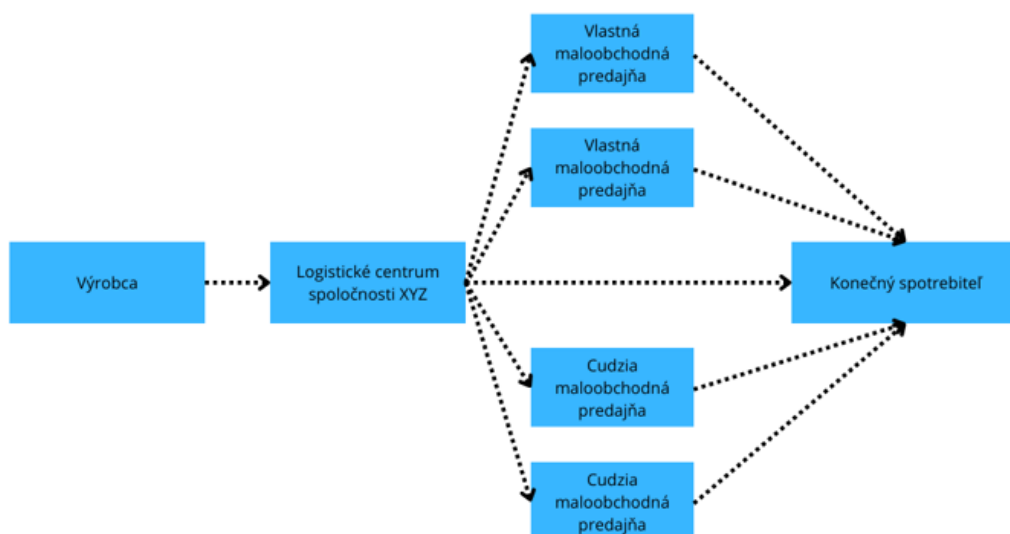
Zákaznícke objednávky sú vybavované každý pracovný deň a doručujú ich prepravné spoločnosti. V obchodných podmienkach spoločnosti sa garantuje doručenie v nasledujúci pracovný deň (do 24 hodín) pre všetky objednávky, ktoré obdržia do 10:00 hod. každý pracovný deň. Pre objednávky, ktoré prídu po 10:00 hod. závisí rýchlosť

doručenia od vyťažnosti skladu. Takéto časové obmedzenie je dôležité a užitočné napríklad pre iných obchodníkov, ktorí vedia, že majú svoje objednávky odoslať do 10:00 hod., aby mali garantované doručenie nasledujúci pracovný deň. Táto garancia je významná pokiaľ obchodník objednáva tovar alebo viacero tovarov, ktoré nemá iba pre svoju predajňu, ale do konkrétnej objednávky pre konkrétneho zákazníka, pretože sa vie spoľahnúť, že tovar pre jeho zákazníka príde v dohodnutom čase.

Spoločnosť vlastní dodávky, ktoré využíva prevažne na distribúciu tovaru zákazníkom v bezprostrednom okolí priestorov spoločnosti. Táto možnosť distribúcie tovaru je efektívna z dôvodu šetrenia prepravných nákladov. Pre spoločnosť je nevýhodné posilať tovar zákazníkovi, ktorý je vzdialený niekoľko kilometrov prepravnou spoločnosťou, kedy tovar putuje z priestorov spoločnosti na vzdialené depo prepravcu a následne späť k zákazníkovi ktorý je „za rohom“.

Distribučný model spoločnosti, tak ako je opísaný vyššie, považujeme za dobrý a nákladovo efektívny. Alternatívnym modelom by mohol byť distribučný reťazec, v ktorom by spoločnosť nezastávala len úlohu veľkoobchodu, ale aj úlohu maloobchodu. V takomto modeli by tovar putoval od výrobcov do veľkoobchodného skladu, z ktorého by bol ďalej distribuovaný do maloobchodných prevádzok spoločnosti.

Obrázok č. 11: Alternatívny distribučný reťazec



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výhodou alternatívneho modelu by bola vlastná sieť maloobchodných prevádzok, ktorá by dokázala obslúžiť zákazníkov v konkrétnych regiónoch a mestách, obchádzala by sa tak obchodná marža cudzích maloobchodných predajní, ktorá by zostávala pre spoločnosť XYZ. V cudzích maloobchodných predajniach sú predávané aj produkty konkurenčných spoločností. Vo vlastnej sieti by vedela spoločnosť XYZ garantovať, že všetky produkty, ktoré sú v sortimente veľkoobchodnej spoločnosti XYZ, by boli predávané v jej maloobchodných predajniach. Inými slovami, dosiahlo by sa čiastočné uzatvorenie obchodného reťazca, kedy by spoločnosť ovládala veľkoobchod aj maloobchod v rámci vlastnej distribučnej siete. Úplné uzatvorenie by nastalo v prípade, kedy by spoločnosť XYZ v rámci reťazca mala aj vlastnú výrobu produktov.

