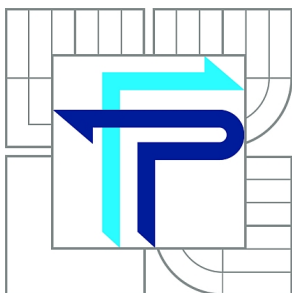




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

INCREASE IN THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTIN CHNÁPKO

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Chnápko Martin

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zvýšení konkurenceschopnosti podniku

v anglickém jazyce:

Increase in the Company's Competitiveness

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost- vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Tato bakalářská práce rozebírá problematiku zvyšování konkurenceschopnosti podniku Kellys bicycles zabývající se montáží a prodejem kol. Teoretická část práce obsahuje odborné poznatky týkající se konkurenceschopnosti a trhu. V praktické části se věnuji představení podniku, analýze trhu a rozboru podnikových aktivit v oblasti marketingu. Na praktickou část navazuje analytická část, která nabízí možnosti řešení zvyšování konkurenceschopnosti podniku formou marketingových i nemarketingových aktivit.

Abstract

This bachelor's thesis analyzes the problems about increase of the Kellys bicycles company's competitiveness. This company deals with constructing and selling bicycles. Theoretical part of the thesis includes professional terms about competitiveness and market. In the practical part I am dealing with company introduction, market analyse and analysis of company activities in the marketing place. Analytic part follows the practical part and offers possible solutions of raising the company's competitiveness by marketing and non-marketing activities.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, konkurence, konkurenční prostředí, značka, logo, cena, reklama

Key words

marketing, marketing mix, competition, competitive environment, brand, logo, price, advertising

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

CHNÁPKO, M. *Zvýšení konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 78 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

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

V Brně dne 2. června 2015

.....

podpis autora

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som rád poďakoval vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za jeho cenné odborné rady, trpezlivosť, dohľad a pomoc pri spracovávaní práce. Poďakovanie ďalej patrí Ing. Petrovi Divincovi za možnosť analýzy podniku Kellys bicycles a v neposlednom rade celému marketingovému oddeleniu podniku pod vedením Magdaleny Klepacka za ochotu a pomoc pri vzniku tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CIELE PRÁCE A METODIKA.....	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
1.1 Obchod	14
1.1.1 Maloobchod	14
1.1.2 Veľkoobchod	14
1.1.3 Internetový obchod	14
1.2 Konkurencieschopnosť.....	15
1.3 Konkurenčné prostredie	15
1.3.1 Konkurenčný priestor	15
1.3.2 Marketingové prostredie	16
1.4 Konkurenčná výhoda	17
1.5 Konkurencia	17
1.5.1 Substitučné pojmie konkurencie	18
1.6 Konkurent.....	18
1.7 Trh.....	19
1.7.1 Segmentácia trhu.....	19
1.8 Rozdelenie trhu podľa typu zákazníkov.....	20
1.8.1 Rozdiel medzi B2B a B2C trhom	20
1.9 Marketing	21
1.10 Marketingový mix.....	22
1.10.1 Produkt.....	23
1.10.2 Cena	25
1.10.3 Distribúcia.....	26
1.10.4 Komunikačný mix.....	26
1.11 Značka.....	28

1.12	Logo	29
1.13	Moderné marketingové trendy	29
1.13.1	Virálny marketing	29
1.13.2	Športový marketing.....	30
1.13.3	Product placement.....	30
1.13.4	Guerilla marketing	30
1.13.5	Customer relationship management.....	31
1.14	Zhrnutie teoretických východísk.....	31
2	ANALÝZA PODNIKU.....	33
2.1	Predstavenie spoločnosti	33
2.1.1	História podniku	33
2.1.2	Základné informácie o spoločnosti.....	34
2.1.3	Predmet činnosti	35
2.2	Analýza trhu	36
2.2.1	Nastupujúce trendy	36
2.3	Analýza konkurencie.....	37
2.4	Analýza dodávateľov	40
2.5	Analýza zákazníkov	41
2.5.1	Cieľová skupina	41
2.6	Analýza marketingového mixu	42
2.6.1	Produkt.....	42
2.6.2	Cena	43
2.6.3	Distribúcia.....	44
2.6.4	Marketingová komunikácia	45
2.7	Analýza vnútorného prostredia podniku metódou 7S.....	46
2.7.1	Stratégia	46

2.7.2	Štruktúra.....	46
2.7.3	Systémy.....	48
2.7.4	Štýl riadenia	49
2.7.5	Spolupracovníci	49
2.7.6	Zdieľané hodnoty	50
2.7.7	Schopnosti.....	50
2.8	Finančná situácia podniku.....	50
2.8.1	Súvaha.....	50
2.8.2	Výkaz zisku a strát.....	51
2.8.3	Ukazovatele zadĺženosti	52
2.9	Zhrnutie konkurencieschopnosti	52
2.10	SWOT analýza	55
3	NÁVRHY NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	57
3.1	Marketingové návrhy	57
3.1.1	Rozšírenie ponuky značky ALPINA	57
3.1.2	Výroba elektrobicyklov	58
3.1.3	Reklama v televízií	59
3.1.4	Reklama v novinách.....	60
3.1.5	Virálne video.....	61
3.1.6	Billboardová kampaň.....	62
3.1.7	Mobilná aplikácia	62
3.1.8	Marketingová spolupráca s renomovanými značkami.....	63
3.2	Nemarketingové návrhy	63
3.2.1	Vznik nových maloobchodných predajní	64
3.2.2	Presun časti výroby komponentov na Slovensko	65
3.2.3	Vybudovanie detského dopravného ihriska	66

3.2.4	Výchova vlastných zamestnancov	66
3.2.5	Zavedenie ISO certifikátov	67
3.2.6	Zlepšenie infraštruktúry na Slovensku	67
3.3	Zhrnutie návrhov	68
ZÁVER		70
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....		71
ZOZNAM OBRÁZKOV		77
ZOZNAM TABULIEK		77
ZOZNAM GRAFOV		77
ZOZNAM PRÍLOH.....		78

ÚVOD

Žijeme v rýchlej a nekompromisnej dobe. V dnešných dňoch je marketing rozhodujúcim ťažiskom na miske váh vo všetkých odvetviach ponúkajúcich určitú formu produktu. Nezáleží na tom, či sa firma orientuje na trh výrobkov alebo služieb. Na trhoch pôsobí široká škála faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie podniku v oblasti marketingu. Na šikovnosti marketingových odborníkov závisí nielen miera ziskovosti, ale často krát aj životnosť podniku. Každý podnik musí dôkladne zanalyzovať trh a najmä poznať očakávania cieľovej skupiny, pre ktorú svoje produkty ponúka. Spokojnosť zákazníka by mala byť na prvom mieste, pretože spokojní ľudia ostanú verný osvedčenej značke a pritiahnu k tejto značke nových zákazníkov. Na správne nastavenie marketingovej stratégie podniku existuje mnoho nástrojov.

V mojej práci sa budem zaoberať podnikom Kellys bicycles, pôsobiacim na trhu od roku 1991, zaoberajúcim sa montážou a predajom bicyklov a cyklistických doplnkov vlastnej značky. Podnik ponúka svoje produkty prevažne veľkoobchodnou činnosťou a má zriadený aj internetový obchod. Prevádzkuje iba 4 vlastné kamenné predajne. Pre Kellys bicycles predstavuje daná stratégia hneď dva problémy v marketingovej sfére. Prvým problémom je dostať značku do povedomia širokej verejnosti a koncových zákazníkov. Druhým problémom je zapôsobiť na maloobchodných predajcov aby v rámci konkurencie ponúkali a uprednostňovali značku Kellys.

Tému mojej bakalárskej práce som si vybral, nakoľko ma zaujíma marketing a možnosti zlepšovania konkurencieschopnosti podniku. V mojej práci sa budem zaoberať najmä prvým zo spomínaných problémov podniku Kellys bicycles, a to uvedenia značky do povedomia širokej verejnosti, a tým zlepšenie konkurencieschopnosti.

CIELE PRÁCE A METODIKA

Ciele práce

Mojim cieľom riešenia bakalárskej práce je spracovanie návrhu na zlepšenie postavenia podniku Kellys bicycles na trhu, zvýšenie konkurencieschopnosti, zlepšenie stratégií predaja a reklamy. Dôraz je kladený na snahu o zvýšenie konkurencieschopnosti podniku na slovenskom trhu formou väčšej prezentácie pre širokú verejnosť a marketingových aktivít. Uvedenie značky do povedomia bežných ľudí má za cieľ najmä udržanie aktuálnych zákazníkov a príliv nových zákazníkov, ktorí sa stanú stálymi a spokojnými zákazníkmi podniku. Splnenie týchto cieľov povedie k rastu objemu predajov na slovenskom trhu, a tým k zlepšeniu postavenia podniku na tomto trhu. Najväčším cieľom mojej bakalárskej práce je ponúknuť stratégiu, na základe ktorej sa podnik Kellys bicycles stane neohrozeným lídrom na slovenskom trhu.

Metodika spracovania

Teoretická časť práce obsahuje odborné poznatky týkajúce sa marketingu. V tejto časti práce sa zameriavam na vymedzenie základných pojmov spájajúcich sa s marketingom a konkurencieschopnosťou. S marketingom neodmysliteľne súvisia pojmy reklama, značka, marketingový a komunikačný mix, podpora predaja, logo a cena. V oblasti konkurencieschopnosti uvádzam konkurenčné prostredie, konkurenčnú výhodu, substitučné pojmá konkurencie a vymedzujem pojem konkurent.

Poznatky z teoretickej časti budem využívať v analytickej časti, v ktorej v krátkosti predstavím podnik, jeho históriu a predmet činnosti. Ďalej sa budem venovať analýze trhu a konkurencie formou získavania informácií z dostupných internetových zdrojov. Pomocou dotazníka organizovaného podnikom popíšem zákazníkov a na základe rozhovorov so zamestnancami podniku analyzujem marketingový mix. Na záver využijem metódu 7S k analýze vnútorného prostredia podniku a analytickú časť uzavrie SWOT analýza, ktorá bude základom pre vznik návrhovej časti.

V návrhovej časti využijem získané informácie, navrhmem stratégiu na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a tým zvýšenie objemu predaja na slovenskom trhu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

1.1 Obchod

Obchod môžeme definovať ako výmennú činnosť. Predmetom výmeny sa stávajú výrobky, služby alebo peniaze. V obchode vystupujú prevažne dve osoby a to predajca a zákazník. Ďalšími osobami vstupujúcimi do výmeny môžu byť díleri, sprostredkovatelia, agenti atď.

1.1.1 Maloobchod

Maloobchod je miesto, na ktorom sa uskutočňuje výmena výrobkov, služieb a peňazí. Maloobchod sa sústreďuje na menší objem tovarov a zákazníci nakupujú v maloobchode v prevažnej väčšine pre svoju osobnú potrebu a spotrebu. Ceny v maloobchodoch sa odvíjajú, okrem iného, aj od nákladov na presun, skladovanie a informácie, a preto môžu byť mierne vyššie. Prostredie maloobchodu je príjemné a výrobky sú strategicky rozmiestnené (1,2).

1.1.2 Veľkoobchod

Veľkoobchod slúži ako prostredník pri ceste výrobkov alebo služieb od výrobcu alebo poskytovateľa ku konečnému spotrebiteľovi. Najčastejšie nakupujú tovar od výrobcov vo veľkých objemoch a distribuujú ich do viacerých maloobchodných predajní. Vyskytujú sa aj prípady, kedy vo veľkoobchode nakupujú koneční spotrebiteľia, najmä kvôli nižším cenám. Veľkoobchod sa na rozdiel od maloobchodu sústreďuje na veľký objem tovarov, preto výrobky bývajú poukladané na paletách alebo zabalené. Prostredie nemusí byť špeciálne prispôbené (1,2).

1.1.3 Internetový obchod

Pojem internetový obchod je výmenná činnosť, realizovaná prostredníctvom elektronických prostriedkov. V dnešnej pokročilej dobe sa dá internetový obchod jednoducho ovládať z počítača, tabletu alebo mobilného telefónu. Prostriedkom výmeny sú, tak ako pri kamennom obchode výrobky, služby a peniaze. Internetový obchod je v súčasnosti vo veľkom rozvoji. Ide o najlacnejšiu a najjednoduchšiu formu

obchodovania. Obchodník môže obchodovať z pohodlia domova a nepotrebuje si kupovať alebo prenajímať priestor na výstavbu a prevádzkovanie obchodu. Pri dôkladnom načasovaní a vysokej úrovni distribúcie, dokonca nepotrebuje ani skladovacie priestory. Zákazník taktiež nakupuje z pohodlia domova, čím šetrí čas a náklady. Jedinou nevýhodou internetového obchodu je nemožnosť vyskúšať si tovar pred kúpou, čo je čiastočne ošetrené v zákone, ktorý dáva právo zákazníkovi tovar do určitej doby bez udania dôvodu vrátiť a podnik naopak zaväzuje k vráteniu peňazí (3).

1.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť môžeme zjednodušene definovať ako dlhodobý rast výkonnosti uskutočňovaný pomocou všetkých predpokladov podniku, ktorý má za následok rast ekonomickej úrovne v podmienkach vnútornej a vonkajšej rovnováhy (3).

Konkurencieschopnosť vyjadruje trhovú silu podniku oproti priamym súperom v boji o postavenie na trhu. Výsledok tohto boja určuje možnosti podniku docieľiť zvyšovanie výnosov na konkurenčnom trhu (4).

Konkurencieschopnosť je všeobecný pojem a preto môže byť popísaná aj ako ukazovateľ dispozície podniku ponúkať rovnaké výrobky a služby za lepšie ceny ako konkurenti na tom istom trhu, v tom istom čase.

1.3 Konkurenčné prostredie

1.3.1 Konkurenčný priestor

Z ekonomického hľadiska je konkurenčný priestor miesto, kde pôsobia a súperia medzi sebou podnikateľské osoby v snahe docieľiť čo najväčší možný úspech pomocou uskutočňovania svojich podnikateľských aktivít. Týmto súperením má podnikateľská osoba za cieľ dosiahnutie najväčšieho možného zisku a tým pádom odlišenie sa a porazenie slabších konkurentov (5).

Konkurenčný priestor možno rozdeliť na 6 okruhov, ktoré spojením vytvoria konkurenčný reťazec: všeobecné okolie – oblastné okolie – konkurenčné vzťahy – konkurenčné pravidlá – konkurenčný trh – konkurenčné väzby (6).

1.3.2 Marketingové prostredie

Marketingové prostredie podniku tvoria faktory a sily pôsobiace na marketing zvonka. Tieto faktory a sily ovplyvňujú dispozície marketingového managementu sformovať a zachovať prosperujúce vzťahy s cieľovou skupinou (7).

Makroprostredie

Makroprostredím označujeme všetky faktory a spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú podnik a pôsobia na neho zvonku. Tieto faktory podnik takmer vôbec nedokáže ovplyvniť, a preto sa stávajú nevyspytateľnými. Podniku môžu priniesť na jednej strane veľké príležitosti, ale na druhej strane ho môžu vďaka nepredvídateľnosti značne ohroziť. Na analýzu makroprostredia sa najčastejšie využívajú STEP, SLEPT, PEST analýzy. Názvy týchto analýz sú odvodené od prvých písmen faktorov makroprostredia, ktoré zahŕňajú (8).

Medzi faktory makroprostredia zaradujeme (8):

- A) Sociálne – vek, hustota zaľudnenia, počet obyvateľov
- B) Technické a technologické – objavovanie a zavádzanie nových technológií
- C) Ekonomické – príjmy, výdaje
- D) Politicko-legislatívne – zákony, odbory
- E) Prírodné a ekologické – klíma, znečistenie ovzdušia, pôda, voda

Mikroprostredie

Mikroprostredie obsahuje faktory a sily, ktoré priamo vstupujú do procesu výroby. Pomocou týchto faktorov podnik produkuje výrobky a služby a na základe toho uspokojuje potreby a očakávania spotrebiteľov. Do určitej miery podnik dokáže ovplyvňovať tieto faktory a zefektívňovať tým svoju produktivitu. Mikroprostredie rozoberajú najmä Porterove analýzy, analýza SWOT, analýza konkurencie a iné (8).

Zákazník

Pod pojmom zákazník rozumieme označenie fyzickej alebo právnickej osoby, ktorá nakupuje tovary alebo služby u výrobcu alebo obchodníka. Požiadavky a preferencie zákazníkov sa líšia z dôvodu rôznosti demografických, sociálnych, ekonomických

a iných faktorov. Za účelom zvýšenia produktivity a výnosov by mala firma dokonale poznať každú cieľovú skupinu s rovnakými preferenciami a pružne reagovať na požiadavky tejto skupiny (9).

Podnik

Podľa nového Občianskeho zákonníka sa pojem podnik premenoval na obchodný závod za účelom ľahšieho rozoznania podniku ako veci a podnikateľa ako subjektu (10).

Nový občiansky zákonník definuje obchodný závod ako „*organizovaný súbor imania, ktorý podnikateľ vytvoril a ktorý z jeho vôle slúži k prevádzkovaniu jeho činnosti. Má sa za to, že závod tvorí všetko, čo spravidla slúži k jeho prevádzke.*“ (9)

Dodávatelia

Úlohou dodávateľov je zabezpečovať pre podnik potrebné zdroje, ktoré podnik premieňa na výstupy. Sieť dodávateľov musí fungovať bezchybne aby mal podnik možnosť rýchlo a efektívne reagovať na trhové zmeny. Pre zefektívnenie dodávok by mal podnik často kontrolovať trh dodávateľov, či niektorý z nich neponúka lepšie služby (11).

1.4 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda predstavuje situáciu, pri ktorej sa podnik špecifikuje od konkurencie, zatieňuje ju a prináša na trh jedinečnú vlastnosť, výrazne vyšší výkon alebo vysoko odlišnú cenu. Subjekty na trhu sa správajú v rámci definície konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda pri výrobku, ktorý spĺňa najvyššie kritéria v oblasti jedinečnosti, kvality, životnosti a uplatnenia vyjadruje možnosť stanovenia ceny vysoko nad cenovou hladinou konkurencie bez poklesu predajnosti výrobku. Na druhej strane konkurenčná výhoda pri stanovení nízkej ceny výrobku vplýva na zvýšenie množstva predaných výrobkov oproti konkurencii a rast výroby (12).

