

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36124048430033924

**MARKETINGOVÝ PLÁN ZAVÁDZANIA NOVÉHO**

**PRODUKTU V KONKRÉTNOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**2024**

**Bc. Matej Fecko**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**MARKETINGOVÝ PLÁN ZAVÁDZANIA NOVÉHO  
PRODUKTU V KONKRÉTNOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Marketingový a obchodný manažment  
**Študijný odbor:** 8. ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** KMr OF - Katedra marketingu  
**Vedúci záverečnej práce:** prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.



## **Vyhlasenie**

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu spracoval sám a podľa uvedenej literatúry.

Svojím podpisom potvrdzujem, že odovzdaná elektronická verzia je identická s tlačenu verziou, a som oboznámený so skutočnosťou, že sa práca bude archivovať v knižnici SEK, a bude sprístupnená tretím osobám prostredníctvom databázy elektronických vysokoškolských prác.

V Bratislave, dňa .....

.....

(podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

Chcem sa pod'akovať svojmu školiteľovi prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní mojej práce, za cenné rady a informácie a v neposlednom rade za ochotu.

## **ABSTRAKT**

FECKO, Matej: *Marketingový plán zavádzania nového produktu v konkrétnom podniku* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Bratislava: OF, 2024, počet strán 80.

Záverečná práca sa bude zaoberať návrhom marketingového plánu zavedenia nového produktu v konkrétnom podniku. Výstupom záverečnej práce bude návrh marketingového plánu nového produktu v konkrétnom podniku a preskúmanie príležitostí v danom odvetví pre konkrétny produkt. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 1 graf, 12 tabuliek a 16 príloh. Prvá kapitola je venovaná definovaniu odborných pojmov ako marketingové plánovanie, strategické plánovanie, proces marketingového plánovanie, marketingový plán a jeho štruktúra. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce a stručne popíšu čiastkové ciele analytickej časti diplomovej práce. Záverečná kapitola zameriava na výber metód pre skúmanie marketingového plánu pri zavádzaní nového produktu v konkrétnom podniku. Primárnym cieľom je vytvoriť marketingový plán pre nový produkt. Sekundárne ciele zahŕňajú situačnú analýzu podniku a voľbu vhodného produktu. Situačná analýza sa delí na externú (PESTLE analýza, Porterov model konkurenčných síl) a internú (SWOT analýza) časť. Následne sa venujeme návrhu marketingového plánu, kde charakterizujeme cieľové trhy, marketingové stratégie, rozpočet, operatívne plány a kontroly.

**Kľúčové slová:** marketingový plán, marketingové plánovanie, analýza, Amazon, nový produkt, nová služba

## **ABSTRACT**

FECKO, Matej: *Marketing Plan for Introducing a New Product in a Specific Company* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Supervisor: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Bratislava: UE, 2024, 80 pages.

The final thesis deals with the proposal of a marketing plan for introducing a new product in a specific company and examines opportunities in the industry for the specific product. The thesis is divided into 4 chapters, containing 1 graph, 12 tables, and 16 appendices. The first chapter focuses on defining professional terms, such as marketing planning, strategic planning, the process of marketing planning, marketing plan, and its structure. The subsequent section characterizes the objectives of the thesis and briefly describes the partial objectives of the analytical part of the thesis. The final chapter focuses on selecting methods for examining the marketing plan for introducing a new product in a specific company. The primary objective is to create a marketing plan for the new product. Secondary objectives include situational analysis of the company and the selection of a suitable product. The situational analysis is divided into external (PESTLE analysis, Porter's Five Forces model) and internal (SWOT analysis) parts. Subsequently, we focus on the proposal of the marketing plan, where we characterize target markets, marketing strategies, budget, operational plans, and controls.

**Keywords:** marketing plan, marketing planning, analysis, Amazon, new product, new service.

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>11</b>
1.1 Marketingové plánovanie.....	12
1.1.1 Strategické plánovanie .....	12
1.2 Proces marketingového plánovania .....	13
1.3 Marketingový plán .....	15
1.3 Štruktúra marketingového plánu.....	18
1.3.1 Zhrnutie.....	19
1.3.2 Poslanie .....	20
1.3.3 SWOT analýza.....	21
1.3.4 Ciele a problémy .....	25
1.3.5 Segmentácia trhu a cieľový trh .....	26
1.3.6 Persona kupujúceho .....	27
1.3.7 Polohovanie .....	28
1.3.8 Aktuálna marketingová situácia.....	29
1.3.9 Marketingové stratégie .....	30
1.3.10 Akčné programy .....	31
1.3.11 Obavy z rozpočtu .....	32
1.3.12 Ovládacie prvky na sledovanie pokroku.....	32
<b>2 Cieľ diplomovej práce.....</b>	<b>34</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania.....</b>	<b>35</b>
<b>4 Výsledky diplomovej práce.....</b>	<b>37</b>
4.1 Návrh marketingového plánu pre zavedenie nového produktu .....	37
4.2 Predstavenie vybraného podniku .....	38
4.2.1 Vízia a poslanie spoločnosti Amazon.....	41

4.3	Externá situačná analýza.....	42
4.3.1	Analýza makroprostredia.....	42
4.3.2	PESTLE analýza.....	42
4.3.3	Analýza mikroprostredia .....	53
4.3.4	Porterov model 5 síl.....	53
4.4	Interná situačná analýza.....	57
4.4.4	SWOT analýza.....	57
4.5	Cieľové trhy a marketingové ciele.....	68
4.5.1	Cieľové trhy.....	68
4.5.2	Marketingové ciele .....	69
4.5.3	Marketingové stratégie zavedenia nového produktu.....	70
4.5.4	Rozpočet na marketing .....	71
4.5.5	Operatívny plán.....	73
4.5.6	Kontroly zavedenia marketingového plánu.....	75
	<b>Záver .....</b>	<b>76</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>78</b>

## Úvod

V súčasnom rýchlom a konkurenčnom obchodnom prostredí je zavádzanie nových produktov nevyhnutným krokom pre podniky, ktoré sa snažia udržať si svoju konkurenčnú výhodu a zabezpečiť trvalú úspešnosť na trhu.

Táto diplomová práca sa zameriava na návrh marketingového plánu na zavedenie nového produktu v konkrétnom podniku. Za nový produkt, resp. službu sme navrhli zavedenie kamenných predajní v spoločnosti Amazon. Tento produkt, predstavuje pre Amazon novú oblasť podnikania, je kľúčovým faktorom pri posilňovaní jeho konkurenčnej pozície a vybudovaní blízkej väzby so zákazníkmi prostredníctvom osobnej interakcie.

V rámci tejto práce budú identifikované cieľové trhy, vypracované stratégie a navrhnuté konkrétne kroky k úspešnému zavedeniu kamenných predajní Amazonu.

Cieľom tejto diplomovej práce je nielen poskytnúť komplexný pohľad na proces zavádzania nového produktu do existujúcej podnikovej štruktúry Amazonu, ale aj poskytnúť cenné odporúčania a inovatívne riešenia pre úspešné vykonanie tohto procesu.

Prvá kapitola sa zameriava hlavne na definovanie odborných pojmov ako je marketingové plánovanie, strategické plánovanie a procesy plánovania, marketingový plán a štruktúra marketingového plánu.

V druhej kapitole si vysvetľujeme cieľ našej diplomovej práce a stručne popisujeme ciele analytickej časti práce, na čo konkrétne sa budeme v praktickej časti zameriavať a ako budeme danú problematiku skúmať a analyzovať.

V tretej kapitole sme navrhli metodiku práce a metódy skúmania, ktorými budeme analyzovať nami vybraný podnik.

V poslednej kapitole vykonávame nami zvolené analýzy konkrétneho podniku a navrhujeme marketingový plán a hodnotíme výsledky diplomovej práce.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti pri rýchlo meniacom sa štýle podnikania je zavedenie akéhokoľvek produktu alebo služby na trh veľmi náročné. Je potrebné vedieť pre aký typ zákazníkov plánujeme svoj produkt alebo službu zaviesť, v akej oblasti a dokonca aj akým štýlom.

Preto je v oblasti podnikania nevyhnutné akceptovať, že prežitie každého podniku závisí od jeho schopnosti prilákať a udržať si zákazníkov. Na efektívne zapojenie nových aj existujúcich zákazníkov je nevyhnutné hlboké pochopenie skutočnej hodnoty marketingového úsilia pre vašu firmu. Zatiaľ čo väčšina podnikateľov a manažérov uznáva nevyhnutnosť vypracovania podnikateľského plánu, len zlomok z nich vníma vytvorenie marketingovej stratégie rovnako dôležité, či už ide o kaderníctvo, hotel alebo akýkoľvek iný podnik. Zároveň medzi mnohými podnikateľmi existuje mylná predstava, že marketingový plán firmy je len plytvanie časom a všetky marketingové snahy nespravodlivo vyčerpávajú ich finančné zdroje a čas<sup>1</sup>.

Mnoho malých a stredných podnikov má tendenciu prehliadať dôležitosť marketingového plánovania. Hlavnými často uvádzanými dôvodmi sú absencia niekoho, kto sa venuje rozvoju marketingového plánu, alebo presvedčenie vlastníkov alebo manažérov, že marketingový plán nie je potrebný. Realita však pretrváva, že precízne vypracovaný marketingový plán slúži ako smerodajné skóre pre vaše podnikanie a zabezpečuje, že ste dobre pripravení na akékoľvek prekvapenia. S dobre zavedeným marketingovým plánom môže vaša firma rýchlo prispôbovať a upravovať svoje kroky a stratégie a efektívne reagovať na zmeny. Marketingový plán v podstate poskytuje komplexný plán s podrobným popisom toho, čo, kedy a ako plánujete dosiahnuť svoje obchodné ciele, čo z neho robí nenahraditeľnú súčasť hladko fungujúceho obchodného modelu<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> PODNIKAM. Ako zostaviť marketingový plán v podniku v roku 2024 [elektronický zdroj]. [2023-13-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/ako-zostavit-marketingovy-plan-2/>>

<sup>2</sup> VIVIDOS. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.vividos.cz/strategicky-marketing/marketingove-planovani/>>

## 1.1 Marketingové plánovanie

Plánovanie je cieľavedomá a nepretržitá činnosť, ktorá presne určuje, aké kroky podnikne organizácia na dosiahnutie firemných cieľov. V najvšeobecnejšom zmysle je plánovanie systematický rozvoj cielených činností programu založený na analýze, hodnotení a klasifikácii predpokladaných príležitostí na dosiahnutie obchodných cieľov<sup>3</sup>.

„Plánovanie je cieľavedomá činnosť ekonomických subjektov spočívajúca v stanovení

postupov a prostriedkov pre dosiahnutie žiaduceho cieľa“<sup>4</sup>.

Marketingové plánovanie môžeme chápať ako proces organizácie a proces definovania marketingových cieľov spoločnosti a zhromažďovania stratégií a taktík na ich dosiahnutie. Solídny marketingový plán by mal pozostávať z hodnotovej ponuky spoločnosti, informácií týkajúcich sa jej cieľového trhu alebo zákazníkov, porovnateľného postavenia jej konkurentov na trhu, propagačných stratégií, distribučných kanálov a rozpočtu prideleného na plán. Všetky relevantné tímy v organizácii by sa mali odvolávať na marketingový plán.<sup>5</sup>

Marketingové plánovanie sa skladá z dvoch častí a to z:

- Strategického plánovania,
- Marketingového plánu<sup>6</sup>.

### 1.1.1 Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je proces, ktorý zahŕňa štúdium trhových podmienok, potrieb a túžob zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, reguláciu

---

<sup>3</sup> EUROEKONÓM. Plánovanie ako funkcia manažmentu [elektronický zdroj]. [2022-22-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/planovanie-a-postup-tvorby-planov/>>

<sup>4</sup> Fialová, H., Malý ekonomický slovník s výkladom pojmov v češtině a v angličtině. 2006, s. 186

<sup>5</sup> CFI. Market planning [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-planning/>>

<sup>6</sup> EUROEKONÓM. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2018-25-10], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingove-planovanie/>>

spoločenských, politických a legislatívnych obchodných podmienok a určenie dostupnosti zdrojov, ktoré môžu predstavovať príležitosti alebo hrozby pre spoločnosť<sup>7</sup>.

Výsledkom strategického plánovania je strategický plán, ktorého súčasťou sú poslanie, ciele, stratégie a portfóliové plány. Strategické plánovanie je proces definovania stratégie alebo alokácie podnikových zdrojov na implementáciu stratégie<sup>8</sup>.

Základným nástrojom strategického plánovania je strategický plán. Z legislatívneho hľadiska má strategické plánovanie určitý stupeň koordinácie. Samozrejme, že existujú určité zásady alebo princípy, ktoré by sa mali počas a počas procesu strategického plánovania dodržiavať. Poznáme 7 princípov a to:

- Dlhodobosť,
- Komplexnosť a systematickosť,
- Reálnosť,
- Previazanosť,
- Otvorenosť,
- Sústavnosť<sup>9</sup>.

Druhou časťou marketingového plánovania sa budeme podrobnejšie zaoberať v nasledujúcej kapitole.

## 1.2 Proces marketingového plánovania

V procese marketingového plánovania sa využívajú všetky marketingové funkcie. Či už ide o vypracovanie analýz konkrétneho podnikateľského prostredia, realizácia marketingového plánu, ktorý vedie k dosiahnutiu podnikom stanovených cieľov a jeho plnenia po implementácii do reality.

Horáková tvrdí, že proces strategického marketingového plánovania môžeme rozdeliť do 3 etáp, a to:

- Plánovania,
- Realizácie,

---

<sup>7</sup> EUROEKONÓM. Strategické plánovanie [elektronický zdroj]. [2022-21-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/>>

<sup>8</sup> EUROEKONÓM. Strategické plánovanie [elektronický zdroj]. [2022-21-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/>>

<sup>9</sup> EUROEKONÓM. Strategické plánovanie [elektronický zdroj]. [2022-21-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/>>

- Kontroly<sup>10</sup>.

Tieto 3 etapy sú navzájom prepojené a spoločne vytvárajú na seba nadväzujúce činnosti. K narušeniu celého procesu plánovania by mohlo dôjsť vtedy, ak by došlo k vynechaniu alebo nedodržaniu postupností etáp strategického marketingového procesu.

V etape plánovania sa dáva dôraz na stanovenie elementárnych úloh pre realizačnú etapu. Po zavedení úloh do realizačnej etapy sa počas kontrolnej etapy porovnávajú skutočné a predpokladané dosiahnuté hodnoty. Následne dochádza k identifikovaniu odchýliek skutočných od plánovaných výsledkov a ich dôvodov prečo vznikli. Zmeny v pláne sa realizujú na základe spätnej väzby<sup>11</sup>.

Proces marketingového plánovania zahŕňa niekoľko kľúčových fáz, bez ktorých by nebolo možné zostaviť solídny marketingový plán. Ide o fázy ako:

- **Analýza situácie** - tento krok sa zaoberá otázkou "Kde som?" a zahŕňa komplexné preskúmanie spoločnosti, odvetvia, trhu a konkurencie. Na získanie prehľadov sa používajú rôzne nástroje, ako napríklad Boston Portfólio, McKinsey Portfólio a SWOT analýza.
- **Stanovenie cieľa a stratégie** - táto fáza odpovedá na otázku "Kam chcem ísť?" a zahŕňa definovanie konkrétnych cieľov a stratégií na ich dosiahnutie.
- **Marketingové programy** - riešenie otázky "Ako a kde sa tam dostanem?" tento krok zahŕňa implementáciu marketingového programu. Tento program slúži ako akčný plán integrujúci rôzne zložky marketingového mixu alebo marketingové nástroje, ktoré spoločnosť využíva na interakciu s trhom a dosahovanie cieľov na cieľových trhoch<sup>12</sup>.

Pre manažment je kľúčové, aby sa na marketingový plán pozeralo ako na usmerňujúci dokument pre prijímanie informovaných marketingových rozhodnutí, a nie ako všeobecný alebo povrchný prehľad. Samotný proces prípravy marketingového plánu ponúka spoločnosti neodmysliteľné výhody. Dokumentovanie a detailovanie rôznych

---

<sup>10</sup> HORÁKOVÁ, Helena., Strategický marketing. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. s.35.

<sup>11</sup> HORÁKOVÁ, Helena., Strategický marketing. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. s.35.

<sup>12</sup> EUROEKONÓM. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2018-25-10], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: < <https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingove-planovanie/>>

marketingových aspektov počas plánovacej fázy nielen uľahčuje pochopenie a identifikáciu kritických bodov, ako sú príležitosti a hrozby, ale tiež pripravuje spoločnosť na prispôsobenie sa potenciálnym zmenám v marketingovom prostredí<sup>13</sup>.

### 1.3 Marketingový plán

V súčasnosti sa stretávame s mnohými definíciami a charakteristikami marketingového plánovania. Neoddeliteľnou súčasťou marketingového plánovania je aj marketingový plán, ktorý môžeme popísať ako dokument, v ktorom sú podrobne rozpísane procesy, body a kroky marketingového plánovania, tj. ako dosiahnuť stanovené ciele podniku.

Jednou z definícií marketingového plánu je aj definícia Antonína Korauša, ktorý tvrdí, že „marketingový plán je praktické vyjadrenie stratégie. Pozostáva zo zoznamu presných krokov, s uvedením času, nákladov, s popisom vyčlenených materiálnych ľudských a finančných zdrojov a mien zodpovedných pracovníkov<sup>14</sup>.“

Marketingový plán je špecifický pre produkt, trh alebo môže byť ako celopodnikový plán, ktorý popisuje činnosti súvisiace s dosahovaním konkrétnych marketingových cieľov v

stanovenom časovom horizonte. Marketingový plán začína identifikáciou (prostredníctvom prieskumu trhu) špecifických potrieb zákazníkov a toho, ako ich chce firma naplniť a zároveň dosiahnuť prijateľnú úroveň návratnosti. Vo všeobecnosti zahŕňa analýzu súčasnej situácie na trhu (príležitosti a trendy) a podrobné akčné programy, rozpočty, prognózy predaja, stratégie a plánované finančné výkazy<sup>15</sup>.

Ďalšou definíciou marketingového plánu je definícia Radomily Soukalovej, ktorá tvrdí že marketingový plán je dokument, ktorý „zrozumiteľne a jednoducho popisuje

---

<sup>13</sup> EUROEKONÓM. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2018-25-10], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: < <https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingove-planovanie/>>

<sup>14</sup> KORAUŠ, A. Finančný marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN: 978-80- 89393-31-2. s.59.

<sup>15</sup> BUSINESS DICTIONARI. Marketing plan [elektronický zdroj]. [2020-20-09], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na

internet: <<https://web.archive.org/web/20161228001407/http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-plan.html>>

situáciu, do ktorej podnik v vymedzenom časovom období dospeje, pomocou bližšie špecifikovaných prostriedkov<sup>16</sup>“.

Poslednou spomenutou definíciou marketingového plánu je definícia od Kotlera, ktorá znie:

„Marketingový plán je dokument, ktorý:

- zhŕňa, čo sa marketér dozvedel o trhu,
- popisuje, ako firma plánuje dosiahnutie stanovených cieľov,
- pomáha nasmerovať a koordinovať potrebné aktivity.<sup>17</sup>”

Marketingový plán by mal byť stručný a jednoduchý, aby každý, kto ho bude potrebovať, pochopil a dokázal použiť. Mal by byť vyvážený a kompletný a všetky jeho ciele by mali byť jasne pomenované a merateľné. V poslednom rade by tiež všetky ciele, rozpočty a míľniky mali byť realistické a reálne dosiahnuteľné<sup>18</sup>.

Plán každej firmy a jej rozvoj sa líšia štruktúrou, rozsahom a v neposlednom rade aj dĺžkou doby vývoja. Proces vypracovania marketingového plánu závisí od veľkosti spoločnosti.

Veľké podniky, ktoré vyrábajú alebo predávajú širokú škálu tovaru, tento proces často systematizujú a mnohé z nich. Zložitejšie ako v malých podnikoch s nediverzifikovanou výrobou, tá je často neformálnym procesom a marketingové plánovanie primárne pomáha formulovať stratégiu vrcholového manažmentu. Rozsah plánu je variabilný, pre malé firmy pozostáva z niekoľkých strán maximálne jednociferných, naopak veľké firmy pripravujú rozsiahle plány pozostávajúce z desiatok strán.