Takýto model má značný počet nevýhod, ktorými sú:

- vysoká finančná náročnosť (priestory, tovar na predajniach, ľudské zdroje, prevádzkové náklady),
- potreba ponúknuť konečnému spotrebiteľovi komplementárne produkty, ktorých distribúciu sa veľkoobchodná spoločnosť nevenuje,
- zhoršenie vzťahov s existujúcimi zákazníkmi spoločnosti (maloobchodníci), kedy by sa vlastné maloobchodné prevádzky stali ich novou konkurenciou, z čoho by mohla prameniť neochota kupovať tovar od veľkoobchodnej spoločnosti,
- potreba zavedenia kontrolingu v nových prevádzkach a vzniku manažérskych štruktúr.

Vzhľadom na aktuálne postavenie spoločnosti na trhu a jej finančnú situáciu zavedenie takéhoto modelu neodporúčame. Myslíme si, že je na aplikovanie daného modelu priskoro, pretože spoločnosť doposiaľ nevyčerpala svoje možnosti rastu v oblasti veľkoobchodu a náklady vstupu sú príliš vysoké. V budúcnosti však môže byť dobrou voľbou.

4.4 Návrhy riešení pre obchodnú spoločnosť

E-shop

Spoločnosť aktuálne neprevádzkuje internetový obchod, čo považujeme za značný nedostatok v distribúcii a marketingovej komunikácii. Zavedenie internetového obchodu považujeme za nevyhnutné pre udržanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku.

Výhody zavedenia e-shopu:

- dosah na zahraničné trhy – umožňuje spoločnosti osloviť zákazníkov z rôznych krajín, čím sa čiastočne prelomia geografické bariéry,
- dostupnosť 24/7 – na rozdiel od kamenných predajní je e-shop v prevádzke neustále. To znamená, že si zákazníci môžu tovar kedykoľvek prezerat' a nakupovat', čo zvyšuje ich pohodlie a potencionálne zvyšuje predaj,
- získanie nových zákazníkov,
- zvýšená viditeľnosť – zvyšuje povedomie o spoločnosti na internete, čo je v dnešnej digitálnej dobe, keď mnohí zákazníci najprv hľadajú výrobky a dodávateľov na internete, veľmi dôležité,
- pohodlie pre zákazníkov – poskytuje užívateľsky prívetivú platformu na preskúmanie sortimentu výrobkov, kontrolu špecifikácií a bezproblémové objednanie tovaru. Zákazníci oceňujú komfort, ktorý im poskytuje možnosť prezerat' si a nakupovat' produkty z pohodlia domova,
- efektívne zobrazenie produktov a informácií – umožňuje spoločnosti prezentovat' celý katalóg produktov s podrobným popisom, špecifikáciami a obrázkami, ktoré pomáhajú zákazníkom robiť informované rozhodnutia a znižujú potrebu fyzických katalógov,
- sledovanie a správa objednávok – umožňuje zákazníkovi sledovat' stav objednávky v reálnom čase,
- marketingové príležitosti – poskytuje platformu pre rôzne online marketingové stratégie, ktoré môžu pomôcť prilákať nových a udržať existujúcich zákazníkov, vrátane emailového marketingu,

- úspora nákladov – hoci si vytvorenie e-shopu vyžaduje počiatočné investície, šetrí náklady automatizáciou procesov,
- konkurenčná výhoda – keďže sa čoraz viac spoločností presúva do online sféry, sa internetový obchod stáva kľúčovým pre udržanie konkurencieschopnosti,
- zber a analýza dát – umožňuje spoločnosti zbierať údaje o správaní zákazníkov, ich preferenciách a trendoch. Tieto údaje možno analyzovať s cieľom prijímať informované obchodné rozhodnutia, zlepšovať ponuku produktov a prispôbovať marketingové stratégie.

Pri tvorbe e-shopu využijeme informačný systém, ktorý sme vytvorili pri nastavení ceny produktov a rozdelení produktov do kategórií. Pre spustenie e-shopu okrem technických požiadaviek, ako sú napr. doména a server, budeme potrebovať produktové fotografie, rozdelenie produktov do kategórií a podkategórií a informácie o cene a dostupnosti tovarov.

Ako sme spomínali v časti zameranej na cenu, 40 000 produktov sme rozdelili do 500 unikátnych kategórií podľa ich technických noriem. Pracujeme s približne 500 unikátnymi produktami v rôznych prevedeniach. Ide o príliš veľký počet a kvôli taxonómii produktov v e-shope ďalej rozdelíme tieto produkty do 13 kategórií a 57 podkategórií, ktoré budú na seba logicky nadväzovať. Každá kategória a podkategória bude mať vlastný obrázok zobrazujúci niektoré produkty z kategórie pre ľahšiu orientáciu. Každý produkt budú dopĺňať 2 až 3 obrázky, pričom prvým bude reálna fotografia produktu, druhým jeho technický náčrt a tretím detail na časť produktu, ktorá je pre tento produkt špecifická. Celkovo bude potrebných približne 1 070 – 1 570 obrázkov.