1.5 Konkurencia

Konkurenciu môžeme zjednodušene pochopiť ako vzťah firmy, konkurenta a zákazníka. Toto predstavenie hľadí na podstatu konkurencie veľmi úzko. V okruhu konkurencie

najviac vyniká oblasť boja o zákazníka, ktorý má tri podkategórie. Prvá podkategória obsahuje súťaž o zdroje, ktorá je často zanedbávaná. Druhú podkategóriu tvorí slabá rózanosť pri nedodržiavaní pravidiel v hospodárskej súťaži. Tretia a zároveň posledná podkategória pojednáva o potrebe druhového členenia konkurentov v širokom meradle, ktoré ovplyvňuje aj správanie a stratégiu konkurentov (6).

1.5.1 Substitučné pojatie konkurencie

Substitučné pojatie konkurencie v zásade zväčšuje počet potenciálnych konkurentov s cieľom určiť tých, ktorý znamenajú pre podnik najväčšie ohrozenie. Vychádza z Kotlerovej definície štyroch úrovní konkurencie (11):

- 1.) Konkurencia značky** – súťaž medzi podnikmi s podobnými produktmi za podobné ceny
- 2.) Konkurencia odvetvia** – súťaž medzi podnikmi s rovnakým typom produktov
- 3.) Konkurencia služby** – súťaž medzi podnikmi s rovnakým uspokojovaním potrieb zákazníkov
- 4.) Konkurencia rodu** – súťaž medzi všetkými podnikmi na trhu

Substitučné pojatie je využívané najmä v okruhu konkurencie produktov pomocou uplatnenia faktora nahraditeľnosti a analýze konkurenčných podnikov zo strany značky, odvetvia, služieb a rodu. Substitučné pojatie konkurencie sa dá ďalej využiť na získavanie zdrojov, avšak jeho uplatnenie nemá taký veľký význam z dôvodu využívania faktora konzistencie (6).

1.6 Konkurent

Konkurent je osoba, ktorá súťaží s iným podnikom na konkurenčnom trhu o podiel na trhu a zvyšovanie predajnosti výrobku. Podnik by sa mal snažiť od konkurencie čo najviac odlíšiť za účelom ľahkej identifikácie. Toto odlíšenie v konečnom dôsledku vedie k zvyšovaniu predajnosti, pretože zákazníci si výrobok jednoducho nájdu a vylúčia sa tým riziko omylu pri nákupe výrobku (11,13).

1.7 Trh

Trh je miesto, na ktorom sa stretáva dopyt kupujúcich po tovaroch a službách s ponukou tovarov a služieb predávajúcich. Na väčšine trhov sa služby a tovary vymieňajú za peniaze. Existujú však aj typy trhov, na ktorých sa, tak ako v minulosti, stále vymieňa tovar za tovar tzv. barterový obchod. Trh môžeme charakterizovať nie len ako priestor, ale aj ako proces výmeny tovarov, služieb a peňazí. Vzťahy a súťaž na trhu sú nevyhnutné k ekonomickému rozvoju spoločnosti. Na trhu vystupujú tri segmenty: spotrebitelia, ktorý vytvárajú dopyt a vystupujú v úlohe kupujúcich, podniky, ktoré vytvárajú ponuku a vystupujú v osobe predávajúcich a štát, ktorý najmä kontroluje a riadi správanie na trhu svojimi predpismi, niekedy vystupujúci aj ako kupujúci alebo predávajúci. Správne fungovanie trhu narúšajú najmä existencia verejných statkov, o ktoré súkromný sektor nemá záujem kvôli nulovým ziskom a existencia monopolov (8).

1.7.1 Segmentácia trhu

Trh obsahuje všetky cieľové skupiny spotrebiteľov. Táto skupina je veľmi veľká, preto je pre podnik nevyhnutné rozdeliť si veľký heterogénny trh na menšie homogénne trhy. V menších skupinách homogénnych trhov sa nachádzajú spotrebitelia s rovnakými potrebami, požiadavkami, preferenciami a sociálnym statusom. Po segmentácii trhu má podnik šancu efektívnejšie určovať marketingový mix na konkrétne segmenty alebo dokonca niektoré vybrané skupiny vylúčiť zo svojho plánu. Marketingový mix každého segmentu je jedinečný. Každý segment musí spĺňať kritéria merateľnosti, veľkosti, rozdielnosti a homogénnosti, dostupnosti bežnými komunikačnými prostriedkami a akcieschopnosti (11).

Príklady delenia trhu (8,11,14)

A) podľa objemu tovarov

- čiastkový trh – obchoduje sa len s jedným druhom tovarov
- agregatívny trh – obsahuje všetky tovary a služby

B) podľa územného hľadiska

- miestny trh – trh určitého mesta alebo obce
- regionálny trh – trh určitého regiónu v štáte
- národný trh – trh určitého štátu
- medzinárodný trh – trh zoskupenia viacerých štátov
- trh integračných zoskupení – trh EÚ
- svetový trh – trh celého sveta

C) podľa predmetu kúpy a predaja

- trh spotrebných tovarov – obsahuje výrobky a služby
- trh výrobných faktorov – obsahuje pôdu, prácu a kapitál
- finančný trh – obsahuje peňažný kapitál

1.8 Rozdelenie trhu podľa typu zákazníkov

Business-to-business (B2B) trh známy aj ako trh organizácií obsahuje všetky podniky, ktoré nakupujú výrobky a služby za účelom použitia vo svojom výrobnom procese, ďalšieho predaja alebo prenájmu alebo za účelom dodania iným subjektom. B2B trh obsahuje veľké množstvo firiem, z ktorých väčšina obchoduje výhradne s inými firmami a výška tržieb z tohto obchodného vzťahu mnohonásobne prevyšuje výšku tržieb z obchodovania so spotrebiteľmi (7).

1.8.1 Rozdiel medzi B2B a B2C trhom

B2B trhy a B2C trhy známe ako spotrebné trhy majú veľa spoločných znakov. V oboch prípadoch vystupujú subjekty, ktoré nákupom výrobkov a služieb uspokojujú svoje potreby. Hlavné rozdiely medzi B2B a B2C trhmi sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 1: Rozdiel medzi B2B a B2C trhom (15)

	B2B marketing	B2C marketing
Motivácia k nákupu	Nákup výrobkov a služieb s cieľom ďalšieho predaja alebo použitia na výrobu za účelom zisku.	Nákup výrobkov a služieb za účelom uspokojenia potrieb spotrebiteľa.
Stimulácia dopytu	Neexistuje žiadna podpora dopytu formou akcií alebo zliav. Každý podnik nakupuje také množstvo, aké potrebuje na výrobu.	Vysoká citlivosť na podporu dopytu formou akcií alebo zliav.
Cieľová skupina	Úzka segmentácia, konkrétne firmy s konkrétnymi ľuďmi.	Veľké množstvo ľudí, ktorých je nutné osloviť masovou komunikáciou.
Nákupné chovanie	Racionálne a systematické.	Impulzívne, ovládané emóciami
Objemy nákupov	Veľké množstvo výrobkov a služieb nakupuje malé množstvo zákazníkov.	Menšie množstvo výrobkov a služieb nakupuje veľké množstvo zákazníkov.
Distribučné cesty	Krátke distribučné cesty, menšie množstvo prostredníkov.	Dlhé distribučné cesty, viac prostredníkov (veľkoobchody, veľkosklady, maloobchody).

1.9 Marketing

Vytvoriť presnú a dokonalú definíciu marketingu nie je jednoduché. Každý jedinec si pojem marketing môže vysvetliť inak.

Jedna z definícií znie, že marketing je spoločensko-manažérsky proces, ktorý sa zameriava na prania a potreby jednotlivcov alebo celých skupín na trhu a uspokojuje ich. Marketing v podstate riadi trhy, ktoré vytvárajú hodnoty. Do tohto riadenia vstupujú ďalšie činitele, ktoré tvarujú úrovne pridanými hodnotami. Podmienkou fungovania daného reťazca je súčinnosť všetkých vstupujúcich síl (7).

Základné úlohy marketingu rozhodujú o úspešnosti firmy. Patria medzi ne najmä zoznámenie sa s trhom, preniknutie na trh, získanie a udržanie si pozície na trhu, pohybovanie sa a pôsobenie na trhu (16).

Súčasný trh sa neustále a nekontrolovateľne vyvíja. Preto je pre podnik potrebné vyvíjať neustálu aktivitu na marketingovej úrovni. Súčasný zákazníci sú čím ďalej tým viac náchylný na zmeny svojich obľúbených značiek aj pri malej odlišnosti od ich očakávaní a potrieb. Súčinnosť všetkých úrovní podniku je preto nevyhnutná pre dokonalé nastavenie marketingových nástrojov a tým uspokojovanie potrieb všetkých cieľových skupín na trhu.

1.10 Marketingový mix

Marketingový mix tvoria štyri sledované veličiny, ktoré podnik na základe svojej marketingovej stratégie ovláda a koordinuje, za cieľom zvýšenia predaja výrobku alebo služby. Najznámejšie sa na označenie marketingového mixu používa skratka 4P za účelom jednoduchosti a stručnosti. Táto skratka je odvodená od anglického pomenovania jednotlivých veličín: výrobok (Product), cena (Price), miesto (Place) a propagácia známa aj ako komunikačný mix (Promotion) (13).

Marketingový mix teda jasne odpovedá na štyri základné otázky. Správnym zodpovedaním otázok podnik zefektívňuje svoje výsledky na trhu. Tieto otázky sú stručne znázornené na obrázku 1.



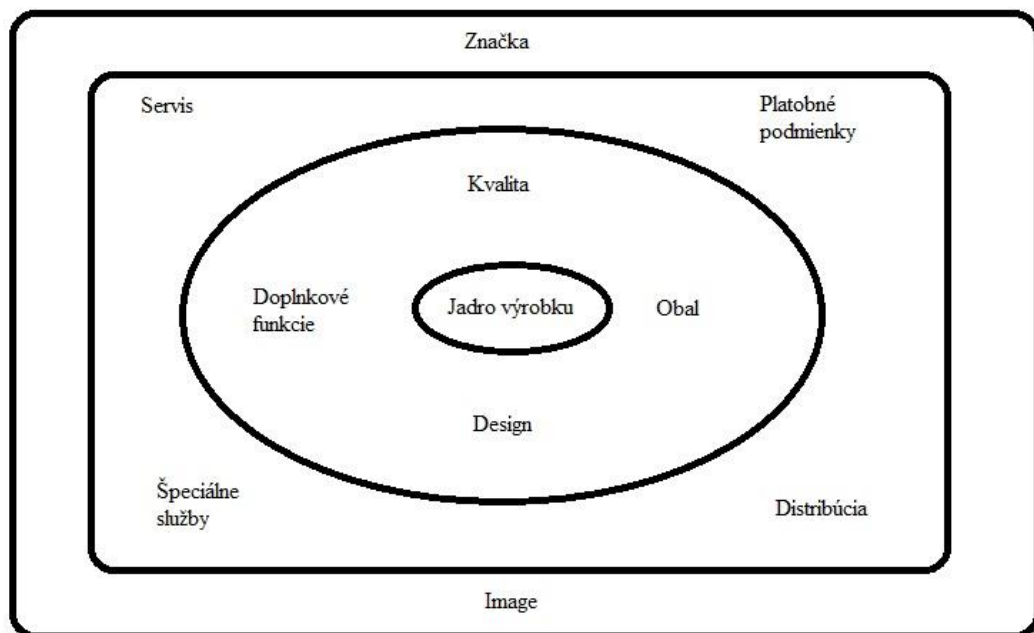
Obr. 1: Marketingový mix (17)

1.10.1 Produkt

Produkt môžeme definovať ako jadro obchodnej činnosti podniku. Od produktu sú ďalej závislé ďalšie zložky marketingového mixu. Marketing prihliada na produkt ako na všetky statky, ktoré ponúka trh a subjekty trhu tieto statky vymieňajú za účelom uspokojovania svojich potrieb, riešenia problémov alebo poskytnutia určitej hodnoty (14).

Produkty teda nie sú len výrobky a služby slúžiace na konečnú spotrebu. Medzi produkty zaraďujeme aj všetky výrobky a služby, ktoré zákazníci nakupujú za účelom podnikania a ďalšieho predaja.

Zákazníci nekupujú produkt výhradne pre jeho vlastnosti, formu alebo materiál, ale najmä pre jeho funkcie, spôsob riešenia problémov a mieru naplnenia ich potrieb. Obrázok 2 znázorňuje činitele, na základe ktorých sa zákazníci rozhodujú o nákupe výrobkov a služieb (11).



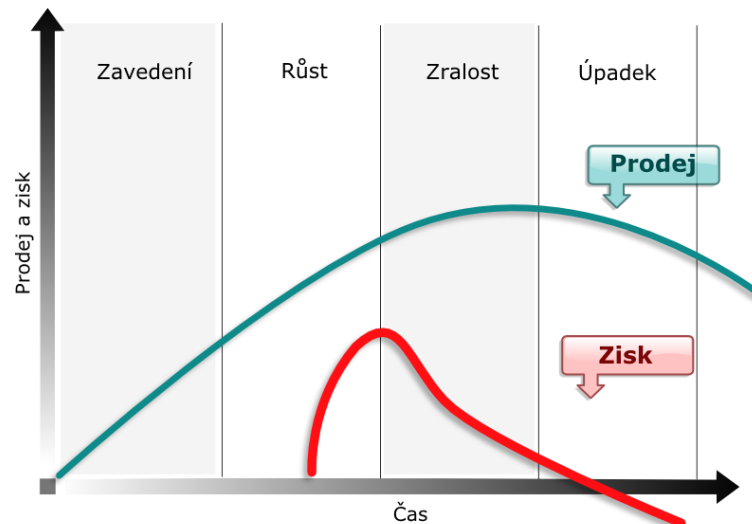
Obr. 2: Úplný produkt (11)

Životnosť produktu

Životnosť produktu predstavuje závislosť medzi veľkosťou predaja produktu a časom. Denne prichádzajú na trh nové produkty, preto sa postupne mení množstvo predaných

kusov. Každý produkt má svoju krivku životnosti, ktorá je odlišná od ostatných produktov (11).

Krivka životnosti zahŕňa štyri etapy životného cyklu produktu. Túto krivku znázorňuje obrázok 3.



Obr. 3: Krivka životnosti produktu (18)

- 1.) Etapa zavedenia** – objem predaja produktu je malý, pretože zákazníci sa s ním zatiaľ iba zoznamujú, skúšajú ho, zisťujú výhody a nevýhody. Túto etapu charakterizujú vysoké náklady, nízky zisk a neistá budúcnosť produktu. Dôležité pri uvedení na trh je stanovenie ceny a marketingová stratégia zameraná na získanie nových zákazníkov.
- 2.) Etapa rastu** – produkt sa usadzuje na trhu, získava si nových zákazníkov, čo vedie k zvyšovaniu predaného objemu a tým pádom k stálemu rastu zisku. Marketingová stratégia sa začína pomaly orientovať aj na udržiavanie stálych zákazníkov, zlepšovanie produktu a sprievodné služby.
- 3.) Etapa zrelosti** – produkt dosahuje vrchol v predanom objeme a tým aj vrchol vo výške celkových ziskov. V etape zrelosti je najrozvinutejší konkurenčný boj. Marketingová stratégia zohráva najdôležitejšiu úlohu v dĺžke tejto etapy a to podporou predaja, inováciami produktu atď.
- 4.) Etapa úpadku** – objem predaja rýchlo klesá, tým pádom klesá aj celková výška ziskov. Podnik nakoniec ukončuje predaj produktu (14).

1.10.2 Cena

Suma peňazí, ktorá zodpovedá hodnote tovaru alebo služby sa nazýva cena. Vyjadruje súčet všetkých hodnôt, ktoré zákazníci obetujú v prospech úžitku z výrobku alebo služby. Je to najflexibilnejšia časť marketingového mixu a ako jediná sa premieta do ziskov spoločnosti. Cena je pružný prvok. Najmä v chudobných krajinách a sociálne slabších skupinách výrazne ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov o nákupe výrobkov a služieb. V bežných sociálnych podmienkach ale vplyv ceny na nákup výrobkov a služieb upadá a do popredia pri rozhodovaní o nákupe sa dostávajú necenové a psychologické faktory (7).

O výške ceny rozhoduje viacero faktorov. Najhlavnejším faktorom sú výdavky na výrobu, distribúciu, predaj a propagáciu výrobku. Tieto výdavky určujú najnižší limit ceny. Doplnkové faktory ovplyvňujúce cenu sú výška mzdy pracovníkov, prenájom priestorov, dane a odvody, energie a iné (19).

Každý podnik sa snaží o preferencie zákazníkov a niekedy aj o zvýšenie príjmov cestou zvyšovania cien formou jedinečnosti svojich výrobkov a služieb a zapôsobením na cieľových zákazníkov (1).

Metódy určenia ceny (20)

- 1.) **Nákladové metódy** – základným východiskom pri nákladových metódach je dokonalá analýza všetkých nákladov podniku, teda fixných, variabilných aj zmiešaných. K nákladovým metódam určujúcim cenu zaraďujeme napríklad analýzu nulového bodu (bod zvratu), prirážkovú metódu alebo metódu cieľovej návratnosti
- 2.) **Dopytové metódy** – patria k novodobým metódam určovania cien. K svojej analýze využívajú psychológiu a analýzu dopytového správania zákazníkov, preto je dôležité dobre poznať cieľovú skupinu. Medzi známe dopytové metódy patrí napríklad priame cenové porovnanie, porovnanie vnímaných hodnôt, diagnostická metóda alebo metóda holandského textu
- 3.) **Na základe konkurencie** – určenie ceny produktu na základe cenovej hladiny konkurencie

1.10.3 Distribúcia

Distribúciu môžeme charakterizovať ako súbor aktivít vynaložených na presun výrobku alebo služby od výrobcu až ku konečnému spotrebiteľovi. Distribúcia teda zahŕňa okrem iného aj skladovanie, dopravu, financovanie pohybu produktov, poskytovanie marketingových informácií atď (21).