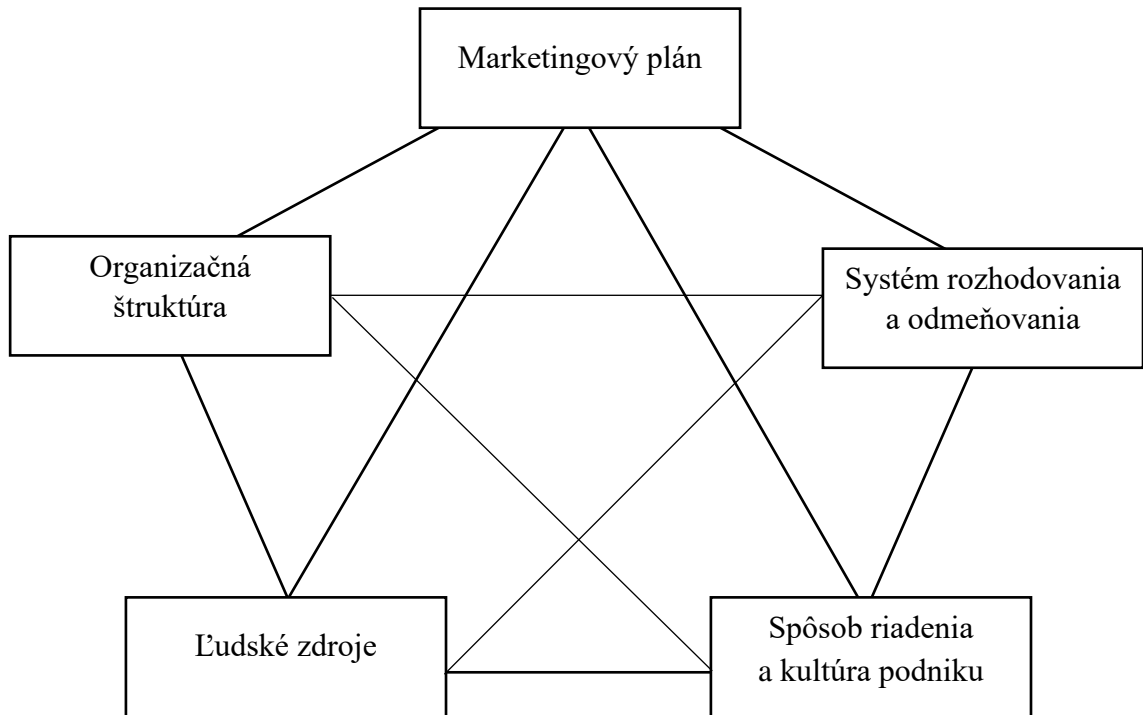
---

<sup>16</sup>SOUKALOVÁ, R., Strategický marketing, 2004, ISBN 8073181770 s. 82.

<sup>17</sup> MARKETING MIND Marketingový plán [2017], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>

<sup>18</sup> MARKETING MIND Marketingový plán [2017], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>

**Obrázok č.1:** Marketingový plán



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KRETTNER, A. a kol. Marketing. Nitra: SPU, 2007. ISBN: 978-80-8069-849-2

Vzhľadom na dôverný charakter interných informácií sú marketingové plány veľmi citlivými dokumentmi. Je preto nesmierne dôležité, aby informácie obsiahnuté v marketingových plánoch zostali vo vnútri spoločnosti a nedostali sa do rúk konkurencie. Pre všetky zainteresované strany, vrátane zamestnancov na nižších pozíciách, je však nevyhnutné, aby obsah pochopili, či už účasťou na jeho tvorbe, alebo prístupom, aby sa posilnila ich lojalita k spoločnosti. Toto porozumenie im pomáha zosúladiť sa s víziou spoločnosti do budúcnosti a umožňuje jasnejšie pochopiť úlohy načrtnuté v pláne. Kotler zdôrazňuje, že z týchto dôvodov musí plán spĺňať špecifické kritériá. Ide o kritériá ako:

- **Jednoduchosť** - obsah je prezentovaný jasným a priamočiarym spôsobom, čo zaručuje ľahké pochopenie.
- **Špecifickosť** - ciele sú jasne definované a kvantifikovateľné, pričom plán načrtáva konkrétne činnosti, pridelené zodpovednosti, určené dátumy dokončenia a rozpočtové prostriedky pre každý komponent.
- **Realistickosť** - prostredníctvom dôkladnej analýzy, ktorá identifikuje potenciálne výzvy, sú ciele predaja, limity výdavkov a termíny stanovené ambiciózne, ale realisticky, aby sa znížilo riziko nepriaznivých výsledkov.

- **Kompletnosť** - Plán je komplexný, zahŕňa všetky podstatné prvky potrebné na jeho úspešnú realizáciu<sup>19</sup>.

### 1.3 Štruktúra marketingového plánu

Marketingový plán tak isto ako všetky plány je logicky usporiadaný dokument, ktorý obsahuje jednotlivé prvky, ktoré na seba nadväzujú a spolu tak vytvárajú celistvý ucelený postup, ktorý vedie k naplneniu plánov vedúcich pracovníkov.

Mnohí autori uvádzajú rozličné množstvo zloženia plánov. Niektorí marketingoví „experti“ tvrdia, že štruktúra marketingového plánu by sa mala skladať z 10 až 12 krokov, iní na druhú stranu tvrdia, že štruktúra marketingového plánu by nemala presiahnuť 5 až 6 krokov. My v našej diplomovej práci, sme sa rozhodli uviesť širšiu štruktúru marketingového plánu, ale podrobnejšie sa budeme venovať len tým krokom, ktoré sú nevyhnutné pre solídny marketingový plán. Plán by mal obsahovať:

- Zhrnutie.
- Poslanie.
- SWOT analýza.
- Ciele a problémy.
- Segmentácia trhu a cieľový trh.
- Persona kupujúceho.
- Polohovanie.
- Aktuálna marketingová situácia.
- Marketingová stratégia.
- Akčné programy.
- Obavy z rozpočtu.
- Ovládacie prvky na sledovanie pokroku<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> BLAŽEK, Ladislav., Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2. s. 99.

<sup>20</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

### 1.3.1 Zhrnutie

Ako už názov napovedá, zhrnutie marketingového plánu poskytuje tým, ktorí budú váš plán posudzovať (banky, investori, nadriadení zamestnanci, atď.), krátky prehľad (zvyčajne jednu až dve strany). Čitateľovi poskytnete rýchly prehľad hlavných častí plánu – prehľad toho, čo spoločnosť urobila, čo plánuje urobiť a ako to plánuje urobiť.

Zhrnutie marketingového plánu by malo stručne pokrývať hlavné časti plánu. Malo by obsahovať informácie o spoločnosti, značke, produktoch/službách, samotnom trhu a celkovom marketingovom smerovaní spoločnosti. Je dôležité mať na pamäti, že marketingový plán je zvyčajne napísaný v častiach oddelených nadpismi alebo podnadpismi. To nie je prípad zhrnutia. Zhrnutie by malo byť písané v sérii odsekov a každý odsek sa musí zameriavať na inú časť marketingového plánu. V zhrnutí by mali byť uvedené nasledovné body:

- **Úvod** – poskytuje čitateľovi vysvetlenie toho, čo môže očakávať. Poskytuje kontext pre plán, aby bolo uľahčené pochopenie nasledujúcich častí plánu. V úvode by malo byť stručne vysvetlené potenciálnym zákazníkom plán, jeho účel a kľúčové výhody. KISS – “keep it short and simple<sup>21</sup>“ (stručne a jednoducho).
- **Popis spoločnosti a tímu** – V tomto bode stručne opíšete svoju firmu. Musíte uviesť stručný prehľad histórie spoločnosti, právnej štruktúry a zákaznickej základne. Uvediete aj zoznam kľúčových partnerov zapojených do podnikania vrátane ich pozícií v rámci spoločnosti; ich zodpovednosti, zručnosti a skúsenosti; a ich úlohu pri dosahovaní vašich marketingových cieľov. Tento bod je obzvlášť dôležitý, ak spoločnosť hľadá investorov alebo spôsoby financovania.
- **Opis trhových faktorov a trendov** – V bode je potrebné uviesť stručný popis súčasného trhu a priemyselných sektorov, v rámci ktorých spoločnosť predáva svoje produkty a/alebo poskytuje služby, hlavné trendy, ktoré ich ovplyvňujú a a inovácie, ktoré sú v súčasnosti prebiehajúce v rámci trhu.
- **Popis produktov alebo služieb uvádzaných na trh** – V tomto bode je potrebné stručne opísať kľúčové vlastnosti a výhody nového produktu uvádzaného v marketingovom pláne a načrtnúť jeho jedinečné predajné ponuky (USP - unique

---

<sup>21</sup> KISS – keep it short and simple - stručne a jednoducho

selling proposition<sup>22</sup>), aby sa ukázalo, ako sa produkty spoločnosti líšia alebo sú lepšie ako produkty konkurencie.

- **Popis zákaznickej základne a súvisiacich marketingových aktivít** – V bode sa musia formulovať kľúčové aspekty cieľového publika pre váš produkt a/alebo službu. Tak isto musia byť formulované otázky a odpovede na nich: Kde nájsť svojich cieľových zákazníkov? Ako ich osloviť z hľadiska propagačnej stratégie? Aké metódy plánujeme použiť pri distribúcii produktu alebo služby?
- **Finančný prehľad** – V tomto bode sa musia definovať kľúčové finančné informácie týkajúce sa krátkodobých aj dlhodobých marketingových aktivít uvedených v pláne. Spoločnosť môže uviesť ako zdôrazniť rast predaja za posledný rok a predpokladaný marketingový rozpočet pre nový produktový podnik.
- **Zhrnutie celkových cieľov a stratégií** – V poslednom bode je potrebné stručne opísať ciele plánu a stratégie, ktoré spoločnosť použije na dosiahnutie týchto cieľov. Treba dbať na to, zhrnutie celkových cieľov a stratégií je „výcucom“ marketingového plánu, takže na záver treba uviesť niekoľko viet, ktoré čitateľa navadia, aby pokračoval v čítaní marketingového plánu<sup>23</sup>.

### 1.3.2 Poslanie

Ďalšou nevyhnutnou časťou marketingového plánu je poslanie spoločnosti. Pojem poslanie znamená vyhlásenie o činnosti, ktorá jasne a stručne deklaruje účel organizácie a spôsob, akým spoločnosť slúži svojim zákazníkom. Definuje čo, prečo, ako a kto zo spoločnosti sa zaoberá daným smerom<sup>24</sup>.

Pri poslaní spoločnosti v marketingovom pláne treba dbať na to, že väčšina vyhlásení o poslaní spoločnosti sú zväčša formulované na dve až tri vety, ktoré takmer nikdy nepresiahnu hranicu 150 slov. Je to hlavne z dôvodu, že spoločnosť, ktorá formuluje vo svojom marketingovom pláne poslanie, musí byť stručné a musí priniesť podstatné

---

<sup>22</sup> USP - unique selling proposition - unikátne predajné prvky / vlastnosti

<sup>23</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>24</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

informácie pre ľudí o tom, čo organizácia robí a pre koho to robí. Príklady poslaní známych spoločností:

- Pinterest: „Pomôžte ľuďom objaviť veci, ktoré milujú, a inšpirujte ich, aby to robili vo svojom každodennom živote“.
- Spotify: „Odomknúť potenciál ľudskej tvorivosti tým, že miliónom kreatívnych umelcov poskytneme príležitosť žiť zo svojho umenia a miliardám fanúšikov možnosť vychutnať si ho a nechať sa ním inšpirovať“.
- BBC: „Konať vo verejnom záujme, slúžiť všetkým publikám prostredníctvom poskytovania nestranného, vysokokvalitného a výrazného výstupu a služieb, ktoré informujú, vzdelávajú a zabávajú<sup>25</sup>“.

Ak chce spoločnosť napísať stručné poslanie firmy, môže začať tým, že si položí štyri základné otázky – čo spoločnosť robí, ako to robí, pre koho to robí a prečo to robí? Odpovede na tieto otázky pravdepodobne poskytnú dostatok informácií na ich syntézu a zhustenie do zmysluplného vyhlásenia o poslaní. Treba mať na pamäti, že vaše vyhlásenie o poslaní by malo byť viac než len nezmyselný reťazec obchodného žargónu „dobrý pocit“. Mal by byť ambiciózny, ale realistický. Malo by to byť jasné a stručné. Mala by byť zameraná na to, čo spoločnosť robí pre svojich zákazníkov. V neposlednom rade by poslanie malo udržiavať zamestnancov zameraných na ciele organizácie<sup>26</sup>.

### 1.3.3 SWOT analýza

Ďalšou neoddeliteľnou časťou marketingového plánu je SWOT analýza. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že SWOT analýza ako súčasť marketingového plánu je kľúčová pri identifikácii kľúčových interných a externých vplyvov na aktuálnu pozíciu

---

<sup>25</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>26</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

spoločnosti, aby bolo možné využiť silné stránky a príležitosti, zmierniť hrozby a riešiť vnútorné slabé stránky<sup>27</sup>.

Tomek tvrdí, že „úspech pri marketingovom efektívnom zvládnutí strategických situácií je možné dosiahnuť na základe optimálnej kombinácie a harmonizácie nástrojov marketingového mixu, optimálnej voľby operácií s nimi a tomu odpovedajúcich inovačných aktivít. K tomu potrebujeme informácie, ktoré získame na základe aplikácie metódy SWOT analýzy<sup>28</sup>.“

Každá SWOT analýza musí zahŕňať nasledujúce štyri kategórie. Hoci prvky a objavy v rámci týchto kategórií sa budú v jednotlivých spoločnostiach líšiť. SWOT analýzu nemôžeme považovať za úplnú, pokiaľ nezahŕňa nasledovné 4 prvky:

- **Silné stránky** - Silné stránky popisujú, v čom organizácia vyniká a čo ju odlišuje od konkurencie: silná značka, lojálna zákaznícka základňa, silná súvaha, jedinečná technológia atď. Napríklad hedžový fond<sup>29</sup> môže mať vyvinutú vlastnú obchodnú stratégiu, ktorá prináša výsledky, ktoré porážajú trh. Potom sa musí rozhodnúť, ako tieto výsledky použiť na prilákanie nových investorov.
- **Slabé stránky** - Slabé stránky bránia organizácii vykonávať optimálnu úroveň. Sú to oblasti, v ktorých sa podnik potrebuje zlepšiť, aby zostal konkurencieschopný: slabá značka, nadpriemerný obrat, vysoká zadlženosť, neadekvátny dodávateľský reťazec alebo nedostatok kapitálu.
- **Príležitosti** - Príležitosti sa týkajú priaznivých vonkajších faktorov, ktoré by mohli organizácii poskytnúť konkurenčnú výhodu. Ak napríklad krajina zníži clá, výrobca automobilov môže svoje autá vyviezť na nový trh, čím sa zvýši predaj a podiel na trhu.
- **Hrozby** - Hrozby sa týkajú faktorov, ktoré majú potenciál poškodiť organizáciu. Napríklad sucho je hrozbou pre spoločnosť produkujúcu pšenicu, pretože môže zničiť alebo znížiť úrodu. Medzi ďalšie bežné hrozby

---

<sup>27</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>28</sup> TOMEK, Jan., Základy strategického marketingu. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8. s.36.

<sup>29</sup> Hedžový fond - typ fondu súkromného kapitálu, ktorý je zameraný na maximalizáciu zisku a minimalizáciu rizík.

patria veci ako rastúce náklady na materiály, rastúca konkurencia, úzka ponuka pracovnej sily. a tak ďalej<sup>30</sup>.

Tabuľka č.1: Príklad SWOT analýzy fiktívnej spoločnosti ABC

		Interné prostredie	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externe prostredie		Silné výskumné a vývojové kapacity, vyplývajúce zo závideniahodnej firemnej kultúry.	Neefektívne a drahé výrobné procesy. Mohlo by to viesť k problémom s kvalitou.
		V Ázii sa rozvíjajú dodávateľské reťazce. Príležitosť na outsourcing výroby pri nízkych nákladoch.	Nové štandardy podávania správ ESG znamenajú komplexnejšie podávanie správ o výrobe liečiv.
		Príležitosti	Hrozby

Zdroj: Vlastné spracovanie<sup>31</sup>

V tomto príklade je fiktívna spoločnosť, nazvime ju ABC, silná vo vývoji liečiv, ale slabá pri ich výrobe. Nové štandardy vykazovania navyše urobia výrobu zložitejšou, zatiaľ čo príležitosti v dodávateľských reťazcoch otvárajú cesty pre nízko nákladovú výrobu. Vzhľadom na to, že jeho zdrojom konkurenčnej výhody sú jeho výskumné a vývojové kapacity, môže byť lepšie outsourcovať výrobu.

Z vyhotovenej SWOT analýzy sa vypracúvajú stratégie na základe organizácie údajov v matici, napríklad kombináciou silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb, napríklad

<sup>30</sup> INVESTOPEDIA. SWOT Analysis: How To With Table and Example [elektronický zdroj]. [2023-30-10], online. [cit. 2023-25-11]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>>

<sup>31</sup> BDC. SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-25-11]. Dostupné na internete: <<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning>>

pomocou rozhovoru. Fullerov trojuholník, ktorý vytvára stratégie zosúladením dvojrozmerných faktorov v matici SWOT. Tomek rozlišuje štyri typy stratégií, ktoré matica produkuje a to:

- WO (stratégia hľadania) = mini-maxi – V trhovom prostredí firmy sú síce potenciálne príležitosti, ale firma má slabé stránky v nástrojoch marketingového mixu a správnej práci s nimi, preto je potrebné integrovať všetky vnútorné silné stránky a využiť príležitosti na prekonanie slabých stránok firmy.
- SO (stratégia využitia) = maxi-maxi – Firma je vo výhodnej pozícii, jej pozícia v podnikateľskom prostredí je významná, čo vytvára predpoklad pre efektívne využitie príležitostí dostupných na trhu, otvára možnosti pre realizáciu vysoko konkurenčnej stratégie.
- WT (stratégia vyhýbania) = mini-mini – V tomto prípade firma bojuje o existenciu, vykazuje vážne nedostatky vo vnútornej organizácii a marketingovom mixe, zároveň sa objavujú vážne hrozby vo vonkajšom prostredí, preto môže skúsiť aplikovať defenzívnu stratégiu a zväžiť „zoštíhlenie podniku“ alebo spojenectvo s inou spoločnosťou.
- ST (stratégia konfrontácie) = maxi-mini – spoločnosť vykazuje relatívne vysokú silu a dobré strategické zvládnutie nástrojov marketingového mixu, no v prostredí s mnohými hrozbami čelí nepriaznivej situácii, ktorá si vyžaduje zameranie sa na vyhľadávanie príležitosti (ak existujú) a zamerať sa na ofenzívnu stratégiu<sup>32</sup>.

Všetky stratégie obsahujú kombináciu nástrojov marketingového mixu. Tieto kombinácie nástrojov musia súdržné s voľbou trhu. K stanoveniu marketingových cieľov dochádza na základe zvolenej marketingovej stratégie.

---

<sup>32</sup> TOMEK, Jan., Základy strategického marketingu. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8. s.45.

### 1.3.4 Ciele a problémy

Z predchádzajúcich kapitol vychádza, že ciele marketingového plánu by mali byť SMART – konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo ohraničené. V rámci marketingového plánu by tieto ciele mali byť napísané tak, aby presne vyjadrovali, čo je potrebné dosiahnuť a kto je za jednotlivé činnosti zodpovedný. Treba mať na pamäti, že písanie konkrétnych cieľov a zámerov môže pomôcť jasnejšie definovať a riešiť problémy uvedené v marketingovom pláne. Je potrebné klásť dôraz na to, že ciele marketingového plánu sa neobmedzujú len na príjmy. Môžu byť naformulované ciele napríklad ako je zvýšenie počtu potenciálnych zákazníkov, návštevnosť obchodu, miery konverzie atď. Je potrebné sa ale uistiť, že každý z týchto cieľov je SMART<sup>33</sup>.

Keď sa využíva SMART prístup k marketingovým cieľom, znamená to, že sa stanovujú ciele pre projekty a kampane, ktoré sú:

- Konkrétne - Najúčinnnejšie ciele sú jasné a zamerané na jeden cieľ. Napríklad obchod s obuvou môže mať všeobecný plán na zvýšenie predaja. Ale ak má obchod s obuvou za cieľ predat' viac topánok v decembri, tím by to mohol rozdeliť do akčného plánu na reklamu topánok, stimuláciu predaja a dosiahnutie cieľa do konca mesiaca. Prehĺbením podrobností a konkrétnosťou cieľov môžeme vytvoriť plán, ktorý tímom pomôže prejsť od plánovania k implementácii až po úspech.
- Merateľné - Ak spoločnosť chce povzbudiť svoj tím k dosiahnutiu cieľa, musí sa uistiť, že je možné cieľ kvantifikovať pomocou priloženej metriky. Mnoho moderných spoločností používa kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) z podobného dôvodu: na povzbudenie členov tímu k dosiahnutiu určitého cieľa, či už ide o konkrétne číslo, percentuálnu zmenu alebo akýkoľvek iný definovaný cieľ. V praxi overené KPI sa môžu stať meradlami pre budúce plánovanie. Organizácia tak môže od svojich cieľov očakávať určité merateľné výsledky.
- Dosiahnuteľné - „A“ v SMART znamená dosiahnuteľné, čo je dôležitou súčasťou procesu plánovania. Ciele by mali byť realistické a dosiahnuteľné,

---

<sup>33</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

aby sa zabezpečila účasť zainteresovaných strán. Ak je cieľ nastavený príliš vysoko a jednoducho to nie je možné s dostupnými zdrojmi, časom alebo rozpočtom, môže to byť strata času pre každého. Ak cieľ nie je dosiahnuteľný, marketingový plán pravdepodobne zlyhá. Okrem toho môžu zainteresované strany alebo tímy pohoršovať nad očakávaniami, ktoré považujú za nereálne, čo vedie k zlej morálke.