Každý produkt bude mať ďalej špecifikácie ako rozmery, materiál, povrchová úprava, počet kusov v balení a iné. Tie sú zobrazené nižšie na obrázku č. 16. Tieto informácie budú dostupné pre každý produkt v rámci informačného systému, v e-shope sa budú následne zobrazovať pre každý produkt, a to umožní efektívne filtrovanie produktov.

Obrázok č. 12: Špecifikácie produktu

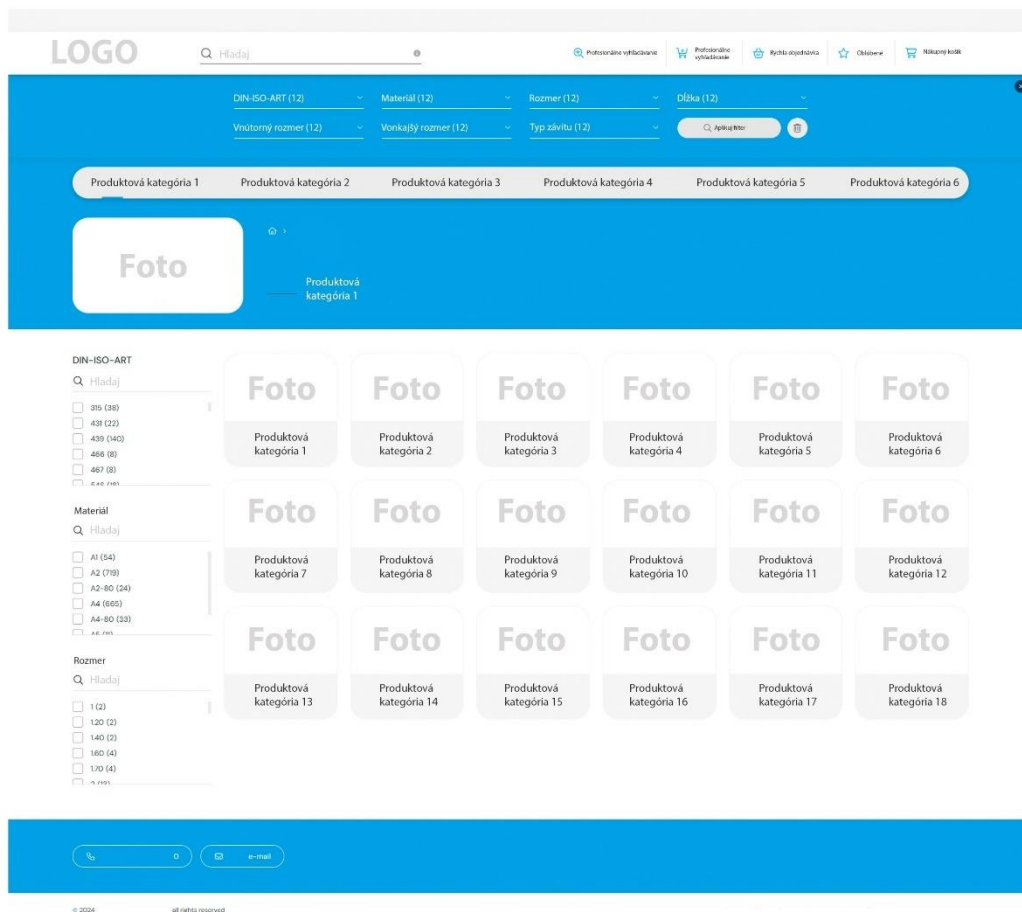
Editovanie produktov

KódC:
Kód6:
Typ:
Popis:
Sortiment: (SM) \ (SM01) \ (SM01-01)
ISO:
DIN:
Materiál kód: 050
Materiál popis: oceľ pevnosti 8.8
Povrchová úprava kód: 01
Povrchová úprava popis: zinok biely
Mj: 100ks
Cena: 2.97
Zásoby: 555.10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Informácie o cene produktov a ich dostupnosti budeme používať z navrhnutého programu na tvorbu cien. Existuje 6 rôznych kategórií cien, najvyššia cena bude pre nákup bez prihlásenia. Zákazníci, ktorí sa zaregistrujú môžu zostať v najvyššej cenovej kategórii alebo budú priradení do nižších v závislosti od toho, kým daný zákazník je, či ide o právnickú/fyzickú osobu, konečného spotrebiteľa alebo obchodníka, a výšky obratu, ktorý dokáže pre firmu generovať. Existujúci zákazníci už boli priradení do skupín A – F, preto sa im po prihlásení do e-shopu zobrazia rovnaké ceny aké dostávajú emailom každý týždeň v cenníku.

Obrázok č. 13: Návrh e-shopu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 13 zobrazuje nami vytvorený návrh e-shopu. Na obrázku sú zobrazené podkategórie produktov, ich názvy. Obrázky sú z dôvodu ochrany údajov iba ilustračné. Ďalej obsahuje „profesionálny vyhľadávač“, ktorý ponúka filtrovanie produktov pomocou kategórií ako sú norma, materiál, povrchová úprava a rôzne druhy rozmerov. Druhým spôsobom vyhľadávania, okrem „profesionálneho vyhľadávacieho“, je výber produktov cez kategórie a podkategórie pomocou obrázkov produktov. Tento spôsob je určený hlavne pre laickú verejnosť, ktorá pri začiatku nákupného procesu nemusí vedieť, aký produkt chce, prípadne dané produkty nepozná.