Distribučné cesty (14)

Distribučné cesty predstavujú „zástavky“ produktu na ceste od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Rozlišujeme štyri distribučné cesty:

- A) **výrobca – zákazník** – priamy kontakt výrobcu so zákazníkom, predaj sa uskutočňuje bez ďalších sprostredkovateľov
- B) **výrobca – maloobchod – zákazník** – medzi výrobcu a konečného zákazníka vstupuje ďalší článok v podobe maloobchodu. Touto cestou sa predávajú najmä výrobky krátkodobého charakteru určené k okamžitej spotrebe
- C) **výrobca – veľkoobchod – maloobchod – zákazník** – do distribučnej cesty vstupuje veľkoobchod, ktorý je nevyhnutný najmä pri výrobkoch, ktoré je nutné kombinovať s inými výrobkami
- D) **výrobca – agent – veľkoobchod – maloobchod – zákazník** – najzložitejšia a najdlhšia distribučná cesta. Agent vystupuje ako prostredník zabezpečujúci napríklad dodávky tovarov, a iné dôležité operácie

1.10.4 Komunikačný mix

Komunikačný mix často nazývaný aj propagácia tvorí časť marketingového mixu. Jeho cieľom je koordinovať komunikáciu podniku so zákazníkmi. Hlavnú úlohu komunikačného mixu tvorí zoznámenie cieľovej skupiny s výrobkom alebo službou podniku. Medzi vedľajšie, doplnkové úlohy patrí presvedčenie, zaujatie a stimulovanie cieľovej skupiny k opätovným nákupom u daného podniku, oboznámenie sa s jej potrebami a prániami a v neposlednom rade vytvorenie verných a lojálnych zákazníkov a komunikácia s nimi (22).

Jadro komunikačného mixu tvoria: reklama, podpora predaja, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou (public relations), priamy marketing. V posledných rokoch pribúdajú nové prvky komunikačného mixu, napríklad udalosti a zážitky (2).

Reklama

Reklama je platená forma neosobnej prezentácie a propagácie myšlienok, tovarov alebo služieb prostredníctvom hromadných médií. Medzi najznámejšie formy reklamy zaraďujeme noviny, časopisy, televíziu, rádio a billboardy. Reklama patrí k jedným z najefektívnejších a najvyužívanejších spôsobov k presvedčaniu a stimulovaniu cieľovej skupiny k nákupu u daného podniku. Úlohou reklamy je vyvolať záujem. Na splnenie tejto úlohy podnik využíva pozitívnu, ale aj negatívnu reklamu. Od formy reklamy ďalej závisí reakcia publika a najmä upozornenie na konkrétny výrobok, čo vedie publikum k vytvoreniu názoru na produkt a zároveň podnetom k nákupu produktu (7).

Reklama sa často označuje aj ako jednosmerná komunikácia, ktorá v niektorých prípadoch nevzbudí vyžadovanú pozornosť a tým neprinesie očakávaný efekt (2).

Podpora predaja

Podpora predaja úzko súvisí s reklamou. Jej úlohou je zúžitkovať krátkodobé podnety, ktoré zefektívňuje a tým pádom povzbudzuje a urýchľuje predaj produktu. Novým trendom vo vyspelých krajinách je zvyšovanie nákladov na podporu predaja, ktoré sú v konečnom dôsledku mnohokrát vyššie ako celkové výdaje na reklamu. Podpora predaja najčastejšie poskytuje zákazníkovi možnosť vyskúšať si nový výrobok za cieľom prilákania zákazníka na svoju stranu alebo na druhej strane odmenenie zákazníka za prejavenu dôveru podniku (19).

Osobný predaj

Osobný predaj je charakterizovaný priamym, osobným kontaktom predávajúceho s kupujúcim. Jeho cieľom je dôkladne analyzovať zákazníka a na základe zistených informácií pomocou psychologických postupov aplikovať vhodnú predajnú argumentáciu. Ide o najstaršiu formu priamej marketingovej komunikácie. Môže mať

množstvo foriem napríklad obchodné rokovania, aktivity obchodných zástupcov, ale napríklad aj u mnohých ľudí nepopulárny podomový predaj (14).

Public relations

Public relations (PR) známe aj ako vzťahy s verejnosťou majú za cieľ prezentovať podnik v čo najpozitívnejšom svetle. Toto jednanie má za následok ovplyvnenie rozhodovania zákazníkov v prospech podniku, aj keď sa nejedná o priamu komunikáciu orientovanú na predaj výrobkov. Kvalitné PR oddelenie prezentuje informácie o podniku, jeho výrobkoch a službách následkom čoho nadobúda dôveryhodnosť, vysokú lojalitu zákazníkov a najmä podporu širokého okolia (14).

Najznámejšie PR aktivity podnikov sú najmä zverejňovanie článkov a komentárov podniku v tlačенých médiách, natáčanie a uverejňovanie vyjadrení pomocou videí, vydávanie podnikových letákov, novín alebo časopisov, sponzoring a iné.

Priamy marketing

Priamy marketing pôsobí na jednu konkrétnu cieľovú skupinu spotrebiteľov. Dôležité je presne poznať potreby a požiadavky danej cieľovej skupiny. Pri zohľadnení všetkých dostupných informácií môže priamy marketing rozhodnúť o priklonení sa zákazníka k danému podniku pomocou odlišenia sa od konkurencie a zapôsobenia na jeho konkrétnu požiadavku alebo preferenciu. Príkladom je motivovanie zákazníka pomocou priameho oslovenia menom a prirovnania k filmovému hrdinovi, ktorý využíva konkrétnu značku automobilu (14).

Výhodou priameho marketingu je okamžitá spätná väzba od zákazníka. Miernou nevýhodou je jeho obmedzenosť, nakoľko pôsobí len na jednu konkrétnu cieľovú skupinu (14).

1.11 Značka

Najväčšia úloha značky od jej začiatkov je rozpoznávanie produktov. Americká marketingová asociácia (American Marketing Association, AMA) definuje značku ako „meno, termín, označenie, symbol či design alebo kombináciu týchto pojmov slúžiacich k identifikácii výrobkov a služieb jedného alebo viacerých subjektov a k ich rozlíšeniu

od konkurencie.“ Vytvorenie akéhokoľvek mena, loga, označenia alebo symbolu, teda môžeme považovať za vznik novej značky (23).

Ďalšími úlohami značky sú najmä jedinečnosť podniku a produktu, ľahšia orientácia v obchode, ale hlavne právna ochrana pred plagiátorstvom a kopírovaním produktu. Značka má aj svoje nevýhody, a to napríklad vyššie náklady na označovanie produktov alebo identifikácia značky pri nevydarenom produkte (11).

1.12 Logo

Grafické stvárnenie názvu organizácie, spoločnosti, firmy alebo inštitúcie obohatené o piktogram nazývame logo. Definícia loga je totožná s českým výrazom grafická značka (24).

Logo v sebe väčšinou ukrýva poslanie alebo filozofiu značky. Priradenie loga k značke by malo byť jednoduché a ľahko odvoditeľné. Čím je značka úspešnejšia, tým rastie aj známosť loga. Podniky musia dbať na časté aktualizovanie loga podľa nových trendov, avšak vývoj loga by nemal obsahovať výrazné zmeny v myšlienke (24).

1.13 Moderné marketingové trendy

S pokrokom v oblasti vedy a techniky je nevyhnutný aj pokrok v oblasti marketingu. Marketing priamo využíva poznatky a nástroje vedy a techniky. Dôkazom je využívanie sociálnych sietí v rámci virálneho a e-mail marketingu alebo mobilných telefónov v rámci mobilného marketingu (25).

1.13.1 Virálny marketing

Virálny marketing je v súčasnej dobe s obľubou využívaná, nízko nákladová forma prezentácie. Jeho priebeh spočíva vo vydaní mnohokrát šokujúcej správy, obrázku alebo videa, ktoré v sebe nesie skrytú správu s cieľom spustiť masovú reakciu. Podmienkou virálneho marketingu je vysoká miera kreativity. Preferovaným cieľom virálneho marketingu je prilákanie nových zákazníkov (25).

Pokrok v oblasti internetu a sociálnych sietí podporuje aj vznik virálnych správ. Práve sociálne siete a e-mail sú v súčasnosti najvyužívanejšie na šírenie týchto správ. Okrem nízkych nákladov má virálny marketing obrovskú výhodu v rýchlosti vyprodukovania

správy. Naopak najväčšou nevýhodou je rýchlosť šírenia správy, ktorú po uvedení nemožno nijak obmedzovať ani kontrolovať (25).

1.13.2 Športový marketing

Športový marketing a podniky pohybujúce sa v oblasti športu a športových pomôcok spolu v dnešnej dobe úzko a neodmysliteľne súvisia. Podniky využívajú organizované športové akcie k sponzoringu, alebo v spojení s event marketingom samy organizujú športové akcie pod svojim menom. Úlohou športového marketingu je v prvom rade upriamenie pozornosti na športové výrobky daného podniku, čo vedie k realizácii obchodných cieľov. Pre maximalizovanie výsledkov tohto procesu je nutná dlhodobá práca na športovom marketingu (25).

1.13.3 Product placement

Product placement môžeme charakterizovať ako úmyselné a platené umiestnenie konkrétnej značky do audiovizuálneho diela napríklad filmu, seriálu, reklamy alebo relácie s úmyslom propagácie podniku. Patrí k ďalším nízko-nákladovým formám prezentácie a v súčasnej dobe jeho uplatnenie získava na popularite (25).

1.13.4 Guerilla marketing

Guerilla marketing sa začal rozvíjať na základoch konkurenčných bojov. Neskôr, vplyvom technologických pokrokov a nových komunikačných technológií sa jeho zameranie upravilo. Hlavnými výhodami tohto typu marketingu sú nízke výdavky na jeho realizáciu a vďaka práci s psychológiou vysoká miera efektivity. Táto forma marketingovej komunikácie psychologickými nástrojmi púta pozornosť potenciálneho zákazníka bez toho, aby si tento zákazník uvedomil, že ide o formu reklamy. Efektívnosť zvyšuje originalita a spracovanie nápadu. Na druhej strane, guerilla marketing môže ľahko porušovať zákony a spôsobovať tým nemalé problémy (25).

Najrozšírenejšie taktiky guerilla marketingu (25):

1. Udrieť na nečakanom mieste
2. Zamerať sa na presne určené ciele
3. Rýchlo sa stiahnuť naspäť

1.13.5 Customer relationship management

Customer relationship management (CRM) slúži na riadenie vzájomného pôsobenia medzi podnikom a potenciálnymi alebo existujúcimi zákazníkmi. Pomocou CRM sa spoločnosti snažia zvyšovať produktivitu, spokojnosť a lojalitu zákazníkov. Táto forma marketingovej komunikácie je vysoko účinná a efektívna. Podniku poskytuje celistvý obraz, monitoruje predchádzajúce vplyvy alebo dokonca aj stav objednávok a podobne. Vďaka tomu má podnik prehľad o potrebách a požiadavkách jednotlivých zákazníkov a každému z nich môže ponúknuť individuálne orientované služby (26).

1.14 Zhrnutie teoretických východísk

V mojej bakalárskej práci sa opieram o teoretické poznatky z kníh mnohých autorov. Najväčšou inšpiráciou bol pre mňa jeden z najväčších odborníkov v oblasti marketingu Philip Kotler. Významnú časť poznatkov som čerpal od pána Roberta Zicha, a z jeho publikácie Koncepcie úspechuschopnosti: Konkurenceschopnosť – víťazství, nebo účast v soutěži? a najmä formou osobných konzultácií. K upresneniu pojmov a hlavne grafickým doplneniam využívam aj viacero vierohodných internetových stránok a odborných portálov. Vo veľkej miere som pri tvorbe teoretickej časti mojej práce využíval vlastné poznatky z doterajšieho štúdia a taktiež niektoré kapitoly vznikli spojením poznatkov viacerých autorov.

Vymedzenie základných pojmov v oblasti marketingu sa opiera o poznatky spomínaného Philipa Kotlera. Kotler patrí v súčasnej dobe medzi najuznávanejších odborníkov a vo svojich dielach ho cituje množstvo iných autorov, preto jeho myšlienky využívam v kapitolách popisujúcich obchod, marketingové prostredie, produkt, cenu, subjekty a delenie trhu. Kotlerove poznatky som doplnil informáciami z publikácií známych a často citovaných pisateľov, napríklad pani Dagmar Jakubíkovú, ktorú som využil pri predstavení komunikačného mixu, Jitku Vysekalovú, ktorej poznatky

zahŕňam najmä v kapitole marketingového mixu a pána Petra Freya, pomocou ktorého predstavujem moderné trendy v marketingu.

V oblasti konkurencie využívam z veľkej časti publikáciu pána Roberta Zicha, ktorý v nej rozvíja výhody, na ktoré sa zameriava moja bakalárska práca, hlavne problematiku substitučného pojatia konkurencie. K doplneniu teoretických východísk ohľadom konkurencie a konkurenčného priestoru používam pána Ludvíka Čichovského.

K doplneniu ostatných pojmov neodmysliteľne súvisiacich s danou témou využívam ďalších autorov, vo významnej miere spomínam najmä Kevina Lane Kellera, ktorý je podobne ako Kotler považovaný za jedného z popredných odborníkov v oblasti marketingu.

Teoretické východiská mojej práce sa sústreďujú na stručné vymedzenie základných pojmov marketing, konkurencia, trh a s nimi súvisiacich otázok.

2 ANALÝZA PODNIKU

2.1 Predstavenie spoločnosti

2.1.1 História podniku

História podniku Kellys bicycles sa začína v roku 1990, kedy si dvaja bratia Peter Divinec a Branislav Divinec otvorili požičovňu bicyklov v autokempingu na Sĺňave v Piešťanoch. Za prvú sezónu požičiavania bicyklov zarobili 80 tisíc slovenských korún. Po sezóne vďaka veľkému dopytu predali všetky bicykle a za získané peniaze hneď nakúpili ďalšie. Ceny v tej dobe diktoval štát, preto kupovali bicykle za maloobchodnú cenu a za tú istú cenu ich aj predávali. K bicyklom preto poskytovali predpredajné servisné úkony, napríklad dofúkanie gúm. Neskôr bol zákon o maloobchodných cenách zrušený. Bicykle neskôr skladovali vo svojich garážach, neskôr si prenajali sklad na železničnej stanici a bicykle predávali cez inzeráty v novinách. To ich priviedlo k založeniu podniku. Kvôli problémom s nájdením vhodnej predajne, sa začali orientovať na veľkoobchod a v roku 1991 vznikla spoločnosť s ručením obmedzeným MAMA, spol. s r.o. so sídlom v Piešťanoch. Osobne začali chodiť za majiteľmi predajní a ponúkať im bicykle. Do dvoch rokov sa stali najväčším distribútorom bicyklov na Slovensku s ročným predajom tridsať tisíc bicyklov ročne. Trh bicyklov sa v roku 1994 rýchlo naplnil. Podnik sa držal domácich výrobcov a nebol schopný konkurovať bicyklom dovázaným zo zahraničia. Preto sa podnik kvôli problémom s predajom dostal až do platobnej neschopnosti. Vtedy boli bratia Divincovci nútení prijať do podniku nových spoločníkov z radov svojich známych. Na výstave v Kolíne nad Rýnom získali kontakt na kľúčového výrobcu v Taiwane. Spolupráca spočívala v navrhnutí bicyklov na Slovensku, výrobe dielov na Taiwane a následná montáž na Slovensku. Tento proces mal za cieľ ušetrenie nákladov na clá, nakoľko clo na diely bolo o 10% nižšie ako na zložené bicykle. Z tohto dôvodu podnik postavil novú montážnu halu v dedine Veľké Orvište neďaleko Piešťan, kde začali pracovať aj administratívny pracovníci. Na túto investíciu využil úver. Následne začal vyrábať prvú vlastnú značku bicyklov MAMA, neskôr sa pridávali značky ALPINA, ADMIRAL, KELLYS, LINCOLN. Podnik sa snažil rozširovať ponuku značiek s cieľom pokrytia širšej časti trhu s heslom „ešte sa nenarodila šťuka, ktorá by

zjedla všetkých kaprov v rybníku“. Problémom bola neschopnosť investovania do propagácie všetkých značiek. Keď na trh vstúpili české značky, začali v roku 1996 vyvíjať obchodné aktivity v Čechách a neskôr v ďalších krajinách. Časom podnik vypustil zo svojho portfólia všetky značky okrem Kellys, pretože tieto značky boli pre neho viac stratové ako ziskové. Ďalším krokom pre zvýšenie ziskov bolo nastavenie ceny na strednú až vyššiu úroveň, čo prinieslo na jednu stranu zmenšenie množstva predaných bicyklov, na druhej strane nižšiu kapitálovú náročnosť a vyššiu kvalitu bicyklov. V roku 2001 vystúpili z podniku spoločníci, ktorí sa k nemu pripojili v roku 1994. Podiel týchto spoločníkov prebral taiwanský dodávateľ. Svetová finančná kríza v roku 2008 donútila podnik v roku 2010 obnoviť predaj bicyklov značky ALPINA, ktoré patria do nižšej cenovej kategórie. Aj v tomto prípade je však pre podnik najdôležitejšia kvalita. V roku 2010 podnik zmenil svoje meno na Kellys bicycles s.r.o. V roku 2012 sa sídlo podniku presunulo do Veľkého Orvišťa (27).

Kellys bicycles v súčasnosti predáva bicykle vo všetkých európskych krajinách a viac ako 30 štátoch sveta. Na Slovensku sa predáva menej ako 10% produkcie, najviac produkcie končí v Čechách a v Poľsku. Zriedkavo sa podarí predat' bicykle aj do mimoeurópskych krajín, napríklad v minulosti do Juhoafrickej republiky. Ročná produkcia predstavuje približne 70 000 ks strednej a vyššej triedy bicyklov. V minulosti bola značka Kellys bicycles súčasťou Americkej korporácie a z toho dôvodu si mnoho ľudí aj v súčasnosti myslí, že Kellys bicycles je americká značka, čo podniku marketingovo veľmi pomohlo (28).

2.1.2 Základné informácie o spoločnosti

Obchodné meno: Kellys bicycles s.r.o.
Sídlo: Slnecná cesta 374, 922 01 Veľké Orvište
Identifikačné číslo: 17641322
Deň zápisu do OR: 27.06.1991
Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným
Základné imanie: 6 000 000 €

Spoločníci:	Chen Hong-Jen	Vklad: 750 000 € Podiel: 12%
	Wu Gwo-Ming	Vklad: 750 000 € Podiel: 12%
	Ing. Branislav Divinec	Vklad: 2 250 000 € Podiel: 38%
	Ing. Peter Divinec	Vklad: 2 250 000 € Podiel: 38%
Štatutárny orgán:	konateľ: Ing. Peter Divinec	Vznik funkcie: 22.06.2012
Počet zamestnancov:	130-140 (29)	

2.1.3 Predmet činnosti

Hlavnou činnosťou podniku je montáž a výroba bicyklov a ich súčastí. Obchodný register definuje túto činnosť ako obchod so spotrebným a priemyselným tovarom. Ďalšími činnosťami súvisiacimi s predmetom podnikania Kellys bicycles je sprostredkovateľská činnosť a servisné služby v oblasti spotrebného a priemyselného tovaru. Doplnkovými činnosťami podniku sú reklamná a propagačná činnosť, vedenie účtovnej evidencie a vykonávanie prieskumu trhu (29).