- Realistické - Každý cieľ by mal byť prepojený so širším obchodným alebo marketingovým plánom tak, aby smeroval k naplneniu celo-organizačnej stratégie. Môžu to byť ciele na vysokej úrovni, napríklad plány na zvýšenie príjmov, expanziu na nové trhy alebo zlepšenie reputácie spoločnosti. Keď sú ciele relevantné, tímy ich ľahšie chápu a implementujú. To tiež napomáha udržiavať tímy v spolupráci a pohybujú sa rovnakým smerom k celkovému úspechu organizácie.
- Časovo ohraničené - Zadaním termínov môžu plánovači zamerať tímy, zvýšiť tempo práce a zabezpečiť, aby boli ciele dosiahnuté včas. Niektoré tímy si radi vizualizujú tieto dátumy a hľadajú pokrok pomocou zdieľaných kalendárov alebo interaktívnych Ganttových diagramov. Moderná práca je zložitá a e-maily, stretnutia a správy sa dajú ľahko vynechať. Konkrétne ciele a stanovené termíny pomáhajú tímom uprednostniť prácu, na ktorej skutočne záleží<sup>34</sup>.

Pri formulovaní SMART marketingových cieľov je nevyhnutné dbať na to, že sa každé z písmen SMART je pokryté a riade vysvetlené čo vedie k tomu, že cieľ, ktorý je navrhnutý, opisuje každé z týchto písmen.

### 1.3.5 Segmentácia trhu a cieľový trh

V tejto časti marketingového plánu je potrebné definovať v podstate cieľovú skupinu a najpravdepodobnejších kupujúcich. Segmentácia trhu a zacielenie sa týka procesu identifikácie potenciálnych zákazníkov spoločnosti, výberu zákazníkov, ktorých bude nasledovať, a vytvárania hodnoty pre cieľových zákazníkov. Dosahuje sa prostredníctvom

---

<sup>34</sup> WRIKE. How to Set SMART Goals for Marketing [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.wrike.com/goal-setting-guide/faq/how-to-set-smart-goals-for-marketing/>>

procesu segmentácie, zacielenia a určovania polohy. Segmentácia trhu je teda proces, v ktorom sa rozdelí cieľový trh na menšie, presnejšie definované kategórie ľudí alebo podnikov so spoločnými potrebami a/alebo želaniami, od ktorých sa očakáva, že budú reagovať podobne na marketingovú akciu. Účelom segmentácie trhu je v konečnom dôsledku zdôrazniť rozdiely medzi skupinami zákazníkov, aby sa spoločnosti mohli rozhodnúť, na ktorú skupinu (skupiny), zamerajú svoje marketingové úsilie a zdroje – to je cieľový trh. Marketingový plán by mal obsahovať popis trhu pre produkt alebo službu, segmenty na tomto trhu a spôsob, akým bude plán riešiť cieľovú trhovú stratégiu<sup>35</sup>.

Prehľad procesu STP (segmentation, targeting, positioning):

- Segmentation (Segmentácia) - je prvým krokom v tomto procese. Zoskupuje zákazníkov s podobnými potrebami a potom určuje charakteristiky týchto zákazníkov. Automobilová spoločnosť môže napríklad rozdeliť zákazníkov do dvoch kategórií: citliví na cenu a necitliví na cenu. Cenovo citlivú kategóriu možno charakterizovať ako kategóriu s nižším disponibilným príjmom.
- Targeting (Cielenie) – je druhým krokom, pri ktorom si firma vyberá segment zákazníkov, na ktorých sa zameria. Spoločnosti budú určovať tento základ na základe atraktivity segmentu. Atraktivita závisí od veľkosti, ziskovosti, intenzity konkurencie a schopnosti firmy slúžiť zákazníkovi v segmente.
- Vytvorenie hodnotovej ponuky (Positioning) - je posledným krokom v STP, ktorá osloví vybraný segment zákazníkov. Po vytvorení hodnoty spoločnosti komunikujú hodnotu spotrebiteľom prostredníctvom dizajnu, distribúcie a reklamy produktu. Automobilová spoločnosť môže napríklad vytvárať hodnotu pre zákazníkov citlivých na cenu tým, že predáva svoje autá ako úsporné a spoľahlivé<sup>36</sup>.

### 1.3.6 Persona kupujúceho

Persona kupujúceho je polo-fiktívna reprezentácia „ideálneho zákazníka“, ktorá pomáha pochopiť a spojiť sa s publikom, ktorému spoločnosť chce predávať svoj produkt alebo poskytovať služby. Postavy kupujúcich pomáhajú obchodníkom predstaviť si osobu, ktorej spoločnosť predáva, aby bolo možné doladiť marketingové správy, pretože značkám,

---

<sup>35</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>36</sup> CFI. Market Segmentation and Targeting [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-20-11]. Dostupné na internete: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-segmentation-and-targeting/>>

ktoré sa na cieľový trh cítia byť „ľudské“, sa zvyčajne podarí vybudovať si s nimi vzťah, čím sa zlepši reputácia značky u existujúcich aj noví zákazníci. Táto časť marketingového plánu by sa mala zaoberať tým, kto sú vaši kupujúci (spoločnosť ich môže mať niekoľko). Ide o jednostránkové vizuálne profily, ktoré načrtávajú demografické údaje ideálneho zákazníka podniku, ako je vek, pohlavie, motivácia a potreby<sup>37</sup>.

Predpokladajme napríklad, že spoločnosť predáva outdoorové oblečenie a turistické vybavenie. Jednou z osobností kupujúcich produkty spoločnosti môže byť „On-the-go-Evan“, muž z generácie Z, ktorý rád býva vonku a zúčastňuje sa nesúťažných športov a spolieha sa na blogové príspevky, influencerov a recenzie, aby získal nezaujaté informácie o vybavení, ktoré potrebuje<sup>38</sup>.

Osobnosti kupujúcich pomáhajú obchodníkom priviesť cieľového zákazníka k životu spôsobom, ktorý inšpiruje marketingové stratégie a zároveň pripravuje predajné tímy na rozhovory so zákazníkmi, ktoré ich zmysluplným spôsobom spájajú. Vo všeobecnosti by mala spoločnosť vo svojom marketingovom pláne pracovať s tromi až ôsmimi personami fiktívnych zákazníkov<sup>39</sup>.

### 1.3.7 Polohovanie

Pred tým ako sa začne polohovanie je potrebné najprv segmentovať trh tak, že sa rozdelí na odlišné skupiny zákazníkov a určí sa, na ktorú skupinu zákazníkov chce spoločnosť zacieliť. Pozícia, alebo aj polohovanie, teraz definuje, kde sa produkt alebo služba spoločnosti hodí na trh a prečo sú lepšie ako produkty alebo služby konkurentov.

Umiestnenie produktu je zvyčajne znázornené na mape vnímania polohy, ktorá používa dva určujúce atribúty (tieto faktory, ktoré zákazníci používajú pri rozhodovaní o kúpe) na zvislej a vodorovnej osi a obchodník umiestni svoju ponuku produktov na mapu spolu s atribútmi hlavných konkurentov.

---

<sup>37</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>38</sup> TERAKEET. 9 Examples of Buyer Personas for B2B & B2C Brands [elektronický zdroj]. [2020-12-06], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://terakeet.com/blog/buyer-persona-examples/>>

<sup>39</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

Po vytvorení mapy bude mať spoločnosť jasnejšiu predstavu o tom, kde sa produkt alebo služba nachádza v porovnaní s konkurenciou. Otázky, ktoré by mali riešiť vo svojom marketingovom pláne spoločnosti, môžu zahŕňať nasledovné:

- Zhodujú sa postoje spotrebiteľov k produktu alebo službe tomu, čo chceme, aby si o nich mysleli?
- Zhodujú sa postoje spotrebiteľov k produktom alebo službám konkurentov tomu, čo vnímame?
- Kto sú konkurenti, ktorých spotrebiteľia vnímajú ako ponúkajúcich produkty alebo služby, ktoré sú spoločnosti blízke?
- Sú na mape diery alebo medzery, ktoré naznačujú potenciál nových ponúk<sup>40</sup>?

### 1.3.8 Aktuálna marketingová situácia

Táto časť marketingového plánu spoločnosti by mala čitateľovi poskytnúť jasný popis súčasného stavu trhu, vrátane cieľového trhu a konkurenčného prostredia. Mala by obsahovať prehľad prieskumu a analýzy cieľového trhu, vašich konkurentov, výziev na trhu a konkurenčných rozdielov spoločnosti. Niektoré z kľúčových bodov, ktoré je potrebné v pláne riešiť, sú nasledovné:

- Popis trhu - táto časť by sa mala zaoberať vecami, ako sú štatistiky o veľkosti cieľového trhu; či rastie, znižuje sa alebo zostáva rovnaký; ako sa mení; a prečo<sup>41</sup>.
- Recenzia produktu - časť s recenziou produktu marketingového plánu sumarizuje hlavné vlastnosti produktov spoločnosti vrátane informácií o predaji, cene a hrubých maržiach.
- Konkurenčná analýza – táto časť by mala obsahovať diskusiu o najväčších konkurentoch spoločnosti a o tom, ako sa im darí na trhu v porovnaní s produktmi alebo službami spoločnosti. To zvyčajne zahŕňa prieskum hlavných konkurentov s

---

<sup>40</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>41</sup> GAEBLER. Marketing Plan Current Situation Section [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.gaebler.com/Marketing-Plan-Current-Situation.htm>>

cieľom získať prehľad o ich produktoch alebo službách, predaji, marketingovej taktike, kvalite produktov, cenách, podiele na trhu a distribúcii<sup>42</sup>.

### 1.3.9 Marketingové stratégie

Najdôležitejšou časťou marketingového plánu sú marketingové stratégie. Táto časť marketingového plánu v podstate stanovuje širokú marketingovú stratégiu alebo herný plán na dosiahnutie cieľov predtým stanovených v pláne. Mal by pozostávať zo špecifických stratégií pre cieľové trhy, umiestnenie, marketingový mix (t. j. produkt, cena, miesto a propagácia) a predpokladané úrovne marketingových výdavkov<sup>43</sup>.

- Produktová stratégia – môžeme ju považovať za tzv. „cestovnú mapu“, ktorú použijeme na vývoj produktov alebo funkcií vrátane všetkých úloh potrebných na dosiahnutie cieľov stanovených v marketingovom pláne. Produktová stratégia v podstate načrtáva, ako bude produkt (produkty) alebo služba (služby) prínosom pre podnikanie, aký problém vyrieši a aký dopad to bude mať na zákazníkov a podnik. Táto stratégia môže slúžiť ako základ, na základe ktorého môžeme merať úspech pred, počas a po výrobe, až keď je táto stratégia jasne stanovená<sup>44</sup>.
- Cenová stratégia - že tvorba cien je jednou z kľúčových zložiek každého marketingového plánu. Nielenže určí, koľko výnosov (zisk) zarobíme, ale bude tiež hrať kľúčovú úlohu pri umiestnení produktu v mysliach spotrebiteľov. „Správna“ cenová stratégia je taká, ktorá sprostredkúva posolstvo, ktoré chce spoločnosť dostať na cieľový trh, pokiaľ ide o kvalitu a vlastnosti v porovnaní s konkurenciou, pretože cena je často to, čo sa používa na určenie vnímanej (nie skutočnej) kvality produktu alebo služby<sup>45</sup>. Niektoré z faktorov, ktoré musíme zvážiť pri vývoji tejto časti vášho marketingového plánu, sú: stanovenie ceny, ktorá vysiela správnu správu z hľadiska kvality a

---

<sup>42</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>43</sup> IEDUNOTE. Marketing Plan: Contents of a Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.iedunote.com/marketing-plan>>

<sup>44</sup> HUBSPOT. Product strategy [2023-01-06], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://blog.hubspot.com/service/product-strategy>>

<sup>45</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

hodnoty v mysliach vášho cieľového trhu; stanovenie ceny, ktorá podporuje vašu stratégiu propagácie (bude uvedené nižšie) a stanovenie ceny, ktorá maximalizuje zisk<sup>46</sup>.

- Stratégia propagácie - propagačná stratégia stanovuje taktiku, ktorú spoločnosť zamýšľa implementovať vo svojom marketingovom pláne, aby zvýšila dopyt po produkte (produktoch) alebo službe (službách). Je potrebné uviesť metódy, ktoré použijeme na získanie povedomia a záujmu o produkt od ľudí v cieľovej skupine. Spôsobov, ako osloviť potenciálnych spotrebiteľov je dostatočne veľa ako napríklad: webové stránky spoločností, siete sociálnych médií, obchodné výstavy a reklama v rádiu/televízii/na webových stránkach. Firma by mala uviesť výhody a nevýhody každej metódy a uviesť, prečo a koľko bude stáť použitie metód, ktoré si zvolila.
- Distribučná stratégia - popisuje, ako zákazníci na cieľovom trhu od spoločnosti nakupujú. Budú nakupovať priamo z webovej stránky firmy, z výkladu alebo prostredníctvom distribútorov či maloobchodníkov? Aké sú náklady spojené s týmto typom distribúcie a prečo si myslíte, že vaša distribučná stratégia vám umožní dostať správny produkt do rúk správneho spotrebiteľa v správnom čase<sup>47</sup>?

### 1.3.10 Akčné programy

Akčné programy sú finálnou časťou marketingového plánu. Marketingové stratégie načrtnuté v časti vyššie by sa teraz mali previesť do špecifických akčných programov, ktoré indikujú, čo sa má urobiť, kedy to má byť vykonané, kto to urobí a aké sú s tým spojené náklady. Akčný program by mal uvádzať, kedy sa aktivity začnú, skontrolujú a dokončia<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> PRICEBEAM. How to Develop the Pricing Strategy for Your Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2017-17-02], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://blog.pricebeam.com/pricing-strategy-marketing-plan>>

<sup>47</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>48</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

### 1.3.11 Obavy z rozpočtu

Akčné plány načrtnuté v časti vyššie by nám mali umožniť zostaviť podporný marketingový rozpočet, ktorý je v podstate výkazom plánovaného zisku a straty. Ak ste na strane príjmov by toto vyhlásenie malo uvádzať predpokladaný počet jednotiek, ktoré sa majú predat' počas obdobia uvedeného v marketingovom pláne, a priemernú čistú cenu za príjmy. Na strane nákladov by tento výkaz mal uvádzať náklady na výrobu, fyzickú distribúciu a marketingové výdavky<sup>49</sup>.

### 1.3.12 Ovládacie prvky na sledovanie pokroku

Kontroly sú poslednou časťou marketingového plánu. Táto časť načrtne metódy kontroly, ktoré sa použijú na monitorovanie akčných programov uvedených v pláne. Dôvod, prečo budeme chcieť monitorovať tieto metriky počas časového obdobia marketingového plánu, je zistiť, kde sa veci mohli dostať mimo požadovaný rozsah, v tom čase budete chcieť prehrabať detaily, vykonať analýzu koreňa príčiny problému (problémov) a vykonať úpravy, aby sme sa dostali späť na správnu cestu<sup>50</sup>.

Kontroly marketingového plánu sú dôležité, pretože umožňujú zlepšiť výkonnosť spoločnosti, čo môže pomôcť lepšie splniť jej ciele. Môže tiež pomôcť zvýšiť návratnosť zisku z marketingového plánu. Kontroly sú nevyhnutné na meranie pokroku a účinnosti marketingového plánu. Jedným z príkladov kontroly v marketingovom plánovaní je zvažovanie a využívanie spätnej väzby od spotrebiteľov. To môže zahŕňať posielanie prieskumov alebo prieskumov vašim zákazníkom anonymne, aby ste sa podelili o ich názor na spoločnosť. Odtiaľ môžete použiť výsledky spätnej väzby na zlepšenie spoločnosti. Napríklad, ak väčšina spotrebiteľov zdieľa v prieskumoch, že spoločnosť nemá priaznivé reklamy online, marketingový plán môže obsahovať, ako reklamy zlepšiť. To môže zahŕňať zmenu prístupu k reklame. Kontrolovať marketingový plán môžeme formou:

---

<sup>49</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

<sup>50</sup> OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>

- Vytvorenie týždenného, mesačného alebo štvrťročného termínu registrácie na základe potrieb spoločnosti a podrobností marketingového plánu - To môže pomôcť zabezpečiť, aby bol plán na dobrej ceste k splneniu cieľových termínov. Pri prezeraní pokrokov v termínoch registrácie a dôjde k zisteniu, že spoločnosť je pozadu, môže si vybrať, ako situáciu riešiť.
- Merať odozvy v porovnaní s meraním tržieb spoločnosti - To vás môže povzbudiť, aby ste zistili, že odpovede od zákazníkov sa zvýšili bez toho, aby sa zvýšili aj tržby.
- Stanovenie výkonnostných štandardov - Stanovenie štandardov výkonu je ďalším spôsobom, ako môže spoločnosť pomôcť pri ovládaní, keď používa marketingový plán. Výkonnostné štandardy sú premenné, ktoré pomáhajú merať pokrok a úspešnosť cieľov, ktoré určujú, aký efektívny je marketingový plán pre spoločnosť.
- Porovnanie skutočných výsledkov s normami - Aby sa lepšie chápalo, či bol marketingový plán efektívny, je dôležité porovnať skutočné výsledky so štandardmi, ktoré si spoločnosť nastavila pri tvorbe plánu. To umožní určiť, kde sa spoločnosti darilo a kde dosiahla svoje ciele, a zároveň poukáže, kde sa môžu skrývať niektoré chyby, ktoré mohli nastať v konkrétnych procesoch<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> INDEED. What Are Controls in a Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-11-03], online. [cit. 2023-28-11]. Dostupné na internete: <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/controls-in-marketing-plan>>

## 2 Cieľ diplomovej práce

Záverečná práca sa bude zaoberať návrhom marketingového plánu zavedenia nového produktu alebo služby v konkrétnom podniku. Výstupom záverečnej práce bude návrh marketingového plánu nového produktu v konkrétnom podniku a preskúmanie príležitostí v danom odvetví pre konkrétny produkt alebo službu.

Cieľom diplomovej práce je návrh špecifického marketingového plánu pre zavedenie kamenných predajní v spoločnosti Amazon a preskúmanie príležitostí v danom odvetví.

V teoretickej časti diplomovej práce bolo cieľom charakterizovať a popísať teoretické pojmy, ktoré sú úzko späté s témou práce, ktorou je marketingový plán zavádzania nového produktu v konkrétnom podniku. Išlo najmä o témy ako je marketingové plánovanie, strategické plánovanie, proces marketingového plánovania, marketingový plán a štruktúra marketingového plánu. Na základe charakterizovaných teoretických môžeme navrhnúť marketingový plán vybraného produktu/služby v nami vybranom podniku.

Analytická časť práce je zameraná na aplikáciu teoretických východísk do praxe. Zaoberá sa situačnou analýzou vybraného podniku, konkrétnym návrhom marketingového plánu pre zavedenie kamenných predajní v spoločnosti Amazon. V závere práce sú zhrnuté výsledky analýz a uvedené odporúčania pre vybraný podnik na zlepšenie niektorých procesov v rámci marketingového plánovania.

### 3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto časti diplomovej práce sa zameriame na navrhnutie vhodných metód skúmania v marketingovom pláne zavádzania nového produktu v konkrétnom podniku tak, aby sme splnili ciele práce. Ciele práce sme si rozdelili na primárne a sekundárne. Primárnym cieľom diplomovej práce je:

- Marketingový plán zavádzania kamenných predajní v spoločnosti Amazon.

Následne sme si zvolili aj sekundárny cieľ diplomovej práce, ktorým je:

- Vytvorenie externej a internej situačnej analýzy spoločnosti Amazon pre návrh marketingového plánu zavedenia kamenných predajní spoločnosti Amazon.

Keďže sme sa rozhodli pre realizáciu situačnej analýzy podniku, preto sme analytickú časť diplomovej práce sme si rozdelili na dve časti a to externú situačnú analýzu a internú situačnú analýzu.