Zákaznícke konto by malo byť vytvorené aj pre už existujúcich zákazníkov, ktorých by firma mala presvedčiť k nákupu práve pomocou internetového obchodu. Keďže je automatizovaný, ponúka automatické spracovanie objednávky, ktorá sa odošle

do skladu na expedíciu, ako aj automatickú fakturáciu. Tým sa znižuje potreba manuálnej práce, predchádza sa ľudským chybám a prechádza sa na automatizáciu obchodných procesov, ktorá má za následok znižovanie nákladov a zvyšovanie konkurencieschopnosti. Pre motiváciu existujúcich zákazníkov k nákupu práve pomocou internetového obchodu je možné použiť dodatočnú zľavu, napríklad zľava 2 % pri nákupe cez e-shop.

4.4.1 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia je významným prvkom marketingového mixu a jej cieľom je presvedčiť zákazníka o kúpe produktov. Správna komunikácia je významným aspektom odlišenia jednotlivých spoločností na trhu. Sledovaná spoločnosť sa marketingovou komunikáciou zaoberá minimálne, čo vymedzuje priestor na zlepšenie. Aktuálne vyhľadáva a oslovuje potenciálnych zákazníkov výhradne pomocou priameho kontaktu s obchodným zástupcom. Tento spôsob, napriek jeho efektívnosti v B2B sfére, je časovo a finančne náročný a počet zákazníkov, ktorých dokáže osloviť je značne limitovaný. V B2C sfére je tento spôsob absolútne nevhodný.

Webová reklama a e-commerce

Spoločnosť XYZ aktuálne nevyužíva, ani v minulosti nevyužívala webovú reklamu. Reklama na internete môže byť efektívna, veľmi dobre cieleňá a personalizovaná, preto dokáže priniesť nové objednávky a mať pozitívny vplyv na obrat a zisk. Webová reklama bez e-shopu doposiaľ neprinášala veľký význam, pretože možnosť predat' produkty sa limituje na návštevu prevádzky, ktorá je lokalizovaná na vyhradenom mieste, a tým pádom sa z možnosti monetizácie vylučuje prevažná väčšina potenciálnych zákazníkov už len z priestorového hľadiska. Naším riešením pre zlepšenie marketingovej komunikácie je navrhnutie e-shopu, navrhnutie webovej reklamy a zvýšenie prítomnosti v online svete. Efektívny marketing v online prostredí si vyžaduje neustále spúšťanie a vyhodnocovanie reklamných kampaní a množstvo iných odborných aktivít. Vybraná spoločnosť aktuálne nemá marketingové oddelenie ani odborníka na marketing, preto naším riešením bude tieto činnosti outsourcovať.

Pre účely diplomovej práce sme si vybrali všeobecnú ponuku od spoločnosti StartupMarketing s. r. o. Pre reálne získanie marketingových služieb odporúčame uskutočniť prieskum trhu a osloviť niekoľko firiem.

Obrázok č. 14: Ponuka marketingových služieb od StartupMarketing s. r. o.

Balík L	Balík M	Balík S
€700 /mesiac	€350 /mesiac	€250 /mesiac
Efektívny marketing v celom online prostredí. Facebook a Instagram reklama, dynamický remarketing, A/B testovanie, Google Shopping a textové reklamy. Prepojíme e-shop s cenovým porovnávačom. Pre e-shopy, ktoré chcú zvýšiť svoje tržby a znásobiť počet objednávok.	Pokročilé reklamné kampane na Facebooku a Instagrame alebo v Google vyhľadávani zamerané na zvýšenie povedomia a konverzie. Vhodné pre tých, ktorí chcú rozbehnúť jeden kanál na plný plyn.	Jedna PPC kampaň. Vhodné pre podnikateľov, ktorí poskytujú služby a chcú spustiť reklamu s rozpočtom desiatky až stovky eur.
Mám záujem	Mám záujem	Mám záujem

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 14 zobrazuje 3 druhy ponúk, ktoré poskytuje marketingová spoločnosť. Budeme pracovať s najdrahšou ponukou, ktorá ponúka efektívny marketing v celom online prostredí, Facebook a Instagram reklamu, A/B testovanie, Google Shopping a textové reklamy. E-shop tiež prepoja s cenovým porovnávačom. Cena balíku je 700€ za nastavenie reklamných kampaní a mesačnú optimalizáciu, následne je potrebný kredit, teda suma, ktorá sa platí priamo Googlu alebo Facebooku za PPC reklamu. Výhodou internetovej reklamy je, že je možné nastaviť rozpočet podľa aktuálnych možností a kedykoľvek ho podľa výsledkov zvýšiť alebo znížiť. Pre spoločnosti, ktoré začínajú s internetovou reklamou, je bežným denným rozpočtom napr. 5€ a následne ho zvyšujú podľa výkonnosti reklám. Pre účely našej práce môžeme počítať s počiatočnými nákladmi na internetovú reklamu 10 €/deň.

