

Analýza konkurenceschopnosti firmy Jaspol export-import spol. s r.o.

Iveta Gálová

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta GÁLOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Jaspol export-import, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum týkající se definic konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční prostředí firmy Jaspol export-import, spol. s r. o.
- Zpracujte výsledky analýzy konkurenčních nástrojů a strategií.
- Na základě zjištěných výsledků vypracujte návrh k zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F. **Konkurenční strategie firmy.** Praha: Management Press, 1997. 1. vydání. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
[2] ČICHOVSKÝ, L. **Marketing konkurenceschopnosti (I).** Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002. 1. vydání. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
[3] HORÁKOVÁ, I. **Marketing v současné světové praxi.** Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-854 24-83-5.
[4] HOROVITZ, J. **Jak získat zákazníka – Kvalita služeb.** Prel: Toman, P., Novotný, P., Praha: Management Press, Ringier CR, a. s., 1994. 1. vydání. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
[5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Marketing.** Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. bez vydání. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anton Jašík**

Datum zadání bakalářské práce: **16. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2008**

Ve Zlíně dne 16. června 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Témou mojej bakalárskej práce je analýza konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o. V teoretickej časti som spracovala teoretické poznatky o téme konkurencia a konkurencieschopnosť. Praktická časť obsahuje charakteristiku firmy a konkurencie, s následnou analýzou marketingového mixu a prevedením SWOT analýzy. Na základe prevedených analýz a zistených nedostatkov, som v závere práce navrhla opatrenia pre zvýšenie konkurencieschopnosti firmy Jaspol export- import spol. s r.o.

Kľúčová slova: konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné stratégie, SWOT analýza, marketingový mix, maloobchodné predajne, značka

ABSTRACT

The theme of my bachelors work is analysis of competitiveness of company Jaspol export-import spol. s r.o. In theoretical part I elaborated theoretical knowledge about the theme competition and competitiveness. Practical part contains characteristic of the company and competition with consecutive analysis of marketing mix and performing SWOT analysis. In conclusion I suggested arrangements for raising a competitiveness of company Jaspol export-import spol. s r.o.

Keywords: competition, competitiveness, competition strategies, SWOT analysis,

Marketing mix, retail businesses, brand

V prvom rade by som sa chcela poďakovať majiteľovi firmy Jaspol export – import spol. s r.o. Ing. Antonovi Jašíkovi, ktorý je zároveň aj vedúcim mojej bakalárskej práce, nielen za cenné rady, pripomienky a čas ktorý mi venoval pri jej spracovávaní, ale aj za umožnenie analyzovať konkurencieschopnosť vo firme, ktorej je majiteľom.

Ďalej chcem vyjadriť poďakovanie všetkým pracovníkom firmy Jaspol export – import spol. s r.o., obzvlášť obchodnej riaditeľke a marketingovej pracovníčke, ktoré boli vždy ústretové pri poskytovaní potrebných informácií.

V neposlednom rade sa chcem poďakovať celej rodine a mojím blízkym za podporu pri štúdiu.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCIA	11
1.1 DEFINÍCIA KONKURENCIE	11
1.2 KONKURENČNÉ PROSTREDIE	11
1.3 KONKURENČNÁ SILA.....	11
1.4 POŇATIE KONKURENCIA	12
1.4.1 Odvetvové poňatie konkurencie.....	12
1.4.2 Tržné poňatie konkurencie.....	14
1.4.3 Bariéry konkurencie.....	15
1.5 ANALÝZA KONKURENCIE.....	16
1.5.1 Stratégie konkurencie.....	17
1.5.2 Ciele konkurencie.....	17
1.5.3 Silné a slabé stránky konkurencie.....	17
1.5.4 Výber konkurentov.....	18
1.6 KONKURENČNÁ STRATÉGIA.....	19
1.6.1 Stratégia vedúcej firmy na trhu	19
1.6.2 Stratégia tržných vyzývateľov	20
1.6.3 Stratégia tržných nasledovateľov.....	20
1.6.4 Stratégia tržných troškárov	21
2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	22
2.1 POJEM KONKURENCIESCHOPNOSŤ	22
2.2 KEDY VZNIKÁ KONKURENCIESCHOPNOSŤ	22
2.3 MARKETING KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	22
2.4 FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	23
2.5 FENOMÉN GLOBALIZÁCIE A KONKURENCIESCHOPNOSŤ.....	24
2.6 ZDROJE ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI	25
2.6.1 Konkurencieschopný produkt	25
2.6.2 Komunikačné schopnosti	25
2.6.3 Časový rozmer.....	26
2.6.4 Súhrnné pôsobenie organizácie.....	26
2.6.5 Kapitálová sila.....	26
2.7 SWOT ANALÝZA.....	26
2.7.1 Silné a slabé stránky podniku	27
2.7.2 Príležitosti a ohrozenia pre podnik.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	31
3.1 PREDSTAVENIE FIRMY JASPOL EXPORT – IMPORT SPOL. S R.O.	31
3.2 ZÁKLADNÉ ÚDAJE FIRMY	31
3.3 ŠTRUKTÚRA FIRMY JASPOL EXPORT – IMPORT SPOL. S R.O.	32
3.4 FINANČNÉ UKAZOVATELE.....	33
3.4.1 Vývoj tržieb, hospodárskeho výsledku a stav zamestnancov.....	33

3.5 MALOOBCHODNÉ PREDAJNE OBUVI „SONA“	34
3.6 DODÁVATELIA.....	37
3.7 TRHOVÉ PROSTREDIE FIRMY	38
3.7.1 Trh v rokoch 1997-2007.....	38
3.7.2 Tržný potenciál.....	39
3.8 IDENTIFIKÁCIA KONKURENTOV	39
3.8.1 BAŤA Slovensko a.s.	41
3.8.2 HUMANIC SK s. r. o.	41
3.8.3 DEICHMANN-OBUV SK s. r. o.....	42
3.8.4 La Familia	42
3.8.5 IMBIZ Shoes	42
3.8.6 RENO obuv SK s.r.o.....	43
3.9 MARKETINGOVÝ MIX FIRMY JASPOL EXPORT – IMPORT SPOL. S R.O.....	43
3.9.1 Product.....	43
3.9.2 Cena.....	48
3.9.3 Distribúcia.....	48
3.9.4 Propagácia.....	49
3.10 SWOT ANALÝZA.....	53
3.10.1 Silné stránky firmy.....	54
3.10.2 Slabé stránky firmy	54
3.10.3 Príležitosti	55
3.10.4 Hrozby	55
3.11 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM.....	55
4 NÁVRH NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY JASPOL EXPORT – IMPORT SPOL. S R.O.....	58
5 ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
SEZNAM TABULEK.....	69
SEZNAM GRAFŮ.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Životnou filozofiou mnohých, najmä veľkých firiem, je presadiť sa na trhu za každú cenu. Základným atribútom trhovej ekonomiky je sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom, čo nakúpi, ale predovšetkým od koho. Táto skutočnosť vedie k súťaži potenciálnych dodávateľov o zákazníka, ktorého je potrebné presvedčiť o tom, že práve jeho výrobok najlepšie uspokojí zákazníkove potreby. O víťazovi, ktorého si zákazník zvolí ako svojho dodávateľa, môžeme povedať, že jeho konkurenčná schopnosť bola väčšia ako u ostatných účastníkov súťaže – konkurentov.

Firma, ktorá si chce udržať svoje postavenie na trhu, musí neustále zvyšovať konkurencieschopnosť svojich produktov, čo je jadrom úspechu či neúspechu v podnikaní. Preto je potrebné, aby mala o trhu a svojich konkurentoch čo najpresnejšie informácie. Jednou z hlavných činností firiem by malo byť neustále sledovanie konkurenčných subjektov na trhu. Tejto činnosti však firmy často nevenujú dostatočnú pozornosť, dokonca ju zanedbávajú. Následok toho je neschopnosť firiem reagovať na náhly zvrät v dopyte, alebo na zmeny v stratégii konkurencie. Každá firma by sa mala pri prieskume trhu zamerať na porovnávanie cien, zmien v ponuke, vo forme predaja, v poskytovaných službách, v nových propagáciách tovarov. Rovnako dôležité ako poznať konkurenciu je učiť sa od nej. Sledovať čo robí dobre a čo zle, umožní poskytovať potenciálnemu zákazníkovi lepšie služby a využiť strategických príležitostí na trhu.

Súčasný trh je charakteristický globalizáciou, skracovaním životných cyklov výrobkov, vývojom nových technológií a neustále rastúcou dynamikou trhu. Individuálne potreby zákazníkov sa čoraz častejšie menia a miera ich uspokojenia závisí od schopnosti firiem. Konkurencia je čoraz náročnejšia a veľmi často spôsobuje, že firma, ktorá bola v minulosti úspešná, musí po určitej dobe svoje ťažko vydané miesto na trhu prenechať firme inej, úspešnejšej. Platí, že bez usilovného a efektívneho zvyšovania úrovne všetkých faktorov konkurencieschopnosti, nemá žiadna firma šancu dlhodobieho úspechu.

Témou mojej bakalárskej práce je analýza konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o., s cieľom navrhnutia opatrení pre zlepšenie konkurencieschopnosti tejto firmy.

V teoretickej časti sa venujem všeobecnej charakteristike definícií základných pojmov konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné stratégie a popisu metódy analýzy konkurencieschopnosti.

V praktickej časti mojej práce som charakterizovala firmu Jaspol export – import s.r.o. a identifikovala hlavných konkurentov. Následne riešim analýzu konkurencieschopnosti prostredníctvom marketingového mixu a SWOT analýzy.

Obsahom záverečnej časti sú navrhované opatrenia, k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCIA

1.1 Definícia konkurencie

Konkurencia je definovaná ako otvorená množina konkurentov, ktorí vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný multiplikačný polyfaktorový efekt spojený so vzájomnou interakciou silových vektorových polí jednotlivých konkurentov [2].

Vzťahy medzi výrobcami, ako aj vzťahy medzi spotrebiteľmi na trhu nazývame konkurenciou [11].

1.2 Konkurenčné prostredie

Vytvorenie konkurenčného prostredia je základnou podmienkou fungovania trhovej ekonomiky [12].

Konkurenčné prostredie je definované ako rez priestorom našej planéty, kde prebieha

vzájomné interaktívne pôsobenie dvoch živých objektov, alebo subjektov, ktoré sa snažia v danom čase a priestore realizovať rovnakú, alebo podobnú činnosť, majú rovnaké alebo podobné ciele a používajú rovnaké alebo podobné metódy k ich dosiahnutiu. Podľa tejto definície je konkurenčné prostredie priestorom, kde pôsobí v časovej funkcii silové vektorové pole dvoch či viac objektov alebo subjektov, t.j. napríklad živočíchov, rastlín a ľudí, rovnako ako nimi prirodzene alebo účelovo vytvárané spoločenstvo [2].

1.3 Konkurenčná sila

Konkurenčná sila je výslednicou obalovej funkcie faktorov, určujúcich konkurentovi konkurencieschopnosť, teda silovo vektorovo orientované pole pôsobenia konkurenčných síl a výhod voči konkurencii v konkurenčnom prostredí [2].

Michael Porter identifikoval päť síl, ktoré rozhodujú o vlastnej dlhodobej atraktivite trhu alebo tržného segmentu: konkurenti v odvetví, potenciálne novo vstupujúci, napodobeniny, zákazníci a dodávatelia. Sily predstavujú nasledujúce hrozby:

- Hrozba silnej rivality v segmente.
- Hrozba novo vstupujúcich konkurentov.
- Hrozba napodobení.

- Hrozba rastúcej vyjednávacej sily zákazníkov.
- Hrozba vzrastajúcej vyjednávacej sily dodávateľov.