Pre analýzu externého prostredia spoločnosti Amazon sme zvolili PESTLE analýzu, ktorá v rozšírenej podobe označuje P ako Political (politické), E ako Economic (ekonomické), S ako Social (sociálne), T ako Technological (technologické), L ako Legal (právne) a E ako Environmental (environmentálne). Ide o koncept marketingových princípov. Okrem toho tento koncept využívajú spoločnosti ako nástroj na sledovanie prostredia, v ktorom pôsobia alebo plánujú uviesť na trh nový projekt/produkt/službu atď.

Ďalšou analýzou externého prostredia spoločnosti Amazon je Porterov model konkurenčných síl, ktorý predstavuje kľúčové faktory, ktoré určujú konkurenčnú silu spoločnosti v porovnaní s ostatnými v odvetví. Tento model predstavuje päť síl, ktoré vytvárajú a formujú konkurenciu v a je zostavený z nasledujúcich piatich síl a to:

- Konkurencia v odvetví.,
- Hrozba nových účastníkov.,
- Vyjednávací sila dodávateľov.,
- Vyjednávací sila zákazníkov.,
- Hrozba substitučných výrobkov.

Pre analýzu interného prostredia spoločnosti Amazon sme zvolili SWOT analýzu<sup>52</sup>, ktorá je podrobne vysvetlená v teoretickej časti diplomovej práce.

Následne budeme v návrhu marketingového plánu pre zavedenie nového produktu v konkrétnom podniku budeme charakterizovať cieľové trhy, marketingové stratégie, rozpočet na marketing, operatívne plánu a na záver kontroly zavedenia marketingového plánu.

---

<sup>52</sup> SWOT analýza strany 14-16

## 4 Výsledky diplomovej práce

V tejto časti diplomovej realizujeme návrh marketingového plánu nového produktu spoločnosti Amazon.

### 4.1 Návrh marketingového plánu pre zavedenie nového produktu

Novým produktom respektíve službou spoločnosti Amazon by malo byť zavedenie kamenných predajní, ktorých absencia v súčasnosti nie je priaznivá pre Amazon, pretože z ich absencií môžu ťažiť najmä konkurenti Amazonu.

Pod pojmom kamenné predajne nemáme na mysli predajne typu Lidl, alebo konkurenčný Walmart, ale predajne, ktoré by ponúkali základný sortiment, ktorý je najpredávanejší na Amazon webe, alebo základné hardwarové produkty.

Tieto kamenné predajne, by slúžili aj na odoberanie objednaného tovaru zákazníkmi. Primárnou ideou konceptu kamenných predajní spoločnosti Amazon je, aby tieto miesta slúžili na objednanie tovaru priamo v predajni zákazníkmi, ktorí nemajú možnosť objednania tovaru z pohodlia domova napr. z absencie internetového zabezpečenia, technologickej zručností (najmä staršia generácia a dôchodcovia, ktorí sú skeptickí voči objednávaníu produktov cez internet, alebo majú nedostatok skúseností s objednávaním), alebo len pre populáciu, ktorí neradi nakupujú cez internet a chceli by aby všetko z nich vybavili zamestnanci tejto Amazon pobočky. Koncept týchto kamenných predajní si predstavujeme nasledovne:

- Lokalizácia kamennej pobočky vo veľkých mestách, respektíve krajinách s najväčším dopytom po službách a produktoch Amazonu – toto kritérium sa môže líšiť od úrovne osídlenosti jednotlivých krajín a miest. Predajne by sa vybudovali do miest a krajín, kde je dopyt po produktoch spoločnosti Amazon najväčší, respektíve tam, kde by umiestnenie týchto prevádzok malo najväčší význam.
- Otváracie hodiny – otváracie hodiny by mohli byť od 8:00 do 16:00 a cez víkendy by tieto prevádzky boli zatvorené, alebo nákupné hodiny by boli prispôbené otváracím hodinám nákupných centier, ak by sa takéto predajné v obchodných centrách nachádzali.

- Využitie priestorov nákupných centier – kamenné predajne by sa eventuálne mohli nachádzať aj v priestoroch určených na prenájom v nákupných centrách, čo by zabezpečilo aj šetrenie nákladov spojených s výstavbou takýchto prevádzok mimo nákupných centier.

Tento model kamenných predajní sme navrhli na základe výsledkov zo SWOT analýzy, ktorá poukazuje v tabuľke slabých stránok na absenciu týchto typov predajní spoločnosti Amazon, ale aj vyplýva z vízie spoločnosti, ktorá je zameraná primárne na spokojnosť a dostupnosť produktov zákazníkom. Zároveň realizáciou kamenných prevádzok by produkty Amazonu boli dostupnejšie všetkým zákazníkom, najmä tým ktorí nemajú možnosť online nákupu.

## 4.2 Predstavenie vybraného podniku

Amazon je jedným z najväčších poskytovateľov elektronického obchodu s rozsiahlymi operáciami, ktoré sa šíria po celom svete. Jej online maloobchod sa točí okolo programu Prime, ktorý je dobre podporovaný rozsiahlou distribučnou sieťou spoločnosti. Okrem toho akvizícia Whole Foods Market pomohla Amazonu vytvoriť si stopu vo fyzickom supermarkete s potravinami. Amazon má tiež dominantné postavenie na trhu cloud computingu, najmä v priestore Infrastructure as a Service, vďaka Amazon Web Services, ktorý je jedným z jeho podnikov generujúcich vysokú maržu. Amazon sa tiež stal známym vďaka svojim zariadeniam Echo poháňaným Alexa. Alexa podporovaná umelou inteligenciou pomáha spoločnosti predávať produkty a služby. Spoločnosť vykazuje príjmy pod tromi hlavnými hlavami: Severná Amerika, Medzinárodná a AWS. Amazon sa zameriava na tri kategórie zákazníkov: spotrebiteľov, predajcov a vývojárov webových stránok<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> MACROTRENDS. Amazon Revenue 2010-2023 [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2024-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>>

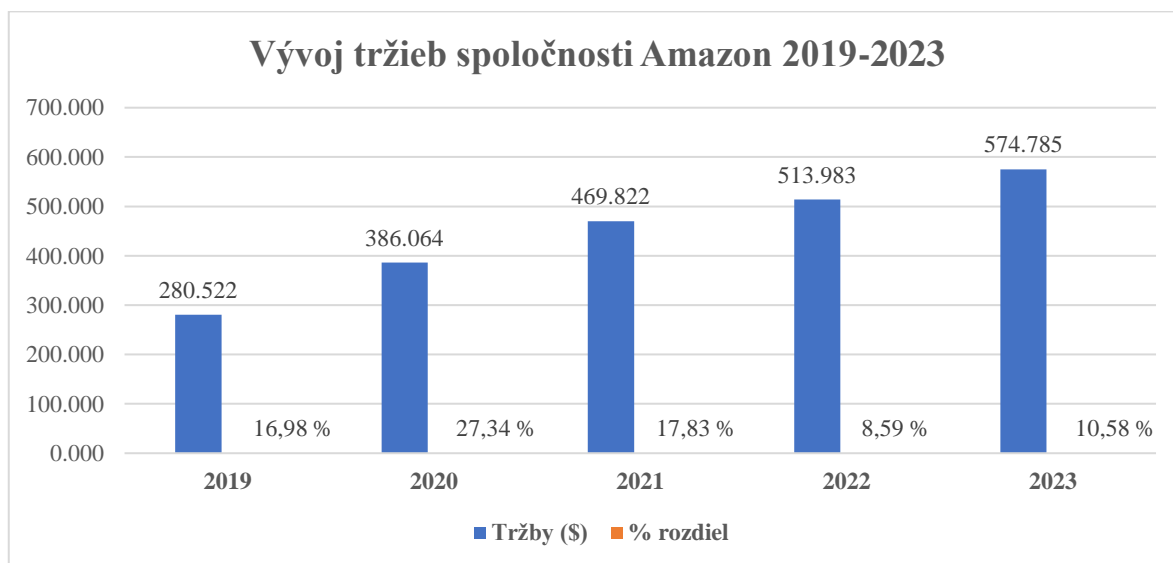
Tabuľka č.2: Vývoj tržieb spoločnosti Amazon 2019-2023

Rok	Tržby v bilión (\$)	% rozdiel
2019	280.522	16,98 %
2020	386.064	27,34 %
2021	469.822	17,83 %
2022	513.983	8,59 %
2023	574.785	10,58 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť pod vedením generálneho riaditeľa Andrewa R. Jassyho má k 1. marcu 2024 trhovú kapitalizáciu 1,85 bilióna USD. Cena jej akcií sa k tomuto dátumu uzavrela na úrovni 178,22 USD. S ročným príjmom 574,78 miliardy USD a ziskom na akciu 2,8 USD v predchádzajúcom roku.

Graf č.1: Vývoj tržieb spoločnosti Amazon 2019-2023



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tržby spoločnosti rástli každý rok kontinuálne bez výrazných poklesov. V roku 2019 tržby dosiahli hodnotu 280,522 biliónov USD čo predstavuje nárast o 16,98% oproti roku 2018. Rok 2020 predstavoval nárast oproti minulému roku o 27,34% čo predstavuje nárast o 105,542 biliónov USD. Ročný príjem Amazonu za rok 2021 bol 469,822 miliardy USD, čo je o 17,83 % viac ako v roku 2020. Ročný príjem Amazonu za rok 2022 bol 513,983

miliardy USD, čo predstavuje nárast o 8,59 % od roku 2021. V poslednom roku 2023 dosiahli tržby Amazonu hodnotu 574,785 biliónov USD čo predstavuje nárast o 10,58% oproti roku 2022. Priemerne tržby rástli 16,26%.

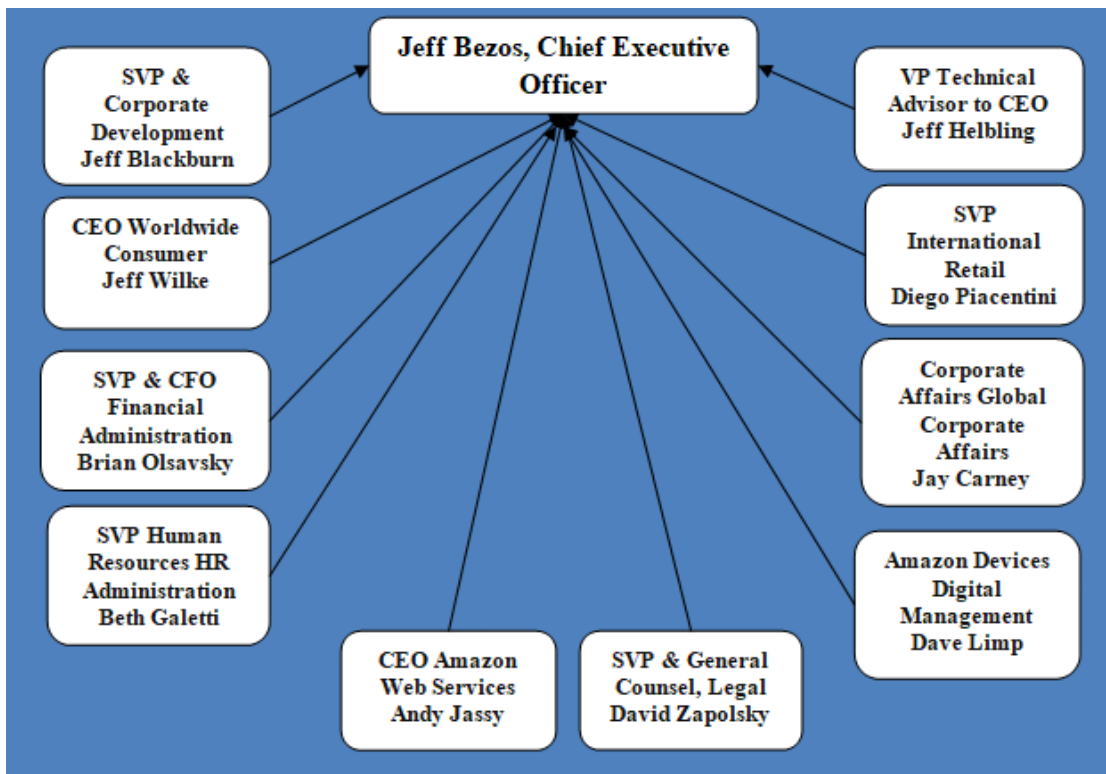
História Amazonu je podrobnejšie vysvetlená v nasledujúcich bodoch:

- **Založenie a vývoj:** Jeff Bezos založil Amazon v roku 1995 ako technologickú spoločnosť so zameraním na elektronický obchod. Začínala ako online kníhkupectvo, ale rýchlo sa rozšírila do rôznych sektorov vrátane služieb predajcov tretích strán, služieb predplatného a reklamy.
- **Dominancia AWS:** Amazon Web Services (AWS) je celosvetovo vedúcou platformou cloud computingu, ktorá generuje značné zisky a drží približne jednu tretinu podielu na cloudovom trhu.
- **Amazon Prime:** Amazon Prime, ktorý bol uvedený na trh v roku 2005, ponúka balík služieb vrátane rýchleho bezplatného doručenia, možností zábavy, nákupných zliav a donášky jedla. Má viac ako 200 miliónov členov v 19 krajinách.
- **Akvizície a inovácie:** Amazon získal Whole Foods v roku 2017 a experimentoval s konceptmi ako Amazon Fresh a Amazon Go, využívajúc technológiu pre bezproblémové nakupovanie.
- **Umelá inteligencia:** Amazon investuje do AI s iniciatívami, ako je rad produktov Echo poháňaný spoločnosťou Alexa. Zameriava sa tiež na generatívnu umelú inteligenciu (GenAI) prostredníctvom partnerstiev a investícií, ako je napríklad dohoda so spoločnosťou Anthropic v hodnote 4 miliardy dolárov.
- **Výzvy:** Amazon čelí regulačnej kontrole a protimonopolným obavám kvôli svojmu dominantnému postaveniu v elektronickom obchode a cloud computingu. Pracovné výzvy, inflácia miezd a konkurencia technologických gigantov ako Microsoft a Alphabet predstavujú ďalšie tlaky<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> BRITANNICA MONEY. Amazon.com [elektronický zdroj]. [2024-24-03], online. [cit. 2024-30-03]. Dostupné na internete: <<https://www.britannica.com/topic/Amazoncom>>

Obrázok č.2: Organizačná štruktúra spoločnosti Amazon



Zdroj: Amazon Organizational Structure (Dudovskiy, 2018)

#### 4.2.1 Vízia a poslanie spoločnosti Amazon

Víziou spoločnosti Amazon je byť spoločnosťou na Zemi, ktorá je najviac zameraná na zákazníkov, kde zákazníci môžu nájsť a objaviť čokoľvek, čo by si chceli kúpiť online, a ktorá sa snaží svojim zákazníkom ponúkať najnižšie možné ceny.

Základné hodnoty Amazonu sú v súlade s jeho víziou a poslaním. Amazon má množstvo hodnôt, ktoré podporuje pri dosahovaní svojich cieľov. V knihe „The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon“ je však načrtnutých šesť základných hodnôt:

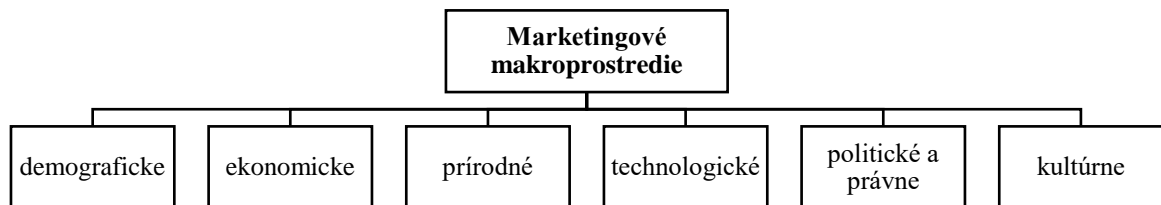
- Posadnutosť zákazníkom.,
- Zaujatosť pre akciu.,
- Vlastníctvo.,
- Šetrnosť.,
- Inovácie.,
- Vysoká latka pre talenty.

## 4.3 Externá situačná analýza

### 4.3.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie vytvára pre podnik príležitosti a súčasne prináša aj riziko, ktoré môže negatívne ovplyvniť daný podnik. Z teórie o marketingovom prostredí je známe, že je tvorené zo šiestich základných typov prostredia:

Obrázok č.3: Marketingové makroprostredie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kita a kolektív (2017)

### 4.3.2 PESTLE analýza

#### **Politické faktory**

Politické faktory sú jednými z najsilnejších determinantov úspechu alebo neúspechu akejkoľvek organizácie, najmä veľkej nadnárodnej korporácie, akou je Amazon. V tejto časti diplomovej práce sa zaoberáme politickými faktormi, ako sú clá, legislatíva, politická stabilita, medzinárodné obchodné dohody a daňové politiky, ktoré ovplyvňujú spoločnosť Amazon.

Vládne politiky: Vládne politiky a nariadenia týkajúce sa elektronického obchodu a online predaja výrazne ovplyvňujú fungovanie Amazonu a jeho ziskovosť. Napríklad v Spojených štátoch neboli pred rokom 2018 online predajcovia povinní platiť daň z obratu v štátoch, kde nemali fyzickú prítomnosť. To umožnilo spoločnostiam ako Amazon preniesť tieto úspory ako nižšie ceny pre zákazníkov a podporiť elektronický obchod.

Od prelomového rozhodnutia Najvyššieho súdu v roku 2018 je však spoločnosť nútená vyberať dane z obratu aj v regiónoch, kde nemá fyzickú prítomnosť. Nielenže to obmedzilo rastúce nadšenie pre online maloobchod, ale tiež to znížilo konkurenčnú výhodu, ktorú mal Amazon oproti menším platformám elektronického obchodu.

Medzinárodné obchodné dohody: Amazon je jednou z najväčších nadnárodných spoločností na svete s komplikovanými dodávateľskými reťazcami pokrývajúcimi celé krajiny, regióny a kontinenty. Preto majú medzinárodné obchodné dohody významný vplyv na schopnosť spoločnosti rozvíjať, udržiavať a rozširovať tieto masívne dodávateľské reťazce. Niekoľko príkladov medzinárodných obchodných zmlúv, ktoré priamo aj nepriamo podporili rast Amazonu, zahŕňajú:

Severoamerická dohoda o voľnom obchode (NAFTA) bola podpísaná medzi Spojenými štátmi, Kanadou a Mexikom v rokoch 1994 až 2020;

Všeobecná dohoda o obchode so službami (GATS) bola ustanovená Svetovou obchodnou organizáciou (WTO) a pomáha regulovať obchod so službami medzi členskými krajinami;

Komplexnú a progresívnu dohodu o transpacifickom partnerstve (CPTPP) podpísalo 11 krajín a jej cieľom je znížiť obchodné bariéry medzi jej členmi. Dohoda zahŕňala niektoré ustanovenia pre platformy elektronického obchodu, ako je napríklad Amazon.

Vládne daňové politiky: Colné a daňové režimy sa v jednotlivých krajinách a dokonca aj v rámci rôznych krajín značne líšia. Samozrejme, krajiny, ktoré ponúkajú výhodnú daňovú politiku pre platformy elektronického obchodu, ako je Amazon, s väčšou pravdepodobnosťou pritiahnu spoločnosť a jej obrovské zdroje. Nepriaznivá daňová politika je len jednou z metód, ktoré niektoré krajiny používajú na potlačenie rastu spoločností ako Amazon.

Krajiny, ktoré výrazne zdaňujú platformy elektronického obchodu, ako je Amazon, znižujú zisky a konkurencieschopnosť spoločnosti tým, že znižujú svoje čisté príjmy. Znižujú zisky aj znížením objemu predaja, pretože predražujú svoje výrobky, keďže tieto vyššie náklady sa prenášajú na kupujúcich.

Politická stabilita: Väčšina prominentných nadnárodných korporácií vyžaduje zložité dodávateľské reťazce, dôveryhodné právne a finančné služby, ako aj zdravú a dobre vzdelanú pracovnú silu. Všetky tieto a ďalšie faktory sú potrebné na to, aby takéto obrovské organizácie správne fungovali a realizovali svoju ponuku základných hodnôt.

Udržanie takýchto faktorov si vyžaduje stabilné politické prostredie a silné vládne inštitúcie, ktoré dokážu regulovať súkromný aj verejný sektor. To vysvetľuje, prečo má Amazon také silné zastúpenie vo vyspelých krajinách, no pri expanzii do rozvojových a najmenej rozvinutých krajín sa potýka so značnými problémami.