4.4.2 Kalkulácia nákladov navrhnutých opatrení

Segmentácia zákazníkov – spoločnosť má aktuálne približne 2600 registrovaných zákazníkov vo svojom systéme. Pokiaľ by sme počítali s časovou náročnosťou zaradenia zákazníka do správnej kategórie a vyplnenia údajov v rámci

systemu 5 minút na zákazníka, časová náročnosť by bola 217 hodín práce. V roku 2023 bola priemerná mzda na Slovensku 1 383 € (Štatistický úrad SR), čo znamená priemernú hodinovú mzdu 8,64 €. Zavedenie segmentácie by stálo spoločnosť približne **1 875 €**.

Informačný systém, program automatickej cenotvorby a generátor cenníkov — Spoločnosť XYZ využíva služby externej spoločnosti, ktorá poskytuje programátorské, analytické a grafické práce. Tabuľka č. 5 obsahuje detailný popis jednotlivých krokov programátorských prác pri vytvorení informačného systému, systému segmentácie zákazníkov, systému administrácie produktov, systému automatickej cenotvorby, vytvárania a rozosielania cenníkov.

Tabuľka č. 5: Proces tvorby informačného systému a cenníkov

Časť	Popis
Predbežná analýza požiadaviek	Oboznámenie sa s dátami a ich použitím
Nastavenie hostingu	DNS, webpriestor, databáza, užívateľské práva
Záložka systém	Základný modul (zoznam užívateľov), prístupové práva užívateľov, logovanie úkonov
Záložka obsah	Súbory, import produktov z Pohody, analýza štruktúry Pohody, vytvorenie unikátnych kódov produktov
Kategórie produktov	Nastavenie importovania produktov, definovanie vlastnej databázovej štruktúry v informačnom systéme pre produkty
Importér súborov	Exporty z programu Pohoda, modul na prepojenie databázy z Windows serveru a Pohody, inštalácia na serveri, ktorý zastrešuje informačný systém, nakonfigurovanie, testovanie
Konkurenčné ceny	Programovanie automatického sťahovania cien sledovaných spoločností
Normy produktov	Definovanie vlastnej dátovej štruktúry pre normy produktov a segmentáciu zákazníkov, vytvorenie editora, vytvorenie filtra pre vyhľadávanie
Cenníky	Analýza požiadaviek pre tvorbu cenníkov, inštalovanie

	a nastavenie modulov pre prácu s xls súbormi, stanovenie algoritmu pre výpočet predajných cien pre rôzne skupiny zákazníkov, generátor cenníkov
Administrácia produktov	Analýza štruktúry Pohody, definovanie kategorizácie produktov, definovanie vlastnej dátovej štruktúry, import kategórií produktov a ich vlastností (tvar, materiál, rôzne rozmery, povrchová úprava atď.), vytvorenie editoru pre ďalšie parametre produktov, vytvorenie filtrov, napĺňanie dát cez editor
Záložka kontakty	Zoznam partnerov (zákazníkov), definovanie kategórií partnerov, vytvorenie dátovej štruktúry, editor partnerov, importér partnerov z exportových súborov z programu Pohoda
Rozosielač cenníkov	Dávkové rozosielanie cenníkov podľa skupín zákazníkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 6: Kalkulácia nákladov

	Počet hodín	Hodinová cena	Spolu
Programátorské práce	250	41,00 €	10 250 €
Práce interných zamestnancov	700	8,64 €	6 048 €
			16 298 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vytvorenie informačného systému, systému administrácie produktov, systému segmentácie zákazníkov, systému automatickej cenotvorby, vytvárania a rozosielania cenníkov si vyžiadalo 250 hodín programátorskej práce. Cena hodiny programátorskej práce bola 41 €, programátorské práce stáli spolu 10 250 €. Práca odvedená zamestnancami spoločnosti pri rozdelení produktov do kategórií, editovaní produktov, napĺňaní dát cez editor (priradenie jednotlivých technických parametrov pre každý produkt) a vytvorení rôznych cenových stratégií pre rôzne produkty sa odhaduje na 700 hodín práce s hodinovou cenou práce 8,64 €. Celkové náklady na toto opatrenie sú približne **16 298 €**.

Program na sledovanie parametrov produktov a export nákupných zoznamov – program si vyžiadal 56 hodín programátorskej práce, potreba práce interných zamestnancov bola zanedbateľná. Celkové náklady sú **2 296 €**.

E-shop – e-shop zatiaľ nebol kompletne dokončený, je stále v procese prípravy. Tabuľka č. 7 zobrazuje predbežnú kalkuláciu nákladov.