Filozofiou podniku je outsourcing, teda úzka spolupráca s externými subjektmi. Je to veľmi integrovaný podnik. Ideové koncepcie, vývoj a testovanie prebiehajú vo vnútri podniku, ale v mnohých veciach dlhé roky spolupracujú so špičkami vo svojom obore. Napríklad karbónové rámy pre Kellys vyrába podnik, ktorý je dodávateľom karbónových dielov pre Boeing 787 Dreamliner. V oblasti grafických a priemyselných dizajnov podnik už 15 rokov úzko spolupracuje s grafickým štúdiom. Kellys je veľmi silný na Poľskom trhu (30).



Obr. 4: Logo Kellys bicycles (31)

2.2 Analýza trhu

Na trhu výrobcov bicyklov na Slovensku pôsobia 4 najvýznamnejšie značky. Patria medzi ne Kellys, Dema, CTM a Kenzel. Všetky 4 značky sa vyznačujú hlavným spoločným znakom, ktorým je spolupráca s výrobcami na Taiwane alebo v Číne. Počiatočné návrhy celkových dizajnov, výber komponentov, následná montáž a testovanie bicyklov prebiehajú na Slovensku (30).

Bicyklový priemysel, tak ako aj ostatné segmenty hospodárstva, zasiahla v roku 2008 svetová hospodárska kríza. Najhorší bol pre slovenských výrobcov bicyklov rok 2009. V súčasnej dobe sa už väčšina dokázala vrátiť na objem produkcie pred krízou. Kríza, však úplne zmenila trh bicyklov a výrobcovia sa musia viac snažiť aby zaujali zákazníkov (30).

Nakoľko slovenský producenti bicyklov vo veľkej časti produkujú bicykle najmä na vývoz, po prijatí eura na Slovensku bojujú aj s kurzovými rozdielmi. Kurzy ostatných mien voči euru veľmi silno plávajú. Po príchode krízy výrobcovia inkasovali bezcenné peniaze, pretože hodnota ostatných mien sa prepadla. Preto, od prijatia eura, musia vo zvýšenej intenzite sledovať finančné operácie – výsledky kurzových rozdielov (4).

Problém vo výrobe bicyklov je aj v rozdieloch výrobných noriem. Aj keď existuje Európska únia a legislatíva je jednotná, medzi štátmi existujú veľké rozdiely v normách, ktoré sa nedajú sklbiť (30).

Na Slovensku je výrazný problém s infraštruktúrou. Dôležitá je najmä absencia cyklistických chodníkov, cyklistických trás, čo sa negatívne odráža na celkovom predaji bicyklov na Slovensku. Problém je v neposlednom rade aj vo vnímaní cyklistov ako účastníkov dopravy. Z tohto dôvodu sa slovenskí výrobcovia sústreďujú skôr na upevnenie svojich pozícií na zahraničných trhoch a zvýšenie celkového exportu (30).

2.2.1 Nastupujúce trendy

Trh bicyklov podlieha neustálym zmenám. Podniky musia dokonale poznať všetky všeobecné a technologické trendy, ale aj požiadavky a očakávania zákazníkov. Nastupujúcim trendom v oblasti bicyklov je kategória citybike., ktorá postupne

prichádza zo západnej Európy. Tieto bicykle obsahujú kompletnú výbavu, teda nosiče, držiaky, stojan, svetlá a iné (30).

Čím ďalej, tým viac sa rozvíja bicyklovanie ako forma trávenia voľného času celej rodiny. Na ústupe je stredná trieda bicyklov. Naopak rastie produkcia drahých, ale aj lacných bicyklov. Slovenský trh zaostáva za svetovými trendmi v oblasti bicyklov o približne 3-4 roky (30).

2.3 Analýza konkurencie

Najproduktívnejším výrobcom bicyklov na Slovensku je podnik Kellys bicycles. Ročne predá na celom svete 69 000 kusov bicyklov, čo predstavuje 42% z výroby 4 najväčších slovenských výrobcov. 90% produkcie vyváža do zahraničia, a preto najväčší podiel na slovenskom trhu má podnik Belve so značkou bicyklov CTM. Z ich ročnej produkcie 35 850 kusov zostáva 50% na slovenskom trhu, čo predstavuje 18 000 kusov bicyklov a 32,2% podiel na trhu.

Tab. 2: Produkcia bicyklov 4 najväčších výrobcov na Slovensku (30)

Značka	2009	2010	2011	2012	2013
Kellys	62 500	62 500	63 000	64 000	69 000
Dema	54 000	30 000	26 000	28 000	30 000
CTM	13 750	14 500	19 980	22 950	35 850
Kenzel	14 299	16 700	23 000	26 500	29 000
Spolu	144 549	123 700	131 980	141 450	163 850

Tab. 3: Predaj bicyklov 4 najväčších výrobcov na Slovensku v roku 2013 (30)

Značka	Celkový predaj bicyklov (ks)	Predaj bicyklov na Slovensku		Podiel na slovenskom trhu (%)
		%	ks	
Kellys	69 000	10	7 000	12,5
Dema	30 000	50	15 000	26,7
CTM	35 850	50	18 000	32,2
Kenzel	29 000	55	16 000	28,6
Spolu	163 850	35	56 000	100

Dema

Obchodné meno:	DEMA Senica, a.s.
Sídlo:	Dlhá 248/43, Senica 905 01
Deň zápisu:	20.07.2001
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Základné imanie:	33 200 €
Počet akcií:	1 000 listinných akcií na meno v hodnote 33,2 € (29)

Podnik spolupracuje s juhoázijskými výrobcami komponentov. Na ideové koncepcie a priemyselný dizajn má vytvorené samostatné oddelenia. Okrem toho Dema vyrába a kompletizuje celé bicykle pre iné zahraničné značky. Podnik svoju stratégiu prispôsobuje trendom, zmenám na trhu a požiadavkám zákazníkov. Dema je súčasťou viacerých projektov, ktoré sú spojené s bezpečnosťou a rozvojom mestskej cyklistiky. V súčasnosti sa podnik orientuje na drahšie bicykle a získava nových zákazníkov. Dema vyváža bicykle do 8 krajín. Okrem bicyklov obchoduje aj s automobilmi, kočíkmi a športovým náradím (30).

Skladba výroby: 50% MTB, 15% cross, 15% detské, 15% city, 5% cestné (30)

CTM

Obchodné meno:	Belve, s.r.o.
Sídlo:	Holubyho 295, Stará Turá 916 01
Deň zápisu:	16.11.1994
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Základné imanie:	7 968 € (29)

Podnik spolupracuje so spoločnosťou ASTRO Engineering, ktorá je jedným z najvýznamnejších, zákazkových, taiwanských výrobcov rámov. Ide o celoodpružené a karbónové modely vyššej cenovej kategórie. Ostatné rámy (profily, spojky, koncovky, geometriu) si navrhuje podnik sám, výrobca zodpovedá za kvalitu a zhodu s európskymi normami. Na dizajne, marketingu, testovaní, tvorbe produktového katalógu, pracujú samostatné oddelenia. Značku CTM sa prezentujú najmä cez „gravity“ disciplíny, ktoré sa radia medzi extrémne športy. Belve sa v súčasnosti snaží presadiť aj na trhu rodinnej

cyklistiky strednej triedy, v ktorej sa skrýva obrovský potenciál a možnosti. V posledných rokoch podnik zmenil prístup k marketingu, zmenil dizajn loga a zefektívnil prácu. V súčasnosti predáva najviac bicyklov v strednej triede zo slovenských výrobcov. Belve sa orientuje prevažne na český trh. Dopyt po značke CTM už 3 roky presahuje technologické možnosti podniku. Podnik predáva bicykle v 10 európskych krajinách (30).

Skladba výroby: 50% MTB, 50% cross (30)

Kenzel

Obchodné meno: KENZEL s.r.o.

Sídlo: Novozámocká cesta 182, Hurbanovo 947 01

Deň zápisu: 28.02.2001

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Základné imanie: 6 640 € (29)

Podnik, ako jediný zo slovenských výrobcov, prevádzkuje vlastnú výrobu bicyklov. Vlastní niekoľko zvaračských kójí, stojanov a fréz. Najmä kategória citybikov sa ručne zvara a strieka priamo v podniku. Okrem toho vlastní aj linku na výrobu ráfikov a celých kolies. V budúcnosti plánuje Kenzel vyrábať vlastné komponenty, ako sú napríklad riadidlá či predstavec a otvoriť halu, kde sa budú zvarať aj hliníkové rámy. Dizajn má na starosti podniková dizajnérka. Vlastná výroba prináša niekoľko výhod. Najvýraznejšia výhoda je vyrobenie bicykla presne podľa požiadaviek zákazníka v lehote jedného týždňa. V roku 2009 Kenzel zaznamenal pokles celkového obratu o 45%. Z krízy sa podnik rýchlo dostal a v roku 2013 už vyrábal rovnaké množstvo bicyklov ako pred krízou. Bicykle vyváža do 14 krajín. Najväčšie množstvo bicyklov predáva podnik na južnom Slovensku a v Maďarsku (30).

Skladba výroby: 30% MTB, 50% city, 20% detské (30)

Monitorovanie konkurencie podnikom Kellys bicycles

Podnik Kellys bicycles nemá CRM systém na monitorovanie konkurencie. Informácie získava z dostupných zdrojov. Veľa informácií zbierajú obchodný zástupcovia, ktorí majú súkromné vzťahy s obchodmi. Podnik má k dispozícii obchodné podmienky

konkurentov, prístup do obchodov konkurencie, katalógy konkurencie. Týmito cestami neustále sleduje činnosť konkurencie na trhu v oblasti marketingu, predaja, inovácií, technológií, produktov a monitoruje hrozby. Cieľom tohto pozorovania je predísť aktivite, ktorú podnik môže realizovať duplicitne s aktivitou konkurenčných podnikov. Ďalší monitoring podnik vykonáva na základe brand motívov, vzťahov s obchodníkmi, niekedy aj priateľských vzťahov s konkurenciou, prieskumov trhu a asociácií. Najdôležitejšie trhy pre Kellys, poľský a český trh, majú bicyklové asociácie, ktoré poskytujú informácie ohľadom situácie na lokálnom aj európskom trhu.

2.4 Analýza dodávateľov

Pre podnik je pri výbere dodávateľov najväčším cieľom kvalita. Cena je až na druhom mieste. Kellys má nastavené presné pravidlá, akým spôsobom spolupracuje s dodávateľmi: kontrola kvality dodávateľov, vzťah založený na dlhodobej a kvalitnej spolupráci, dodržiavanie všetkých podmienok (platobné, dopravné, ...). Pri nesplnení pravidiel zo strany dodávateľov spolupráca končí. Podnik sa snaží byť lojálny k jednému overenému dodávateľovi, s ktorým najviac spolupracuje. Táto lojalita sa týka všetkých materiálov aj doplnkov. Podnik má vždy v zálohe jedného dodávateľa - diverzifikácia.

Podnik nakupuje tovary na výrobu na celom svete, najmä Ázia - Indonézia, Čína, Japonsko, Severná Amerika, Európa.

Základná časť bicykla je rám. Ten na začiatku navrhne dizajnové štúdio v spolupráci s bicyklovým oddelením, potom sa dostáva do výroby najmä v ázijských krajinách Čína a Taiwan. Dôležité je mať v týchto krajinách agentov, ktorý strážia kvalitu výroby. Na rám sa postupne osádzajú jednotlivé komponenty, ktoré podnik nakupuje od renomovaných výrobcov akými sú Rockshock, Fox, Shimano, Schwalbe. Výrobcovia musia spĺňať určitú kvalitatívnu úroveň, preto aj ich výrobky patria medzi drahšie.

Výroba bicyklov je sezónna a tomu podliehajú plány výroby. Nakoľko sú dodacie termíny pre jednotlivé komponenty kvôli ich kvalite a renomé značky veľmi dlhé, výroba sa plánuje minimálne v dvojročnom predstihu. Samotná výroba začína rok pred uvedením nových modelov na trh.

2.5 Analýza zákazníkov

Analýza a vyhľadávanie zákazníkov je dlhodobý proces. Podmienky pre spoluprácu s podnikom:

- prevádzkovanie kamenného obchodu
- poskytovanie kvalitného servisu
- možnosť prezentácie podnikových bicyklov
- akceptovateľná výstavná plocha
- dobré platobné skúsenosti – platba vopred, neskôr istá úroveň úveru
- vzťah so zákazníkom - veľmi dôležitý, musí byť na vysokej úrovni, podnik podporuje obchod, ale aj obchod podporuje podnik

Nakoľko podnik pôsobí na trhu bicyklov už takmer 25 rokov a má vybudované dobré meno, často zákazníci priamo kontaktujú podnik s požiadavkou na spoluprácu.

Kellys prevádzkuje program ambasádorov značky. Tento program spočíva v existencii obchodov, ktoré sú špecialistami na značku a sami jazdia na týchto bicykloch.

Podnik v súčasnosti pracuje na skvalitnení siete predajní. Množstvo predajní s nevýrazným dizajnom a malou predajnou plochou sa snažia eliminovať. V tomto smere podnik eviduje pokrok v medziročnom poklese týchto typov predajní, pretože sa nevedia udržať na trhu.

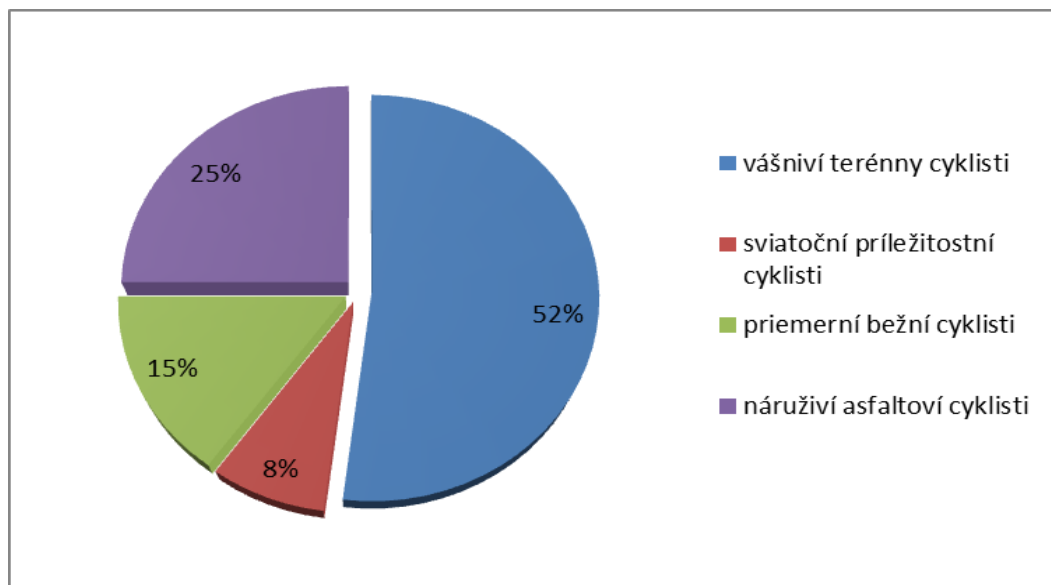
Formou vyhľadávania zákazníkov je aj výstava Eurobike, konajúca sa v nemeckom meste Friedrichshafen, ktorá je najväčšou výstavou B2B trhu v Európe. Podnik vystavuje svoje produkty aj na mnohých regionálnych výstavách.

2.5.1 Cieľová skupina

Podnik v roku 2014 uskutočnil prieskum zákazníkov na vzorke 1595 respondentov. Výsledok tohto prieskumu je znázornený v grafe 1.

Tento prieskum definoval hlavnú cieľovú skupinu značky Kellys bicycles ako vášnivých terénnych cyklistov. V tejto skupine prevládajú mladší, slobodní muži, ktorí bicyklujú niekoľkokrát do týždňa (42%), sami (55%) a najčastejšie v teréne (29%). Vlastnia MTB bicykle a v prípade nákupu nového bicykla preferujú opäť MTB bicykle (46%). Priemerná suma, ktorú sú ochotní zaplatiť za bicykel sa pohybuje okolo 518€.

Ak vezmeme do úvahy všetkých odpovedajúcich respondentov, frekvencia bicyklovania ostáva nemenná, 34% bicykuje niekoľkokrát do týždňa, prevažne sami (50%). Najčastejšie využívajú mestské cyklocesty (22%), vlastní MTB bicykel a v prípade ďalšej kúpy bicykla by sa znova rozhodli pre tento druh bicykla (40%). Priemerná suma, ktorú sú ochotní utrátiť za bicykel je 445 €.



Graf 1: Cieľová skupina Kellys bicycles (interné zdroje podniku)

2.6 Analýza marketingového mixu

Podnik má oddelenie marketingu, ktoré vytvára a smeruje stratégiu marketingu. Každý trh, si túto stratégiu ďalej prispôsobuje svojim požiadavkám.

2.6.1 Produkt

Primárnym produktom podniku sú bicykle. Ďalšími produktmi sú doplnky a bicyklové príslušenstvo. Podnik má v súčasnosti vo svojej ponuke 150 modelov bicyklov rozdelených medzi dve značky Kellys a Alpina.

Kellys dodržiava stanovené normy výroby pri všetkých produktoch, certifikáty ISO nevlasťní.

Pri objednávke produktu cez e-shop v rámci B2C trhu podnik poskytne zákazníkovi kontakt na najbližšieho predajcu značky Kellys a ten preberá tohto zákazníka. Podnik teda neprevádzkuje žiadny priamy predaj na B2C trhu formou e-shopu.

Kellys predáva svoje produkty teritoriálne. Dve špecializované predajne nemôžu byť v tesnej blízkosti, aby nezvádzali medzi sebou konkurenčný boj. Podnik pri záujme dvoch zákazníkov s predajňami blízko seba sám rozhoduje, ktorému z nich dá prednosť.

Záručný a pozáručný servis

Podnik priamo neprevádzkuje záručný ani pozáručný servis. Záručný servis prevádzkujú zákazníci sami. Ak v rámci záručného servisu potrebujú pomoc, podnik im za účelom udržiavania dobrých vzťahov pomôže v rámci svojich možností a schopností, na vlastné náklady. Dôležitou podmienkou pre zákazníkov je, aby mali dostatočne vybavenú dielňu. Pri expedícií za účelom ľahšieho transportu sú bicykle prispôsobené baleniu a v predpredajnom servise je potrebné bicykel zložiť a skontrolovať. Podnik poskytuje odberateľom pri poškodení bicykla pri preprave možnosť opravy alebo výmeny bicykla.