1.4 Poňatie konkurencie

1.4.1 Odvetvové poňatie konkurencie

Odvetvová konkurencia predstavuje firmy, ktoré vyrábajú alebo distribuujú produkt alebo služby rovnakej komodity, avšak rôznych technických parametrov, úžitkových vlastností, rôznych cien a odlišných konkurenčných výhod [4].

Odvetvia sú klasifikované podľa počtu predajcov, stupňa výrobkovej diferenciacie, prítomnosti alebo neprítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladovej štruktúry, stupňa vertikálnej integrácie a stupňa globalizácie [1].

Východiskovým bodom popisu určitého odvetvia je špecifikácia počtu predávajúcich a zistení, či je výrobok nediferencovaný (homogénny) alebo vysoko diferencovaný [1].

Nediferencovaný (homogénny) produkt znamená, že zákazník nevníma podstatné rozdiely medzi produktmi pochádzajúcimi od rôznych firiem. Naopak, ak vníma ponuku rôznych firiem ako rozdielne produkty (napr. vďaka zavedenej obchodnej značke), produkt je diferencovaný [3].

Na základe uvedených charakteristík existujú štyri typy štruktúry odvetvia:

- Čistá konkurencia – je extrémnym ekonomickým prostredím, ktoré sa vyznačuje veľkým počtom individuálnych výrobcov, ktorí ponúkajú nediferencovaný produkt. Cena je stanovená trhom a ani firma, ani zákazník nemajú možnosť ju ovplyvniť, pretože ich podiel na celkovom trhu je nepatrný. Cenová konkurencia nie je z dlhodobého hľadiska možná, pretože zvýšenie cien u jedného z výrobcov spôsobí odliv zákazníkov ku konkurencii, na strane druhej zníženie ceny pod úroveň cien konkurencie vyústí u drobného podnikateľa v pokles zisku a neskôr vyradenie z konkurenčného boja. Význam propagácie je nepatrný.
- Monopolistická konkurencia – je typická veľkým počtom drobných producentov, ktorí ponúkajú diferencované výrobky alebo služby. Ponúkané produkty sú ľahko substituované. Nové firmy môžu voľne vstupovať do odvetvia a neperspektívne podniky je možné ľahko zlikvidovať (neexistujú bariéry vstupu do odvetvia a výstupu z odvetvia). Jednotliví konkurenti sa často zamerajú na určitú skupinu

zákazníkov, ktorých potreby sa snažia uspokojiť výnimočným spôsobom, avšak za vyššiu cenu.

- Oligopol – menší počet (obvykle) väčších firiem vyrába výrobky od vysoko diferencovaných až k štandardizovaným. Čistý oligopol sa skladá z niekoľko málo spoločností, ktoré produkujú v podstate rovnakú komoditu (ropu, oceľ). Takéto spoločnosti si môžu účtovať spravidla len aktuálnu tržnú cenu. Diferencovaný oligopol sa skladá zo spoločností produkujúcich výrobky čiastočne diferencované kvalitou, prvkami, štýlom alebo službami (automobily, fotoaparáty) [1]. Každý konkurent sa môže pokúšať získať vedenie, získať zákazníkov a účtovať vyššiu cenu.
- Čistý monopol – je extrémom ekonomického prostredia. Výrobok alebo služba sú poskytované v danej zemi alebo geografickom celku jedinou firmou (vodárenská alebo kábová spoločnosť), ktorá má neobmedzený vplyv na danom trhu a preto tiež určuje cenu produktu [3]. Neregulovaná monopolná spoločnosť si môže účtovať vysoké ceny. Ak existujú aspoň čiastočné náhrady a nebezpečenstvo konkurencie, bude monopolná spoločnosť investovať do úrovne služieb a technológie. Podľa Jacquesa Horovitzu sú však monopoly pomínutelné a sú predurčené k vyhynutiu.

	Mnoho producentov	Jeden alebo niekoľko producentov
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurencia	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurencia	Oligopol

Obr.1. Klasifikácia štruktúry odvetvia [3]

1.4.2 Tržné poňatie konkurencie

Základným atribútom trhovej ekonomiky je sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom čo nakúpi, ale predovšetkým od koho nakúpi. Táto skutočnosť vedie súťaži potenciálnych dodávateľov o zákazníka, ktorého je treba presvedčiť o tom, že práve dodávateľ X je ten správny, že jeho výrobok najlepšie uspokojí zákazníkove potreby. O víťazovi, ktorého si zákazník zvolí ako svojho dodávateľa, môžeme povedať, že jeho konkurenčná schopnosť bola vyššia ako u ostatných účastníkov súťaže – konkurentov [11].

Tržné poňatie konkurencie otvára firme oči, aby mohla vidieť širšiu skupinu skutočných a potenciálnych konkurentov a vytvárať lepšie dlhodobé strategické marketingové plány. Ak použijeme tržný prístup, konkurentmi sú spoločnosti uspokojujúce rovnakú potrebu zákazníkov [1].

Trh predstavuje miesto, na ktorom výrobcovia (firmy) ponúkajú svoju produkciu (výstup) a nakupujú výrobné faktory (vstupy). Spotrebiteľia predávajú svoje služby a zdroje a nakupujú tovary. Výrobca aj spotrebiteľ sa správa na trhu tak, aby dosiahol pre seba čo najväčšiu výhodu (zisk, užitočnosť).

V tržnom poňatí konkurencie rozlišujeme :

- Dokonalú konkurenciu.
- Nedokonalú konkurenciu.

Dokonalá konkurencia vzniká vtedy, keď sú na trhu splnené nasledujúce predpoklady:

- Firmy vyrábajú homogénne (rovnorodé) výrobky a je im jedno, ktorému spotrebiteľovi predajú svoj výstup.
- Všetky firmy a spotrebiteľia majú dokonalú informáciu o cenách a daniach na trhu.
- Podiel každej firmy a spotrebiteľa na trhovej ponuke a dopyte je nevýrazný.
- Každá firma a spotrebiteľ má voľný vstup na trh i výstup z neho.

V podmienkach dokonalej konkurencie sú ceny tovarov a služieb stanovené tak, aby vytvorili rovnováhu spotrebiteľského dopytu a ponuky firiem. Ceny na trhu výrobných faktorov sú stanovené tak, aby vytvorili rovnováhu medzi ponukou domácností a dopytom firiem. Štát vstupuje na trh svojimi aktivitami a zároveň vplýva na domácnosti i firmy v podobe rôznych opatrení.

Na trhu s dokonalou konkurenciou možno pozorovať tento jav: keď je cena určitého tovaru vysoká, ľudia kupujú malé množstvo tohto tovaru a naopak, keď je cena daného tovaru nízka, ľudia ho nakupujú väčšie množstvo.

Nedokonalá konkurencia vzniká vtedy, keď individuálny výrobca alebo spotrebiteľ určitým spôsobom kontroluje cenu tovaru na trhu.

Nedokonale konkurenčné trhy môžeme charakterizovať ako trhy, na ktorých dochádza k zlyhaniu trhového mechanizmu a k jeho poruchám. Tieto poruchy a trhliny v trhovom mechanizme sa prejavujú tam, kde začne prevládať monopol, znečisťovanie životného prostredia, vysoká nezamestnanosť a inflácia [12].

Príčiny nedokonalej konkurencie spočívajú v rade nedostatkov:

1. Hlavným nedostatkom na trhu je mnoho výrobcov s diferencovanými výrobkami, ktoré sa od seba odlišujú úžitkovými parametrami alebo kvalitou (monopolistická konkurencia).
2. Firmy presadzujú všetky formy cenovej a necenovej konkurencie:
 - Cenová konkurencia spočíva v zdanlivo nezmyselnom znižovaní cien tovarov a služieb zo strany výrobcu. Výrobca zlacňuje svoj tovar z dôvodu ovládnutia trhu. Chce prilákať spotrebiteľov k sebe a odlákať ich od konkurentov. Je ochotný dočasne sa vzdať svojich ziskov.
 - Necenová konkurencia spočíva v tom, že výrobca láka spotrebiteľov na nákup tovaru zvyšovaním jeho kvality a technických parametrov, zdokonaľovaním obalovej techniky. Využíva reklamu, poskytuje rôzne zdanlivé zľavy, predáva tovar na úver, poskytuje dokonalejší servis a služby.

1.4.3 Bariéry konkurencie

Bariéry konkurencie vznikajú vtedy, keď zákonné reštrikcie alebo diferenciácia produktu vedú k zníženiu počtu konkurentov až o úroveň, ktorá znamená prežitie len na základe efektívnej štruktúry nákladov [12].

Čím sú bariéry konkurencie väčšie, tým menej firiem je v odvetví a ich vzájomná rivalita je obmedzená.

Typy bariér konkurencie:

- **Zákonné obmedzenia** - prijíma štát vo forme zákonných reštrikcií v podobe patentov, ciel a kvót a štátnym regulovaním. Patent umožňuje vynálezcovi dočasné monopolné využívanie výrobku alebo výrobného procesu, ktorý bol patentovaný. Clá a kvóty v zahraničnom obchode predstavujú ochranársku politiku štátu na domácom trhu. Má však iba krátkodobý význam. Štátne regulovanie spočíva v udeľovaní koncesíí (úradných povolení) firmám v tých odvetviach, kde je to užitočné a ako protislužbu vyžaduje možnosť regulovať ceny a obchodné operácie v danej firme.
- **Diferenciácia produktu** – je taká ekonomická bariéra, ktorá podobne ako clá vedie k väčšej koncentrácii a nedokonalejšej konkurencii.

Bariéry konkurencie tak môžu viesť k situácii, že ak firmy znížia náklady výroby zväčšením svojej produkcie (vlastnenie patentu), dochádza k odstráneniu dokonalej konkurencie, pretože jedna alebo viac firiem môže zlikvidovať mnohých predávajúcich potrebných na konkurenciu.

Zároveň môžeme skonštatovať, že malý počet výrobcov v odvetví a bariéry konkurencie dokonalú konkurenciu na nedokonalú.

1.5 Analýza konkurencie

Zmyslom pozorovania konkurencie je priniest informácie o súčasnej a potenciálnej rivalite medzi firmami poskytujúcimi rovnaký produkt, ale aj o miere ohrozenia tými podnikmi, ktoré ponúkajú alternatívne spôsoby uspokojenia danej potreby [2].

Analýza konkurencie je zacielená na odhaľovanie toho, čo priami konkurenti skutočne robia v každodennej činnosti na svojich trhoch. Jej úspech závisí od analýzy verejných informácií, materiálov z rozhovorov, zamestnávaním pracovníkov konkurenčných firiem za zvýhodnených podmienok a nakoniec od detailnej analýzy informácií vedúcim k záverom o aktivitách konkurenta.. Analýza konkurenta pramení z militantného pohľadu na konkurenciu – potreby získať výhodu, poznať nebezpečenstvo z nej plynúce, poznať ju lepšie než ona pozná nás [5].

Pre účely analýzy konkurencie je výhodné poznať stratégie a ciele konkurencie, pretože tieto skutočnosti do značnej miery implikujú chovanie konkurenčných firiem ako reakciu

na určité opatrenia. Spoločnosť identifikujúca svojich hlavných konkurentov, by mala previesť prehľad o ich stratégiách, cieľoch a silných a slabých stránkach.

1.5.1 Stratégie konkurencie

Moderná diagnostika stratégií konkurentov v danom období spočíva primárne v zatriedení konkrétneho výrobcu alebo distribútora do jednej zo štyroch tried, ktoré sú funkčným vzťahom kvality produktu a vertikálnej integrácie firmy [4].

V zásade ide o delenie stratégií na základe:

- špecializácie a šírky sortimentu;
- výšky výrobných nákladov;
- kvality a rozsahu sprevádzaných výhod k ponúkanému produktu;
- výšky ceny.