Tabuľka č. 7: Kalkulácia nákladov na e-shop

	Počet hodín	Hodinová cena	Spolu
Programátorské práce	100	41,00 €	4 100 €
Grafické práce	128	30,00 €	3 840 €
Práce interných zamestnancov	20	8,64 €	173 €
Zakúpenie šablóny			40 €
Spolu			8 153 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet hodín programátorskej práce ako aj práce interných zamestnancov je výrazne nižší ako pri vytvorení informačného systému a cenníkov. Je to z dôvodu, že všetky potrebné dátové štruktúry, informácie o produktoch, ich cene a dostupnosti potrebné na tvorbu e-shopu boli vytvorené už pri tvorbe informačného systému a dajú sa použiť bez ďalších nákladov. Grafické práce zahŕňajú hlavne vytvorenie obrázkov a technických nákresov pre všetky produkty a grafickú úpravu e-shopu.

Etikety produktov – nové etikety s prvkami reklamy nevyžadujú žiadne dodatočné náklady. Výrobcovia produktov sú schopní tieto etikety tlačiť bez fakturovania dodatočných nákladov, spoločnosť XYZ musí etikety vytvoriť v momente, keď objednáva výrobu produktov. Etikety vedia vytvoriť zamestnanci spoločnosti a proces nie je časovo náročný. Navyše je potrebné vytvoriť ich len raz, čo znamená, že náklady na toto opatrenie sú minimálne.

Internetová reklama – predpokladané náklady na vytváranie a spravovanie internetových reklamných kampaní sú 700 €/mesiac za poskytovanie týchto služieb + 300 €/mesiac kredit na internetové reklamy, celkovo **1000 €/mesiac**.

Tabuľka č. 8: Prehľad nákladov všetkých opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti

Opatrenie na zvýšenie konkurencieschopnosti	Náklady
Segmentácia zákazníkov	1 875 €
Informačný systém a automatická cenotvorba	16 298 €
Program sledovania parametrov produktov	2 296 €
E-shop	8 153 €
Etikety produktov	0 €
Spolu:	28 622 €
Outsourcing online marketingu	700 €/mesiac
PPC reklamy	300 €/mesiac

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.3 Kalkulácia výnosov navrhnutých opatrení

Nami navrhnutý model cenotvorby a cenníku spoločnosti bol testovaný najprv iba na nových zákazníkoch z maloobchodu i veľkoobchodu. Po jeho otestovaní bol zavedený do praxe.

S týmito obchodníkmi boli obchodní zástupcovia v kontakte už v minulosti, nikdy však nenakupovali tovar od spoločnosti XYZ, pretože podľa ich slov pre spoluprácu so spoločnosťou XYZ vyžadovali ceny stanovené v cenníku, čo pramení z neochoty vytvárať dopyty a čakať na ponuky.

Tabuľka č. 9: Prehľad tržieb a ziskov z cenníka, 2022 – 2023

Rok	Počet novo-registrovaných firiem v systéme	Tržby 2022 (€)	Tržby 2023 (€)	Hrubá marža	EBITDA zisk 2022 (€)	EBITDA zisk 2023 (€)
2022	35	560 984	765 769	25,1 %	140 807	192 208
2023	16		140 794	25,1 %		35 339

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9 zobrazuje prehľad tržieb a zisku z cenníka v rokoch 2022 a 2023. V marci roku 2022 bolo registrovaných 35 obchodníkov do systému s automatickou cenotvorbou, cenník spoločnosti im bol zasielaný každý pondelok počas nasledujúcich

9 mesiacov. Tieto obchodné spoločnosti neboli predtým zákazníkmi spoločnosti XYZ. V roku 2022 týchto 35 spoločností dokázalo generovať pre firmu tržby v hodnote 560 984 € s EBITDA ziskom 140 807 €. V nasledujúcom roku 2023 týchto istých 35 spoločností generovalo tržby v hodnote 765 769 € s EBITDA ziskom 140 807 €. V roku 2023 bolo do systému registrovaných ďalších 16 obchodných spoločností, ktoré priniesli ďalšie tržby v hodnote 140 794 € s EBITDA ziskom 35 339 €. Celkovo teda za necelé 2 roky fungovania systému stanovovania ceny spoločnosti XYZ na základe konkurenčných predajných cien boli generované tržby 1 467 547 € a EBITDA zisku 316 953 €.

Etikety produktov – prínos nových etikiet nie je možné vyčíslieť, keďže tieto priamo negenerujú žiadne výnosy. Vytvárajú však dodatočnú reklamu pre spoločnosť a uľahčujú nákupný proces pre zákazníka.

E-shop – internetový obchod zatiaľ negeneroval žiadne výnosy, keďže nebol spustený do prevádzky, na základe nášho návrhu sa tak stane v priebehu r. 2024.

5 Diskusia

Vo výsledkovej časti diplomovej práce môžeme konštatovať, že správne implementované opatrenia na zvyšovanie konkurencieschopnosti pomôžu spoločnosti XYZ posilniť ich postavenie na trhu a konkurencieschopnosť.