2.6.2 Cena

Základom pre tvorbu ceny je použitie požadovaných komponentov na konkrétny typ bicykla. Po zložení prebehne porovnanie cien s podobnými bicyklami ostatných značiek.

Filozofia oceňovania montážnych prác sa dlhodobo vyvíja, prispôsobuje obdobiu a trendom. Cena montáže sa odvíja od technickej náročnosti bicykla a platí priama úmera, teda čím náročnejší bicykel, tým drahšia montáž.

Podnik prevádzkuje pásovú výrobu a má definovaných 5 hlavných kategórií oceňovania montážnych prác:

- 1.) základné bicykle s V brzdami – 4€/1 bicykel
- 2.) základné bicykle s hydraulickými brzdami -5€/1 bicykel
- 3.) road racing bicykle – cestné špeciály – 6€/1 bicykel

4.) mestské bicykle – vybavené podľa cestnej vyhlášky, spĺňajú všetky podmienky jazdy po cestnej komunikácii, teda blatníky, osvetlenie, nosič, stojan,... – 7€/1 bicykel

5.) špeciálne bicykle, ktoré spĺňajú najnovšie trendy, celoodpružené bicykle, z hľadiska výroby najnáročnejšie, cross-country bicykle, ktoré sú najdrahšie – 8€/1 bicykel

Cena každej kategórie je rozdelená do operácií, z ktorých každá má svoju čiastkovú cenu napr. utiahnutie kolesa, nahodenie reťaze, nahodenie bŕzd, zmontovanie riadítok, atď.

Platobné podmienky

Nový zákazník platí za nákup v hotovosti. Neskôr dostáva úver priemerne na jeden bicykel približne 500 eur. S každým ďalším nákupom sa úver zväčšuje maximálne až do 25% ročného obratu zákazníka s podnikom. Štandardná doba splatnosti v prípade voľného predaja je 30 dní.

Podnik ponúka zákazníkovi možnosť kontraktnej objednávky, jedenkrát za kalendárny rok. Tento kontrakt umožňuje zákazníkovi výhodné financovanie ich obchodu. Za prvú časť tovaru, ktorý dostanú do februára platia až v marci. Táto výhoda je poskytovaná iba zákazníkovi, s ktorými má podnik dobré skúsenosti v rámci dodržiavania platobných podmienok. Nakoľko podnik dbá na vzťahoch, nemáva problémy s ich nedodržiavaním.

2.6.3 Distribúcia

Podnik umožňuje každému zákazníkovi prístup k e-shopu, kde si skladá objednávky podľa svojich potrieb. E-shop má jednoduché používanie, sú v ňom informácie o produkte, ceny, rabaty, dostupnosť, v prípade nedostupnosti najbližší termín dostupnosti. Zákazník má v tomto e-shope prístup ku všetkým svojim dokladom. V momente generácie je objednávka odosielaná do logistického centra podniku, ktoré štandardne vybaví objednávku do 48 hodín. Pri príslušenstve sa často doba vybavenia objednávky mierne predĺži. Zákazníkovi je objednaný tovar doručený kuriérskou službou, s ktorou podnik v danej krajine spolupracuje.

Skladové zásoby

Skladové zásoby bicyklov – podnik má väčšinu objemu svojej produkcie viazanú na kontrakčné dohody, ktoré sa uzatvárajú na konci augusta. Bicykle sa začínajú vyrábať podľa výrobného plánu od začiatku septembra a postupne sa navádzajú do podnikového skladu v Nových Zámkoch. Vzhľadom na kontraktačné zmluvy je približne 90 % produkcie okamžite expedovanej. Niektorí odberatelia majú možnosť ponechať si objednané bicykle v podnikovom sklade na preskladovanie. Mnoho odberateľov túto možnosť využíva napríklad pri zmene sezónnych tovarov.

Skladové zásoby príslušenstva – príslušenstvo na novú sezónu je obvykle naskladnené do konca kalendárneho roka. Zákazníci po odobratí množstiev vyplývajúcich z kontrakčných zmlúv, odoberajú ďalej príslušenstvo podľa svojich aktuálnych potrieb.

2.6.4 Marketingová komunikácia

Marketingové aktivity podniku sú delené na 2 časti:

1.) marketing smerovaný na B2B trhy - marketingová podpora predajcov formou služieb a reklamných predmetov POS. Podnik ponúka individuálny prístup k zákazníkovi, v ktorom realizuje napríklad vizualizácie obchodov. Každý rok organizuje prezentáciu nových produktov na každom trhu. Súčasťou marketingu na B2B trhoch je aj vystavovanie produktov na medzinárodných výstavách a organizácia školení pre zákazníkov.

2.) marketing smerovaný na B2C trhy – veľmi široko pojatý – odborné a lifestyleové časopisy, internetový content marketing, internetová stránka, sociálne médiá, internetové servisy, špecializované športové stránky, cyklistické podujatia a detské preteky, podporovanie cyklistiky ako celku. Okrem cyklistických podujatí sa snaží podnik podporovať aj iné podujatia a tým vplývať na aktívne strávenie času. Kellys disponuje celkovým vybavením na organizovanie akcií napr. brána, stánok, testovacie bicykle pre návštevníkov, atď.



Obr. 5: Podpora predaja Kellys bicycles (32)

Sponzoring: Kellys Bike Ranch Team v Českej republike, ale aj podpora jednotlivcov: Piotr Szwedowski, Mateusz Baliński. O spoluprácu môže podnik požiadať ktokoľvek, kto s ním má dobrý vzťah.

Cieľom podniku do budúcnosti je vytvoriť vlastný jazdecký tím pod názvom Kellys factory team. Tento tím by mal byť aktívny od roku 2016.

2.7 Analýza vnútorného prostredia podniku metódou 7S

Tvrdé elementy

2.7.1 Stratégia

Podnik verí, že každý človek má svoju misiu a bicykel, ako doplnok, je smerovaný na to, aby ju splnil. Z toho vyplýva stratégia, ktorou je produkcia kvalitných produktov, spadajúcich do strednej a vyššej cenovej triedy. Kellys uprednostňuje kvalitu produktov a nadštandardné vzťahy tak so svojimi dodávateľmi, ako aj so svojimi odberateľmi a koncovými zákazníkmi. Snahou podniku v súčasnosti je rozšírenie cieľovej skupiny zákazníkov na starších ľuďoch a rekreačných cyklistov.

2.7.2 Štruktúra

Podnik zamestnáva v súčasnosti 130-140 ľudí, čím sa zaraďuje medzi stredne veľké podniky. Organizačná štruktúra podniku je jednoduchá. Na vrchole je konateľ a jeden z majiteľov podniku Ing. Peter Divinec. Poradie všetkých ostatných oddelení nezodpovedá dôležitosti, navzájom však úzko spolupracujú a predávajú si informácie. Každé oddelenie má svojho vedúceho a ďalších pracovníkov.

Oddelenie bicyklov určuje skladbu a špecifikáciu produktov, zabezpečuje nákup a logistiku komponentov na montáž bicyklov. Oddelenie ďalej definuje požiadavky na nové návrhy dizajnov, ktoré zadáva oddeleniu Research & Development.

Oddelenie aftermarketing sleduje nové trendy na trhu, na základe ktorých určuje nákup nových produktov. Taktiež vyhľadáva potenciálnych dodávateľov, od ktorých následne objednáva bicyklové doplnky a komponenty na ďalší predaj. Vykonáva aj administratívnu prácu spojenú s prijímaním tovaru na sklad.

Oddelenie financií a ekonomických informácií zodpovedá za vedenie účtovníctva, finančné plánovanie, riadenie platobného styku, daňovú politiku a odvodové povinnosti. Zabezpečuje vyplácanie mzdy a taktiež vedie evidenciu dochádzky.

Oddelenie marketingu sa stará o prezentáciu podniku. Do jeho kompetencií spadá reklama, podpora predaja, PR, sponzoring a organizovanie podujatí. Pracuje na marketingovom mixe ako celku.

Oddelenie predaja riadi komunikáciu so zákazníkmi podniku, sleduje platobnú disciplínu zákazníkov, vystavuje faktúry a dobropisy. Toto oddelenie sa ďalej člení podľa zamerania na trhy. Podnik okrem pôsobnosti na domácom trhu má svojich zástupcov v 4 krajinách Európskej únie: Česká republika, Poľsko, Maďarsko a Nemecko. Vývoz do ostatných krajín sveta zabezpečuje oddelenie exportu. Podnik prevádzkuje aj 4 vlastné maloobchodné predajne na Slovensku v mestách: Spišská Nová Ves, Žilina, Nitra a Dunajská Streda. Tieto predajne riadi oddelenie malopredajní.

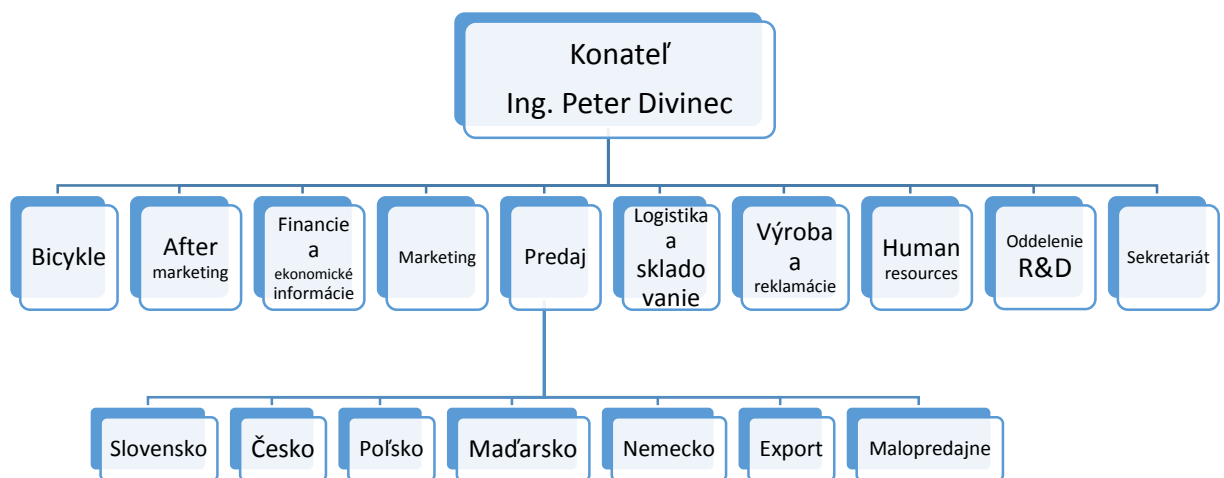
Oddelenie logistiky a skladovania zabezpečuje prepravu tovarov k zákazníkovi. K hlavným úlohám patrí objednávanie dopravy, celková logistika, preberanie tovaru a sledovanie skladových zásob spojené s fyzickou inventúrou.

Oddelenie výroby a reklamácií riadi montáž bicyklov. Prijíma, posudzuje a rieši ich prípadné reklamácie. Zoznam náhradných dielov potrebných na reklamačné opravy bicyklov zadáva bicyklovému oddeleniu, ktoré zabezpečuje nákup týchto dielov.

Oddelenie Human Resources sa stará o zamestnancov formou organizácie školení, teambuildingov, tvorbou pracovných zmlúv, organizáciou pracovných pohovorov a následného prijímania nových zamestnancov.

Oddelenie sekretariátu zabezpečuje telefonickú komunikáciu, administratívnu činnosť, občerstvenie, eviduje poštu a ďalej vyhodnocuje a triedi informácie.

Oddelenie Research & Development pracuje s technológiami a materiálmi. Oddelenie tvorí konštrukčné grafické návrhy a spolupracuje pri vytváraní kreatívnych koncepcií.



Graf 2: Organizačná štruktúra podniku (interné zdroje podniku)

2.7.3 Systémy

Podnik využíva na komunikáciu hlavne mail, telefón, pravidelné interné porady a medzinárodné porady za účasti všetkých vedúcich pracovníkov jednotlivých trhov. Okrem toho vlastní interný sieťový disk a systém Kellys store, ktorý je programovaný priamo na jeho potreby.

Podnik spolupracuje s externým grafickým štúdiom, ktoré je autorom grafiky na bicykle, príslušenstvo, katalógy, web stránku, stánok na výstavu Eurobike, logo, atď.

Kellys zamestnáva konštruktéra, ktorý neustále pracuje s technológiami a materiálmi. Pri technologickom vývoji spolupracuje aj s dodávateľmi najmä so spoločníkom z Taiwanu, ktorý poskytuje mnoho informácií. Pomocou svojich produktových manažérov, sleduje trendy nie len v cyklistike, ale aj v iných športoch.

Mäkké elementy

2.7.4 Štýl riadenia

Podnik využíva synergický štýl riadenia. Dôraz je kladený najmä na medziľudské vzťahy, ale nezanedbávajú sa celkové výsledky. Vo veľkej miere je využívaný individuálny prístup k členom tímu a motivovanie jednotlivých zamestnancov. Tento štýl riadenia spolu so súdržnosťou pomáha podniku zvládať náročnosť jednotlivých vykonávaných činností.

2.7.5 Spolupracovníci

Školenia

Podnik usporadúva pre svojich zamestnancov školenia soft skills, ktoré sú upriamené na manažment podniku, oddelenie predaja firmy a zamestnancov všetkých oddelení. Pracovníci montáže absolvujú vzdelávanie zamerané na montáž bicykla, nové trendy a postupy. Ďalšie školenia firma uskutočňuje v rámci potreby. Prebiehajú najmä v termínoch od októbra do apríla, kedy je podnik mimo hlavnej sezóny. Spoločnosť organizuje školenia aj pre svojich zákazníkov.

Kellys prevádzkuje talentový program, v ktorom manažment a najdôležitejší zamestnanci majú možnosť vlastného rozvoja pomocou spolupráce s koučmi.

Systém odmeňovania

Odmeňovanie zamestnancov podniku má 2 časti. Každý zamestnanec má stanovenú pevnú čiastku podľa pracovnej zmluvy. Druhú, pohyblivú časť mzdy, tvoria prémie, ktoré sú závislé od splnenia podnikového plánu a vyplácajú sa až po skončení hospodárskeho roka.

Priebeh prijímacieho konania

Prijímaniu nových zamestnancov predchádza inzerát. Zamestnanci podniku sú vždy oboznámení s novým výberovým konaním, aby mohli túto informáciu šíriť. Všetci prihlásení uchádzači absolvujú výberové konanie. Hlavný manažment prechádza niekoľkými stupňami výberu. Podnik spolupracuje s externou agentúrou, ktorá pomáha najmä pri koncových úrovniach, kde je assessment centrum. V konečnom dôsledku je robená veľmi detailná analýza každého kandidáta. Výberové konanie je veľmi zložitý

proces a podnik sa neraz dostal do situácie, že po absolvovaní celých pohovorov nebol vybraný žiadny kandidát.

2.7.6 Zdieľané hodnoty

Podnik dodržiava 3 najdôležitejšie hodnoty – kvalita a spoľahlivosť, dizajn a inovácie, vzťahy. Podnik má zaužívané pravidlá so zameraním na koncového zákazníka, ktorý “má vždy pravdu“. Týmito pravidlami sa musia riadiť všetci zamestnanci.

2.7.7 Schopnosti

Podnik vychádza z poctivého výberu kvalifikovaných a zdatných zamestnancov na každú pozíciu, s dôrazom na neustále školenie. Touto cestou sa podnik snaží odlíšiť od konkurencie. Najväčší dôraz je ďalej kladený na kvalitu produktov a nadštandardný vzťah so zákazníkmi. Spojením týchto schopností sa podnik stáva vysoko konkurencieschopný, čo dokazujú svojou distribučnou sieťou a obsadenosťou medzinárodných trhov.

2.8 Finančná situácia podniku

Na posúdenie finančnej situácie podniku Kellys bicycles analyzujem roky 2012-2014. Najväčšiu váhu v tomto posúdení má rok 2014, ostatné roky slúžia na porovnanie zmien a určenie vývoja. Od roku 2010 podnik nezaznamenal výrazne výkyvy v hodnotách položiek súvahy ani v položkách výkazu zisku a strát.

2.8.1 Súvaha

Zo súvahy je evidentné, že podnik pracuje s veľkým objemom peňazí. Tento fakt je daný pôsobnosťou na viacerých trhoch. Stále aktíva sa každoročne pohybujú na úrovni 4 miliónov €. Väčšie výkyvy medzi jednotlivými rokmi podnik zaznamenal v oblasti obežných aktív. Tento fakt bol daný vplyvom čerpania úveru v roku 2013 v celkovej hodnote 6 miliónov €. Tento úver bol použitý najmä na nákup zásob.

Tab. 4: Súvaha podniku Kellys bicycles (33)

(v eurách)	2014	2013	2012
Stále aktíva	3 957 448	4 118 492	3 878 391
Obežné aktíva	11 497 498	14 780 826	6 799 030
Časové rozlíšenie aktív	36 086	62 824	126 779
Aktíva celkom	15 491 032	18 962 142	10 804 200
Vlastný kapitál	9 163 278	8 797 909	7 942 754
Cudzíe zdroje	6 327 754	10 164 233	2 861 446
Časové rozlíšenie pasív	48 813	6 064	100 203
Pasíva celkom	15 539 845	18 968 206	10 904 403

2.8.2 Výkaz zisku a strát

Zisk podniku bol najvýraznejší v roku 2013, kedy sa zvýšili od dlhodobého trendu o 500 tisíc €. Tento zvýšený zisk bol zapríčinený najmä zvýšením tržieb z výroby, ktoré oproti roku 2013 stúpili o približne 2 milióny €. Náklady na materiál, tovary a služby za uvedené 3 roky sa pohybujú na úrovni 29 miliónov €, tržby z predaja tovarov a výroby sa pohybujú na úrovni 33 miliónov €. Obchodná marža podniku predstavuje 6 miliónov €.

Tab. 5: Výkaz zisku a strát podniku Kellys bicycles (33)

(v eurách)	2014	2013	2012
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	1 118 492	1 541 270	1 139 186
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-609 504	-436 697	-516 448
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	508 988	1 104 573	622 738
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	382 180	853 605	395 734

2.8.3 Ukazovatele zadlženosti

Optimálna hodnota ukazovateľa celkovej zadlženosti je 50 %. Vo všeobecnosti platí, čím je ukazovateľ zadlženosti menší, tým je podnik pre veriteľov dôveryhodnejší. Podniku sa darí držať celkovú zadlženosť na prijateľnej úrovni. Jediný mierny výkyv je evidentný v roku 2013, kedy podnik čerpal spomínaný úver v hodnote 6 miliónov €.