Po zatriedení do jednej zo skupín, vysledovania sily vstupných bariér a prevedením faktorovej analýzy, sa dá stanoviť, kde presne a v ktorej etape je konkurencia lepšia alebo horšia súčasne i mieru s akou sa na konkurovaní podieľajú jednotliví konkurenti.

1.5.2 Ciele konkurencie

Ciele konkurencie sú závislé na mnoho faktoroch, vrátane veľkosti, histórie, súčasného vedenia a finančnej situácii. Jedným z užitočných počiatočných predpokladov je to, že sa konkurenti pokúšajú o maximalizáciu zisku. Alternatívne predpoklady spočívajú v tom, že každý konkurent sleduje určitý mix cieľov: ziskovosť, rast tržného podielu, cash flow, vedúce postavenie v úrovni poskytovaných služieb, alebo technologické vedenie [1].

1.5.3 Silné a slabé stránky konkurencie

Pre účely úspešnej analýzy konkurencie je dôležitá identifikácia silných a slabých stránok konkurencie v kontexte potenciálnych príležitostí a rizík na trhu (analýza SWOT). Je dôležité si uvedomiť, že stanoviť to, čo predstavuje príležitosť či riziko a hodnotiť slabé a silné stránky je potrebné súbežne. „Zrejma“ silná stránka, napríklad renomé kvality, sa stáva skutočnou prednosťou len vtedy, ak ju je možné využiť na trhu [6].

Jedným z hlavných predpokladov pre správnu identifikáciu slabých a silných stránok konkurencie, je jej poctivé prevedenie. Je treba sa vyvarovať pokušeniu znižovať hodnotu ich výrobkov alebo služieb a považovať ich za horšie. Okrem kvality a ceny výrobkov konkurencie je pri posudzovaní v hre ešte mnoho ďalších faktorov. Môžeme ich zhrnúť do dvoch kategórií:

1. Vnímanie konkurencie zákazníkom – aké vlastnosti (výrobkov, služieb) robia konkurenciu atraktívnymi, alebo neatraktívnymi (cena, kvalita, zákaznícke služby a spoločenské povedomie).
2. Vnútorne prevádzkové faktory – veci, ktoré zákazníci nemôžu vidieť. Aké prevádzkové faktory posilňujú alebo oslabujú pozíciu konkurenta (výrobné náklady, marketing, rozpočet marketingu, miesto podnikania, prístup k službám a strategické partnerstvá) [14].

1.5.4 Výber konkurentov

Po identifikácii stratégií, cieľov, silných a slabých stránok konkurencie je dôležité sústrediť sa na výber konkurentov, s ktorými sa budú stretávať v neľútostnom konkurenčnom boji.

- Silný alebo slabý konkurent - väčšina spoločností sa zameriava na slabých konkurentov, pretože na získanie jedného percentného podielu potrebuje menej prostriedkov. Firmy by však mali súperiť i so silnými konkurentmi, aby s nimi držala krok. Aj silní konkurenti majú svoje slabiny [1].
- Blízky alebo vzdialený konkurent – väčšina spoločností súperí s konkurentmi, ktorí sa im najviac podobajú. Spoločnosti by však mali zohľadniť i vzdialených konkurentov. Coca - Cola tvrdí, že najväčšou konkurenciou pre ňu predstavuje voda z kohútika, nie však Pepsi [1].
- „Dobry“ alebo „zlý“ konkurent – v každom odvetví sú „dobrí“ a „zlí“ konkurenti. Spoločnosti by mali podporovať svojich dobrých konkurentov a útočiť na zlých. Dobrí konkurenti hrajú podľa pravidiel odvetvia, stanovujú ceny v rozumnom vzťahu k nákladom a dávajú prednosť zdravému odvetviu. Zlí konkurenti sa skôr snažia podiel kúpiť než si ho zaslúžiť, prijímajú značné riziká, investujú do nadmerných kapacít a porušujú rovnováhu v odvetví [1].

Pri výbere konkurentov zohráva dôležitú úlohu vlastná konkurenčná aktivita (zbieranie informácií o ich marketingovej činnosti, zaobstaranie si výrobku konkurencie, prihlásenie sa do ich programu či klubu, získavanie informácií z konkurenčných webových stránok, sledovanie článkov, kníh, ročných výkazov konkurencie) , prostredníctvom ktorej firmy získavajú dôležité informácie o plánoch, cieľoch a stratégiách svojich konkurentov.

1.6 Konkurenčná stratégia

Konkurencia na trhu je neúprosná. „Prežijú“ len tí najlepší a najsilnejší. Každý účastník trhu sa snaží zvoliť si stratégiu, ktorá mu umožní presadiť sa v konkurencii [12].

Životný cyklus výrobkov a služieb sa neustále skracuje. Používané technológie sú navyše každým dňom všednejšie. Trhy sa stále viac segmentujú a je preto ťažké uspokojiť dnešného zákazníka, ktorý je vzdialenejší, lepšie informovaný a viac rozmaznávaný. V týchto súvislostiach závisí prežitie podniku na obsiahnutí výhodného miesta v konkurencii, ktorá je trvalá. V súčasnosti nie je možné tieto výhody dosiahnuť bez vhodnej stratégie, ktorá jediná je schopná udržať terajšie s získať nových zákazníkov [13].

V podnikateľskej praxi i teórii existujú rôzne ohľady na konkurenčné stratégie, od pojmu „žiť a nechať žiť“ až po podnikateľských „žralokov“. Konkurenčné stratégie môžeme chápať ako sled činností a prístupov, ktorý má pri správnej realizácii firme zabezpečiť väčšiu pravdepodobnosť úspechu v dosiahnutí vytýčených cieľov [7].

Kotlerove poňatie stratégie konkurencie vyplýva z vymedzenia tržnej pozície pre konkrétnu firmu. Definuje celkom štyri možné pozície konkurenčnej firmy na trhu a im zodpovedajúce stratégie, a to:

- Vedúcej firmy na trhu.
- Tržného vyzývateľa.
- Tržného nasledovateľa.
- Tržného trochára

1.6.1 Stratégia vedúcej firmy na trhu

Ide o stratégiu, ktorú uplatňuje firma s dominantným postavením na trhu, ktorá plní funkciu lídra v oblasti zmien cien, zavádzania nových výrobkov, ich distribúciu,

propagáciu a pod. Vedúce postavenie tejto firmy ostatní súper i síce uznávajú, ale napriek tomu na ňu často útočia z dôvodov získania konkurenčných výhod vyplývajúcich z ich postavenia na trhu [7].

Pre udržanie vedúcej pozície na trhu by mala firma:

- nájsť spôsob ako zvýšiť celkový dopyt;
- chrániť svoj existujúci tržný podiel;
- pokúsiť sa zväčšiť svoj tržný podiel.

1.6.2 Stratégia tržných vyzývateľov

Ide o firmy, ktoré na trhu zaujímajú druhú, tretiu, popr. ďalšiu pozíciu a hľadajú slabé miesta v činnosti konkurenčnej firmy, ktorá má vedúce postavenie na trhu a potom na ňu tvrdo zaútočí za účelom zvýšenia svojho tržného podielu. Ak sa tržný vyzývateľ rozhodne zväčšiť svoj tržný podiel útokom na určitú firmu, ktorá je vo významnom postavení na trhu, musí analyzovať, k akému druhu táto firma patrí, nakoľko môže ísť o [7]:

- vedúcu firmu na trhu;
- veľkú firmu na trhu, ktorá sa dopúšťa množstva chýb a je finančne slabšia;
- malú (lokálnu) firmu na trhu.

1.6.3 Stratégia tržných nasledovateľov

Ide o firmy, ktoré na trhu nezaujímajú predné pozície a väčšinou nemajú dostatok síl a prostriedkov na útok proti vedúcej firme na trhu. Preto sa sústreďujú na tzv. nasledovanie tejto vedúcej firmy, čo znamená, že sa snaží ponúknuť zákazníkom podobné výrobky ako vedúca firma na trhu [7].

To však neznamená, že nasledovateľom trhu chýba stratégia. Nasledovník trhu musí vedieť, ako si udržať súčasných zákazníkov a získať zodpovedajúci podiel nových zákazníkov. Pretože sa často stáva objektom útokov vyzývateľov, musí udržať nízke výrobné náklady a vysokú kvalitu výrobkov a služieb [1].

Táto stratégia má štyri možné modifikácie, a to:

- napodobovať;
- klonovať;

- imitovať;
- adaptovať.

1.6.4 Stratégia tržných trochárov

Alternatívou k úlohe nasledovateľov na veľkom trhu je stať sa lídrom malého trhu tzv. tržného výklenku. Malé firmy sa obvykle vyhýbajú súťaženiu s väčšími firmami tým, že sa zameriavajú na malé trhy, o ktoré majú veľké firmy len malý záujem, alebo ich vôbec nezaujímajú [1].

Stratégia tržných trochárov sa zameriava na určitý, veľmi malý tržný segment a rovnako sa vyhýba konkurencii. Firmy uplatňujúce túto stratégiu sa musia veľmi vysoko a úzko špecializovať vo svojom obore. [7].

2 KONKURENCIESCHOPNOST

2.1 Pojem konkurencieschopnost

Konkurencieschopnost podniku znamená schopnost podniku udržat si alebo zvýšiť svoj podiel na trhu.

Je to pozitívna vlastnosť konkurenta a jeho výsledný prejav interakcie s radou a spektrom konkurentov v konkurenčnom prostredí. Konkurencieschopnosť je faktorovým a vektorovým výsledkom pôsobenia konkurenčných síl konkurentov v konkurenčnom prostredí [10].

Konkurencieschopnosť je vytváraná predovšetkým ľuďmi, ich schopnosťami a kompetenciami. Preto sa firmy usilujú o získanie a udržanie talentovaných spolupracovníkov, ktorí budú schopní prísť s originálnymi riešeniami [9].

Rozhodujúcimi prvkami konkurencieschopnosti je schopnosť, využívať informácie, poznatky a rýchlosť, akými ich vieme získavať a zavádzať do praxe [11].

2.2 Marketing konkurencieschopnosti

Marketing konkurencieschopnosti je ciele, uvedomelé a časopriestorové teoreticky zdôvodnené hľadanie stratégií a taktík manažermi pri zisťovaní odbytových možností v segmentovanom tržnom prostredí a pri aktívnom boji s konkurenciou [10].

Marketing konkurencieschopnosti je vždy funkčnou závislosťou konkrétnych parametrov konkurencieschopnosti na čase a priestore. Z hľadiska časového ide o ciele, priebežné a systematické sledovanie konkurencie už v období pred založením výrobného – distribučného subjektu, ktorý sa chce v globálnom tržnom prostredí uplatniť a rozšíriť tak rady producentov alebo obchodníkov a distribútorov. Sledovanie konkurencie už v tomto období dáva reálne možnosti objavenia tržného segmentu doposiaľ neobsadeného alebo len slabo obsadeného, do ktorého by novo vzniknutý výrobný, obchodný alebo distribučný subjekt mohol čo najľahšie a s čo najväčším ziskom v závislosti na časovej sekvencii životnosti produktu alebo služby na trh vniknúť a tu sa realizovať. Objavenie tržného priestoru s poznateľnou konkurenciou a konkurenčnými produktmi je tak silným motívom k založeniu nového podnikateľského subjektu, že by sa táto možnosť marketingu konkurencieschopnosti nikdy nemala podceňovať [4].