Priaznivé vládne politiky: Už sme diskutovali o tom, ako sú vládne politiky, ktoré podporujú elektronický obchod, prospešné pre spoločnosti, ako je Amazon. Je však tiež dôležité pamätať na to, že takéto politiky podporujú aj nárast konkurentov v odvetví online maloobchodu. Platí to najmä vo vyspelých krajinách, ktoré majú pevné protimonopolné zákony, ktoré podporujú hospodársku súťaž a bránia vytváraniu monopolov medzi niekoľkými spoločnosťami.

Obmedzený prístup na trh: Ďalším spôsobom, akým môžu politické faktory ovplyvniť Amazon, je priame alebo nepriame nepriateľstvo konkrétnych vlád. Napríklad krajina ako Čína s rastúcou strednou triedou a rastúcou spotrebiteľskou základňou by bola úrodnou pôdou pre Amazon.

Čínska vláda však zaviedla určité opatrenia a politiky na potlačenie rastu spoločnosti v krajine a namiesto toho propagovala miestnych online maloobchodných gigantov, ako sú Alibaba's Taobao a Tmall, JD.com, Suning.com a Pinduoduo. To nakoniec viedlo k tomu, že Amazon v roku 2019 zatvoril svoju čínsku dcérsku spoločnosť (Amazon China alebo Amazon.cn).

### **Ekonomické Faktory**

Ekonomické faktory, ako sú vzorce spotrebiteľských výdavkov, inflačné a nové tlaky, úrokové sadzby a kolísanie výmenných kurzov, to všetko ovplyvňuje Amazon. Pozrime sa bližšie na to, ako tieto rôzne externé peňažné faktory ovplyvňujú rast spoločnosti.

Makroekonomické trendy: Prevládajúca makroekonomická situácia je základnou hnacou silou ziskovosti spoločností, ako je Amazon. Je to preto, že nadnárodná korporácia je postavená na konzume a jej schopnosti poskytovať svojim zákazníkom obrovské množstvo produktov včas a za dostupnú cenu.

Predpokladajme však, že zákazníci si tieto produkty nemôžu dovoliť z dôvodu hospodárskeho poklesu, ktorý znižuje ich kúpnu silu, ako je recesia a inflácia. V takom prípade sa výdavky spotrebiteľov výrazne znížia a s nimi aj príjmy Amazonu. Napriek tomu nedávne trendy ukázali, že internetové obchody, ako je Amazon, sú zvyčajne najmenej

ovplyvnené takými ekonomickými podmienkami v dôsledku nevyhnutnosti služieb, ktoré ponúkajú spotrebiteľom.

Kolísanie výmenných kurzov: Amazon je spoločnosť, ktorá pôsobí na medzinárodných trhoch, a preto je vystavená pozitívnym a negatívnym vplyvom výkyvov výmenných kurzov. Táto nevyhnutná vlastnosť ovplyvňuje výnosy a ziskovosť spoločnosti niekoľkými spôsobmi.

Napríklad kolísanie výmenného kurzu môže ovplyvniť konkurencieschopnosť spoločnosti v rámci rôznych krajín. Ak mena, s ktorou Amazon nakupuje väčšinu svojich produktov, posilní voči inej mene, tieto položky sú drahšie a tým menej atraktívne pre kupujúcich.

Podobné výkyvy môžu tiež spôsobiť, že spoločnosť utrpí straty v mnohých situáciách, ako je vyplácanie miezd zamestnancom, investície v rôznych krajinách, ako aj príjmy. Je dôležité poznamenať, že v určitých situáciách to môže fungovať aj v prospech spoločnosti.

Zvýšenie ekonomických príležitostí v rámci rozvojových krajín: Spomenuli sme ťažkosti, ktorým spoločnosť ako Amazon čelí pri budovaní silnej prítomnosti v niekoľkých rozvojových krajinách kvôli absencii životne dôležitej infraštruktúry a zdrojov. Mnohé rozvojové krajiny však ponúkajú jedinečnú príležitosť aj veľkým nadnárodným spoločnostiam, ako je Amazon.

Takéto štáty napríklad ponúkajú veľký a rastúci trh, ktorý je často nedostatočne obsluhovaný a ponúkajú spoločnosti príležitosť získať významnú pozíciu na trhu. Zvyšujúca sa penetrácia internetu je tiež ďalším dôvodom, prečo sú platformy elektronického obchodu čoraz populárnejšie medzi rozvojovými krajinami, čo je trend, ktorý môže Amazon využiť.

Rozvojové krajiny ponúkajú lacné produkty a tiež mzdové náklady. Takéto krajiny zvyčajne ponúkajú množstvo stimulov spoločnostiam, ako je Amazon, aby prilákali tieto podniky. Takéto národy tiež ponúkajú spoločnosti rozvíjajúce sa talenty.

Priaznivé ekonomické princípy: Úspory z rozsahu alebo iný dôležitý ekonomický faktor, ktorý pomáha určiť úspech Amazonu. Úspory z rozsahu označujú výhody, ktoré podnik využíva vďaka veľkému výrobnému výkonu a rozširovaniu svojich operácií.

Medzi kľúčové výhody, ktoré tento ekonomický koncept ponúka, patrí zvýšenie úspor nákladov, lepšia efektívnosť dodávateľského reťazca, dominancia na trhu, silnejšia schopnosť diverzifikácie na nové trhy a v súhrne vyššia konkurenčná výhoda oproti menším spoločnostiam v rovnakej oblasti.

Globálne dodávateľské reťazce: Dodávateľské reťazce zohrávajú kľúčovú úlohu v schopnosti Amazonu ponúkať širokú škálu produktov za konkurencieschopné ceny, ako aj v schopnosti dodávať tieto produkty rýchlo a efektívne. Medzinárodné dodávateľské reťazce umožňujú Amazonu prístup k širokému spektru produktov, ktoré môže ponúknuť svojim zákazníkom. To umožňuje spoločnosti ponúkať rozmanitý výber tovaru vrátane položiek, ktoré nemusia byť dostupné na miestnom trhu.

Rovnaké dodávateľské reťazce umožňujú Amazonu udržiavať nízke náklady, pretože môže využívať úspory z rozsahu a získavať produkty z nízko nákladových regiónov. To umožňuje Amazonu ponúkať svojim zákazníkom konkurenčné ceny, čo je kľúčovou hnacou silou jeho úspechu. Medzinárodné dodávateľské reťazce tiež zohrávajú kľúčovú úlohu v logistických a doručovacích operáciách Amazonu. Globálna sieť dodávateľov umožňuje Amazonu rýchlo a efektívne presúvať produkty z jednej časti sveta do druhej.

### **Sociálne faktory**

Priaznivé sociálne trendy tvoria silnú časť toho, čo robí Amazon veľmi úspešnou spoločnosťou. Pozrime sa na niektoré kľúčové sociálne faktory, ktoré sa podieľajú na rýchlom raste spoločnosti za posledných niekoľko rokov, ako aj na to, ako Amazon dokázal tieto trendy úspešne využiť.

Popularita elektronického obchodu: Rýchly nárast popularity elektronického obchodu a online nakupovania bol pre Amazon celkom šťastný. To poskytlo spoločnosti základ, ktorý potrebovala na rýchle rozšírenie svojich operácií a získanie silnej pozície na novo vznikajúcom trhu.

Za popularitou online predajcov stojí niekoľko faktorov, ako napríklad pohodlie, lepší internet a služby spracovania platieb, konkurencieschopné ceny, dostupnosť mobilných telefónov, zlepšená logistika a doručovacie služby, exponenciálny nárast marketingu sociálnych médií a komplexnejšia výber dostupných produktov.

Zmeny v modeloch spotrebiteľských výdavkov: Zmeny v preferenciách spotrebiteľov sú ďalším významným sociálnym faktorom, ktorý ovplyvňuje Amazon. Meniaci sa demografia, ako aj posuny vo vnímaní verejnosti v súvislosti so špecifickými politickými a spoločenskými otázkami výrazne ovplyvňujú, aký typ produktov zákazníci preferujú.

V súčasnosti sú ekologické postupy aktuálnou témou pre mnohých spotrebiteľov zo západných krajín a ovplyvňujú popularitu produktov na Amazone. Podobne

predpokladajme, že prieskum zákazníkov ukázal, že spotrebitelia teraz uprednostňujú určité cenové modely alebo kladú väčší dôraz na dodacie lehoty. V takom prípade bude potrebné, aby Amazon zodpovedajúcim spôsobom zmenil svoj obchodný model, aby držal krok s týmito požiadavkami.

**Miestne kultúrne rozdiely:** Miestne kultúrne praktiky sú ďalším sociálnym faktorom, ktorý musí Amazon brať do úvahy. Nadnárodné spoločnosti ako Amazon sa musia vysporiadať s množstvom kultúrnych prvkov jedinečných pre konkrétny región, ktorému slúžia. Napríklad regionálne kultúrne rozdiely silne ovplyvňujú preferencie spotrebiteľov, pokiaľ ide o množstvo produktov, najmä pokiaľ ide o potraviny, pričom niektoré potraviny sú v určitých regiónoch sveta považované za tabu.

Kultúrne hľadiská ovplyvňujú aj rozhodnutia Amazonu o tom, ako predáva svoje produkty a služby verejnosti, ako aj rôzne marketingové kanály a témy, ktoré by sa rozhodol propagovať. Problémy ako miestny dialekt a bežné platobné metódy sú tiež dôležitými otázkami, ktoré spoločnosť zvažuje pri riešení rôznych regiónov s jedinečnými kultúrami.

**Demografické trendy:** Účinky starnutia populácie sú ďalším významným sociálnym faktorom, ktorý musí Amazon dôkladne brať do úvahy. Starší ľudia majú menšiu mobilitu, a preto viac oceňujú pohodlie, ktoré ponúkajú online maloobchodné služby. Zmena preferencií zákazníkov v tejto vekovej skupine je tiež dôležitá a pravdepodobne by v nadchádzajúcich rokoch posúvala sortiment Amazonu.

Mnohí starší ľudia sú však menej technicky zdatní a Amazon bude musieť investovať značné zdroje do preklenutia tejto priepasti a vytvorenia dôvery medzi týmto segmentom zákazníkov. Ďalším spôsobom, ako môže starnúca populácia ovplyvniť Amazon, je zníženie počtu mladých pracovníkov, ktorí sú k dispozícii na obsadenie fyzicky náročných úloh, ktoré nie sú vhodné pre starších pracovníkov.

**Niekoľko spoločenských kontroverzií:** Negatívne sociálne dopady Amazonu sú tiež dôležitými sociálnymi faktormi. Rýchla expanzia Amazonu viedla k zatvoreniu mnohých malých podnikov a mnoho pracovníkov zostalo bez práce. Objavili sa aj obavy týkajúce sa pracovných podmienok v skladoch Amazonu, vrátane správ o vyčerpávajúcej pracovnej dobe, neprimeraných prestávkach a nebezpečných pracovných podmienkach.

Niektorí ľudia sa navyše obávajú, že dominancia Amazonu v odvetví elektronického obchodu by mohla viesť k vyšším cenám a obmedzeniu výberu pre spotrebiteľov. Kritici

obvinili Amazon, že neplatí svoj spravodlivý podiel na daniach, čo pripravuje vlády o veľmi potrebné príjmy.

Okrem toho boli prepravné a baliace praktiky Amazonu kritizované za to, že prispievajú k uhlíkovej stope a vytvárajú značné množstvo odpadu. Používanie technológie rozpoznávania tváre spoločnosťou Amazon tiež vyvolalo obavy o súkromie a potenciálne zneužitie údajov.

**Pozitívne sociálne vplyvy:** Amazon vytvoril milióny pracovných miest po celom svete, pričom poskytuje pracovné miesta na plný úväzok, na čiastočný úväzok a sezónne pozície ľuďom zo všetkých prostredí. Obchodný model Amazonu tiež uľahčil a zlacnil ľuďom prístup k tovarom a službám odkiaľkoľvek na svete, najmä tým, ktorí žijú v odľahlých alebo vidieckych oblastiach. To viedlo k zvýšeniu dostupnosti a pohodlia pre mnohých ľudí.

Spoločnosť sa tiež zaviazala k cenovej konkurencieschopnosti a dostupnosti. Znížením cien mnohých spotrebných tovarov Amazon urobil produkty dostupnejšie pre ľudí na celom svete. Amazon je tiež globálnym lídrom v technologických inováciách a jeho výskum a vývoj mali pozitívny vplyv na mnohé ďalšie odvetvia a sektory. Amazon sa zaviazal k filantropii a daroval milióny dolárov na charitu.

### **Technologické faktory**

Technologické faktory, ktoré ovplyvňujú Amazon, zohrávajú významnú úlohu v úspechu spoločnosti. Ako technologicky orientovaná spoločnosť Amazon neustále prijíma nový vývoj a integruje ho do svojho obchodného modelu. Poďme preskúmať technologické faktory, ktoré ovplyvňujú Amazon, vrátane umelej inteligencie, automatizácie a inovácií v oblasti balenia a doručovania.

**Neustála snaha o inovácie:** Amazon bol vždy spoločnosťou, ktorá sa nikdy nevyhýbala prijatiu najnovšieho technologického vývoja a jeho integrácii do svojho obchodného modelu. To spoločnosti celkom dobre poslúžilo a vysvetľuje významné investície, ktoré vykonali v širokej škále oblastí, ako je umelá inteligencia (AI), cloud computing, robotika, doručovacie služby pomocou dronov atď. Pozrime sa, ako technológie ovplyvňujú spoločnosť.

**Vzostup AI:** Rôzne formy technologického pokroku, najmä v oblastiach, ako je vzostup umelej inteligencie, môžu ovplyvniť operácie a konkurencieschopnosť Amazonu. Napríklad Amazon využíva technológiu AI v širokej škále činností súvisiacich s podnikaním, ako sú:

Používanie umelej inteligencie a strojového učenia na zlepšenie prispôbených odporúčaní produktov analýzou nákupných vzorcov kupujúcich a iných aspektov správania zákazníkov; Technológia AI sa používa aj na napájanie Alexa, virtuálneho asistenta Amazon ovládaného hlasom;

Táto forma technológie tvorí aj chrbticu Amazon Go, série obchodov so zmiešaným tovarom bez pokladníkov, ktoré prevádzkuje spoločnosť.

Prijatie technológie Blockchain: Okrem AI je vývoj nových technológií, ako je blockchain, ďalšou oblasťou, ktorú Amazon skúma ako prostriedok na rozšírenie svojho podnikania. Jedným z možných prípadov použitia technológie blockchain je zlepšenie transparentnosti a bezpečnosti operácií dodávateľského reťazca Amazonu.

Použitím decentralizovaného systému účtovnej knihy mohol Amazon sledovať pohyb tovaru od dodávateľa ku koncovému zákazníkovi, čím by zabezpečil, že každý krok procesu bude zaznamenaný a overený. To by zvýšilo dôveru a zodpovednosť v rámci celého dodávateľského reťazca, ako aj znížilo riziko podvodov a falšovania.

Okrem toho by sa technológia blockchain mohla použiť na zlepšenie bezpečnosti platobného systému Amazonu, čo by umožnilo rýchle, bezpečné a transparentné transakcie. Zatiaľ čo Amazon ešte úplne neimplementoval technológiu blockchain, spoločnosť nepochybne aktívne skúma jej potenciálne výhody a hodnotí jej uskutočniteľnosť.

Zvyšovanie automatizácie: Automatizácia je ďalším dôležitým technologickým trendom, ktorý spoločnosť presadzuje. Klesajúca pôrodnosť a starnutie obyvateľstva sú demografické trendy, ktoré sa najlepšie zohľadňujú v rámci sociálnych faktorov, no ich vplyvy sú rozsiahle a komplexné. Kombinácia týchto dvoch faktorov prispela k nedostatku pracovníkov, čo chce spoločnosť Amazon zmeniť pomocou zvýšenej automatizácie ako jedného z možných riešení.

Inovácie v balení: Inovácie v balení a dodávke sú tiež rozhodujúce definujúce technológie pre obchodný model Amazon. Napríklad v snahe znížiť množstvo odpadu a zlepšiť ekologickosť spoločnosť prijala strojové učenie ako nástroj na určenie najefektívnejších možností balíka pre širokú škálu produktov.

Lepšie technológie doručovania: Vylepšené služby dronov a technológie doručovania sú tiež kľúčovou oblasťou, do ktorej Amazon intenzívne investuje pri hľadaní riešení, ako čo najefektívnejšie zabezpečiť, aby sa ich produkty dostali k zákazníkovi.

## **Legálne faktory**

Amazon je spoločnosť, ktorá na efektívne vykonávanie svojich operácií na celom svete vyžaduje pevné právne rámce. Spoločnosť však podlieha aj zákonom krajín, v ktorých pôsobí. Pozrime sa pozorne na to, ako niektoré z týchto zákonov ovplyvňujú fungovanie Amazonu.

**Zákony o duševnom vlastníctve:** Zákony o duševnom vlastníctve sú pre takú veľkú spoločnosť, ako je Amazon, veľmi dôležité. Ovplyvňujú spôsob, akým spoločnosť funguje, najmä v odvetviach, ako sú technologické inovácie, predaj produktov a distribúcia obsahu. Samozrejme, ochranná známka Amazon je týmito zákonmi silne chránená, čo tiež zaisťuje, že spoločnosť neporušuje aj práva na ochranné známky iných značiek.

**Ochrana autorských práv a patentové zákony** sú tiež veľmi dôležité, pretože chránia množstvo technológií spoločností, ako sú ich jedinečné algoritmy, balenia a technológie doručovania. Amazon tiež využíva patenty a registre IP ako spôsob ochrany značiek, ktoré využívajú ich služby, pred falšovaním.

**Protimonopolné zákony:** Protimonopolné zákony sa týkajú politík, ktoré sú navrhnuté tak, aby podporovali spravodlivú hospodársku súťaž medzi podnikmi a zabránili vytváraniu monopolov. V prípade tak veľkej korporácie, ako je Amazon, môžu tieto zákony pôsobiť proti ich záujmom, pretože bránia spoločnosti vo vytváraní efektívnych monopolov a dosahovaní takmer úplnej kontroly nad online maloobchodným odvetvím.

Tieto protimonopolné zákony zahŕňajú činnosti, ako je kontrola fúzií a akvizícií spoločnosťou, ako aj ukládanie vysokých pokút spoločnosti za nedodržiavanie týchto protimonopolných zákonov.

**Zákony o kybernetickej bezpečnosti:** Amazon ako významný hráč v odvetví elektronického obchodu a poskytovateľ služieb cloud computingu podlieha rôznym zákonom a predpisom o kybernetickej bezpečnosti. Patria sem vnútroštátne politiky, ako je všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane údajov (GDPR), Agentúra pre kybernetickú bezpečnosť a bezpečnosť infraštruktúry (CISA), zákon o prenosnosti a zodpovednosti zdravotného poistenia (HIPAA) a zákon o ochrane súkromia detí online (COPPA). Podliehajú tiež špecifickým odvetvovým štandardom, ako sú štandardy GS1 a štandard zabezpečenia údajov v odvetví platobných kariet (PCI DSS).

Právne predpisy v oblasti kybernetickej bezpečnosti ovplyvňujú spoločnosť mnohými spôsobmi, vrátane poskytovania požiadaviek na dodržiavanie predpisov a štandardných protokolov pre postupy, ktoré zahŕňajú osobné údaje používateľov a národnú bezpečnosť, určovania zodpovednosti a možného postihu spoločnosti, ak poruší ktorýkoľvek z týchto noriem, a budovania dôvery spotrebiteľov medzi Amazonom a jeho používateľmi.

Je pochopiteľné, že v snahe splniť tieto predpisy a vyhnúť sa možným únikom údajov spoločnosť veľa investovala do šifrovania údajov, brán firewall, riadenia prístupu k svojej sieti a užívateľským údajom, ako aj do detekcie a prevencie narušenia.

Legislatíva o právach pracovníkov: Napriek kontroverzii okolo spoločnosti, pokiaľ ide o jej vplyv na zamestnanosť v oblastiach, v ktorých pôsobí, je Amazon stále významným zamestnávateľom v mnohých krajinách. Preto sa na ňu vzťahujú aj pracovné zákony a predpisy týkajúce sa jej pracovnej sily, ako sú zákony o minimálnej mzde, predpisy o bezpečnosti na pracovisku, zákony o klasifikácii pracovníkov, výhody na pracovisku a iné formy legislatívy podporujúce práva pracovníkov.

Táto legislatíva ovplyvňuje spoločnosti viacerými spôsobmi, čo môže z dlhodobého hľadiska viesť k zvýšeným alebo zníženým reálnym nákladom, a tým ovplyvniť ich cenovú konkurencieschopnosť v porovnaní s inými online maloobchodníkmi. Napríklad zvýšenie minimálnej mzdy by zvýšilo náklady, ktoré spoločnosť vynaložila na mzdy, a tým aj znížilo ich zisky. Spoločnosť sa zase môže rozhodnúť zvýšiť ceny pre svojich konečných spotrebiteľov v snahe udržať si príjmy, čo v konečnom dôsledku povedie k drahším výrobkom a nižšej cenovej konkurencieschopnosti.