Tab. 6: Ukazovatele zadlženosti podniku Kellys bicycles (33)

(v percentách)	2014	2013	2012
Celková zadlženosť	40,8	53,6	26,5
Návratnosť aktív, ROA	2,5	4,5	3,7

2.9 Zhrnutie konkurencieschopnosti

K zhrnutiu predností a slabín podniku a porovnaniu kľúčových faktorov s konkurenciou som sa rozhodol využiť tabuľku s komentármi jednotlivých častí.

Analýza podniku Kellys bicycles jasne dokazuje, že je na slovenskom trhu lídrom v oblasti produkcie bicyklov. Svojho najbližšieho konkurenta prekonáva v ročnej produkcii bicyklov viac než dvojnásobne. Množstvo predaných bicyklov na Slovensku ale ukazuje, že Kellys sa sústreďuje na vývoz svojich produktov do zahraničia a na slovenskom trhu výrazne zaostáva za 4 najväčšími producentmi. V rámci vývozu je absolútne bezkonkurenčný s obsadením 30 svetových trhov.

Všetky podniky, okrem Kenzel, sa sústreďujú na predaj bicyklov v kategórií MTB. Druhým najrozšírenejším typom bicyklov sú mestské city bicykle. V tomto smere Kellys drží krok s konkurenciou s výrobou 40% bicyklov MTB. Veľkou možnosťou na rast produkcie ponúka kategória elektronických bicyklov, ktorú ako jediný vyrába podnik Kenzel.

Základ pôvodu komponentov na bicykle majú všetci výrobcovia rovnaký a to Áziu, najmä Taiwan a Čínu. Kellys sa snaží orientovať aj na amerických dodávateľov, čo často predlžuje výrobu, ale v konečnom dôsledku zvyšuje hodnotu značky. V tomto

smere má výhodu podnik Kenzel, ktorý má časť výroby orientovanú na Slovensko, čím zvyšuje svoju schopnosť reakcie na požiadavky trhu.

V kvalite bicyklov Kellys prekonáva konkurenciu najmä vďaka výberu kvalitných dodávateľov, komponentov a dôrazom na celkovú kvalitu produktov, ktorá je uprednostňovaná pred cenou bicykla.

Cenové kategórie bicyklov Kellys sa pohybujú v strednej a vyššej triede. V nižšej cenovej kategórii dominujú značky CTM a Kenzel. Podnik v tejto kategórii neponúka dostatočné množstvo bicyklov, a preto by sa mal orientovať aj na obsadenie tejto časti trhu pomocou rozšírenia značky Alpina.

V rámci veľkoobchodného zamerania podniky nemajú povinnosť prevádzkovať servis pre koncových zákazníkov, ten je povinnosťou maloobchodných predajcov. Autorizovaný servis prevádzkuje iba značka Dema. Táto služba nepredstavuje pre podnik žiadnu výhodu, iba zvyšuje náklady.

Marketingové aktivity slovenských výrobcov bicyklov sú približne rovnaké. Každá značka má svoj internetový obchod, stránku na sociálnych sieťach, organizuje a sponzoruje podujatia a jazdcov. Ak chce podnik zvýšiť svoje postavenie na slovenskom trhu, musí sa snažiť o inovatívne formy prezentácie, reklamy a o väčšiu frekvenciu. Tieto možnosti sú základom pre spracovanie návrhovej časti mojej bakalárskej práce.

Najväčšími prednosťami podniku Kellys bicycles je dlhodobá tradícia, pozícia najväčšieho slovenského výrobcu bicyklov, kvalita a dôraz na dobré vzťahy. Najväčšie slabiny vzhľadom k predaju na Slovensku sú v zanedbávaní slovenského trhu, vysoká cena produktov a tým pádom zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu a rezervy v prezentácii podniku konečnému zákazníkovi.

Tab. 7: Porovnanie konkurencie (vlastné spracovanie)

	Kellys	Dema	CTM	Kenzel
Ročná produkcia (ks)	69 000 ks	30 000 ks	35 850 ks	29 000 ks
Predaj na Slovensku (ks)	7 000 ks	15 000 ks	18 000 ks	16 000 ks
Pozícia na slovenskom trhu	4.	3.	1.	2.
Pôsobenie vo svete	30 krajín	8 krajín	10 krajín	14 krajín
Skladba výroby	40% MTB 40% cross 20% ostatné	50% MTB 15% cross 15% detské 15% city 5% cestné	50% MTB 50% cross	30% MTB 50% city 20% detské
Elektronické bicykle	nie	nie	nie	áno
Pôvod výrobkov	Ázia Severná Amerika	Ázia	Ázia	Ázia Slovensko
Kvalita	vysoká	dobrá	priemerná	priemerná
Cena	Stredná - vyššia	Stredná - vyššia	stredná	nižšia
Servis	nie	áno	nie	nie
Marketingové aktivity	Sponzoring, podujatia, internetová stránka, sociálne médiá, časopisy	Sponzoring, podujatia, internetová stránka, sociálne médiá, časopisy	Sponzoring, podujatia, internetová stránka, sociálne médiá, časopisy	Sponzoring, podujatia, internetová stránka, sociálne médiá, časopisy

2.10 SWOT analýza

Cieľom tejto bakalárskej práce je rast konkurencieschopnosti na Slovenskom trhu, preto aj SWOT analýza zobrazuje skutočnosti prispôbené tomuto cieľu. V analýze sú zahrnuté všetky silné aj slabé stránky podniku, príležitosti a hrozby trhu, ktoré ovplyvňujú podnikové stratégie, a tým priamo aj nepriamo ovplyvňujú konkurencieschopnosť. Poradie jednotlivých faktorov odráža váhu ich ovplyvňovania a je dané z výpočtovej matice SWOT analýzy, ktorá je obsahom prílohy 1.

Tab. 8: SWOT analýza podniku Kellys bicycles (vlastné spracovanie)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">- dôraz na kvalitu komponentov- dôraz na dobrý vzťah so zákazníkmi- kompaktnosť vedenia podniku- nové technológie- kvalifikovanosť zamestnancov- image značky- spolupráca s renomovanými značkami- sponzoring	<ul style="list-style-type: none">- slabá podpora slovenského trhu- slabá infraštruktúra na Slovensku- zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu- absencia ISO noriem
Príležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none">- rozvoj marketingových aktivít- rast trhu- zmena v orientácii trhu na produkty- trend aktívneho životného štýlu- malá rozvinutosť konkurencie- neustály vývoj v oblasti technológií- letná sezóna	<ul style="list-style-type: none">- kolísanie menových kurzov- zvyšovanie nákladov- rast konkurencie- zimná sezóna- rast byrokratizmu v rámci Európskej únie- ohrozenie eurozóny

Intenzitu vzájomných vzťahov pôsobiacich na podnik som hodnotil podľa intenzity vzájomného ovplyvňovania. Túto silu zobrazuje vzostupné číselné hodnotenie, kedy 1 bod označuje nulový vzťah a 5 bodov označuje maximálne ovplyvňovanie. Kladné číslo zobrazuje pozitívny vzťah, záporné číslo zobrazuje negatívny vzťah.

Tab. 9: Vzájomné pôsobenie SWOT (vlastné spracovanie)

	S	W
O	71	-56
T	-33	36

Podnik vzhľadom ku konkurencii disponuje veľkým množstvom silných stránok, ktoré mu pomáhajú k využívaniu príležitostí. Medzi najhlavnejšie výhody patrí kvalita, dobré vzťahy so zákazníkmi, spolupráca s renomovanými značkami na trhu bicyklov a nadobudnutý image podniku.

Slabé stránky podniku predstavujú veľkú hrozbu. Najväčšiu slabinu vidím v slabej podpore slovenského trhu a zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu. Menej významnou slabou stránkou je absencia ISO noriem, nakoľko zavedenie týchto noriem by negatívne ovplyvnilo náklady podniku. Slabá infraštruktúra na území Slovenskej republiky sa týka každého podniku pôsobiaceho na Slovenskom cyklistickom trhu, preto je táto slabá stránka najmenej významná a veľmi ťažko ovplyvniteľná.

Nadobudnuté silné stránky podniku sa dajú dobre využiť na získanie ponúkaných príležitostí. Súčasne sa podnik musí snažiť eliminovať svoje slabé stránky, ktoré negatívne ovplyvňujú jeho konkurencieschopnosť. SWOT analýza je dôležitým podkladom k vzniku návrhov na zlepšenie konkurenčného postavenia podniku na slovenskom trhu.

3 NÁVRHY NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI

V návrhovej časti mojej bakalárskej práce uvádzam návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles so zameraním na slovenský trh. Základom týchto návrhov je analytická časť, v ktorej sa pomocou analýzy podniku ukazujú možnosti zlepšenia podnikovej stratégie. K vypracovaniu návrhovej časti využívam tiež teoretické poznatky uvedené v prvej kapitole tejto práce. Návrhy majú za úlohu eliminovať všetky slabé stránky podniku vyplývajúce zo SWOT analýzy a využiť silné stránky, ktorými podnik disponuje, hlavne kvalitu, vzťahy a technológie na získanie príležitostí slovenského trhu. Hlavným pilierom návrhovej časti je zlepšenie imidžu značky pomocou marketingového mixu v kombinácii so zameraním na väčšiu cieľovú skupinu zákazníkov. Návrhová časť je doplnená o vedľajšie, nemarketingové návrhy.

3.1 Marketingové návrhy

Marketingové návrhy predstavujú 1. etapu mojich návrhov. Táto etapa by mala trvať 2 roky a podnik by mal byť schopný ju prefinancovať z posilnenia predaja, ktoré majú dané aktivity za úlohu.

3.1.1 Rozšírenie ponuky značky ALPINA

Bicykle ALPINA sú orientované na nižšiu cenovú kategóriu. Prieskum cieľovej skupiny v roku 2014 ukázal, že podnik momentálne nadpolovičnou väčšinou svojej produkcie pôsobí na trh MTB bicyklov. V rámci zaujatia väčšej cieľovej skupiny by rozšírenie produktovej rady Alpina malo za následok zvýšenie dopytu najmä v oblasti jednoduchých a lacných bicyklov pre víkendových cyklistov, ľudí, ktorí využívajú bicykel ako dopravný prostriedok v malých mestách alebo starších ľudí nad 50 rokov. Navyše značka Alpina využíva ekologické materiály a táto skutočnosť by bola vo veľkej miere prezentovaná pri predstavovaní nových modelov. Čas potrebný od

navrhnutia bicyklov, po uvedenie modelov do predaja odhadujem na 2 roky, vychádzajúc z analýzy podniku.

V súčasnosti sa v produktovej rade Alpina nachádza 10 mužských MTB bicyklov v cenovej kategórii od 229 € do 289 €, 4 ženské MTB bicykle v cenovej kategórii od 249 € do 279 €, 7 detských bicyklov v cene od 139 € do 249 € a 3 detské odrážatká za 35 € (34).

Navrhujem zaradiť pod značku Alpina mestské citybiky v cenovej kategórii 200-240 €. Skladba týchto bicyklov by bola 5 ženských, 5 mužských a 5 detských modelov, rozdiel medzi modelmi by bol 10 €.



Obr. 6: Logo Alpina (34)

3.1.2 Výroba elektrobicyklov

V súčasnej dobe sa čím ďalej, tým viac rozširuje kategória elektrobicyklov. Elektrobicykle sú klasické bicykle rozšírené o elektrický pohon, ktorý pomáha pri šliapaní do pedálov. Tento pohon zabezpečuje elektromotor poháňaný batériou primontovanou na bicykli. Tieto bicykle využívajú najmä starší ľudia alebo ľudia, ktorí prenášajú menší náklad. Zaradením elektrobicyklov do ponuky by podnik oslovil oveľa širšiu cieľovú skupinu a zvýšil svoju predajnosť. V tomto smere môže podnik využiť už existujúce modely a vytvoriť v nich druhú, drahšiu variantu modelu s elektrickým pohonom. V kategórii MTB bicyklov navrhujem pridať elektromotor iba k dvom modelom bicyklov, a to TNT 10 a Gate 30, z dôvodu menšieho záujmu o elektrobicykle v týchto kategóriách. V skupine citybikov navrhujem rozšíriť o elektromotor všetkých 6 modelov Kellys a zaradiť nových 5 modelov Alpina. Po rozšírení o elektromotory navrhujem cenu bicykla Kellys TNT 10 nastaviť na 700 € a Gate 30 na 1 500 €.

Elektrobicykle značky Alpina by sa mali pohybovať v rozmedzí 450-800 €. Zaradenie bicyklov do predaja je možné v priebehu 2 rokov, odvodených z analýzy podniku.

Elektromotory spolu s batériami sa pohybujú v cenovom rozmedzí 300-700 € (35).

3.1.3 Reklama v televízií

Reklama v televízií má v rámci propagácie veľký význam. Oslovuje veľké množstvo ľudí a cena v pomere k tomuto množstvu je adekvátne. Podnik by sa mal zamerať na frekventované umiestňovanie reklamy v rámci športových podujatí, hlavne v období Tour de France, Vuelta a ďalších cyklistických pretekov vysielaných na území Slovenskej republiky. V menšej frekventovanosti navrhujem umiestňovať reklamné spoty v období majstrovstiev sveta v hokeji, majstrovstiev sveta a majstrovstiev Európy vo futbale, priamych prenosov NHL, KHL, NBA, Moto GP, Formuly 1, svetových futbalových súťaží a zvyšných športových podujatí v štruktúrach slovenských televízií. V najmenšej frekventovanosti z dôvodu finančnej náročnosti investície navrhujem umiestniť reklamu 2 krát v týždni aj do hlavného vysielacieho času. Na umiestnenie reklamy uvádzam 2 najsledovanejšie slovenské televízne kanály, Joj a Markíza a kanály, ktoré vysielajú športové podujatia na území Slovenskej republiky RtvS a Nova sport. Náklady na vytvorenie reklamy odhadujem podľa rozhovoru so študentom vysokej umeleckej školy na 1 000 €.

V tabuľke 10 je uvedená cena v eurách za 30 sekundový reklamný spot.

Tab. 10: Cena reklamy v televíziách (36,37,38,39)

Televízia	Cena prime time	Cena off prime time
	17:00-23:00	23:00-17:00
JOJ	7 000 €	1 500 €
Markíza	5 000 €	2 000 €
RTVS	4 000 €	1 800 €
NOVA sport*	75 €	145 €

* - prime time po-pia 17:00-24:00 a so-ne 12:00-24:00

V tabuľke 11 je uvedený návrh na umiestňovanie reklamy do jednotlivých televízií a mesačné náklady potrebné na realizáciu tohto návrhu. V televíziách JOJ a Markíza

navrhujem 16 reklamných spotov v celkovom trvaní jedného mesiaca. V televízii RTVS navrhujem 10 spotov počas športových podujatí a v televízii NOVA sport 20 spotov počas športových podujatí v priebehu celého roka.

Tab. 11: Navrhovaná skladba reklamy v TV (vlastné spracovanie)

Televízia	Skladba reklamy	Cena
JOJ	8x prime time, 8x off prime time	68 000 €
Markíza	8x prime time, 8x off prime time	56 000 €
RTVS	Športové podujatia (10 spotov za rok)	3 400 €
NOVA sport	Priame prenosy (20 spotov za rok)	2 900 €
Celkom	-	130 300 €

Umiestňovanie reklamy by strategicky oslovovalo ľudí, ktorý sa zaujímajú o šport, teda majú sklony k aktívnemu životnému štýlu a následnej kúpe bicykla, čo by zvýšilo predajnosť na slovenskom trhu. Kampaň by mala bežať v prvej polovici 1. etapy a po realizácii kampane navrhujem dôkladnú analýzu úspešnosti, ktorá by rozhodla aj o prípadnom opakovaní kampane v budúcnosti.

3.1.4 Reklama v novinách

Takzvané “bulvárne“ noviny v súčasnej dobe číta veľké množstvo ľudí. Z tohto dôvodu navrhujem umiestnenie reklamy do tohto typu tlače vo frekvencii pondelok, streda, piatok, sobota v dĺžke trvania 1 mesiac do najčítanejších denníkov: Nový čas s priemerným denným predajom 100 000 výtlačkov, Pravda so 48 000 výtlačkami a Plus jeden deň so 46 000 výtlačkami.

Tieto denníky číta prevažne cieľová skupina, ktorá sa zameriava na kategóriu citybikov, preto pomocou tohto kroku očakávam nárast predaja práve v tejto kategórii. Vytvoriť návrh reklamy by mal za úlohu podnikový grafik.

V tabuľke 12 je znázornený návrh umiestnenia reklamy do denníkov a výška mesačných nákladov. Veľkosť reklamy je prispôsobená na polovicu strany konkrétneho denníka.

Tab. 12: Navrhovaná skladba reklamy v denníkoch (40,41,42)

Denník	Pondelok - Piatok	Sobota
Nový čas (206 x 132 mm)	6 000 x 8 = 48 000 €	7100 x 4 = 28 400 €
Pravda (211 x 130 mm)	2 500 x 12 = 30 000 €	
Plus jeden deň (255 x 178 mm)	2 900 x 12 = 34 800 €	
Celkom	141 200 €	

Novinová kampaň by mala nasledovať po televíznej kampani, na začiatku druhej polovice 1. etapy v marci a pri návrhu reklamy v novinách odporúčam po ukončení kampane rovnako ako pri televíznej reklame dôkladnú analýzu tohto kroku, ktorý by rozhodol o ďalšom pôsobení.

3.1.5 Virálne video

Novým fenoménom posledných rokov je tvorba virálnych videí. Podniku navrhujem natočiť šokujúce virálne video, v ktorom nebezpečne spadne cyklista z útesu, zakončené len čiernou tmou. Toto video spolu s vymysleným príbehom o krutosti tohto pádu navrhujem rozposlať anonymne mailom do viacerých internetových redakcií, najmä zaoberajúcich sa aktívnym životným štýlom. Takisto po uverejnení článku v niektorej z týchto redakcií zdieľať video na facebookovú stránku Kellys bicycles. Rozuzlenie by bolo uverejnené po približne mesiaci, formou ďalšieho videa, v ktorom vyviazne spadnutý cyklista bez zranení a tým bude dokumentovaná kvalita materiálov použitých na bicykloch Kellys, bezpečnosť a tradície tejto značky. Prezentácia týchto vlastností bicyklov zvýši ich predajnosť najmä v kategórii MTB, kde je maximálne vyžadovaná kvalita a bezpečnosť. Virálne videá nie je možné opakovať v častej frekvencii, z dôvodu straty prekvapivosti, preto navrhujem podniku túto kampaň pojať ako jednorázovú.