Z hľadiska priestorového by marketing konkurencieschopnosti mal a musí zákonite sledovať len tie teritória a v nich zdieľané tržné segmenty globálneho priestoru, na ktoré v danom stupni vývoja a expanzie ekonomicky má mobilizované zdroje finančné, ľudské a energetické tak, aby jeho činnosť bola efektívna a pritom zásadne úderná. Z hľadiska záberu je potom nutné v strategických teritóriách sledovať všetky informácie, ktoré by v danom podnikateľskom odbore mohli poskytnúť potenciálne obchodné príležitosti. V záujmových teritóriách potom ide len o informácie, ktoré slúžia k diagnostike teritória z hľadiska jeho zaradenia medzi strategické, a u ostatných regiónov potom o základný makroekonomický, mikroekonomický a demografický zber dát, slúžiaci z pohľadu dlhodobej taktiky k sledovaniu konkurencie [4].

2.3 Faktory konkurencieschopnosti

Nie všetky faktory konkurencieschopnosti majú objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami. V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť super pozíciou nasledujúcich faktorov:

1. Produkt (jeho vlastnosti, ceny, dizajnu atď.) a portfólio ponuky, ktoré by sa mali čo najviac prekrývať s potrebami a očakávaniami zákazníka.
2. Správanie podniku voči zákazníkom - najmä v úrovni a kvalite komunikačných schopností ktorými nielen dávame na známosť svoju ponuku, ale prostredníctvom aktívnej komunikácie identifikujeme potreby zákazníka.
3. Reflektovanie časového rozmeru podnikania (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov a zmien.)
4. Súhrnné pôsobenie organizácie, ktoré je sčasti determinované relatívne fixnými danosťami podnikateľského subjektu (geografická poloha vo vzťahu k zákazníkovi, tradícia a z toho vyplývajúci goodwill, atď.), z časti však aj imidžom, ktorým pôsobí podnik v oblasti životného prostredia, verejnej publicity, sociálnej zodpovednosti a ďalších znakov.
5. Vo vzťahu k veľkým zákazníkom vystupujú aj ďalšie kritériá konkurencieschopnosti, akými je kapitálová sila a finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach; aplikácia systémov riadenia kvality (napr. ISO 9000), produktivita práce atď.

6. V niektorých prípadoch konkurencieschopnosť je dotvorená aj príslušnosťou k regiónu vybavenom zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím a ďalšími makroekonomickými kritériami regiónu.
7. Posledný vývoj globalizácie vytvára nový faktor konkurencieschopnosti - schopnosť zapájať sa do sietí, schopnosť vytvárať strategické aliancie. Tento faktor vystupuje do popredia predovšetkým tam, kde ide o trh podnikateľov ako takých, t.j. biznis pre biznis.

Jedinečnosť niektorého z uvádzaných faktorov vytvára konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci a z toho plynúcu motiváciu k nadviazaniu obchodného vzťahu. Rýchlosť zmien prostredia, tempo vedecko-technického pokroku spôsobujú, že váha uvedených kritérií sa mení. Je preto prirodzenou požiadavkou pre zachovanie svojej konkurencieschopnosti na všetkých úrovniach, meniť tieto faktory nie pomalšie, ako sa mení prostredie a konkurencia [11].

2.4 Fenomén globalizácie a konkurencieschopnosť

S termínom globalizácia sa svetová ekonomika a teda i svetový obchod stretol už v prvých rokoch po druhej svetovej vojne a je aktuálnou víziou pre tretie tisícročie. Globalizácia je chápaná ako faktor prinášajúci prosperitu a ďalšie obrovské možnosti rozvinutia civilizácie, alebo ako fenomén ohrozujúci samotnú existenciu ľudstva [16].

V súčasnosti sa súhrnne globalizácia prejavuje v:

- skracovaní času prenosu informácií;
- zrýchľovaní obehu tovaru;
- stále voľnejšom pohybe ľudí;
- slobodnom toku kapitálu;
- internacionalizácii všetkých procesov, najmä výroby a obchodu.

Všetky tieto globalizačné javy sa premietajú na jednotlivé ekonomiky ako aj podniky zvýšením konkurenčných tlakov. V tomto vysoko konkurenčnom prostredí sú všetky podniky konfrontované s konkurenciou, ktorá prekračuje politické a geografické hranice. Zachovanie a rast konkurencieschopnosti sa stáva prvoradou úlohou manažmentov všetkých podnikov, no zároveň aj manažmentov štátov, pretože konkurencieschopnosť na všetkých úrovniach je podmienkou prosperity, no niekedy aj prostého prežitia. Globalizá-

cia významne ovplyvnila konkurencieschopnosť z pohľadu rešpektovania vplyvu faktoru času. Zrýchlenie prenosov informácií až do polohy on-line prenosov, znamená zvýšenie nárokov zákazníkov na chovanie dodávateľov – očakávanie zrýchlenia dodávok, skrátenie dôb pre vývoj a výrobu produktov. Ak zoberieme informácie v širokom slova zmysle, t.j. nielen z pohľadu ich obsahu, ale aj formy (adresnosť, zrozumiteľnosť, atraktívnosť a pod.), potom spoločne s časovým rozmerom komunikácie, práve informácie sa stávajú prvoradým konkurenčným faktorom [11].

2.5 Zdroje zvyšovania konkurencieschopnosti

Pre zvyšovanie konkurencieschopnosti firiem je potrebné identifikovať faktory, ktorých riadenie umožňuje jej rast:

2.5.1 Konkurencieschopný produkt

Dominujúcu úlohu zohráva tvorba nového produktu. Zrýchľovanie tempa vedecko-technického pokroku pritom vyžaduje, aby sa rýchlosť tvorby nového produktu neustále zrýchľovala. Za rozhodujúce pri tvorbe konkurencieschopného produktu možno považovať vysokokvalifikovanú pracovnú silu a podmienky, za ktorých je možné maximálne využiť ich schopností, pracovné prostriedky, organizáciu a systém riadenia a v neposlednej miere aj kapitál potrebný na jeho realizáciu [11].

2.5.2 Komunikačné schopnosti

Rozhodujúcim faktorom je organizačná kultúra a kvalita ľudského prvku v nej. Tá, okrem osobnostných vlastností ľudí, je postavená predovšetkým na znalostiach o vývoji a používaní marketingových prostriedkov, ako aj na schopnosti adaptovať chod organizácie na vonkajšie zmeny v očakávaní zákazníkov a správania konkurencie [11].

2.5.3 Časový rozmer

Časový rozmer nadobúda stále väčšiu dôležitosť. Jeho rešpektovanie vyžaduje jednak neustále zdokonaľovanie informačných technológií, ako aj také zdokonaľovanie organizácie, ktoré zrýchli priebeh všetkých procesov [11].

2.5.4 Súhrnné pôsobenie organizácie

Je konkurenčným faktorom, ktorý sa buduje dlhodobo. Je možné ho zlepšovať radikálne, napríklad geografickým umiestnením [11]. .

2.5.5 Kapitálová sila

Je konkurenčným faktorom, ktorý má rozhodujúci vplyv v prípade rastových stratégií jednak ako podmieňujúci prvok expanzie, zároveň však ako faktor zvyšujúci dôveryhodnosť firmy. Jej posilňovanie závisí jednak od rentability firmy, jednak od kapitálovej sily vlastníkov [11].

2.6 SWOT analýza

SWOT – znamená slovo, alebo termín pozostávajúci zo začiatočných písmen jednotlivých, príslušných anglických termínov [2]:

- strengths: vyjadruje silné stránky spoločnosti;
- weaknesses: vyjadruje slabé stránky spoločnosti;
- oportunities: vyjadruje nové príležitosti spoločnosti;
- threats: vyjadruje ohrozenia spoločnosti.

SWOT analýza slúži k základnej identifikácii stavu podniku – sumarizuje základné faktory pôsobiace na efektívnosť marketingových aktivít a ovplyvňujúce dosiahnutie vytýčených cieľov. Tvorí logický rámec vedúci ku konkrétnemu systematickému skúmaniu vnútorných predností a slabín, vonkajších príležitostí a ohrození i k vysloveniu základných strategických alternatív, o ktorých môže podnik uvažovať. Pokiaľ sa bude podnik z akýchkoľvek dôvodov zaoberať len rozborom svojich vnútorných stránok, potom budeme hovoriť o S-W analýze. Pokiaľ bude prevádzať len rozbor faktorov vonkajšieho prostredia, teda rozbor príležitostí a ohrození, potom budeme hovoriť o O-T analýze [2].

Úlohou SWOT analýzy je výrazné označenie zásadných faktorov, ktoré [2]:

1. Budú mať pre podnik kľúčový význam, teda životne dôležitých predností, kriek'avo slabých stránok, výrazných príležitostí a katastrofických hrozieb.
2. Pomôžu podniku do istej miery predvídať prít'azlivosť jeho marketingovej politiky alebo naopak náročnosť jeho prevedenia alebo nemožnosti jej uskutočnenia v priebehu plánovacieho obdobia.
3. Významným spôsobom ovplyvní budúce marketingové aktivity.

4. Závažne usmerní formulovanie marketingových strategických zámerov v jednotlivých tržných segmentoch v určitom časovom období. Až po dokončení analýzy a po odhade vnútornej a vonkajšej situácie je možné uvažovať o výbere a formulovaní realizovateľnej stratégie alebo strategického smeru..

2.6.1 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky sa vzťahujú k vnútornej situácii podniku. Na základe analýzy vnútorných podmienok môžeme identifikovať faktory, ktoré môžu byť významné pre budúce úspechy či nezdary. Väčšina šetrení prevádzaných v rámci strategického marketingového procesu, začína vo vnútri organizácie. Manažéri sa snažia kriticky a čo najúplnejšie a najpresnejšie určiť silné stránky podniku a plne ich využiť. Zistené slabé stránky, ktoré chápu ako problémy, sa pokúšajú negovať.

Čo znamená kvalifikované a nestranné posúdenie [2]:

- vlastných schopností a zručností (výskumných, vývojových, výrobných, technických, technologických, finančných, organizačných i marketingových) a ich sily;
- vlastnej výkonnostnej potencie;
- zdrojových možností;
- úrovne manažmentu.

Silné stránky predstavujú pozitívne faktory prispievajúce k úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujú jeho prosperitu. Sú to odlišné spôsobilosti (schopnosti, zručnosti, zdroje) zvýhodňujúce podnik vzhľadom k trhu a konkurencii. Najvítanejšími silnými stránkami sú tie, ktoré je ťažké skopírovať a kde je predpoklad, že budú dlhú dobu prinášať zisk, čiže znamenajú konkurenčnú výhodu.

Silnou stránkou (prednosťou) sú napríklad [2]:

- kvalitné výrobky, tradícia značky, kvalifikovaná pracovná sila, vysoká úroveň výskumu a vývoja, dobrá finančná situácia, riadne vyškolený predávajúci personál, vysoká úroveň marketingovej komunikácie apod.

Pravým opakom sú slabé stránky, ktoré znamenajú určité obmedzenia alebo nedostatky a bránia plnému efektívnemu výkonu.

Slabou stránkou (kritickým miestom) môže byť napríklad [2]:

- príliš dlhá doba výskumu a vývoja, nekvalitné výrobky, starší strojový park;
- vysoká zadlženosť, nedostatočná úroveň informačného systému, absencia motivácie v systéme odmeňovania, nízky predajný obrat, chybná propagačná kampaň, zlá povest' podniku a pod.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemajú pre podnik rovnakú dôležitosť a váhu a teda ani rovnakú schopnosť ovplyvňovať jeho činnosť. Neschopný a nepružný marketingový manažér ovplyvní chod podniku podstatne väčším dielom než napríklad nízka úroveň podpory predaja pre úzky alebo nevýznamný sortiment výrobkov. Silná stránka jedného podniku môže byť posudzovaná v ďalšej organizácii ako slabá. Automaticky nie je možné predpokladať, že každá silná stránka znamená konkurenčnú výhodu. Domnienka, že existujúca silná stránka je najväčším možným maximom dosiahnutia bez možnosti ďalšieho zdokonalenia, nemusí byť pravdivá. V množstve prípadov je možné zlepšiť i to, čo podnik robí dobre.