Zákony o životnom prostredí: Zákony o životnom prostredí ovplyvňujú Amazon nielen z hľadiska regulácie, nákladov na dodržiavanie predpisov a potenciálnych pokút, ale prinášajú aj značné riziko reputácie. Amazon je spoločnosť, ktorej činnosť má významný vplyv na životné prostredie, pokiaľ ide o likvidáciu odpadu, emisie uhlíka, ničenie biotopov, znečisťovanie životného prostredia atď.

Spoločnosť sa pokúsila riešiť tieto problémy zlepšením svojej technológie a zabezpečením súladu s najlepšimi postupmi v zmysle zákona o životnom prostredí. V priebehu rokov však čelila niekoľkým žalobám zo strany environmentálnych aktivistov aj vlád týkajúcich sa týchto otázok.

## **Environmentálne faktory**

Environmentálne faktory sa týkajú vplyvu vonkajších faktorov, ako sú klimatické zmeny, prírodné katastrofy a regulačné politiky na prevádzku spoločnosti. Poďme sa pozrieť na niekoľko z nich.

Závazky k nulovým čistým emisiám: Amazon sa v priebehu rokov zaviazal znížiť svoju uhlíkovú stopu a zvýšiť udržateľnosť investovaním do niekoľkých environmentálnych programov a prijatím ekologickejších technológií a alternatív. Aj keď je to určite ušľachtilý cieľ, najmä vo svetle súčasnej dôležitosti klimatických zmien v podnikovom svete, bolo by naivné predpokladať, že tieto rozhodnutia neovplyvnia prevádzku a dodávateľský reťazec spoločnosti.

V tejto súvislosti sa spoločnosť zaviazala dosiahnuť nulové čisté emisie uhlíka do roku 2040 prostredníctvom integrovaného programu známeho ako Amazon Climate Pledge. Niektoré z kľúčových súčastí tohto programu zahŕňajú investície do udržateľných technológií a zdrojov energie, zlepšenie obalovej technológie a systémov s cieľom znížiť plytvanie a znečistenie, podporu používania elektrických vozidiel v rámci doručovacích a logistických služieb, používanie udržateľných stavebných materiálov a investície do technológie uhlíkovej kompenzácie.

Zatiaľ čo všetky tieto ciele sú zamerané na dosiahnutie nulového cieľa stanoveného Parížskou dohodou, je dôležité mať na pamäti, že investovanie do udržateľných technológií je dosť kapitálovo náročné a určite ovplyvní režijné náklady spoločnosti v nasledujúcich rokoch.

Extrémne poveternostné udalosti: Vplyv extrémnych poveternostných udalostí a prírodných katastrof na prevádzku spoločnosti, najmä na jej sieť dodávok a dodávok, vedie k oneskoreniam a zvýšeným nákladom. Napríklad hurikány a záplavy môžu poškodiť sklady a distribučné centrá, zatiaľ čo lesné požiare môžu narušiť doručovacie trasy.

Na zmiernenie týchto rizík spoločnosť Amazon zaviedla opatrenia, ako je zvýšenie odolnosti svojej infraštruktúry a zlepšenie schopností reakcie na katastrofy. Je však dôležité mať na pamäti, že takéto opatrenia zvyšujú aj kapitálové náklady, a preto zvyšujú ceny, ktoré platí konečný spotrebiteľ.

Úsilie o znižovanie odpadu: Amazon čelil kritike za nadmerné používanie obalov vo svojich prevádzkach. Spoločnosť však zaviedla niekoľko stratégií odpadového hospodárstva na

riešenie tohto problému. Jednou z ich iniciatív je zníženie veľkosti ich plastových obalov až o 7 %, čo pomáha znižovať množstvo vyprodukovaného odpadu.

Okrem toho zaviedli program, ktorý povzbudzuje zákazníkov, aby recyklovali svoje obalové materiály. Amazon tiež investoval do technológie, ktorá optimalizuje obaly s cieľom znížiť množstvo odpadu, a zaviazal sa, že do roku 2025 bude vo svojich obaloch používať 100% recyklovateľné materiály.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že na schopnosť prevádzky Amazonu vplýva veľké množstvo faktorov. Niektoré z týchto faktorov môžu pôsobiť v ich prospech, zatiaľ čo iné sú pre úspech spoločnosti škodlivé. Táto analýza poukázala na tieto kľúčové problémy a na to, ako spoločnosť vyvinula stratégie na využitie alebo zmiernenie ich opravy s cieľom dosiahnuť dlhodobú ziskovosť, expanziu a dominantné postavenie na trhu.

### 4.3.3 Analýza mikroprostredia

Na analýzu externého mikroprostredia spoločnosti Amazon sme si zvolili model Porterových piatich konkurenčných síl. Prostredníctvom odvetvovej analýzy si určíme konkurenčné postavenie spoločnosti Amazon.

### 4.3.4 Porterov model 5 síl

Spoločnosť Amazon je gigantom a lídrom na trhu v odvetví elektronického obchodu. Jeho pozícia je však vždy v ohrození kvôli intenzívnej konkurencii, preto Amazon tvrdo pracuje na udržaní imidžu svojej značky. Zameriava sa najmä na zákaznícku skúsenosť a na to, aby boli jej produkty a služby používateľsky prívetivejšie. Analyzujme teda Porterov model piatich síl spoločnosti Amazon, aby sme zistili, ako toto odvetvie ovplyvňuje spoločnosť Amazon a ako sa s ním vyrovnáva.

- **Konkurencia v odvetví,**
- **Hrozba nových účastníkov.,**
- **Vyjednávacia sila dodávateľov.,**
- **Vyjednávacia sila zákazníkov.,**
- **Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb.**

#### **Konkurencia v odvetví (silná sila)**

Spoločnosť Amazon pôsobí na veľmi konkurenčnom trhu a analýza konkurentov spoločnosti Amazon ukazuje, že konkurencia na trhu online maloobchodu sa veľmi rýchlo zvyšuje. Počet hráčov na trhu sa zvyšuje a malé značky a začínajúce podniky si vytvárajú svoje miesto z dôvodu nízkych nákladov na zmenu dodávateľa. Spoločnosť Amazon čelí konkurencii zo strany spoločností Walmart, Flipkart, Alibaba, eBay atď. Amazon však využíva úspory z rozsahu a veľké investičné možnosti.

### **Hrozba nových účastníkov (slabá sila)**

Amazon je gigantom na trhu a má veľmi silný imidž značky. Takisto má úspory z rozsahu a veľké skladové a dodávateľské kapacity. Keďže ide o rozsiahlu spoločnosť, má obrovské investície do riešení elektronického obchodu, služieb zákazníkom, logistiky a marketingu. Pre každú spoločnosť je teda pomerne náročné prekonať imidž tejto značky a získať významné miesto na trhu. Malé spoločnosti však môžu získať obmedzený segment zákazníkov z dôvodu nízkych nákladov na zmenu dodávateľa. Z Porterovej analýzy piatich síl spoločnosti Amazon teda vyplýva, že hrozba nových účastníkov na trhu je slabou silou bez výrazných komplikácií pre spoločnosť Amazon.

### **Vyjednávacia sila dodávateľov (mierna sila)**

Dodávatelia kontrolujú dostupnosť produktov pre prevádzku elektronického obchodu spoločnosti Amazon. Takisto sa Amazon spolieha na zariadenia a hardvérové komponenty pre informačné systémy v cloudových službách. V Porterovej analýze piatich síl spoločnosti Amazon je vyjednávacia sila dodávateľov miernou silou. K tejto sile prispievajú faktory ako malí dodávatelia, mierna dopredná integrácia a veľkosť dodávateľov.

Spoločnosť Amazon však diktuje dodávateľský reťazec z dôvodu svojho veľkého podnikania a jednoduchej zmeny dodávateľov.

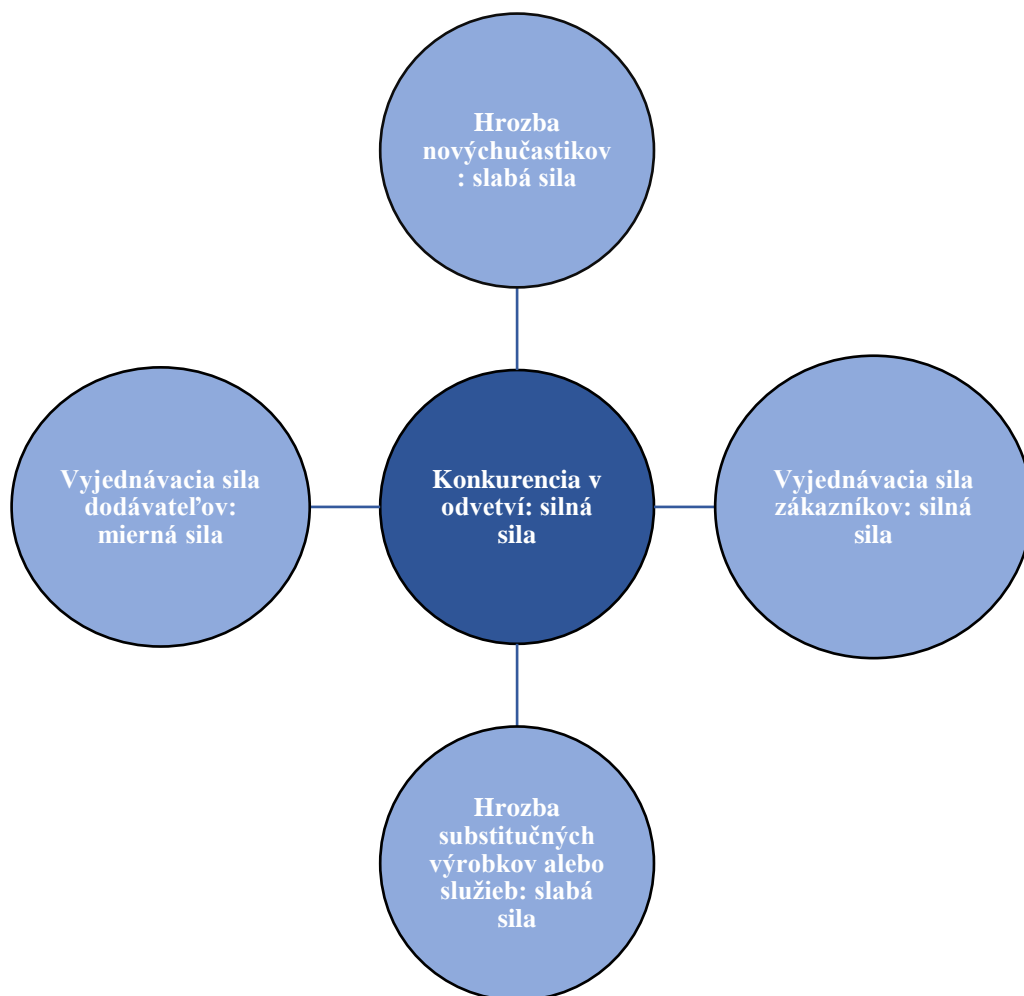
### **Vyjednávacia sila zákazníkov (silná sila)**

Vyjednávacia sila odberateľov v Porterovom modeli piatich síl spoločnosti Amazon je stredná až vysoká. Úspech spoločnosti Amazon je založený na spokojnosti zákazníkov a kvalite výrobkov. Hoci sú náklady zákazníkov na zmenu dodávateľa veľmi nízke, substitútov sa objavilo veľké množstvo. Zákazníci majú prístup k všeobecným informáciám o výrobkoch a službách, ktoré ponúkajú rôzni dodávatelia, čo im uľahčuje hľadanie alternatív.

### Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb (slabá sila)

Analýza piatich síl spoločnosti Amazon Porter uvádza niektoré sily v hrozbe substitučných výrobkov a služieb. Tieto sily sú nízke náklady na zmenu dodávateľa, vysoká dostupnosť substitútov a nízke náklady na substitúty. Nízke náklady na zmenu dodávateľa znamenajú, že zákazníci si môžu ľahko vybrať zákazníka bez akýchkoľvek dodatočných nákladov. Ak teda nakúpia od spoločnosti Walmart alebo Amazon, neplatia žiadne dodatočné náklady. Potom mnoho substitútov s nízkym rozsahom ponúka substitúty s nízkymi nákladmi. Amazon teda neustále bojuje proti týmto substitútom, aby si udržal imidž lídra. Imidž značky Amazon je však úspešným štítom proti týmto hrozbám. Aj jeho infraštruktúra, distribúcia, skladová sieť a kvalita služieb sú ťažko prekonateľné.

**Obrázok č3:** Porterov model konkurencie spoločnosti Amazon



Zdroj: Vlastné spracovanie

Po Porterovej analýze piatich síl spoločnosti Amazon môžeme teraz vidieť stratégie úspechu, ktoré zamestnanci spoločnosti Amazon používajú na maximalizáciu svojich ziskov a udržanie imidžu značky. Stratégie úspechu, ktoré sme identifikovali, sú:

- **Diferenciácia.,**
- **Zameranie.,**
- **Vedúce postavenie v oblasti nákladov.**

### **Diferenciácia**

Spoločnosť Amazon vybudovala svoju značku na úspešnej stratégii diferenciácie. Odlišuje sa pomocou špičkových technológií, ľudských zdrojov, ľahko použiteľných webových stránok a cloudových služieb. Amazon má softvérovú podporu a algoritmy na rýchle doručovanie, skladovanie, zoznamy produktov atď. Samotné podnikanie spoločnosti Amazon v oblasti služieb je priekopníkom v oblasti produktov cloudového úložiska. Aj výroba elektroniky a gadgetov môže využívať pokročilejšie produkty a funkcie.

### **Zameranie**

Spoločnosť Amazon má mnoho obchodných dráh vrátane maloobchodného elektronického obchodu, podnikania v oblasti cloudových služieb a dráhy výroby elektronických gadgetov. Stratégia zamerania znamená zameranie sa na úzky a špecifický segment trhu. Spoločnosť Amazon môže využívať výhody zamerania tým, že vyvíja produkty pre geografické lokality, starších ľudí, deti atď.

### **Vedúce postavenie v oblasti nákladov**

Najúspešnejšou obchodnou stratégiou spoločnosti Amazon je vedúce postavenie v oblasti nákladov, pričom konkurenčnú výhodu získava prostredníctvom ceny, pohodlia a sortimentu. Keďže ziskové marže sú veľmi nízke, Amazon sa spolieha na svoju rozsiahlu distribučnú sieť, skladovanie, úspory z rozsahu a širokú zákaznícku základňu. Všetky tieto faktory pomáhajú spoločnosti Amazon obstarávať výrobky s vyššími ziskovými maržami.

V budúcnosti môže spoločnosť Amazon zvýšiť počet svojich zákazníkov a predajov aj pomocou stratégie vedúceho postavenia v oblasti nákladov a môže ponúknuť viac ponúk a výpredajov, aby prilákala kupujúcich.

Z Porterovej analýzy piatich síl spoločnosti Amazon vyplýva, že spoločnosť má silnú silu konkurentov a vyjednávaciu silu zákazníkov z dôvodu nízkych nákladov na zmenu dodávateľa a vysokej dostupnosti substitútov. Ďalšími slabými až stredne silnými silami pôsobiacimi na spoločnosť Amazon sú vyjednávacía sila dodávateľov, hrozba nových účastníkov na trhu a hrozba substitútov.

#### 4.4 Interná situačná analýza

##### 4.4.4 SWOT analýza

Tabuľka č.3: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Silný imidž značky	Napodobiteľný obchodný model
Orientácia na zákazníka	Malý počet kamenných predajní
Vedúce postavenie v oblasti nákladov	Zlé pracovné podmienky
Najväčší výber tovaru	Závislosť od distribútorov
Veľký počet predajcov tretích strán	Bezpečnosť spotrebiteľov
Kľúčové obchodné segmenty	Nekalé používanie údajov tretích strán
Príležitosti (O)	Hrozby (T)
Expanzia na rozvíjajúcich sa trhoch	Vládne nariadenia
Fyzické predajne	Agresívna konkurencia
Amazon Luna	Kybernetická kriminalita
Spustenie služby Amazon Clinic	Falošné výrobky
Spätná integrácia	Noví účastníci na trhu
Vstup do kryptografickej stratosféry	Prírodné katastrofy

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Silné stránky spoločnosti Amazon:

- Silný imidž značky - Ako globálny gigant v oblasti elektronického obchodu má spoločnosť Amazon na trhu silné postavenie a úspešný imidž značky.
- Ocenenie značky - Podľa rebríčka Global Brand Ranking 2022 spoločnosti Interbrand sa Amazon nachádza na 3. mieste (Apple na 1. mieste a Microsoft na 2. mieste) s hodnotou značky 274 miliárd USD.
- Orientácia na zákazníka – Spoločnosť Amazon uspokojuje veľké množstvo zákazníkov každodenných potrieb za nízke ceny. Vďaka tomu sa stala značkou orientovanou na zákazníka.
- Diferenciácia a inovácie - Spoločnosť Amazon často prináša kreatívne nápady a inovatívne doplnky do svojho sortimentu výrobkov a ponuky služieb, ako je ambiciózna služba doručovania dronmi a inteligentný spánkový systém Withings Aura. To vytvára odlišenie od ostatných spoločností.
- Vedúce postavenie v oblasti nákladov - Spoločnosti Amazon nevznikajú náklady na udržiavanie fyzických maloobchodných predajní tým, že všetko predáva online. Vďaka úsporám z rozsahu spoločnosť Amazon účinne kontroluje svoje náklady a znižuje čas dopĺňania zásob. Spoločnosť vytvorila množstvo strategických aliancií s mnohými spoločnosťami, ako sú Evi Technologies, Thalmic Labs, Shoefitr, The Orange Chef atď. Má silný systém hodnotového reťazca, ktorý tiež pomáha udržiavať štruktúru nízkych nákladov
- Najväčší výber tovaru - Spoločnosť Amazon vlastní rozsiahly sortiment výrobkov, ktorý láka online zákazníkov, aby väčšinu nákupov uskutočňovali u nej, a nie u iných online predajcov. Spoločnosť Amazon predala na svojom trhovisku Amazon.com 75 miliónov výrobkov.
- Veľký počet predajcov tretích strán - Vzhľadom na vysoký objem návštevnosti na stránkach spoločnosti Amazon sa na platformu Amazon pripojilo veľké množstvo predajcov tretích strán, ktorí predávajú svoj vlastný tovar. Z údajov služby Fulfillment by Amazon (FBA) vyplýva, že predajcovia tretích strán majú k dispozícii viac ako 2 miliardy položiek.
- Stratégia Go Global and Act Local - Táto stratégia priniesla spoločnosti Amazon najväčší úžitok. Amazon rozvíja partnerstvá s miestnymi spoločnosťami dodávateľského reťazca, ktoré mu pomáhajú v konkurencii s domácimi konkurentmi v oblasti elektronického obchodu. Chápe miestne potreby a spúšťa svoje služby

podľa kultúry danej krajiny. V Indii napríklad spustila trhovú kampaň "Aur Dikhaao", aby povzbudila používateľov k vyhľadávaniu väčšieho množstva svojich produktov.

- Veľký počet akvizícií - Úspešné akvizície spoločností Whole Foods, Zappos.com, woot.com, Junglee.com, IMBD.com a mnohých ďalších priniesli spoločnosti Amazon významné príjmy a zisky.
- Kľúčové obchodné segmenty - Amazon Marketplace, Amazon Web Services (AWS) a Amazon Prime sú 3 kľúčové obchodné segmenty spoločnosti Amazon, ktoré navzájom fungujú a podporujú sa. Ako celok vytvárajú pre spoločnosť obrovské zisky a výhody.
- Líder na trhu - S trhovou kapitalizáciou viac ako 1 bilión USD a ročnými tržbami nad 513 miliárd USD je spoločnosť Amazon skutočne lídrom na trhu v odvetví online maloobchodu.
- Špičkové logistické a distribučné systémy - Spoločnosť Amazon využíva vysoko efektívne logistické a distribučné systémy. Má dokonca stanovené pevné sadzby pre rôzne časové obdobia doručenia. Vykonáva tak spoľahlivé, bezpečné a rýchle dodávky tovaru a výrobkov zákazníkom.
- Zvýšenie minimálnej mzdy na 15 dolárov za hodinu - Amazon patrí medzi prvé spoločnosti v maloobchode, ktoré zvýšili minimálnu hodinovú mzdu na 15 USD. Pre porovnanie, spoločnosť Target platí 12 USD na hodinu, Walmart 11 USD na hodinu a Costco 14 USD na hodinu.