Zlepšená distribučná stratégia s internetovým obchodom pomôže získať nových zákazníkov, otvorí prístup na zahraničné trhy, poskytne užívateľsky prívetivú platformu na preskúmanie sortimentu výrobkov a poskytne nové marketingové príležitosti. Zavedenie e-shopu bude v dlhodobom horizonte viesť k úspore nákladov automatizovaním obchodných procesov.

Správna segmentácia zákazníkov umožní poskytovanie na mieru šitých marketingových správ a zvýši pravdepodobnosť splnenia očakávaní zákazníkov.

Zavedenie programu, ktorý sleduje konkurenčné ceny, umožnilo spoločnosti XYZ stanovovať svoje vlastné predajné ceny tak, aby boli konkurencieschopné a najnižšie na trhu, čo malo za následok nárast tržieb o 560 984 € v roku 2022 a o 906 563 € v roku 2023. Automatické stanovovanie ceny šetrí čas predajného oddelenia, ktoré sa už viac nemusí zdržiavať s manuálnym výpočtom cien, a tak šetrí náklady a prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Nami navrhnuté stanovovanie ceny tiež zvyšuje obrat a maximalizuje obchodnú maržu, čo prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku.

Vytvorenie vlastného cenníku produktov, ktorý sa generuje každý pondelok a automaticky sa rozosiela všetkým registrovaným zákazníkom, poskytlo zákazníkom možnosť práce s dátami a integráciu predajných cien spoločnosti XYZ do vlastných systémov. Cenník ďalej poskytol reálne dáta o dostupnosti a cene tovaru, čo zlepšilo nákupný proces pre zákazníka a poskytlo mu všetky potrebné informácie v reálnom čase. Skrytou výhodou cenníku je aj dodatočná reklama, ktorú prináša, keď zákazníkom príde každý týždeň do emailu.

Zavedenie programu, ktorý vyhodnocuje zásoby spoločnosti XYZ, vyhodnocuje profitabilitu produktov, signalizuje potrebu objednania produktov a poskytuje exporty nákupných zoznamov, vedie k zníženiu nadzásob, zabezpečuje, že produkty sú stále dostupné, a tým pádom aj zvyšuje obrat. Exporty nákupných zoznamov prinášajú automatizáciu nákupného procesu, úsporu času nákupného oddelenia, znižujú náklady na obstaranie produktov, vylepšujú vyjednávaciu pozíciu pri nákupe, a tým pádom zvyšujú konkurencieschopnosť podniku.

Nové etikety produktov prinášajú dodatočnú reklamu a zjednodušujú nákupný proces pre zákazníka využitím QR kódov, ktoré po naskenovaní presmerujú zákazníka na internetový obchod ku konkrétnemu produktu.

Zvýšením prítomnosti v online svete, vytvorením e-shopu a investovaním do internetového marketingu a internetovej reklamy vzniká reálny predpoklad, že činnosť prinesie objednávky od nových zákazníkov, zvýši obrat a zisk.

Záver

Diplomová práca sa zaoberala problematikou konkurencieschopnosti podnikov. V prvej kapitole sme sa venovali vymedzeniu teoretických poznatkov na tému konkurencieschopnosť a marketingový mix.

Druhá kapitola je nazvaná Cieľ práce, obsahuje definíciu hlavného cieľa, ktorým je navrhnutie opatrení pre zvýšenie konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti prostredníctvom strategickej aplikácie nástrojov marketingového mixu.

Tretia kapitola obsahuje metodiku práce a definuje objekt skúmania, ktorým bola spoločnosť XYZ.

V praktickej časti sme zhodnotili aktuálny stav marketingového mixu spoločnosti XYZ, navrhli konkrétne opatrenia a riešenia pre zlepšenie marketingového mixu a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a vyhodnotili sme dostupné výsledky.