2.6.2 Príležitosti a ohrozenia pre podnik

Príležitosti a ohrozenia vyplývajúce z vonkajšieho prostredia, sa príliš neohliadajú na postavenie a problémy podniku. Miera a intenzita ich vplyvu závisí predovšetkým na type vonkajšieho prostredia, na faktoroch odvetvia do ktorého podnik spadá. Tieto faktory formujú základňu podnikových príležitostí alebo aktivity ohrozujú, a preto je dôležité svedomite sledovať vonkajšie prostredia. Hlavným problémom pri identifikácii a hodnotení príležitostí a ohrozeniach je skutočnosť, že ich podnik nemôže podnik svojimi aktivitami ovplyvniť. Je ale schopný ich vytypovať, zhodnotiť, a zaujať stanovisko k maximálnemu využitiu, odvrátenia, obmedzenia, zoslabenia alebo aspoň k zmierneniu ich dôsledkov. Príležitosti a ohrozenia úzko súvisia s aktivitami konkurencie [2].

Závisí na [2]:

1. Intenzite konkurencie v odvetví.
2. Zložitosti či jednoduchosti vstupu na trhy.
3. Existencii a postavení substitútov na trhoch.
4. Sile a koncentrácii kupujúcich a predávajúcich.

Príležitosti predstavujú také ďalšie možnosti podniku, s ktorými realizáciou stúpajú vyhliadky na lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinnejšie splnenie vytýčených

cieľov. Je to veľmi priaznivá situácia v podnikovom prostredí, ktorá podnik zvyhodňuje vzhľadom ku konkurencii. Najviac príležitostí vyplýva zo zmien geografických, politických, legislatívnych a ekonomických faktorov, samozrejme pri rešpektovaní konkurenčných podmienok. Aby mohol podnik príležitosti využiť, musí ich najprv identifikovať. Podnik ich nachádza predovšetkým tam, kde je zákazník s neuspokojenými potrebami a to ako na trhoch existujúcich, tak za hranicami súčasných trhov [2].

Príležitosť je napríklad:

- neexistencia domácej alebo zahraničnej konkurencie, zrušenie ochranných opatrení pre určité výrobky, ľahký vstup na nové trhy, moderné trendy v technológiách zemi a pod.

Ohrozenie predstavuje taktiež externé prostredie a jeho vývoj (predovšetkým nevýhodné trendy vo vonkajšom prostredí). Je to výrazne nepriaznivá situácia v podnikovom okolí, znamenajúca prekážky pre jeho činnosť a dobré postavenie. Faktory externého prostredia jednotlivo alebo v určitej kombinácii a s rozdielnou silou pôsobenia môžu znamenať zhoršenú pozíciu podniku, vystavujú ho nebezpečenstvu neúspechu, prípadne i hrozbe úpadku. Sú to situácie, ktoré môžu vývoj veľmi negatívne ovplyvniť. Pre strategický marketingový proces podniky hodnotia ohrozenia predovšetkým podľa závažnosti a pravdepodobnosti výskytu [2].

Ohrozením je napríklad:

- voľný príchod zahraničnej konkurencie na domáce trhy, silné postavenie kľúčových konkurentov a zákazníkov, neschopnosť konkurovať na trhoch, nepriaznivé legislatívne normy a pod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

3.1 Predstavenie firmy Jaspol export – import spol. s r.o.

Firma Jaspol export – import spol. s r.o. bola založená v roku 1990, JUDr. Antonom Jašíkom.

Firma bola vo svojich začiatkoch orientovaná hlavne na dovoz surových hovädzích a bravčových koží. Skúsenosti zakladateľa firmy na poli výrobnom v samotných začiatkoch, neskôr v riadiacich funkciách v bývalých Závodoch 29. Augusta v Partizánskom a následne v úlohe obchodného delegáta PZO EXICO v Ruskej federácii, bol najlepšou devízou a predpokladom úspešného podnikania. V roku 1993 firma Jaspol export – import spol. s r.o. sprivatizovala kúpou obuvnícky závod v Prievidzi, ktorého hlavnou činnosťou bola výroba obuvi pre export do Ruska a prostredníctvom obchodných zástupcov predaj maloobchodným odberateľom v rámci Slovenska a Česka. Rastúce ceny vstupov, silný pretlak dovozcov, strata strategického odberateľa v Rusku, mali za následok, že firma výrobný závod v roku 2001 predala talianskej spoločnosti GEOX.

Následne sa firma Jaspol export – import spol. s r.o., začala transformovať na budovanie maloobchodných predajní s obchodným menom „SOŇA“.

V súčasnosti firma prevádzkuje 12 maloobchodných predajní.

3.2 Základné údaje firmy

Obchodné meno: Jaspol export – import spol. s r.o.

Sídlo: Partizánske, Rudolfa Jašíka 158/8, PSČ 958 01

Identifikačné číslo: 31 106 056

Predmet podnikania: Prevádzkovanie maloobchodných predajní s obuvou a doplnkovým tovarom

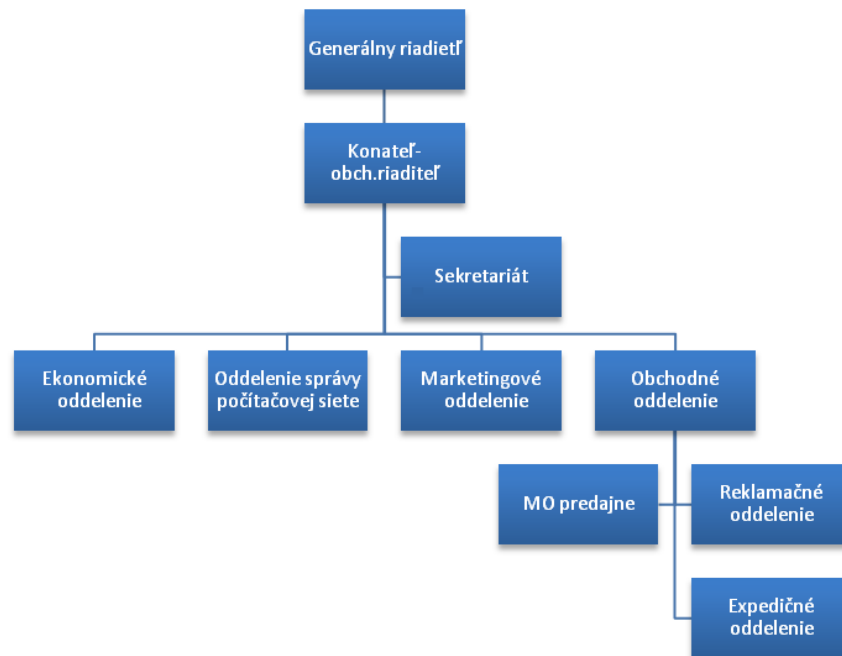
Konatelia: Zuzana Jašíková

Ing. Anastázia Hlavatá

Marián Hostačný

3.3 Štruktúra firmy Jaspol export – import spol. s r.o.

Firma v súčasnosti zamestnáva 51 pracovníkov vrátane pracovníkov maloobchodných predajní a jej štruktúra je nasledujúca:



Obr. 2. Organizačná štruktúra firmy Jaspol export – import spol. s r.o.
[vlastné spracovanie]

- Generálny riaditeľ – vytyčuje obchodné stratégie a pripravuje plány rozvoja.
- Konateľ - obchodný riaditeľ, zodpovedá za výkon a dodržiavanie obchodnej stratégie firmy a riadenie vedúcich pracovníkov firmy.
- Sekretariát – zodpovedá za spracovanie poštovej agendy.
- Oddelenie MO – zodpovedá za koordináciu a riadenie činností predajní a nákup tovarových fondov.
- Marketingové oddelenie – zodpovedá za marketingovú činnosť firmy.
- Oddelenie správy počítačovej siete – zodpovedá za správu firemného softwaru.
- Expedičné oddelenie – zodpovedá za príjem tovarov od dodávateľov a za expedíciu tovarov v rámci siete maloobchodných predajní.
- Reklamačné oddelenie – zodpovedá za vybavenie skladových a zákazníckych reklamácií.

- Ekonomické oddelenie – zodpovedá za vedenie účtovnej agendy, spracovávanie miezd, príprava a vyhotovenie účtovných výkazov.

3.4 Finančné ukazovatele

3.4.1 Vývoj tržieb, hospodárskeho výsledku a stav zamestnancov

Tabuľka 1. Vývoj tržieb, hospodárskeho výsledku a stav zamestnancov

[vlastné spracovanie]

Rok	Tržby	Hospodársky výsledok	Priemerný počet zamestnancov
2004	55 893 455	-2 142 000	53
2005	59 279 231	1 825 000	47
2006	55 077 793	3 062 000	43
2007	76 347 352	1 560 000	51

Finančné ukazovatele firmy Jaspol spol. s r.o., zámerne uvádzam vrátane roku 2004, keď spoločnosť podnikala aj v oblasti veľkoobchodu a vlastnej výroby v kooperatívnych prevádzkach. Z prehľadu o vývoji tržieb a hospodárskeho výsledku je zrejmé, že tržby za predaj tovaru boli v rokoch 2004-2005 na zrovnateľnej úrovni, avšak záporný hospodársky výsledok bol silne ovplyvnený nepriaznivým vývojom veľkoobchodnej činnosti a výroby. Pokles tržieb v roku 2006 oproti roku 2005, bol zapríčinený nedostatočnými tovarovými fondmi zimnej obuvi. V roku 2007 sú historicky zaznamenané najvyššie tržby následkom novozvolenej stratégie v štruktúre tovarov. Hospodársky výsledok v tomto roku je však k dosiahnutým tržbám nevyvážený, z dôvodu investície do novootvorených predajní. Náklady na rekonštrukciu a zariadenie obchodných priestorov predstavovalo hodnotu zhruba 3 milióny Sk.

Rast hospodárskeho výsledku v roku 2006 je výsledkom predaja nehnuteľnosti. Odhliadnuc od tejto skutočnosti, sú hospodárske výsledky za jednotlivé roky vyvážené.

Počet zamestnancov sa v roku 2007 zvýšil vzhľadom k sprevádzkovaniu 2 nových predajní.



*Graf 1. Vývoj tržieb a hospodárskeho výsledku v rokoch 2004 – 2007
[vlastné spracovanie]*

3.5 Maloobchodné predajne obuvi „SOŇA“

Sieť maloobchodných predajní „SOŇA“ sa skladá z 12 prevádzkových jednotiek, ktoré sa nachádzajú v ekonomicky silných regiónoch prevažne krajských slovenských miest. Pri výbere rozmiestnenia svojich prevádzkových jednotiek, boli rozhodujúcimi činiteľmi pre firmu nasledujúce faktory:

- spätosť s ostatnými jednotkami, tržný potenciál regiónu, zamestnanosť v regióne, dopravné uzly, komunikácie a ich stavebne - technické riešenie.

Do obchodných štvrtí (pešie zóny) je situovaných 7 predajní, ktoré sa nachádzajú v mestách:

- Nové Zámky, Komárno, Galanta, Prievidza, Prešov, Košice a Nitra.

V obchodných centrách sa nachádza 5 predajní:

- Bratislava, Dunajská Streda, Trnava, Michalovce a Poprad.

V spolupráci s marketingovými a dizajnérskymi spoločnosťami prešla firma v roku 2006 na nový koncept predajní „SOŇA“. Koncept interiéru predajne „SOŇA“ v Poprade uvádzam v prílohe I.