Tabuľka č.4 silné stránky

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>známka</b>	<b>váha</b>	<b>sumár</b>
Silný imidž značky	5	0,3	1,5
Orientácia na zákazníka	5	0,2	1
Vedúce postavenie v oblasti nákladov	4	0,1	0,4
Najväčší výber tovaru	4	0,2	0,8
Veľký počet predajcov tretích strán	4	0,1	0,4
Kľúčové obchodné segmenty	3	0,1	0,3
<b>spolu</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>4,4</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Slabé stránky spoločnosti Amazon:

- Ľahko napodobiteľný obchodný model - Internetové maloobchodné podniky sa v tomto digitálnom svete stali úplne bežnými. Napodobniť obchodný model spoločnosti Amazon pre konkurenčné firmy teda nie je také ťažké. Niekoľko podnikov dokonca dáva spoločnosti Amazon zabrať. Patria medzi ne Barnes & Noble, eBay, Netflix, Hulu a Oyster atď.
- Strata marží v niekoľkých oblastiach - V niekoľkých oblastiach, napríklad v Indii, čelí spoločnosť Amazon stratám. Jeho bezplatná doprava zákazníkom môže byť jedným z dôvodov, ktoré vystavujú riziku straty marží na niektorých trhoch.
- Neúspechy a zlyhania produktov - Uvedenie jej telefónu Fire Phone na trh v USA bolo veľkým neúspechom, zatiaľ čo jej zariadenie Kindle fire ani dobre nerástlo.
- Spory týkajúce sa vyhýbania sa plateniu daní - Vyhýbanie sa plateniu daní v Japonsku, Spojenom kráľovstve a USA vyvolalo negatívnu publicitu spoločnosti Amazon. Prezident Trump kritizoval spoločnosť Amazon v súvislosti s daňami na sociálnych sieťach.
- Malý počet kamenných predajní - Spoločnosť Amazon vlastní veľmi obmedzený počet fyzických predajní. To niekedy bráni prilákať zákazníkov kúpiť veci, ktoré sa v internetových obchodoch nepredávajú.
- Zlé pracovné podmienky - Vox zverejnil negatívne správy týkajúce sa zaobchádzania so zamestnancami a podmienok na pracovisku voči spoločnosti Amazon. Zlá klimatizácia, časovo obmedzené prestávky na toaletu a neustály kamerový dohľad sú len niektoré z negatívnych poznámok zamestnancov. Takéto veci majú vplyv na povest' spoločnosti Amazon.
- Znižujúca sa bezpečnosť spotrebiteľov - S nárastom ponuky sa pre spoločnosť Amazon stáva výzvou preveriť každý výrobok a zaručiť najvyššiu úroveň bezpečnosti. Americká agentúra na ochranu životného prostredia (EPA) musela nedávno nariadiť spoločnosti Amazon, aby zo svojej platformy odstránila širokú škálu pesticídov a nebezpečných výrobkov.
- Nekalé používanie údajov tretích strán - Zapájanie sa do nekalých obchodných praktík podkopáva dôveru a zvyšuje právne riziká. Spoločnosť Amazon čelí v Európskej únii protimonopolným obvineniam za zhromažďovanie a využívanie údajov od tretích strán s cieľom konkurovať im. V prípade zistenia porušenia môže

byť spoločnosti Amazon uložená pokuta až do výšky 10 % (28 miliárd USD) jej ročných príjmov za rok 2019 (280 miliárd USD).

- Prílišná závislosť od distribútorov - Spoliehanie sa na distribútorov vystavuje spoločnosť Amazon širokému spektru problémov. Jeden z jej hlavných distribútorov (nemecká logistická skupina - Deutsche Post DHL) môže využiť svoje postavenie na opätovné vyjednávanie podmienok.
- Štrajk zamestnancov - Štrajky môžu zastaviť činnosť spoločnosti Amazon. V Nemecku zamestnanci Amazonu vstúpili do štrajku kvôli nebezpečným pracovným podmienkam a ochromili prevádzku v šiestich distribučných centrách.
- Vodiči spoločnosti Amazon tvrdia, že majú neľudské pracovné podmienky - Vodiči doručovateľov spoločnosti Amazon tvrdia, že sú nútení močiť do fliaš kvôli prísny časovým harmonogramom a obmedzeniam pri doručovaní. Hoci spoločnosť poprela, že nenúti svojich vodičov močiť do fliaš, niektorí vodiči prišli so sťažnosťami. Hoci online maloobchodný gigant obvinenia popiera, pravdou je aj to, že spoločnosť zavádza veľmi prísne firemné pravidlá - čo môže mať pre pracovníkov Amazonu zlé následky.

Tabuľka č.5 slabé stránky

Slabé stránky (W)	body	váha	sumár
Napodobiteľný obchodný model	4	0,2	0,8
Malý počet kamenných predajní	5	0,3	1,5
Zlé pracovné podmienky	3	0,2	0,6
Závislosť od distribútorov	3	0,1	0,3
Bezpečnosť spotrebiteľov	3	0,1	0,3
Nekalé používanie údajov tretích strán	3	0,1	0,3
<b>spolu</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>-3,8</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Príležitosti spoločnosti Amazon:

- Expanzia na rozvíjajúcich sa trhoch - Spoločnosť Amazon môže získať príležitosť preniknúť alebo rozšíriť svoje pôsobenie na rozvíjajúcich sa trhoch.
- Fyzické predajne - Rozširovaním fyzických predajní môže spoločnosť Amazon zvýšiť konkurencieschopnosť voči veľkým maloobchodným predajniam a zaujať zákazníkov značkou.
- Falšované výrobky - Spoločnosť Amazon má možnosť zlepšiť technologické opatrenia a organizačné politiky na zníženie predaja falzifikátov. Jeden z prípadov predaja falzifikátov vyšiel najavo, keď Amazon predával falošný produkt My Critter Catcher. Výrobok sa predával za cenu o 1 dolár nižšiu ako originálny výrobok.
- Spätná integrácia - Môže uskutočniť spätnú integráciu rozšírením výroby vlastných značiek, ako sú základy Amazonu, aby odlišila svoju ponuku a zvýšila ziskové marže.
- Technológia samočinného riadenia - Spoločnosť Amazon nedávno získala kalifornský startup Zoox Inc. zameraný na samojazdiace technológie za sumu 1 miliardy USD. Teraz môže využiť autonómnu technológiu, aby využila nárast dopytu po službách odvozu alebo ju využila na zlepšenie svojej doručovacej siete.
- Spustenie elektrických rikší v Indii - Spoločnosť Amazon sa zaväzuje pozitívne ovplyvňovať životné prostredie. S touto víziou plánuje Amazon do roku 2025 nasadiť v Indii 10 000 elektrických rikší na doručovanie.
- Personalizovaná služba nakupujúceho je veľkým hitom - Spoločnosť Amazon nedávno spustila neveriteľnú službu osobného nákupcu určenú výlučne pre členov služby Prime. Ak teda máte predplatné Amazon Prime, môžete si vybrať službu osobného nákupcu, ktorá vám poskytne prístup k tímu profesionálnych stylistov a módných návrhárov spoločnosti. Tí vám pomôžu vybrať najlepšie oblečenie, doplnky, topánky, tašky, peňaženky atď. podľa vášho vkusu. Pamätajte, že sú k dispozícii milióny možností výrobkov, mať osobný tím nákupcov bude veľkou pomocou.
- Plány na vstup do kryptografickej stratosféry - Okolo kryptografického ekosystému koluje množstvo špekulácií a fám. V hlavných médiách sa však objavili správy, že Amazon skutočne plánuje vstúpiť do kryptosféry, pričom uvádza, že spoločnosť si vyvinula veľký apetít pre digitálne meny a blockchain. Ak maloobchodný gigant

skutočne vstúpi do kryptopriestoru a bude akceptovať virtuálne meny ako možnosť platby, v budúcnosti sa pre malé podniky otvoria obrovské príležitosti.

- Spustenie elektrických dodávok na území USA - Amazon svojím záväzkom k udržateľnosti spôsobuje revolúciu v odvetví doručovania. Zavedením viac ako 3 000 vlastných elektrických dodávkových vozidiel vybavených najmodernejšími bezpečnostnými, dizajnovými a navigačnými prvkami je Amazon na dobrej ceste k dosiahnutiu svojho cieľa Climate Pledge, ktorým je do roku 2030 uviesť na cesty 100 000 elektrických vozidiel spoločnosti Rivian. Tieto ekologické dodávky už doručujú zásielky vo viac ako 500 mestách a regiónoch po celej krajine vrátane veľkých metropol, ako sú Boston, Austin a Chicago, a doručili zákazníkom v USA viac ako 75 miliónov balíkov. Spoločnosť Amazon sa snaží nielen o spokojnosť zákazníkov, ale aj o ochranu planéty, ktorú všetci nazývame domovom.
- Amazon Luna - Hrajte kdekoľvek na zariadeniach, ktoré vlastníte - Amazon Luna je cloudová herná služba, ktorá vám umožní hrať hry na vašich zariadeniach bez toho, aby ste potrebovali herné konzoly alebo počítače. Hry sa môžu streamovať priamo na vašu obrazovku, pokiaľ máte prístup k vysokorýchlostnému internetu. Služba bola spustená najprv v USA v roku 2022, teraz je dostupná v Nemecku, Spojenom kráľovstve a Kanade. K dispozícii je tu široká škála príležitostných hier, titulov AAA a retro klasík.  
Na lepší herný zážitok však budete potrebovať ovládač "Luna Controller" a mesačný poplatok za prístup k predplatným balíkom Ubisoft +, Luna+ a Jackbox Games s množstvom nových hier.
- Spustenie služby Amazon Clinic - virtuálnej zdravotnej starostlivosti - Spoločnosť Amazon spustila Amazon Clinic - službu virtuálnej starostlivosti založenú na správach, ktorá ponúka cenovo dostupné a prístupné možnosti virtuálnej starostlivosti o viac ako 20 bežných zdravotných problémov vrátane alergií, akné a vypadávania vlasov. V súčasnosti je služba dostupná v 32 štátoch a umožňuje zákazníkom vybrať si preferovaného poskytovateľa telezdravotnej starostlivosti a získať ošetrovanie v priebehu niekoľkých hodín s vopred stanovenou cenou. Služba pomáha zákazníkom dosiahnuť lepšie zdravie v ich pohodlí, či už doma, počas večere, v obchode s potravinami alebo na cestách.
- Najväčšie akvizície spoločnosti Amazon - Viac akvizícií spoločností môže zvýšiť podiel spoločnosti na trhu a znížiť úroveň konkurencie. Medzi najväčšie akvizície

spoločnosti Amazon patria spoločnosti Whole Foods, MGM, Zappos, Twitch, Ring atď.

- Spoločnosť Amazon dominuje na trhu s cloudovými službami - Spoločnosť Amazon Web Services s trhovým podielom 34 % dominuje na trhu s cloudovými službami v hodnote viac ako 200 miliárd USD a má obrovský potenciál rastu, pretože väčšina používateľov uprednostňuje pružnosť a bezpečnosť, ktoré AWS poskytuje.

Tabuľka č.6 príležitosti

<b>Príležitosti (O)</b>	<b>body</b>	<b>váha</b>	<b>sumár</b>
Expanzia na rozvíjajúcich sa trhoch	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>1</b>
Fyzické predajne	<b>4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>
Amazon Luna	<b>3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
Spustenie služby Amazon Clinic	<b>2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>
Spätná integrácia	<b>3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>
Vstup do kryptografickej stratosféry	<b>3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>
<b>spolu</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>3,4</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hrozby spoločnosti Amazon:

- Niekoľko kontroverzií - spôsobili narušenie imidžu značky Amazon. Ľudia kriticky reagovali a bojkotovali stránky Amazonu v roku 2010, keď zistili, že predáva knihu "Pedofilný sprievodca láskou a rozkošou: kódex správania milovníka detí".
- Vládne nariadenia - Regulácie môžu ohroziť aj obchodné konanie spoločnosti Amazon v niektorých kritických krajinách. Spoločnosť Amazon nezasiela tovar na Kubu, do Iránu, Severnej Kórey, Sudánu a Sýrie.
- Prepojenie s vykorisťovateľskou pracovnou silou - Spoločnosť Amazon je jedným z troch maloobchodných gigantov, ktorí čelia kontrole zo strany amerického ministerstva zahraničných vecí pre udržiavanie dodávateľských reťazcov a pracovných zdrojov spojených s porušovaním ľudských práv. Tým sa gigant elektronického obchodu vystavuje reputačným, ekonomickým a právnym rizikám.

- Kybernetická kriminalita - Narastajúca počítačová kriminalita môže ovplyvniť systém sieťovej bezpečnosti spoločnosti.
- Agresívna konkurencia - Konkurencia veľkých maloobchodných firiem, ako sú Walmart, Target, Home Depot, eBay, môže spoločnosti Amazon v budúcnosti spôsobiť ťažké chvíle. Okrem toho v súčasnosti Amazon konkuruje týmto spoločnostiam v oblasti služieb streamovania videa: Apple TV+, Netflix, Disney+; v oblasti technológie samojazdenia: Tesla, Uber, Ford
- Noví účastníci na trhu - Napodobňovanie je jednoduché, pretože na trhu sa objavuje veľa nových účastníkov, ktorí majú zvyčajne rovnaký obchodný model ako Amazon.
- Falošné výrobky - Nárast falšovania a falošných výrobkov ohrozuje zisky spoločnosti Amazon. Spoločnosť nedávno podala žalobu na internetový obchod so sídlom v New Yorku za údajné falšovanie obuvi Valentino, luxusnej talianskej značky obuvi, ktorú ponúka Amazon.
- Hospodárska recesia - Spoločnosť Amazon nie je imúnna voči hospodárskej recesii. Ak sa zhorší hospodárska neistota, môže to mať vplyv na predaj spoločnosti Amazon.
- Falošné recenzie - Spoločnosť Amazon má obrovské množstvo falošných recenzií a tento problém sa v poslednom čase zhoršil v dôsledku pandémie. Recenzie produktov sú rozhodujúcim ukazovateľom kvality a autenticity a zákazníci sa pri nákupoch vo veľkej miere spoliehajú na recenzie. Podľa vyšetrovania denníka Financial Times spoločnosť Amazon vymazala viac ako 20 000 falošných päťhviezdičkových recenzií od svojich najlepších britských recenzentov.
- Zákonodarcovia hľadajú odpovede po tom, čo tornádo zabilo pracovníkov spoločnosti Amazon - Demokratickí zákonodarcovia sa snažia získať odpovede od spoločnosti Amazon po tom, ako nedávno tornádo zasiahlo sklad spoločnosti Amazon v štáte Illinois a zabilo 6 pracovníkov. V zverejnenom liste spoločnosť ostro kritizovali v súvislosti so zlou politikou bezpečnosti pracovníkov a úplným ignorovaním zavedenia núdzových protopatrení.
- Sťažnosť Federálnej obchodnej komisie (FTC) - Federálna obchodná komisia (FTC) sa chystá podniknúť právne kroky proti spoločnosti Amazon za údajné porušovanie súkromia detí prostredníctvom jej hlasovej asistentky Alexa. Ide o súčasť prebiehajúceho vyšetrovania agentúry v súvislosti s možným porušením zákona o ochrane súkromia detí na internete, ktoré by mohlo viesť k značným finančným

sankciám. Elektronický obchodný gigant je tiež vyšetrovaný pre obavy týkajúce sa bezpečnosti údajov a ochrany súkromia v jeho podnikaní v oblasti kamier a domáceho zabezpečenia Ring. Hoci sa v rámci COPPA ukladajú finančné pokuty vo výške niečo vyše 50 000 USD za každé porušenie, suma sa môže rýchlo zrátať, keďže každá dotknutá osoba sa považuje za samostatné porušenie.

Tabuľka č.7 hrozby

<b>Hrozby (T)</b>	<b>body</b>	<b>váha</b>	<b>sumár</b>
Vládne nariadenia	<b>4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>
Agresívna konkurencia	<b>5</b>	<b>0,3</b>	<b>1,5</b>
Kybernetická kriminalita	<b>3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>
Falošné výrobky	<b>4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>
Noví účastníci na trhu	<b>4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>
Prírodné katastrofy	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>spolu</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe SWOT analýzy sme mohli vyhotoviť TOWS maticu, ktorá nám poukazuje, akú stratégiu musí podnik zaujať aby bol úspešný na trhu. Na nižšie uvedenej tabuľke môžeme vidieť kombinácie SWOT (silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb), ktorých spojenie vytvorí rôzne stratégie na základe najvyššieho bodovania SWOT analýzy.

Tabuľka č.8 TOWS matica - Syntéza výsledkov SWOT analýzy

		<b>Interné prostredie</b>	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Externé prostredie</b>	Príležitosti (O)	Stratégia SO (Ofenzívna stratégia)	Stratégia WO (Stratégia spojenectva)
	Hrozby (T)	<b>Stratégia ST (Defenzívna stratégia)</b>	Stratégia WT (Stratégia úniku)

Zdroj: Vlastne spracovanie

Zo syntézy výsledkov SWOT analýzy vyplýva, že v Amazone prevláda dominantná defenzívna stratégia. Spoločnosť Amazon musí posilniť svoje kľúčové oblasti, minimalizovať svoje slabé stránky, využiť príležitosti a čeliť hrozbám v záujme budúceho pokroku. Navrhujeme z výsledkov syntézy SWOT analýzy niekoľko odporúčaní:

- Upevniť dominantné postavenie na trhu zvýšením svojho marketingového úsilia, propagačných aktivít a konkurenčných výhod.
- Strategicky riešiť globálne rozpory. Spoločnosť Amazon musí vyriešiť daňové problémy a efektívne riadiť funkcie svojej aplikácie, aby znížila negatívnu publicitu na trhu.
- Zvýšiť svoju obmedzenú prítomnosť otvorením fyzických obchodov mimo USA. Tým sa zvýši popularita značky a dosah na trh.
- Posilniť svoj strategický vstup do rozvojových krajín, kde je k dispozícii mnoho príležitostí na rast.
- Zvýšiť konkurenčné výhody a zväčšiť rozdiel medzi spoločnosťou Amazon a jej najväčšími konkurentmi.
- Riešiť problémy s predajom falzifikátov a počítačovou kriminalitou modernizáciou technologických opatrení.
- Zlepšiť bezpečnostné systémy siete na ochranu práv spotrebiteľov.

## 4.5 Cieľové trhy a marketingové ciele

### 4.5.1 Cieľové trhy

Kamenné prevádzky by boli primárne zamerané na populáciu, ktorá má obmedzený prístup k internetu, nechcú resp. nedisponujú technologickými znalosťami prácou s informačnými technológiami. Skupiny ľudí na ktorých by boli zamerané kamenné predajne je staršia generácia a dôchodcovia s obmedzenými technologickými zručnosťami. Táto kategória potencionálnych zákazníkov by mala možnosť objednávky produktov priamo na predajni s asistenciou zamestnancov príslušnej prevádzky.

Ďalšou skupinou zákazníkov, ktorí by ocenili služby kamenných prevádzok sú zákazníci, ktorí preferujú osobný kontakt pri nákupe. Či už je to z dôvodu osobného kontaktu so zamestnancami alebo potreby poradiť pri výbere nákupu produktu, alebo len nedôvera zákazníkov k nákupu produktov cez internet. Preto sme sa rozhodli rozdeliť cieľové trhy nasledovne:

- **Starší jednotlivci nad 60 rokov** - zákazníci, ktorí majú obmedzený prístup k internetu alebo sú menej technologicky zdatní, preferujú osobný kontakt a pomoc pri nákupe.
- **Oblasti s obmedzeným prístupom k online nakupovaniu** - mestské a vidiecke oblasti, kde nie je spoľahlivé internetové pripojenie, zákazníci v menších komunitách, ktorí nemajú prístup k dostatočnému pokrytiu internetových služieb.
- **Zákazníci s nízkou dôverou v online nákupy** - osoby, ktoré majú obavy z bezpečnosti online transakcií, zákazníci, ktorí preferujú osobnú skúsenosť a dôverujú viac fyzickému obchodu.
- **Komunity so zvýšeným dopytom po produktoch Amazonu** - Mestské oblasti a štvrte, kde je vysoká populácia sústredená okolo služieb Amazonu, ako sú rýchle, osoby, ktoré často navštevujú nákupné centrá a vítajú možnosť nakupovať aj produkty Amazonu počas svojich nákupných výletov.

Tieto cieľové trhy sú vybrané na základe ich potenciálu využitia kamenných predajní Amazonu a ich schopnosti poskytnúť pridanú hodnotu zákazníkovi, ktorí majú rôzne potreby a preferencie pri nakupovaní.

#### 4.5.2 Marketingové ciele

Tieto marketingové ciele uvedené v tabuľke č.6 sú zamerané na efektívne zavedenie kamenných predajní Amazonu na trh a dosiahnutie ich plného potenciálu v rámci cieľovej skupiny zákazníkov.