Odhadovaná výška nákladov za kvalitné virálne video je 1 000 €. Túto cenu som diskutoval so študentom vysokej umeleckej školy. Náklady na šírenie videa sú zanedbateľné, nakoľko sa bude voľne šíriť internetom. Virálne video by malo byť prezentované po ukončení novinovej kampane v máji.

3.1.6 Billboardová kampaň

Billboardová kampaň by mala nadväzovať na virálne video v mesiacoch máj-august. V priebehu uverejňovania videa by mal podnik anonymne uverejniť aj billboardy s upozornením na bezpečnosť. Po danom mesiaci by mal podnik zmeniť tieto billboardy na uverejnenie značky s fotkou z tohto videa a dôrazom na spomínané atribúty: kvalita, bezpečnosť a tradície. Billboardová kampaň v spolupráci s virálnym videom by mala priniesť podniku zákazníkov v každej kategórii. Vizualizáciu billboardov by mal na starosti podnikový grafik.

Cena za 1 billboard je priemerne 120 €/mesiac (43).

Návrh:

1. fáza 100 billboardov na území celého Slovenska na 1 mesiac = 12 000 €
2. fáza 100 billboardov na území celého Slovenska na 3 mesiace = 36 000 €



Obr. 7: **Billboard** (44)

Po ukončení billboardovej kampane nadväzujúcej na virálne video navrhujem podniku ďalej využívať reklamné plochy na umiestňovanie nových produktov, a iných reklamných pútačov.

3.1.7 Mobilná aplikácia

V dobe, kedy sa informačné technológie posúvajú dopredu míľovými krokmi, by mal podnik investovať do vývoja mobilnej aplikácie, ktorá by uľahčovala nákup tak na B2B ako aj na B2C trhu. Aplikácia by mala obsahovať všetky informácie o každom bicykli, možnosť registrácie užívateľov, možnosť spojenia s facebookom, prístup k histórií

objednávok a všetkým potrebným dokladom. Aplikácia by mala byť dostupná zadarmo pre operačné systémy iOS aj Android. V prvom mesiaci fungovania by poskytovala 5% zľavu na celý sortiment pri nákupe tovaru cez túto aplikáciu. Tento krok by znamenal príliv mladých zákazníkov, ktorý utrácajú najviac peňazí pri nákupoch, a preto by mal byť realizovaný hneď na začiatku. Odhadované náklady na vývoj a zavedenie aplikácie sú 1 000 €, na prevádzku 200 € mesačne. Tieto náklady sú odvodené z “diskusí na fórach“ a preto sú len orientačné.

3.1.8 Marketingová spolupráca s renomovanými značkami

Kellys používa vo svojich bicykloch produkty renomovaných značiek. Z tejto spolupráce by mal ťažiť aj v rámci svojej marketingovej stratégie. Spolupráca s týmito svetoznámymi značkami, ktoré aspoň podľa mena pozná takmer každý človek by mala byť prezentovaná vo veľkej miere. Logá značiek navrhujem uvádzať na konci každého katalógu, na úvodnej strane internetovej stránky, na konci virálneho videa a nadväzujúcich billboardoch. Tento typ propagácie by mohol výrazne pomôcť jednej aj druhej strane. Náklady na túto prezentáciu sú na základe dohody s výrobcami nulové. Tento krok by mal priniesť podniku nových zákazníkov v oblasti MTB bicyklov, ktorým záleží na renomé a značkové predmety patria k ich životnému štýlu. Podmienky spolupráce by sa odvíjali od právnych noriem krajiny, v ktorej má daná značka sídlo. Nakoľko nemám prístup k právnym podmienkam značiek, tento návrh uvádzam v teoretickej rovine.

3.2 Nemarketingové návrhy

2. etapa realizácie návrhov obsahuje nemarketingové aktivity. Čas na realizáciu plánov odhadujem na 2 roky, ale nakoľko táto časť je náročná na investície môže sa doba realizácie predĺžiť. Nemarketingové návrhy, najmä investične náročný presun časti výroby komponentov na Slovensko, odporúčam podniku financovať využitím úveru, ale detaily tohto procesu nie sú predmetom tejto bakalárskej práce, nakoľko rozoberá problematiku marketingových nástrojov posilnenia konkurencieschopnosti.

3.2.1 Vznik nových maloobchodných predajní

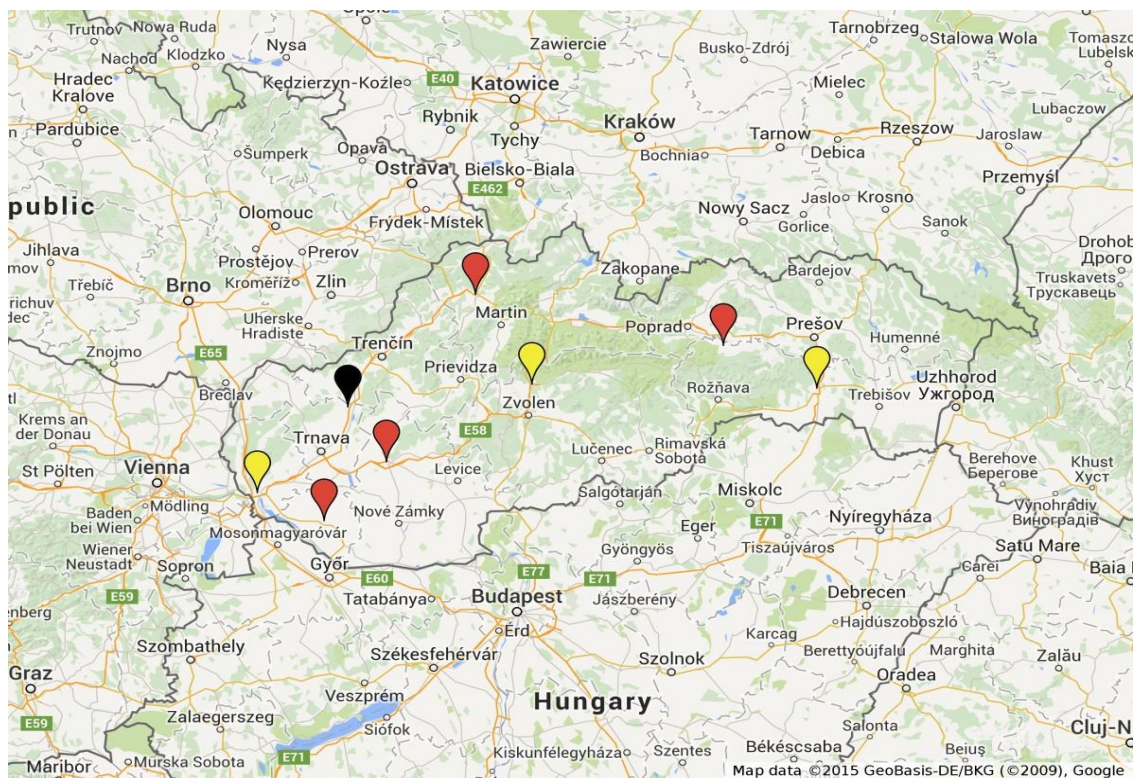
Podnik aktuálne prevádzkuje 4 maloobchodné predajne. 2 predajne na západnom Slovensku, v Nitre a Dunajskej Strede, ďalšie predajne, v Žiline a Spišskej Novej Vsi zaberajú sever Slovenska. Vzhľadom k pozícií existujúcich predajní navrhujem rozšíriť maloobchodnú sieť podniku o ďalšie 3 predajne v najväčších slovenských mestách, a to: Bratislava, Banská Bystrica a Košice. Pôsobenie maloobchodnej predajne v hlavnom meste Slovenska považujem za nevyhnutné a vysoko prínosné z dôvodu veľkej koncentrácie obyvateľov a obrovských možností ako v marketingovej, tak aj v iných oblastiach. Predajňa v Banskej Bystrici by mala za následok zvýšenie predaja na území stredného Slovenska a taktiež južnej časti Slovenska, teda v celom Banskobystrickom kraji. Umiestnenie novej predajne do Košíc, ako metropoly východného Slovenska, by malo pomôcť podniku zvýšiť predajnosť na východe Slovenska a potenciálne preniknúť aj na východ Európy, do Ukrajiny a Ruska.

V tabuľke 13 sú znázornené odhadované mesačné náklady na prenájom obchodných priestorov v jednotlivých mestách. Predpokladaný minimálny potrebný predajný priestor je 180 m². Náklady na zamestnancov predpokladám 2 400 € v jednej predajni, teda celkovo 7 200 € mesačne a odhadované náklady na energie 200 € mesačne v jednej predajni, teda celkovo 600 € mesačne. Vybavenie predajní odhadujem na 3 000 €. Táto cena je určená z rozhovorov so zamestnancami podniku. Nájdenie vhodných priestorov, zariadenie predajní a spustenie predaja zaberie približne 1 rok.

Tab. 13: Odhad nákladov na prenájom obchodných priestorov (45)

Mesto	Mesačné náklady v €
Bratislava (200 m ²)	2 400
Banská Bystrica (186 m ²)	1 400
Košice (230 m ²)	1 000
Celkom	4 800

Na mape sú červenou farbou znázornené existujúce maloobchodné predajne podniku, žltou navrhované predajne a čiernou je zobrazené sídlo podniku vo Veľkom Orvišti.



Obr. 8: Maloobchodné predajne Kellys bicycles (46)

3.2.2 Presun časti výroby komponentov na Slovensko

Podnik v súčasnej dobe využíva výrobcov komponentov v Ázijských krajinách. Táto forma výroby je nepružná na dopyt zákazníkov. Výroba sa plánuje veľmi dlhú dobu dopredu, možnosť zákazníka vyskladať si bicykel je obmedzená a dodacia lehota príliš dlhá. Za týmto účelom navrhujem presun malej časti výroby komponentov na Slovensko. Podnik by postavil halu v blízkosti svojho sídla, nakúpil do tejto haly potrebné vybavenie a stroje. Schopnosť reakcie na požiadavky zákazníka by sa rapidne zvýšila, tým by vzrástlo aj množstvo predaných bicyklov na slovenskom trhu. Vedľajším efektom tohto typu výroby by bola ľahšia identifikácia preferencií zákazníkov, a tým uľahčenie práce vývojovému oddeleniu podniku, ktoré by malo aktuálne informácie. Taktiež by sa zvýšil záujem zákazníkov o slovenské výrobky a tým by sa zlepšil aj imidž podniku.

Na financovanie tohto kroku navrhujem využitie úveru. Odhad celkových nákladov je znázornený v tabuľke 14. Náklady na stroje sú odhadované podľa rozhovorov so zamestnancami podniku. Podnik by na prácu vo výrobnéj hale musel prijať približne

30 nových zamestnancov s odhadovanou priemernou mzdou 700 € mesačne. Náklady na zamestnancov by teda predstavovali približne 21 000 € mesačne, náklady na energie približne 1 000 € mesačne. Časový horizont potrebný na realizáciu návrhu odhadujem na 2 roky, avšak tento krok vyžaduje podrobnú analýzu a rozvahu.

Tab. 14: Odhad nákladov na výrobnú halu (47,48)

Nákup pozemku 3 000 m ²	110 000 €
Stavba výrobnej haly 2 600 m ²	500 000 €
Stroje	2 000 000 €
Celkom	2 610 000 €

3.2.3 Vybudovanie detského dopravného ihriska

V blízkosti montážnej haly vo Veľkom Orvišti je prvý stupeň základnej školy s materskou školou. Deti z tohto zariadenia často navštevujú podnik v období rôznych sviatkov s malými darčekom. V rámci spolupráce navrhujem aby podnik vybudoval na území patriacom škole detské dopravné ihrisko zamerané na jazdu na bicykli. Na ploche tohto ihriska môže podnik nainštalovať reklamné bannery o financovaní, kontakte a základných informáciách o produktoch. Vybudovanie ihriska by bola verejná akcia, ktorá by bola propagovaná v tlači, čím by podnik zlepšil svoje meno a pritiahol nových, najmä rodinne založených zákazníkov.

Cena veľkého prenosného detského ihriska je 2 000 € s možnosťou prenájmu ďalším osobám za účelom návratnosti tejto investície. Dopravné ihrisko by malo obsahovať 2 sady v hodnote 740 €, ktoré spolu obsahujú 20 kužeľov, 20 kotviacich tyčiek, 20 dopravných značiek a 2 semaforey. Ďalej by súčasťou dopravného ihriska mali byť 4 križovatky v hodnote 1000 €. Odhadované náklady na potrebnú úpravu terénu predstavujú 260 €. Nakoľko je dopravné ihrisko prenosné, čas potrebný na realizáciu tohto plánu odhadujem na 1 mesiac, na začiatku 2. etapy. (49).

3.2.4 Výchova vlastných zamestnancov

Podnik, v rámci snahy skvalitňovania svojich zamestnancov do budúcnosti, by mohol začať spoluprácu s vysokými školami v oblasti marketingu, manažmentu, predaja,

dizajnu, technológií a so strednými školami v oblasti montáže. Účelom tejto spolupráce by bola výchova kvalitných zamestnancov pre podnik za nízke náklady. Podmienkou spolupráce by bolo spísanie zmluvy, ktorá by zaväzovala študenta v prípade záujmu podniku k práci pre neho a obsahovala konkurenčnú doložku, teda zákaz prechodu ku konkurencií v maximálnej možnej dĺžke definovanej zákonom a to 1 rok. Vedľajším efektom by bola pridaná hodnota pre spoločnosť vo forme výchovy mladých ľudí a zlepšenie imidžu v očiach verejnosti. Počiatočné náklady potrebné na realizáciu by sa podniku mnohonásobne vrátili v budúcnosti v podobe kvalifikovaných a efektívnych zamestnancov.

Spoluprácu podniku so študentmi navrhujem formou platenej stáže v dĺžke 1 roka. Mzda študentov vysokej školy by predstavovala 2,5 €/hodina a mzda študentov strednej školy by bola 2 €/hodina. Ich spoločným cieľom by bolo odpracovať 60 hodín mesačne. Na 1 rok by mal podnik prijať celkovo maximálne 3 študentov vysokej školy a 2 študentov strednej školy. Celkové náklady by teda predstavovali 690 € mesačne.

3.2.5 Zavedenie ISO certifikátov

Zavedenie ISO certifikátov radím medzi najmenej prínosný krok v produktovej oblasti. Podniku by v aktuálnej pozícii získanie ISO certifikátov veľmi nepomohlo v konkurenčnom boji vzhľadom k jeho postaveniu lídra v produkcii bicyklov na Slovensku. Zavedenie certifikácie so všetkými potrebnými úkonmi zaberie 1 rok. Náklady na zavedenie ISO noriem, ktoré odhadujem na 30 000 €, by boli väčšie ako následný zisk tohto kroku. Nakoľko náklady na zavedenie týchto noriem sú pre každý podnik individuálne a tieto informácie nie sú verejne dostupné, odhad nákladov je stanovený na základe dostupných informácií Amerického podniku The 9000 Store zavádzajúceho ISO normy, preto táto cena nie je záväzná (50).

3.2.6 Zlepšenie infraštruktúry na Slovensku

Situácia na Slovensku v oblasti infraštruktúry je katastrofálna. V tomto smere navrhujem podniku v rámci širšieho záujmu osloviť konkurenciu na spoluprácu, vypracovať koncepciu a obrátiť sa na Úrad vlády Slovenskej republiky s návrhom na zlepšenie situácie. Vyjednávacia sila skupiny je väčšia, preto by podnik nemal realizovať túto iniciatívu sám. Návrh vzhľadom na aktuálnu situáciu v slovenskej

politike vidím len v rovine pokusu, preto by podnik nemal do tejto iniciatívy investovať nadmerné finančné prostriedky. Úspech tohto návrhu by mal veľký dopad na zvýšenie záujmu o cyklistiku na území Slovenskej republiky a príliv nových zákazníkov.

3.3 Zhrnutie návrhov

V tabuľke 15 uvádzam odhad nákladov na realizáciu uvedených návrhov.

Tab. 15: Zhrnutie nákladov návrhovej časti (vlastné spracovanie)

Návrh	Náklady v €		
	Na zavedenie	Mesačné	Celkovo za etapu
1. etapa – marketingové návrhy	322 500	200	327 300
Rozšírenie ponuky značky Alpina	-	-	-
Výroba elektrobicyklov	-	-	-
Reklama v televízií	131 300	-	131 300
Reklama v novinách	141 200	-	141 200
Virálne video	1 000	-	1 000
Billboardová kampaň	48 000	-	48 000
Marketingová spolupráca s renomovanými značkami	-	-	-
Mobilná aplikácia	1 000	200	5 800
2. etapa – nemarketingové návrhy	2 645 000	35 290	3 488 960
Vznik nových maloobchodných predajní	3 000	12 600	302 400
Presun časti výroby komponentov na Slovensko	2 610 000	22 000	3 138 000
Vybudovanie detského dopravného ihriska	2 000	-	2 000
Výchova vlastných zamestnancov	-	690	16 560
Zavedenie ISO certifikátov	30 000	-	30 000
Zlepšenie infraštruktúry na Slovensku	-	-	-
Celkom	2 967 500	35 490	3 816 260

Návrhy rozdeľujem do dvoch etáp. Prvá etapa trvá 2 roky a podnik by sa v nej mal sústrediť na marketingové nástroje, na ktoré sa zameriava aj táto bakalárska práca.

Náklady na zavedenie návrhov v tejto etape odhadujem na 322 500 €. Mesačné náklady na fungovanie tejto etapy predstavujú približne 200 €. Celkové náklady 1. etapy v dĺžke trvania 2 roky predstavujú 327 300 €.

Druhá etapa začína po dokončení prvej a trvá rovnako 2 roky. V tejto etape by mal podnik realizovať zvyšné návrhy uvádzané v tejto bakalárskej práci a čas na ich realizáciu sa môže predĺžiť z dôvodu finančnej náročnosti. Náklady na zavedenie odhadujem vo výške 2 645 000 €, mesačné náklady vo výške 35 290 € a celkové náklady za 2 roky trvania etapy odhadujem na 3 488 960 €.

Dĺžka trvania jednotlivých návrhov je uvádzaná v konkrétnych kapitolách.

Celkové náklady návrhov uvedených v tejto bakalárskej práci odhadujem na 3 816 260 €. Táto vysoká čiastka odráža veľkosť podniku a jeho ambície. Väčšina návrhov je orientovaná na väčšiu prezentáciu podniku na území Slovenskej republiky, pretože v rámci kvality a iných faktorov je Kellys lídrom spomedzi slovenských producentov bicyklov. Väčšia prezentácia značky by priniesla podniku konkurenčnú výhodu, nakoľko celková prezentácia slovenských cyklistických značiek je na nízkej úrovni.