Dispozičné riešenia predajní - sú prispôbené organizačnej a technickej stránke formy predaja. Pri rozhodovaní o forme predaja zohrával najdôležitejšiu úlohu samotný zákazník. S ohľadom na jeho rastúce nároky a požiadavky voľného prístupu k tovaru, prehľadu o veľkostnom sortimente.

Forma predaja - firma zvolila predaj s prevažnou obsluhou personálu predajne - predaj voľným výberom.

Kategória predajní – predajne firmy Jaspol s.r.o., sú kategóriou predajní predávajúcich viac značiek, ponúkajúcich menší počet rád produktov, avšak s možnosťou širokého výberu (multi brand).

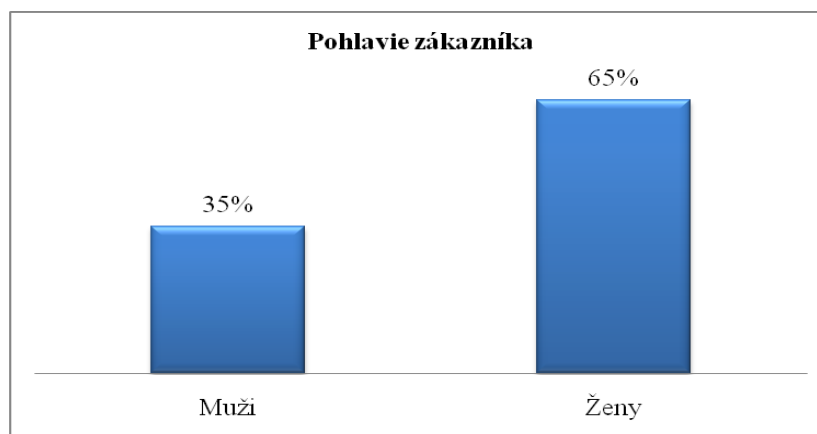
Viac značiek zhoršuje útoky konkurencie. Je pre konkurenta ťažšie uspieť v porovnaní s množstvom značiek súčasne, ako zvíťaziť nad jedinou dominantnou značkou v danej skupine produktov [8].

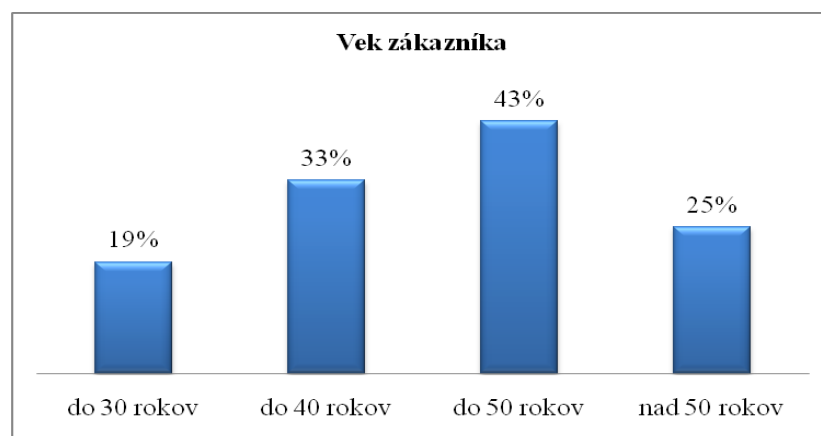
Sortiment ponuky:

- pánska a dámska obuv- letná, celoročná a zimná;
- kožená galantéria – kabelky, aktovky, ataše kufríky rukavice, peňaženky a opasky;
- pančuchový a ponožkový tovar;
- doplnkový tovar - potreby na údržbu obuvi, šnúrky a stielky do topánok.

Sortimentná štruktúra je prispôbená súčasnému dopytu zákazníkov po kožených výrobkoch (až 90% obuvi je z prírodnej usne). K predaju obuvi nevyhnutne patrí i predaj koženej galantérie, ktorá je v širšej ponuke pre náročného zákazníka. Ponuka pančuchového a ponožkového tovaru odráža najnovšie trendy a zdravý životný štýl, novinkou v ponuke ponožkového tovaru je sortiment s Aloe Vera. Kvalita, komfort, značka a obuvnícka tradícia sú atribúty, ktoré zákazník spája s predajňami „SOŇA“.

Cieľový trh – v predajniach „SOŇA“ nakupuje prevažne zákaznícka skupina strednej a staršej vekovej kategórie (30 – 60 rokov), ktorá dáva prednosť kvalite pred cenou. Cieľovú skupinu zákazníkov som vyšpecifikovala podľa pohlavia, vzdelania a veku na základe dotazníkového prieskumu, ktorý som previedla na vzorke 120 respondentov.



Graf 2. Profil zákazníkov podľa pohlavia [vlastné spracovanie]*Graf 3. Profil zákazníkov podľa veku [vlastné spracovanie]*

Ekonomické ukazovatele a rozrastajúca sa sieť predajní sú dôkazom stabilnej pozície firmy na trhu a schopnosť manažmentu reagovať na zmeny súčasného trhu v dostatočnej miere. Expanzia spotrebiteľského trhu, ale predovšetkým rastúci dopyt slovenského zákazníka po kvalite a značke využíva firma, k sprevádzkovaniu ďalších predajní v pripravovaných projektoch:

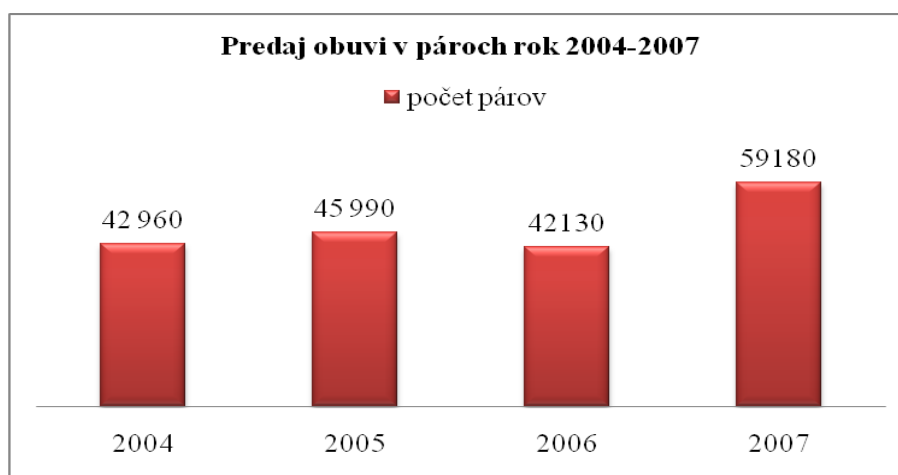
- Prešov – OC ARKADIA;
- Nitra – OC City Park;
- Bratislava – OC Kubikon;
- Bratislava – Staré mesto.

3.6 Dodávateľia

Štruktúra dodávateľov sa v priebehu obdobia od sprevádzkovania prvej maloobchodnej predajne v roku 2001 až po súčasnosť, rapídne zmenila. Rastúce nároky trhu na kvalitný produkt, nútia firmu strategicky zmeniť filozofiu nákupu resp. štruktúru dodávateľov. Jaspol export – import spol. s r.o. postupne prechádza od nákupu tovarov domácej produkcie, k nákupu tovarov silných európskych značiek s puncom kvality, komfortu, spoľahlivosti a obuvníckej tradície. Nákupy sú realizované na základe vypracovaných štatistík predaja, ďalej na základe prieskumu trhu zúčastňovaním sa medzinárodných výstav obuvi (Dusseldorf - Nemecko, Mikam – Taliansko) a v neposlednej rade na základe dopytu zákazníkov.

Medzi najkľúčovejších dodávateľov spoločnosti patria firmy:

- Respect - vlastná výroba v spolupráci so zahraničným partnerom (Rusko);
- Rieker (Nemecko);
- ARA (Nemecko);
- Bugatti (Nemecko);
- QUO VADIS (Slovensko) – značky Marco Tozzi,(Nemecko) a Klondike (Taliano);
- Alpina (Slovensko).



Graf 4. Predaj obuvi v pároch rok 2004 – 2007 [vlastné spracovanie]

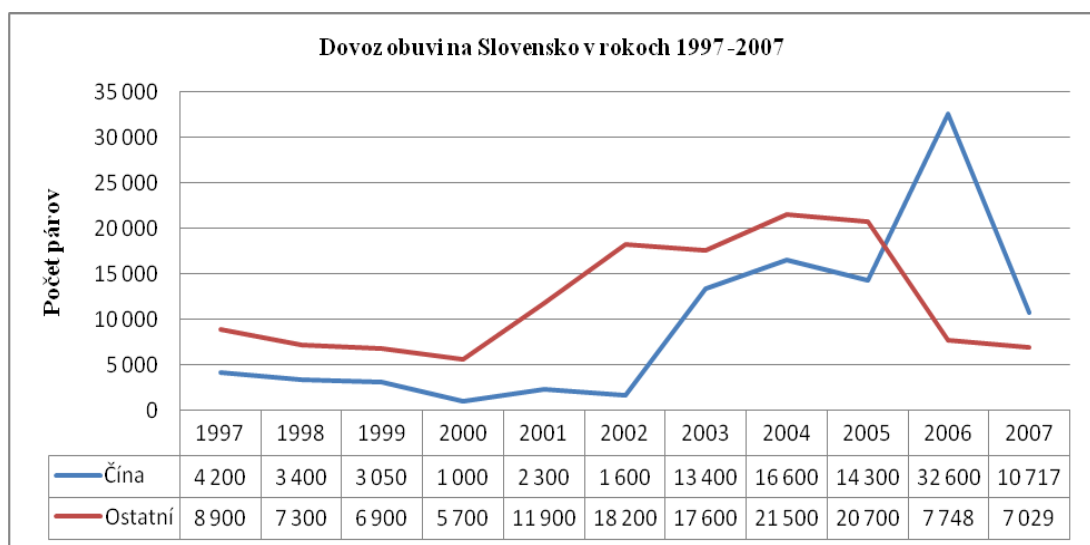
Zmeny v stratégii nákupov a orientovanie sa firmou Jaspol export – import s.r.o., na ponuku značky a kvality, bol podľa vyššie uvedeného grafu veľmi dobrým rozhodnutím. Podľa štatistík predaja, ktoré mi boli poskytnuté obchodným oddelením je k 1.8.2008 predaných 39 200 párov obuvi. Môžeme tak predpokladať, že úroveň predaja roku 2007 bude určite dosiahnutá.

3.7 Trhové prostredie firmy

3.7.1 Trh v rokoch 1997-2007

V rokoch 1997 – 2002 bol slovenský trh s obuvou dominantou obuvi domácej produkcie a dovozu z Rakúska a Talianska. Maloobchodná činnosť bola prevádzkovaná prevažne slovenskými prevádzkovateľmi maloobchodných predajní. V roku 2003 dochádza k expanzii čínskej a vietnamskej obuvi na slovenský trh, ktorá dosahuje svoj vrchol v roku 2006 historicky najvyšším počtom dovezenej obuvi pôvodom z Číny a Vietnamu v počte

32,6 milióna párov. V ďalšom období sa čínsky podnikatelia a predajcovia tohto tovaru presúvajú z trhových miest do stálych predajní. Predávajúci si svoje pozície na slovenskom trhu upevnili najmä vďaka nízkym predajným cenám tovaru. V roku 2007 rozhodnutím Európskej Únie o zavedení antidampingovej prirážky vo výške 16,5 % na čínsku obuv a 10 % na obuv z Vietnamu, dochádza k poklesu dovozu obuvi z týchto krajín o 67,1 %. Pre presnejšie vyjadrenie stavu slovenského trhu v rokoch 1997 - 2007, uvádzam v grafe prehľad o dovoze obuvi na slovenský trh. Údaje použité v grafe sú v prílohe VII, ktoré mi boli poskytnuté prezidentom Zväzu kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu SR, pánom Ing. Štefanom Šulom CsC.