Tabuľka č.9: Marketingové ciele zavedenia nového produktu

<b>Marketingové ciele</b>	<b>Definícia cieľov</b>
<b>Zvýšenie povedomia</b>	Zvýšiť povedomie o existencii kamenných predajní medzi cieľovou skupinou o 15% do konca prvého roka.
<b>Získanie nových zákazníkov</b>	Získanie 10% nových zákazníkov, ktorí sú seniori alebo majú obmedzený prístup k internetu, do konca roka.
<b>Zvýšenie návštevnosti</b>	Dosiahnuť nárast návštevnosti kamenných predajní o 15% v priebehu prvého štvrťroka.
<b>Zlepšenie zákazníckej spokojnosti</b>	Dosiahnuť hodnotenie zákazníckej spokojnosti na úrovni 75% do konca roka.
<b>Zvýšenie konverzie</b>	Dosiahnuť zvýšenie konverzie z návštevníkov na zákazníkov o 10% do konca roka.
<b>Podporiť opakované návštevy</b>	Zabezpečiť, aby 20% zákazníkov prichádzalo do kamenných predajní viac ako raz za mesiac.
<b>Zvýšenie priemerného času nákupu</b>	Zvýšiť priemerný čas strávený zákazníkom v kamenných predajniach o 10% do konca roka.
<b>Rozšírenie sortimentu</b>	Rozšíriť sortiment o 10% oproti počiatočnému stavu do konca roka, aby bol lepšie prispôsobený potrebám zákazníkov.
<b>Dosiahnutie lojality zákazníkov</b>	Získanie lojálnych zákazníkov, ktorí budú tvoriť 15% z celkového počtu nákupov do konca roka.
<b>Zvýšiť % podiel na tržbách z predajní</b>	Dosiahnuť celkové tržby z kamenných predajní vo výške 5% z celkových tržieb spoločnosti Amazon v danom regióne do konca roka.

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 4.5.3 Marketingové stratégie zavedenia nového produktu

Tieto marketingové stratégie majú za cieľ efektívne oslovovať cieľovú skupinu a zvýšiť povedomie a dôveru voči kamenným predajniam Amazonu :

- **Cielená reklama** - cielená reklama prostredníctvom televízie, rádia a online médií zameraná na staršiu generáciu a ľudí s obmedzeným prístupom k internetu, propagácia v lokálnych novinách a časopisoch, ktoré sú populárne medzi cieľovou skupinou.
- **Sociálne médiá a online platformy** - aktívna prítomnosť na sociálnych médiách s obsahom a reklamnými kampaniami zameranými na osoby, ktoré sú často v kontakte so staršími ľuďmi, ako napríklad ich rodinní príslušníci, reklamné kampane na online platformách, ktoré sú populárne medzi staršou generáciou, ako sú napríklad portály zamerané na zdravie a wellness.
- **Partnerstvá a spolupráca s komunitami** - spolupráca so senior organizáciami, komunitnými centrami a dôchodcovskými združeniami na organizovanie podujatí, ako sú workshopy a semináre o online nakupovaní a výhodách kamenných predajní Amazonu, poskytovanie špeciálnych ponúk a zľav pre členov týchto organizácií.
- **Lokálna propagácia a eventy** - propagácia v blízkosti kamenných predajní prostredníctvom billboardov, letákov a reklamných pútačov v miestnych komunitách, organizovanie otváracích eventov a promo akcií s miestnymi osobnosťami a influencermi.
- **Vytvorenie pozitívnej zákazníckej skúsenosti** - zameranie sa na kvalitu zákazníckej služby a poskytovanie osobnej asistencie a poradenstva pri nákupe, vytvorenie príjemného prostredia v predajniach, kde sa zákazníci cítia pohodlne a vítaní.
- **Využitie vernostných programov** - implementácia vernostných programov, ktoré motivujú zákazníkov k opakovaným nákupom v kamenných predajniach, ponuka exkluzívnych výhod a zliav pre verných zákazníkov, ako sú napríklad body za každý nákup, ktoré môžu byť použité na budúce nákupy.

#### 4.5.4 Rozpočet na marketing

Na stanovenie marketingového rozpočtu na propagáciu a realizáciu kamenných predajní, môžeme použiť percento predaja Amazonu, ktoré chceme investovať do marketingových kampaní. Typicky sa tento podiel pohybuje od 5 % do 15 % z celkových tržieb v závislosti od konkurenčného prostredia, oblastí, na ktoré sa chceme zamerať, a štádia životného cyklu produktu. Pre naše účely sme zvolili stred rozsahu, ktorý je 10 %.

Tabuľka č.10: Finančný výkaz Amazonu za rok 2023

Biliónov (USD)	1.12.2023	1.9.2023	1.6.2023	1.3.2023	Spolu
Výnosy/Tržby	169,96	143,08	134,38	127,36	<b>574,78</b>
Čisté príjmy	10,62	9,88	6,75	3,17	30,42
Zriadený zárobok na akciu	1,01	0,94	0,65	0,31	2,91
Čistá zisková marža v %	6,25%	6,9%	5,02%	2,49%	20,66
Prevádzkové príjmy	12,79	11,19	7,68	4,95	36,61
Čistá zmena množstva peňažných prostriedkov	23,81	14	333 mil.	-4,52	38,26
Dostupná hotovosť	-	-	-	-	0
Náklady na výnosy	92,55	75,02	69,37	67,79	304,73

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa<sup>55</sup>

Tržby spoločnosti Amazon zo všetkých zárobkových činností dosiahli v roku 2023 výšku 574,78 biliónov USD. Určili sme na rok 2024 percentuálny podiel nákladov na propagáciu a zavedenie prevádzok 10% z celkových tržieb.

*Rozpočet na marketing*

$$= \text{Tržby Amazonu za rok 2023} * 10\% \text{ Tržieb Amazonu za rok 2023}$$

$$\text{Rozpočet na marketing} = 574,78 \text{ biliónov USD} * 0,10$$

$$\text{Rozpočet na marketing} = 57,478 \text{ biliónov USD}$$

<sup>55</sup> MACROTRENDS. Amazon Revenue 2010-2023 [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2024-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>>

Samozrejme, ak chceme tento rozpočet použiť propagáciu kamenných predajní spoločnosti Amazon, musíme zväziť špecifické potreby a stratégie pre marketingovú kampaň nového produktu. V tabuľke sú rozdelené % z rozpočtu marketing pre konkrétne aktivity marketingovej kampane:

Tabuľka č.11: Percentuálne rozdelenie rozpočtu na marketing

<b>Percentuálne rozdelenie rozpočtu</b>	<b>Definícia investície</b>
<b>Reklamné kampane: 30% rozpočtu (17.243,55 miliónoch USD)</b>	Investície do televíznej, online a vonkajšej reklamy s cieľom osloviť širšiu cieľovú skupinu a zvýšiť povedomie o kamenných predajniach Amazonu.
<b>Online reklama a obsahový marketing: 25% rozpočtu (14.369,625 miliónoch USD)</b>	Vytváranie obsahu pre sociálne médiá a blogy a investície do online reklamných kampaní zameraných na cieľovú skupinu.
<b>Podpora lokálnych eventov a akcií: 20% rozpočtu (11.495,7 miliónoch USD)</b>	Organizácia eventov a akcií v blízkosti kamenných predajní s cieľom zvýšiť záujem a získať lojálnych zákazníkov.
<b>Partnerstvá a spolupráca s komunitami: 15% rozpočtu (8.617,275 miliónoch USD)</b>	Spolupráca s organizáciami a komunitami na podporu podujatí a poskytovanie špeciálnych výhod pre členov.
<b>SEO a PPC reklama: 10% rozpočtu (5.748,55 miliónoch USD)</b>	Optimalizácia pre vyhľadávače a investície do platenej reklamy na zvýšenie viditeľnosti a návštevnosti webových stránok kamenných predajní.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Takéto rozdelenie rozpočtu pre marketing by bol podľa nás ideálnym spôsobom, ako efektívne využiť zdroje na marketing a na propagáciu kamenných predajní spoločnosti Amazon vo vybraných krajinách a mestách EÚ.

#### 4.5.5 Operatívny plán

Tento operatívny plán sa zameriava na efektívne zavedenie kamenných predajní Amazonu na trh a dosiahnutie ich úspechu v rámci cieľovej skupiny zákazníkov:

Tabuľka č.12: Operatívny plán

Operatívne plány	Popis
<b>Výber lokalít a otvorenie predajní</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyzovať trh a identifikovať oblasti s vysokým dopytom a obmedzeným prístupom k online nakupovaniu.</li><li>• Vybrať vhodné lokality pre umiestnenie kamenných predajní na základe dostupnosti a dopytu.</li><li>• Plánovať otváracie hodiny a prispôbiť ich potrebám cieľovej skupiny</li></ul>
<b>Marketingové aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementovať reklamné kampane v televízii, rádiu a online médiách na zvýšenie povedomia o nových kamenných predajniach.</li><li>• Organizovať lokálne eventy a akcie na podporu otvorenia nových predajní a získanie nových zákazníkov.</li><li>• Vytvoriť obsah pre sociálne médiá a blogy zameraný na výhody nakupovania v kamenných predajniach Amazonu a zvýšiť zapojenie cieľovej skupiny.</li></ul>

<b>Zabezpečenie zásob a personálu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezpečiť dostatočné množstvo zásob pre kamenné predajne na základe dopytu a očakávanej predajnosti produktov.</li> <li>• Nábor a školenie kvalifikovaného personálu, ktorý bude schopný poskytnúť vysokú úroveň zákazníckej služby a pomôcť zákazníkom pri ich nákupe.</li> </ul>
<b>Partnerské programy a spolupráca s komunitami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhnuť partnerské programy s miestnymi organizáciami a komunitami na podporu kamenných predajní a poskytnutie výhod pre ich členov.</li> <li>• Spolupracovať s komunitnými centrami a dôchodcovskými združeniami na organizáciu podujatí a workshopov o online nakupovaní</li> </ul>
<b>Monitorovanie a meranie úspechu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelné sledovanie výsledkov marketingových aktivít a ich účinnosti.</li> <li>• Zhromažďovanie spätných väzieb od zákazníkov a analýza údajov na identifikáciu príležitostí na zlepšenie.</li> <li>• Porovnávanie predpokladaných tržieb s aktuálnymi výsledkami a prispôbovanie stratégií podľa potreby.</li> </ul>
<b>Rozšírenie a adaptácia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledovať vývoj trhu a prispôbiť marketingové a obchodné stratégie podľa aktuálnych trendov a potrieb zákazníkov.</li> <li>• V prípade úspechu rozšíriť počet kamenných predajní do ďalších oblastí s podobným potenciálom a dopytom.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.5.6 Kontroly zavedenia marketingového plánu

Na zabezpečenie účinného plnenia marketingového plánu pre zavedenia novej služby, kamenné predajne spoločnosti Amazon, je dôležité mať jasné metriky a procesy kontroly. Tu je spôsob, akým môžeme kontrolovať plnenie:

##### **Stanovenie KPIs (Key Performance Indicators):**

- Počet zákazníkov v kamenných predajniach - sledovanie počtu návštevníkov v predajniach ako indikátora záujmu o nový produkt.
- Miera konverzie - meranie percentuálneho podielu návštevníkov, ktorí sa stali zákazníkmi, čo nám poskytne pohľad na účinnosť našich marketingových aktivít.
- Zákaznícka spokojnosť - zber spätných väzieb od zákazníkov prostredníctvom prieskumov alebo recenzií na miestach ako Google a sociálne médiá.

##### **Pravidelný monitoring a analýza výsledkov:**

- Sledovanie predajov - pravidelné monitorovanie predajov v kamenných predajniach a porovnávanie s plánovanými cieľmi.
- Sledovanie účinnosti reklamných kampaní - analýza údajov o návštevnosti, konverziách a návratnosti investícií z reklamných kampaní.
- Sledovanie zákazníckej spokojnosti - pravidelné zhromažďovanie spätných väzieb od zákazníkov a identifikácia oblastí na zlepšenie.

##### **Regulárne vyhodnocovanie a prispôsobovanie stratégie:**

- Pravidelné zhodnotenie výsledkov - Sledovanie pokroku v plnení cieľov a KPIs a porovnávanie s plánovanými výsledkami.
- Prispôsobenie stratégie - na základe získaných údajov a výsledkov analýz prispôsobovanie marketingových stratégií a taktík.
- Iteratívny proces - marketingový plán by mal byť flexibilný a mala by sa mu prispôbiť na základe nových poznatkov a zmenených podmienok na trhu.

Tento prístup kontroly marketingového plánu nám umožní monitorovať a vyhodnocovať úspech našich marketingových aktivít pre nový produkt resp. služby a prispôbovať stratégiu tak, aby sa dosiahol maximálny účinok a splnili stanovené ciele spoločnosti.

## Záver

Výsledky diplomovej práce poukazujú na dôležitosť komplexného a dobre premysleného prístupu spoločnosti Amazon k svojej expanzii a inováciám. Návrh zavedenia kamenných predajní je založený na analýze potrieb zákazníkov, technologických trendov a marketingových stratégií, čo naznačuje snahu spoločnosti prispôbiť sa meniacemu sa obchodnému prostrediu a posilniť svoju konkurencieschopnosť.

Z PESTLE analýzy vyplýva, že spoločnosti ako Amazon musia byť schopné reagovať na politické zmeny a riadiť politické riziká, aby mohli úspešne fungovať na globálnom trhu. Porozumenie a riadenie politických faktorov sú kľúčové pre dlhodobú udržateľnosť a rast spoločnosti. Ekonomické faktory, vrátane makroekonomických trendov a kolísania výmenných kurzov, majú významný vplyv na činnosť Amazonu. Využitie globálnych príležitostí v rozvojových krajinách a dodržiavanie zásad úspor z rozsahu umožňuje spoločnosti udržať nízke náklady a konkurencieschopné ceny. Sociálne faktory, ako je popularita elektronického obchodu a miestne kultúrne rozdiely, ovplyvňujú preferencie zákazníkov a spôsob, ako spoločnosť Amazon pristupuje k rôznym trhom. Dôležité je, aby sa spoločnosť prispôbila týmto faktorom a poskytovala personalizované služby v súlade s miestnymi preferenciami. Technologické faktory sú hnacou silou za úspechom Amazonu, ktorý sa snaží neustále inovovať a využívať najnovšie technologické trendy na zlepšenie zákazníckej skúsenosti a efektivity prevádzky. Využitie umelej inteligencie, technológie blockchain a automatizácie je dôkazom jeho záväzku voči technologickému pokroku. Legálne faktory, ako sú právne predpisy týkajúce sa duševného vlastníctva a práv pracovníkov, ovplyvňujú podnikateľské prostredie spoločnosti Amazon a vyžadujú neustále monitorovanie a prispôbovanie sa. Environmentálne faktory sú stále dôležitejšie vo verejnom povedomí a regulačnom prostredí a Amazon investuje do udržateľných iniciatív a opatrení na minimalizáciu svojho vplyvu na životné prostredie.

Porterova analýza piatich síl poukazuje na silné postavenie Amazonu na trhu, ale aj na výzvy, ako je konkurencia a vyššia vyjednávacía sila zákazníkov.

Záver SWOT analýzy naznačuje, že spoločnosť Amazon má silné postavenie na trhu, avšak musí sa efektívne vyrovnáť so svojimi slabými stránkami a čeliť rôznym hrozbám. Odporúčania zahŕňajú posilnenie marketingových úsilia, riešenie globálnych rozporov, rozšírenie fyzickej prítomnosti, vstup do nových trhov, zlepšenie bezpečnosti a riešenie

problémov s falzifikátmi a počítačovou kriminalitou. Tieto kroky by mohli pomôcť Amazonu udržať a posilniť svoju pozíciu v dnešnom konkurenčnom obchodnom prostredí.

Cieľové trhy pre kamenné predajne Amazonu zdôrazňujú dôležitosť rozšírenia obchodného modelu do fyzického sveta a osločovania špecifických skupín zákazníkov, ktoré majú obmedzený prístup k internetu alebo preferujú osobný kontakt.

Celkový prehľad marketingových cieľov a rozpočtu na propagáciu kamenných predajní ukazuje na premyslené a cielené marketingové stratégie, ktoré majú za cieľ zvýšiť povedomie o nových predajniach a získať lojálnych zákazníkov.

Operatívne plány pre propagáciu a zavedenie kamenných predajní Amazonu zdôrazňujú komplexný prístup k dosiahnutiu stanovených cieľov, vrátane výberu lokalít, marketingových aktivít, zabezpečenia zásob a personálu, partnerských programov a monitorovania úspechu.

Celkovo možno konštatovať, že spoločnosť Amazon sa snaží prispôbiť sa meniacemu sa obchodnému prostrediu a rozšíriť svoju prítomnosť aj do fyzického sveta prostredníctvom kamenných predajní. Úspech spoločnosti bude závisieť od schopnosti efektívne riadiť politické, ekonomické, sociálne, technologické, legálne a environmentálne faktory a implementovať dobre premyslené marketingové a operačné stratégie pre zavedenie kamenných predajní.

## Zoznam použitej literatúry

### Bibliografia

- [1] FIALOVÁ, H., Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině. 2006, s. 186
- [2] HORÁKOVÁ, Helena., Strategický marketing. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. s.35.
- [3] KORAUŠ, A. Finančný marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN: 978-80- 89393-31-2. s.59.
- [4] SOUKALOVÁ, R., Strategický marketing, 2004, ISBN 8073181770 s. 82.
- [5] KRETTNER, A. a kol. Marketing. Nitra: SPU, 2007. ISBN: 978-80-8069-849-2
- [6] BLAŽEK, Ladislav., Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2. s. 99.
- [7] TOMEK, Jan., Základy strategického marketingu. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8. s.36.
- [8] RUTAKIRWA, Tonny., Analysis of Amazon. Management and organisations.2018

### Online dokumenty

- [9] PODNIKAM. Ako zostaviť marketingový plán v podniku v roku 2024 [elektronický zdroj]. [2023-13-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/ako-zostavit-marketingovy-plan-2/>>
- [10] VIVIDOS. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete:<<https://www.vividos.cz/strategicky-marketing/marketingove-planovani/>>
- [11] EUROEKONÓM. Plánovanie ako funkcia manažmentu [elektronický zdroj]. [2022-22-11], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/planovanie-a-postup-tvorby-planov/>>
- [12] CFI. Market planning [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete:: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-planning/>>
- [13] EUROEKONÓM. Marketingové plánovanie [elektronický zdroj]. [2018-25-10], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingove-planovanie/>>

- [14] BUSINESS DICTIONARI. Marketing plan [elektronický zdroj]. [2020-20-09], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://web.archive.org/web/20161228001407/http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-plan.html>>
- [15] MARKETING MIND Marketingový plán [2017], online. [cit. 2023-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>>
- [16] OPENSTAX. Purpose and Structure of the Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>>
- [17] INVESTOPEDIA. SWOT Analysis: How To With Table and Example [elektronický zdroj]. [2023-30-10], online. [cit. 2023-25-11]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>>
- [18] BDC. SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-25-11]. Dostupné na internete: <<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning>>
- [19] WRIKE. How to Set SMART Goals for Marketing [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.wrike.com/goal-setting-guide/faq/how-to-set-smart-goals-for-marketing/>>
- [20] TERAKEET. 9 Examples of Buyer Personas for B2B & B2C Brands [elektronický zdroj]. [2020-12-06], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://terakeet.com/blog/buyer-persona-examples/>>
- [21] GAEBLER. Marketing Plan Current Situation Section [elektronický zdroj]. [2023-25-01], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.gaebler.com/Marketing-Plan-Current-Situation.htm>>
- [22] IEDUNOTE. Marketing Plan: Contents of a Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://www.iedunote.com/marketing-plan>>
- [23] HUBSPOT. Product strategy [2023-01-06], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://blog.hubspot.com/service/product-strategy>>
- [24] PRICEBEAM. How to Develop the Pricing Strategy for Your Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2017-17-02], online. [cit. 2023-22-11]. Dostupné na internete: <<https://blog.pricebeam.com/pricing-strategy-marketing-plan>>

[25] INDEED. What Are Controls in a Marketing Plan [elektronický zdroj]. [2023-11-03], online. [cit. 2023-28-11]. Dostupné na internete: <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/controls-in-marketing-plan>>

[26] MACROTRENDS. Amazon Revenue 2010-2023 [elektronický zdroj]. [2023], online. [cit. 2024-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>>

[27] BRITANNICA MONEY. Amazon.com [elektronický zdroj]. [2024-24-03], online. [cit. 2024-30-03]. Dostupné na internete: <<https://www.britannica.com/topic/Amazoncom>>