Za účelom zaujatia väčšej cieľovej skupiny som vybral najmä rozšírenie produktovej rady Alpina, výrobu elektrobicyklov, ktoré ako jediný produkuje podnik Kenzel a vznik maloobchodných predajní na vybraných strategických miestach.

V rámci získania novej konkurenčnej výhody by mal podnik presunúť časť svojej výroby na Slovensko, podobne ako podnik Kenzel.

Návrhy sú orientované na zvýšenie konkurencieschopnosti na slovenskom trhu pre podnik Kellys bicycles produkujúci bicykle a cyklistické doplnky. Návrhy sú ciele prevažne na marketingové stratégie podniku s doplnením o 6 nemarketingových. Dôraz je kladený na zlepšenie marketingového mixu. Uvedené návrhy by mali podniku pomôcť výraznejšie sa presadiť na slovenskom trhu, zvýšiť známosť spolu s posilnením imidžu podniku, zvýšiť objem predajov pomocou rozšírenia ponuky a distribučných kanálov.

ZÁVER

Táto bakalárska práca je zameraná na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles na slovenskom trhu. Na dosiahnutie tohto cieľa som využil dôkladnú analýzu podniku a vďaka teoretickým východiskám som aplikoval návrhy na zlepšenie.

Teoretická časť vychádza z poznatkov známych autorov v oblasti marketingu a konkurencieschopnosti. Najviac v nej rozoberám marketingový mix a marketingové prostredie. Táto časť sa stala oporou pri tvorbe zvyšku tejto práce.

Analýza podniku sa zameriava najmä na pôsobenie podniku na slovenskom trhu, aj keď podnik pôsobí na viacerých významných trhoch a niekedy bolo ťažké tieto trhy diferencovať. Analytická časť je založená hlavne na konzultáciách s marketingovým oddelením podniku, doplnená o trhové informácie z dostupných článkov v časopisoch, predstavenie konkurencie prevzaté z obchodného registra a veľkého rozhovoru 4 najväčších bicyklových producentov na Slovensku. Druhá polovica analytickej časti obsahuje hĺbkovú analýzu podniku pomocou metódy 7S, analýzy marketingového mixu a SWOT analýzy. Ukončená je predstavením finančnej situácie podniku.

Tretia časť bakalárskej práce obsahuje súhrnné návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles na slovenskom trhu. Najdôležitejším elementom pri tvorbe návrhovej časti bola kvalitná analýza podniku. Pilierom tejto časti je SWOT analýza, ktorá ukazuje najmä silné stránky podniku a príležitosti ďalšieho rozvoja na slovenskom trhu. Návrhy sú koncipované na viacero oblastí, so spoločným cieľom a tým je zvýšenie predaja na slovenskom trhu pomocou väčšej prezentácie podniku. Z tohto dôvodu by mal byť prístup podniku k návrhom dôsledný a vopred presne naplánovaný.

Táto bakalárska práca bude odovzdaná podniku Kellys bicycles a dúfam, že bude podkladom k realizácii uvedených návrhov, ktorá v konečnom dôsledku povedie k rastu konkurencieschopnosti na slovenskom trhu.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management, 2002. ISBN 80-7261-010-4.
- (2) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-740-0115-6.
- (3) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- (4) JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional, 2001. ISBN 80-86419-11-8.
- (5) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing Konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- (6) ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (7) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (8) BOUČKOVÁ, J a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-1.
- (9) ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. z dňa 3. februára 2012 občanský zákoník. In: *Občanský zákoník*. 2012.
Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf

- (10) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Nový občanský zákoník. Obcanskyzakonik.justice.cz: Obecná část podnikání [online]. © 2013–2015 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obecna-cast/podnikani/>
- (11) KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- (12) PALATINUM,. *Jak získat konkurenční výhodu?*. Palatinum.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-11-11].
Dostupné z: <http://www.palatinum.cz/files/lib/8-jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.pdf>
- (13) CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
- (14) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.
- (15) IPODNIKATEL. Strategie podnikání. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* [online]. 2011-10-26 [cit. 2015-02-16].
Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>
- (16) URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978–80–87197–17–2.
- (17) EVERESTA. *Marketingový mix: Čtyři Pé – marketingový mix a jeho součásti*. Elearning.everesta.cz [online]. © 2014 [cit. 2015-01-12].
Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=163>
- (18) HÁLEK, V. *Marketing: Přednášky*. Halek.info [online]. © 2015 [cit. 2015-01-15].
Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=08#strana18>
- (19) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydanie. Brno: Computer, 2008. ISBN 80-251-1041-9.

(20) SLOVENSKÁ TLAČOVÁ AGENTÚRA. Marketing: Marketingové základy. Podnikam.sk [online]. 2011-01-04 [cit. 2015-01-22].

Dostupné z: <http://www.podnikam.webnoviny.sk/marketing-a-reklama/viete-ako-stanovit-cenu-vasho-produktu-/19492>

(21) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1. vydanie dotlač.

Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-222-1.

(22) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 2. prepracované vydanie. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

(23) KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1481-3.

(24) UNIE GRAFICKÉHO DESIGNU. *Vlastnosti dobrého loga (Obsáhlý článok)*. Unie-grafickeho-designu.cz/ [online]. 28. 8. 2012 [cit. 2015-01-11].

Dostupné z: http://unie-grafickeho-designu.cz/vlastnosti-dobreho-loga-obsahly-clanek/#.VGE-BPmG_wg

(25) FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozšírené vydanie.

Praha: Management, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

(26) BORILLO, J. CRM And Customer Experience: How CRM Helps In Providing Better Customer Relationships. In: *CUSTOMER THINK*. [online]. 2014-07-01

[cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://customerthink.com/crm-and-customer-experience-how-crm-helps-in-providing-better-customer-relationships/>

(27) PIKO, M. *59 inšpiratívnych podnikateľských príbehov*. Inventic s.r.o., 2013.

ISBN 978-80-971172-1-4

(28) MAFRA SLOVAKIA. HN online. *Success story: Začínali s cukrovou vatou, teraz robia svetové bicykle* [online]. 2013-01-30 [cit. 2015-03-19].

Dostupné z: <http://tv.hnonline.sk/success-story-148/zacinali-s-cukrovou-vatou-teraz-robia-svetove-bicykle-video-537468>

(29) MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY.

Obchodný register na internete [online]. 2015-03-19 [cit. 2015-03-21].

Dostupné z: <http://www.orsr.sk>

(30) STANK, J. *Bicyklová veľmoc?*. Biker. 2014, ročník 6, číslo 2, s. 40-47.

ISSN 1337-981X

(31) KELLY'S BICYCLES. *Kellys bicycles* [online]. ©2013 [cit. 2015-04-01].

Dostupné z: <http://www.kellysbike.com/SK>

(32) KELLYS BICYCLES. *Záruka. Kellysbike.com: podpora* [online].

©2013 [cit. 2015-01-20].

Dostupné z: <http://www.kellysbike.com/SK/podpora-zaruka#.VMF3FEeG9qU>

(33) FINSTAT, S.R.O. *Databáza firiem. Analýza firiem – finančné údaje* [online].

©2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/17641322>

(34) KELLYS BICYCLES. *Alpina* [online]. ©2013 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: <http://www.kellysbike.com/SK/alpina#.VUeN9vntmko>

(35) ECOTECH. *Ecotech.cz* [online]. © 2010 – 2014 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: <http://www.ecotech.cz/sk/>

(36) MAC TV S.R.O. JOJ. *Joj.sk: Reklama TV JOJ* [online]. © 2008 – 2014

[cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.joj.sk/reklama-tv-joj.html>

(37) MARKÍZA - SLOVAKIA, SPOL. S.R.O. Markíza. *Markiza.sk: Centrum reklamy* [online]. 2013-10-22 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: http://www.markiza.sk/o-nas/647408_centrum-reklamy

(38) ROZHLAS A TELEVÍZIA SLOVENSKA. RtvS. *Rtvs.org: Media RTVS* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.rtvs.org/media-rtvs>

(39) CET 21 SPOL. S.R.O. Tv Nova Sport. *Tn.nova.cz: Cenové podmínky propagace na TV Nova Sport* [online]. 2012-01-01 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: <http://image.tn.nova.cz/media/document/923308.pdf>

(40) RINGIER AXEL SPRINGER SLOVAKIA A.S. Ringier axel springer. *Ringieraxelspringer.sk: Inzercia* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: <http://www.ringieraxelspringer.sk/inzercia/cenniky?page=2>

(41) PEREX, A.S. Pravda. *Pravda.sk: Cenník inzercie pre celoslovenské vydanie* [online]. 2013-01-01 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z:

http://data.pravda.sk/sk/sk_dennik/pravda-celoslovenske-vydanie_20150304.pdf

(42) SPOLOČNOSŤ 7 PLUS, A.S. Pluska. *Pluska.sk: Inzercia* [online]. 2015-04-01 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z:

http://www.pluska.sk/files/cennik/inzercia/2015/plus_jeden_den_dennik_2015.pdf

(43) MOJEBILLBOARDY.SK. MojeBillboardy. *Mojebillboardy.sk: Ceny billboardov* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.sk/>

(44) ELEET VISION GROUP. Reklama. *Eleet.pl* [online]. ©2017-2011

[cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.eleet.pl/reklama/outdoor/billboardy>

(45) PETIT PRESS. Reality. *Reality.sme.sk* [online]. ©1997-2015 [cit. 2015-05-04].

Dostupné z: <http://reality.sme.sk/prenajom/obchodne-priestory/>

(46) GOOGLE. Google maps. *Googlemaps.sk* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04].
Dostupné z: https://www.google.sk/maps/@48.6110233,19.1848755,8z/data=!3m1!4b1!4m2!6m1!1szL94qg1C_R5k.kEN9Nq1gNgzQ

(47) POZEMKY.SK. *Pozemky.sk: Vyhľadavanie* [online]. © 2013 – 2015
[cit. 2015-05-04]. Dostupné z: http://www.pozemky.sk/vyhladavanie-nehnutelnosti?kind=&type=1&category=&category%5B%5D=5&category%5B%5D=39&category%5B%5D=40&category%5B%5D=41&district=2&citystreet=&price_from=&price_to=&size_from=2500&size_to=3500

(48) GAMETALL A.S. Montované haly. *Montovane-haly.com: Cenová nabídka online* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04].
Dostupné z: <http://www.montovane-haly.com/rychla-kalkulace/>

(49) NAJ DETSKÉ IHRISKO. Prenosné dopravné ihrisko. *Najdetskeihrisko.sk: Ponuka* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04].
Dostupné z: <http://www.najdetskeihrisko.sk/ponuka/prenosne-dopravne-ihrisko/>

(50) THE 9000 STORE. The 9000 Store. *The9000store.com: How Much Does ISO 9001 Certification Cost?* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-04].
Dostupné z: <http://the9000store.com/ISO-9000-Tips-How-Much-Does-it-cost.aspx>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Marketingový mix	22
Obr. 2: Úplný produkt.....	23
Obr. 3: Krivka životnosti produktu.....	24
Obr. 4: Logo Kellys bicycles	35
Obr. 5: Podpora predaja Kellys bicycles	46
Obr. 6: Logo Alpina.....	58
Obr. 7: Billboard	62
Obr. 8: Maloobchodné predajne Kellys bicycles.....	65

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Rozdiel medzi B2B a B2C trhom.....	21
Tab. 2: Produkcia bicyklov 4 najväčších výrobcov na Slovensku	37
Tab. 3: Predaj bicyklov 4 najväčších výrobcov na Slovensku v roku 2013	37
Tab. 4: Súvaha podniku Kellys bicycles.....	51
Tab. 5: Výkaz zisku a strát podniku Kellys bicycles	51
Tab. 6: Ukazovatele zadĺženosti podniku Kellys bicycles	52
Tab. 7: Porovnanie konkurencie	54
Tab. 8: SWOT analýza podniku Kellys bicycles	55
Tab. 9: Vzájomné pôsobenie SWOT	56
Tab. 10: Cena reklamy v televíziách	59
Tab. 11: Navrhovaná skladba reklamy v TV	60
Tab. 12: Navrhovaná skladba reklamy v denníkoch.....	61
Tab. 13: Odhad nákladov na prenájom obchodných priestorov	64
Tab. 14: Odhad nákladov na výrobnú halu	66
Tab. 15: Zhrnutie nákladov návrhovej časti	68

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Cieľová skupina Kellys bicycles	42
Graf 2: Organizačná štruktúra podniku	48

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Vzájomné vzťahy SWOT analýzy.....	I
---	---

PRÍLOHY

Príloha č. 1: Vzájomné vzťahy SWOT analýzy

Silné stránky

Tab. 1: Silné stránky Kellys bicycles (vlastné spracovanie)

	1	2	3	4	5	6	7	8	súčet	Váha v %
1	X	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4,5	16,07
2	0	X	0,5	0,5	1	0,5	1	1	4,5	16,07
3	0,5	0,5	X	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4	14,29
4	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	4	14,29
5	0,5	0	0,5	0,5	X	0,5	0,5	1	3,5	12,50
6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	3,5	12,50
7	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	3	10,71
8	0	0	0	0	0	0,5	0,5	X	1	3,57
									28	

1 – dôraz na kvalitu komponentov

2 – dôraz na dobrý vzťah so zákazníkmi

3 – kompaktnosť vedenia podniku

4 – nové technológie

5 – kvalifikovanosť zamestnancov

6 – image značky

7 – spolupráca s renomovanými značkami

8 – sponzoring

Slabé stránky

Tab. 2: Slabé stránky Kellys bicycles (vlastné spracovanie)

	1	2	3	4	súčet	Váha v %
1	X	0,5	1	1	2,5	41,67
2	0,5	X	0,5	0,5	1,5	25
3	0	0,5	X	1	1,5	25
4	0	0,5	0	X	0,5	8,33
					6	

- 1 – slabá podpora slovenského trhu
- 2 – slabá infraštruktúra na Slovensku
- 3 – zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu
- 4 – absencia ISO noriem

Príležitosti

Tab. 3: Príležitosti Kellys bicycles (vlastné spracovanie)

	1	2	3	4	5	6	7	súčet	Váha v %
1	X	0,5	0,5	0,5	1	1	1	4,5	21,43
2	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	1	4	19,05
3	0,5	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	3,5	16,67
4	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	1	3,5	16,67
5	0	0,5	0,5	0,5	X	1	1	3,5	16,67
6	0	0	0,5	0,5	0	X	0,5	1,5	7,14
7	0	0	0	0	0	0,5	X	0,5	2,38
								21	

- 1 – rozvoj marketingových aktivít
- 2 – rast trhu
- 3 – zmena v orientácii trhu na produkty

- 4 – trend aktívneho životného štýlu
- 5 – malá rozvinutosť konkurencie
- 6 – neustály vývoj v oblasti technológií
- 7 – letná sezóna

Hrozby

Tab. 4: Hrozby Kellys bicycles (vlastné spracovanie)

	1	2	3	4	5	6	súčet	Váha v %
1	X	0,5	0,5	1	1	1	4	26,67
2	0,5	X	0,5	1	1	1	4	26,67
3	0,5	0,5	X	1	1	1	4	26,67
4	0	0	0	X	0,5	1	1,5	10,00
5	0	0	0	0,5	X	0,5	1	6,67
6	0	0	0	0	0,5	X	0,5	3,33
							15	

- 1 – kolísanie menových kurzov
- 2 – zvyšovanie nákladov
- 3 – rast konkurencie
- 4 – zimná sezóna
- 5 – rast byrokratizmu v rámci Európskej únie
- 6 – ohrozenie Eurozóny

Silné stránky – príležitosti

Tab. 5: Vzájomné pôsobenie silných stránok a príležitostí (vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	E	súčet
1	1	5	1	3	5	15
2	4	5	1	3	5	18
3	2	3	1	3	4	13
4	1	4	1	2	4	12
5	2	3	1	3	4	13
						71

A – dôraz na kvalitu komponentov

B – dôraz na dobrý vzťah so zákazníkmi

C – kompaktnosť vedenia podniku

D – nové technológie

E – image značky

1 – rozvoj marketingových aktivít

2 – rast trhu

3 – zmena v orientácii trhu na produkty

4 – trend aktívneho životného štýlu

5 – malá rozvinutosť konkurencie

Silné stránky – hrozby

Tab. 6: Vzájomné pôsobenie silných stránok a hrozieb (vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	E	súčet
1	-1	-1	-1	-1	-1	-5
2	-5	-1	-1	-1	-1	-9
3	-1	-1	-2	-1	-2	-7
4	-1	-2	-1	-1	-2	-7
5	-1	-1	-1	-1	-1	-5
						-33

A – dôraz na kvalitu komponentov
 B – dôraz na dobrý vzťah so zákazníkmi
 C – kompaktnosť vedenia podniku
 D – nové technológie
 E – image značky

1 – kolísanie menových kurzov
 2 – zvyšovanie nákladov
 3 – rast konkurencie
 4 – zimná sezóna
 5 – rast byrokratizmu v rámci EÚ

Slabé stránky – príležitosti

Tab. 7: Vzájomné pôsobenie slabých stránok a príležitostí (vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	súčet
1	-5	-1	-4	-1	-11
2	-4	-2	-4	-3	-13
3	-3	-2	-4	-2	-11
4	-3	-2	-4	-1	-10
5	-4	-1	-4	-2	-11
					-56

A – slabá podpora slovenského trhu
 B – slabá infraštruktúra na Slovensku
 C – zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu
 D – absencia ISO noriem

1 – rozvoj marketingových aktivít
 2 – rast trhu
 3 – zmena v orientácii trhu na produkty
 4 – trend aktívneho životného štýlu
 5 – malá rozvinutosť konkurencie

Slabé stránky – hrozby

**Tab. 8: Vzájomné pôsobenie slabých stránok
a hrozieb (vlastné spracovanie)**

	1	2	3	4	súčet
1	3	1	1	1	6
2	1	1	1	3	6
3	4	1	4	4	13
4	1	1	1	1	4
5	2	1	1	3	7
					36

A – slabá podpora slovenského trhu

B – slabá infraštruktúra na Slovensku

C – zameranie na obmedzenú cieľovú skupinu

D – absencia ISO noriem

1 – kolísanie menových kurzov

2 – zvyšovanie nákladov

3 – rast konkurencie

4 – zimná sezóna

5 – rast byrokratizmu v rámci EÚ