Graf 4. Dovoz obuvi na Slovensko v rokoch 1997-2007 [vlastné spracovanie]

Čínska expanzia nebola jedinou, ktorá bola charakteristická pre roky 2003 až 2006. Expanzia hypermarketov na Slovensko v roku 2005, predstavuje medziročný nárast o 36,5 % a v roku 2006 o 10 %.

Podľa prieskumov trhu, v súčasnosti až tretina obyvateľov Slovenska mieri za nákupmi do hypermarketov. Veľké obchodné centrá a hypermarkety sa stali príležitosťou k príchodu nových konkurentov, akými sú bezpochyby zahraničné spoločnosti typu DE-ICHMANN, HUMANIC a RENO. Súčasný trh s obuvou môžeme charakterizovať ako trh stabilný. Extrémny rozvoj moderného obchodu, zlepšenie na strane ponuky (značkový a kvalitný tovar), rýchle začlenenie Slovenska do EÚ, Schengenu, prijatie EURO meny a rast slovenskej ekonomiky sú nesporne veľkým dôvodom príchodu novej konkurencie.

O raste ekonomiky Slovenska svedčia údaje zverejnené Štatistickým úradom [23]:

*Tabuľka 2. Vývoj makroekonomických ukazovateľov na Slovensku v rokoch 2005-2007
[vlastné spracovanie]*

Vybrané ukazovatele	2005	2006	2007
Rast HDP	6,60%	8,20%	14,30%
Miera nezamestnanosti	15,30%	12%	10,30%
Priemerná mzda	19465,-	21131,-	22925,-

Porovnaním jednotlivých rokov vidíme, že nárast HDP v roku 2007 je takmer o 75 %.

Miera nezamestnanosti bola v roku 2007 najnižšia od roku 1994.

3.7.2 Tržný potenciál

Podľa štatistického úradu bolo zistené, že počet obyvateľov žijúcich trvale na území Slovenskej republiky je k 31.3.2008 5 402 273. Z toho ženy tvoria 52 % populácie a muži 48 % [18].

3.8 Konkurencia

Hlavnými konkurentmi firmy Jaspol export – import s.r.o. sú spoločnosti, ktoré vlastnia a riadia siete a reťazce predajní s obuvou. Zväčša sú to obchodné spoločnosti, ktoré prevádzkujú svoje predajne aj v iných štátoch Európy. Ich konkurenčnou výhodou je nákupná sila, prameniaca z nákupu veľkého množstva tovarov pre veľké množstvo svojich odbytových jednotiek, získanie lepších cien a výhodnejšie dodacie termíny. Uvedené konkurenčné výhody sú síce pre dnešného zákazníka dôležité, nie však prvoradé.

Medzi najvýznamnejšie konkurenčné firmy patria:

1. Zahraniční obchodné spoločnosti:

- Baťa Slovensko a.s.;
- HUMANIC SK s.r.o.;
- DEICHMANN - OBUV SK s.r.o.;
- RENO obuv SK s.r.o.;

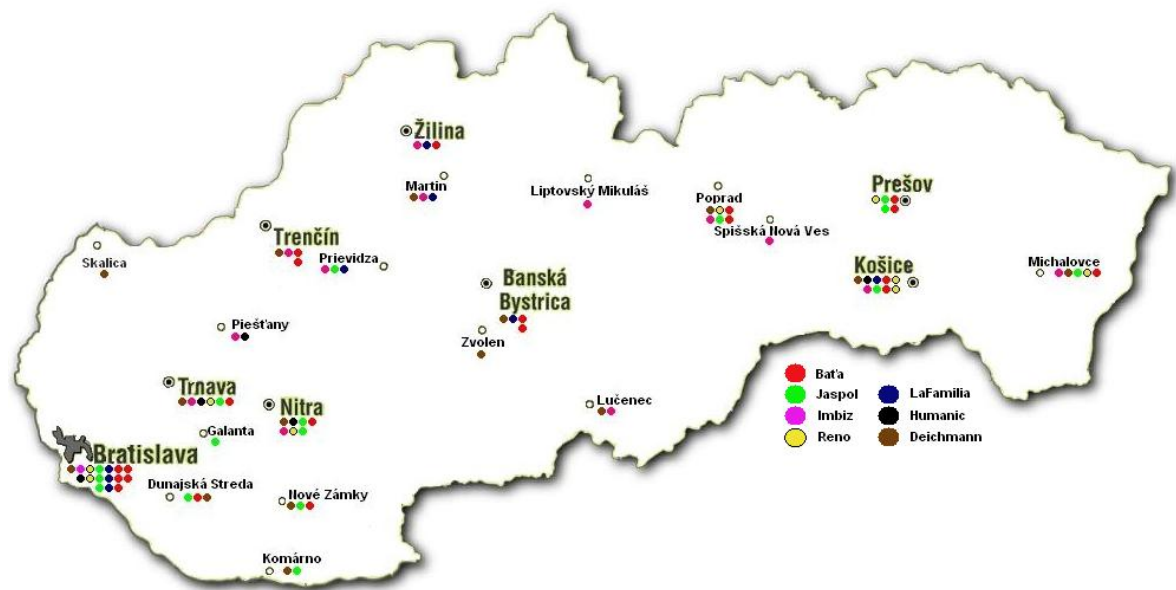
2. Domáce obchodné spoločnosti:

- IMBIZ Shoes;
- LaFamilia a.s..

V roku 2006 na Slovensku sprevádzkovali svoje predajne aj dvaja významný zahraničný predajcovia Salamander (Nemecko) a Stiefelkonig (Rakúsko), ktorých predajne sa zatiaľ nachádzajú len v dvoch obchodných centrách Bratislavy.

Firma Jaspol export – import spol. s r.o., si na základe čoraz väčšieho objemu predaného tovaru (cca 60000 párov za rok) buduje stabilnú pozíciu.

Konkurenčná situácia vzhľadom k rozmiestneniu predajní v dvanástich mestách Slovenska nie je rovnaká. Na obr. je rozmiestnenie predajní „SOŇA“ a predajní konkurenčných spoločností. Z hľadiska rozmiestnenia sú najväčšími konkurentmi pre firmu Jaspol s.r.o., spoločnosti DEICHMANN a IMBIZ Shoes. Nesporne najväčším konkurentom z hľadiska produktu i cien je však spoločnosť Baťa.



Obr. 3. Situovanie predajní „SOŇA“ a predajní konkurentov [vlastné spracovanie]

3.8.1 BAŤA Slovensko a.s.

Na území Slovenska pôsobí firma BAŤA od roku 1996, kedy bola otvorená jej prvá predajňa v Bratislave. Filozofia ktorú presadzoval Tomáš Baťa, predaj kvalitného a koženého tovaru vo svojich predajniach, sa stala aj filozofiou súčasných manažérov firmy Baťa. Nespornou výhodou tohto konkurenta je goodwill v značke Baťa

a synonymum Bat'a = kvalita za rozumnú cenu, ktorá je zákazníkmi veľmi pozitívne vnímaná.

V súčasnosti Bat'a prevádzkuje na Slovensku 21 predajní rovnomerne rozmiestnených po celom území republiky. Sortiment ponúkaného tovaru značky Bat'a je tvorený módnou dámskou, pánskou, detskou obuvou, oblečením a sortiment tovarov určeným pre šport a voľný čas. Forma predaja v predajniach Bat'a je voľným výberom, s obsluhou personálu.

3.8.2 HUMANIC SK s. r. o.

Firma HUMANIC SK s.r.o. so sídlom v Bratislave je dcérskou spoločnosťou rakúskej firmy Leder & Schuh AG Graz, ktorá parí so svojimi 270 pobočkami k jedným z najväčších, ale i najmodernejších obuvníckych firmám v Európe. Ponuka módnej dámskej, pánskej, detskej obuvi a doplnkov v strednej cenovej kategórii je orientovaná na čo najširší okruh zákazníkov. Forma predaja je riešená samoobslužným spôsobom.

Na slovenskom trhu má doposiaľ firma HUMANIC SK s.r.o., sprevádzkovaných 5 predajní, ktoré sa nachádzajú v obchodných centrách nasledujúcich miest:

- Bratislava, Trnava a Nitra.

Koncom roka sa sieť predajní rozrastie o ďalšie 2 predajne v Košiciach a Piešťanoch.

3.8.3 DEICHMANN-OBUV SK s. r. o.

Spoločnosť DEICHMANN-OBUV SK patrí do Nemeckej obchodnej skupiny DEICHMANN, ktorá bola založená v roku 1913 a jej sídlo je v Essene. DEICHMANN je so svojimi takmer 2300 predajňami v 17 krajinách lídrom trhu nielen v Nemecku, ale aj v celej Európe. Na slovenský maloobchodný trh s obuvou vstúpila v roku 2004 otvorením svojej prvej predajne v OC OPTIMA Košice. Súčasných 18 predajní na Slovensku môže zákazník navštíviť výhradne vo veľkých obchodných centrách uvedených miest:

- Martin, Košice, Poprad, Michalovce, Bratislava, Skalica, Trenčín, Trnava, Dunajská Streda, Nové Zámky, Komárno, Nitra, Zvolen, Banská Bystrica a Lučenec.

Spoločnosť sa zameriava na predaj módneho, avšak prevažne syntetického tovaru. Forma predaja je riešená samoobsluhou zákazníkov. Z pozície kupujúceho je jedným z najdôležitejších motivačných faktorov nákupu lacná cena tovarov.

3.8.4 LaFamilia a.s.

LaFamilia a.s., je domácim podnikateľským subjektom pôsobiacim na slovenskom trhu od roku 1999. Obchodnú sieť tvorí 6 predajní, ktoré sú umiestnené do obchodných centier v:

- Bratislave, Trenčíne, Žiline, Prešove, Banskej Bystrici a Košiciach.

Sortiment ponúkaného tovaru tvorí dámska, pánska a detská obuv, pričom sa prioritne zameriava na obuv dámsku. Forma predaja v predajniach LaFamilia je voľným výberom, s obsluhou personálu.

3.8.5 IMBIZ Shoes s.r.o.

Spoločnosť IMBIZ Shoes s.r.o., so sídlom v Spišskej Novej Vsi, pôsobí na trhu od roku 1992. V tomto období bola predmetom činnosti firmy nielen výrobná, ale i činnosť veľkoobchodná. Spoločnosť má v súčasnosti rozvetvenú sieť 21 predajní JOHN GARFIELD v obchodných centrách, ale aj samostatných predajniach v 15 mestách na Slovensku:

- Trnava Poprad , Martin, Spišská Nová Ves, Michalovce, Bratislava, Lučenec, Košice , Nitra , Žilina , Prievidza, Trenčín, Piešťany, Liptovský Mikuláš.

Všetky predajne sú zamerané na predaj obuvi, koženej galantérie a doplnkového tovaru, formou samoobslužného predaja.

3.8.6 RENO obuv SK s.r.o.

RENO obuv SK s.r.o., je dcérskou spoločnosťou nemeckej obuvníckej firmy RENO, ktorá v tom čase so svojimi 750 predajňami v celej Európe patrila medzi najväčších predajcov obuvi. Prvé dve predajne sprevádzkovala na Slovensku v Prešove a Trnave, v roku 2000.

V roku 2005 vzniká holdingová spoločnosť Hamm-Reno-Group (HR Group), ktorá sa stáva s 2700 predajňami najrozšírenejším predajcom v rámci európskych obchodníkov s obuvou. Tovarová štruktúra predajní je tvorená dámskou, pánskou, detskou obuvou a galantérnym tovarom. Vznikom holdingu, RENO mení obchodnú stratégiu situovaním predajní do obchodných centier a ponukou značkového tovaru.