Navrhnuté opatrenia budú prínosom pre spoločnosť XYZ, ktorej po správnej aplikácii môžu zvýšiť jej konkurenčnú výhodu na trhu. Modelový návrh e-shopu by sa mohol stať zaujímavým a aktuálnym príkladom pre uplatnenie v pedagogickej oblasti. Prínos práce pre praktickú oblasť je, že aj v tak vysoko konkurenčnom prostredí v akom je situovaná spoločnosť XYZ sa dá dosiahnuť konkurenčná výhoda presným stanovovaním predajných cien, ktoré sa snažia byť najnižšie na trhu. To môže byť rozdielovým faktorom úspechu, alebo neúspechu na trhu v rámci konkurenčného odvetvia. Musí byť však splnených mnoho predpokladov pre dosiahnutie tohto cieľa, ktoré sme detailne popísali v práci. V oblasti vedy a výskumu možno charakterizovať využitie moderných informačných technológií v marketingu ako akceptovanie aktuálnych trendov, čo sa prezentovalo aj v diplomovej práci. Prezentované výsledky a návrhy vytvárajú priestor na pokračovanie v ďalších vedecko-výskumných krokoch, ktoré sa budú zaoberať aplikáciami informačných technológií s využitím umelej inteligencie v obchode a marketingu, ktoré budú dôležité pre budúcnosť zachovania si konkurenčnej výhody spoločnosti. Vstup umelej inteligencie do oblasti obchodu vytvorí ďalší predpoklad pre rozvoj vedy a výskumu v tejto oblasti.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXY, J. 2005. *Finančná a ekonomická analýza*. Bratislava: Iris, 2005. 121 s. ISBN 80-89018-90-4.
2. BARAN, D. et al. 2006. *Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. Bratislava: Iris, 2006. 132 s. ISBN 80-89238-09-2.
3. ALTMAN, E. 2000. *Predicting Financial Distress Of Companies: Revisiting The Z-Score And Zeta*, In: Handbook of Research Methods and Applications in Empirical Finance, vol. 5.
4. CONSTANTINIDES, E. 2002. *The 4S Web-Marketing Mix model*. In: Electronic Commerce Research and Applications, vol. 1, s. 57 – 76.
5. FINLAY, E. 2021. *Five forces analysis: what it is, and how to use it*. [Cit. 26-09-2023]. Dostupné na internete: <https://blog.mindmanager.com/five-forces-analysis/>
6. FINSTAT. *Finstat skóre*. [Cit. 25-11-2023]. Dostupné na internete: https://finstat.sk/46647635/finstat_skore
7. HANULÁKOVÁ, E. – ORESKÝ, M. – DRÁBIK, P. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 9788057104384.
8. HIZIROGLU, A. 2013. *Soft computing applications in customer segmentation: state-of-art review and critique*. In: Expert Systems with Applications, vol. 40, s. 6491 – 6507.
9. JUREVICIUS, O. 2022. *PEST & PESTEL Analysis*. [Cit. 26-09-2023]. Dostupné na internete: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>
10. KARPISSOVÁ, E. 2008. *Faktory konkurencieschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 386 s. ISBN 978-80-210-4521-7.
11. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing, Global edition*. 18. vyd. Londýn: Pearson Education Limited, 2020, 731 s. ISBN-13: 9781292345895.
12. KOTLER, P. – KELLER, K. – CHERNEV, A. *Marketing Management*. 16. vyd. Londýn: Pearson Education Limited, 2021, 608 s. ISBN 9781292404813.

13. KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku*. Košice: Technická univerzita. [Cit. 12-10-2023]. Dostupné na inernete:
<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krauszova.pdf>
14. KUBINA, M – LENDEL, V. 2007. *CRM procesy a možnosti ich informatizácie*. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, vol. 2., s. 25 – 31. ISSN 1336-8281.
15. LONDHE, B. 2014. *Marketing Mix for Next Generation Marketing*. In: Procedia Economics and Finance, vol. 11, s. 335 – 340. ISSN: 2212-5671.
16. MALESEV, S. – CHERRY, M. 2021. *Digital and Social Media Marketing - Growing Market Share for Construction SMEs*. In: Construction Economics and Building, vol. 21. ISSN: 2204-9029.
17. MARKETINGMIND. *BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho rústu*. [Cit. 25-11-2023]. Dostupné na internete: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>
18. MCDONALD, M – WILSON, H. *Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them*, 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, 2016, 640 s. ISBN: 9781119217138.
19. OCHOTNICKÝ, P. – KISELÁKOVÁ, D. *Konkurencieschopnosť, ekonomický rast a prežitie firiem*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, 167 s. ISBN 978-80-7598-628-3.
20. ORESKÝ, M. 2013. *Finančná analýza obchodnej firmy*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 243 s. ISBN 80-85659-32-8.
21. PORTER, M. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial*. In: Harvard Business Review, vol. 86, s. 78 – 93.
22. RICHTEROVÁ et al. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava: Sprint 2, 2013, 315 s. ISBN 978-80-89393-95-4.
23. STRIŠS, J. – VODÁK, J. – KUBINA, M. *Marketingové riadenie*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2009, 440 s. ISBN 9788080706807.

24. ŠTVERKOVÁ, H. – POZATKOVÁ, B. 2010. *Využitelné metody pro hodnocení konkurencieschopnosti podniků*. In: *Ekonomika Management Inovace*, vol. 2, s. 57-69. ISSN 1804-1299.

25. VAŇOVÁ, A. 2020. *Marketingové strategie rozvoja územia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. [Cit. 12-10-2023]. Dostupné na inernete: <https://repo.umb.sk/bitstream/handle/123456789/112/Marketingov%C3%A9%20strat%C3%A9gie%20rozvoja%20%C3%BAzemia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

26. VOCHOZKA, M – MULAČ, P. et al. 2012. *Podniková ekonomika. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 9788024743721.

27. ZORKÓCIOVÁ, O. – KRAUSOVÁ, L. – PÁSZTOROVÁ, J. – ŠKORVAGOVÁ, S. *Medzinárodný marketing*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 309 s. ISBN 978-80-225-4332-3.

28. NBS – výskumná štúdia 3/2008: Faktory konkurencieschopnosti podnikov. [Cit. 12-10-2023]. Dostupné na internete:

https://www.nbs.sk/_img/documents/publik/08_lal1.pdf