Na slovenskom maloobchodnom trhu má sprevádzkovaných doposiaľ 15 predajní v mestách:

- Bratislava, Trnava, Nitra, Prešov, Košice, Nové Zámky, Martin a Michalovce.

3.9 Marketingový mix firmy Jaspol export – import spol. s r.o.

3.9.1 Product

Nespornou devízou firmy Jaspol export – import s.r.o., sú pracovníci s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti výroby obuvi a z toho vyplývajúce vynikajúce znalosti produktov, ktorými oslovujú cieľovú skupinu zákazníkov. Vývoj slovenského trhu, ktorý bol v rokoch 1990 až 2000 ovplyvnený silným prienikom lacných čínskych tovarov, bol hlavným podnetom pre firmu orientovať svoje tovarové fondy na skupinu zákazníkov, ktorí uprednostňujú komfort, kvalitu a obuvnícku tradíciu.

V oblasti ponúkaného sortimentu obuvi, buduje svoje pozície na ponuke vlastnej značky Respect a Soňa kolekcia a známych európskych značiek:

- Rieker;
- ARA;
- Bugatti.

Respect

Je vlastná značka pánskej a dámskej obuvi, ktorej pozíciu firma Jaspol export – import spol. s r.o. buduje na slovenskom trhu od roku 2005. Je produktom, ktorý vzniká v úzkej spolupráci dizajnérov dodávateľskej spoločnosti a firmy Jaspol. Osobité prvky mladých dizajnérov robia tento produkt bezpochyby jedinečným a obľúbeným u zákazníkov uprednostňujúcich odlišnosť.

Typy produktu:

- dámske čižmy, členková obuv, lodičky vychádzkové a spoločenské, mokasíny, sandále vychádzkové a spoločenské, vsuvky;
- pánske čižmy, spoločenská obuv, vychádzková obuv, mokasíny, sandále a vsuvky.

Materiálové zloženie produktu:

- zvrškový, podšívkový materiál a stielky sú z prírodných usní;
- u zimnej obuvi je podšívkovým materiálom ovčia vlna, alebo textil.

Charakteristika produktu – obuv je elegantná, pohodlná, módna a kvalitná. Veľký dôraz

kladný dodávateľom na kvalitu tejto značky, sa odráža v spokojnosti zákazníkov s týmto

produktom. Dotazníkovým prieskumom, ktorý bol prevedený na vzorke 100 respondentov

sa značka umiestnila ako druhá v predávaných značkách.

Pridaná hodnota produktu – lodičky sú doplnené koženou pol stielkou, ktorú oce-
nia

zákazníčky uprednostňujúce komfort a párom náhradných pätníkov.

Respect je značka, ktorá tvorí neoddeliteľnú súčasť značky Soňa, svojim dizajnom sa

prispôsobuje požiadavkám zákazníkov a aktuálnym trendom. Optimálne dopĺňa štruktú-
ru

tovaru, v štatistikách predaja je najpredávanejším produktom. Aktuálna kolekcia Jeseň

–
Zima 2007/08 tvorí 30 % tovarovej štruktúry.

Soňa collection

Soňa collection, je kolekcia firmy Jaspol s.r.o., ktorú pre ňu produkuje renomovaný slovinský výrobca obuvi Alpina. Súčasťou tovarovej štruktúry je štvrtú sezónu.

Typy produktov:

- Dámska obuv – čižmy, členková obuv, lodičky, sandále, vsuvky.

Materiálové zloženie:

- Obuv je vyrábaná výhradne z prírodných materiálov.

Charakteristika - obuv je moderná, perfektne vypracovaná. Modely tejto kolekcie sú určené prevažne mladšej vekovej kategórii.

Pridaná hodnota - jedinečnosť tejto značky je v ponuke šírkových variácií (F - K) a veľkostnom sortimente od čísla 2 -9.

Rieker

Tento produkt je európskemu spotrebiteľovi známy od roku 1874. V súčasnosti si svoje pozície buduje nielen na slovenskom trhu, ale v celej východnej Európe, na Balkáne a nebývalý rozmach zaznamenáva v krajinách bývalého Sovietskeho Zväzu. Do silného povedomia zákazníkov sa dostal vďaka komfortu a flexibilitu. Značka je známa širokým

portfóliom produktov od konzervatívneho štýlu, cez športovo-elegantný a ležérny, ktoré sú určené ako mladým, tak i starším zákazníkom.

Typy produktu:

- pánska čižma, členková obuv, celoročná vychádzková obuv, mokasína, sandála a vsuvka;
- dámska čižma, členková obuv, celoročná vychádzková obuv, mokasína, sandála a vsuvka;
- dámske kabelky.

Materiálové zloženie produktu:

- Zvrškové materiály sú z prírodných usní u 80% obuvi, podšívkový materiál je z veľmi kvalitných syntetických materiálov, ktoré sú vodu nepriepustné a ľahko udržiavateľné. Podšívky zimnej obuvi sú buď z ovčej vlny, alebo z textilu. Stielky sú mäkké a pohodlné vďaka molitanovej výplni u celoročných a letných produktov.
- Podošvy sú ľahké a sú zo syntetického materiálu, prevažne z polyuretánu.

Charakteristika produktu – určitá časť kolekcie je vyrábaná ručným prišíváním zvršku k podošve. Vďaka tejto technológii je obuv flexibilná a dobre sa prispôsobuje chodidlu. Umožňuje zvršku rozšíriť vnútorný objem až na „H“ šírku chodidla. Komfortnosť tejto značky dopĺňa ľahkosť a pohodlnosť.

Pridaná hodnota produktu – Rieker tex – neviditeľná textilná membrána, ktorá je vložená medzi vrchovú useň a podšívku, zabraňuje presakovaniu vody do obuvi. Obuv je obzvlášť vhodná do sychravého, daždivého počasia. Vzhľadom k jej čoraz širšej obľube u zákazníkov, v najnovších kolekciách Rieker texová obuv tvorí 20% zo 700 až 800 artiklov.

Dotazníkový prieskum potvrdil, že až 70 % zákazníkov nakupuje značku Rieker, ktorá tvorí 20 % aktuálnej kolekcie predajní „SOŇA“. Firma Jaspol export – import spol. s r.o., patrí spomedzi 120 odberateľov firmy Rieker, k najvýznamnejším na Slovensku. V predajniach „SOŇA“ si môže zákazník vybrať z najširšej ponuky tejto značky.

ARA

Značka ARA je produktom nemeckej obuvníckej spoločnosti, ktorá vznikla v roku 1947. Celkový ročný predaj obuvi tejto značky predstavuje 9,5 milióna párov. Na slovenskom

trhu je tento produkt známy od roku 2005. Spoločnosť Jaspol s.r.o. vo svojej sieti predaní ponúka najširší sortiment obuvi ARA na Slovensku. O úspechu a spokojnosti zákazníkov s týmto produktom, svedčia z roka na rok vyššie objemy dodávok.

Vysoká kvalita, profesionálne prevedenie a vynikajúce vlastnosti tohto produktu, sú vyhľadávané zákazníkmi, ktorých nohy sú denne vystavované vysokej záťaži

Typy produktu:

- ARA relax man - pánske čižmy, celoročná obuv, spoločenská obuv, sandále a vsuvky;
- ARA shoes a Jenny ARA - dámske čižmy, členková obuv, lodičky, mokasíny, šnurovací celoročná obuv, sandále, vsuvky;
- dámske kabelky.

Materiálové zloženie produktu:

- Typová rada ARA relax men – pánska obuv – zvrškový, podšívkový materiál a stielky sú výhradne z kvalitných prírodných usní. Podošva spoločenskej pánskej obuvi je kožená.
- Typová rada ARA Shoes – dámska obuv – jej zvršková, podšívková časť a stielky sú vyrábané z veľmi kvalitnej teľacej usne.
- Typová rada Jenny ARA – dámska obuv sa líši použitím syntetických materiálov do podšívkových častí obuvi.

Charakteristika produktu - obuv ARA je komfortná, konzervatívna obuv, ktorej dizajnéri v poslednom roku doplnili kolekciu o modernejšie, trendové typy modelov. Vyvážená konštrukcia tejto značky, perfektné vypracovanie, anatomicky tvarované kopytá, pohodlné podpätky a gélové stielky tvoria jedinečnosť tohto produktu. Osobitosť značky spočíva u dámskej obuvi v 5 šírkových variáciách (F, F1/2, G, H, H1/2) a veľkostnom sortimente od čísla 2,5 – 9..

Pridaná hodnota - anatomicky tvarované stielky, ktorých súčasťou je srdiečko. Gélové vložky ktoré sú umiestnené pod stielkou, tlmia nárazy krokov pri chôdzi a chránia chrbticu.

ARA - tex je najkvalitnejšia textilná membrána, ktorá zabraňuje presakovaniu vlhkosti a vody do obuvi. Tento produkt je zákazníkmi obzvlášť vyhľadávaný.

Sieť predajní „SOŇA“ je predajcom s najširším sortimentom značky ARA na trhu. V roku 2007 jej predaj vzrástol o 41%.

Bugatti

Je produktom nemeckej spoločnosti Bugatti. Je to moderná pánska obuv pre obchodné príležitosti a stretnutia, ktorá vyjadruje súčasný životný štýl. Jej sila spočíva v neustálom pozorovaní trhu, rýchlej premene získaných poznatkov a trendov do nových kolekcií.

Typy produktu:

- pánska čižma, mokasína, spoločenská a vychádzková obuv, sandále a vsuvky, športová obuv.

Materiálové zloženie:

- Bugatti je obuv, ktorá je vyrábaná výhradne z prírodných materiálov.

Charakteristika - Bugatti – moderná forma, výborná kvalita a prvotriedne spracovanie.

Pridaná hodnota - v samotnej značke Bugatti a komfortne vypracovanej podšívke.

3.9.2 Cena

Cenu je možné chápať ako vyjadrenie určitej hodnoty, ktorá je daná faktickou i psychologickou užitočnosťou, ale aj ako spoločensky významným produktom.

Cenová politika firmy Jaspol export – import spol. s r.o. je orientovaná na nákladovú tvorbu cien u značiek Respect, Bugatti, ARA a Soňa kolekcia,

$$\text{Nadobúdacia cena} + \text{Marža (hrubý zisk)} = \text{PC}$$

Značka Rieker je oceňovaná spôsobom doporučených predajných cien. Odberatelia resp. predajcovia musia doporučené predajné ceny akceptovať a tovar oceňovať v hranici $\pm 1\%$. Dôvodom k tomuto kroku bola snaha niektorých predajcov podhodnotením tohto produktu, zvýšiť svoj tržný podiel, s cieľom zlikvidovať konkurenciu.

Spoločnosť Rieker proti degradácii svojho produktu zakročila zavedením doporučených PC. Tento spôsob oceňovania platí pre všetky trhy, na ktorých má svojich odberateľov. Nedodržanie pravidiel oceňovania, rieši Rieker nedodaním tovaru v nasledujúcich sezónach.

V sezónnych výpredajoch sú ceny produktov oceňované % zrážkou.

3.9.3 Distribúcia

Distribúcia produktov do siete predajní SOŇA, je vo firme Jaspol export - import s.r.o. riešená tromi distribučnými kanálmi:

- Slovenská pošta;

- CD TRADE;
- TEN EXPRES Slovakia.

Dôvody k rozšíreniu distribučných kanálov o TEN EXPRES:

- zefektívnenia presunov v rámci maloobchodnej siete;
- služba zákazníkom – zabezpečenie produktu do 48 hodín;
- zníženie nákladov pri zásielkach nad 2 kg.

Distribúcia prostredníctvom Slovenskej pošty je využívaná pri expedícii zásielok do 2 kg, (1-2 páry) zväčša sa jedná o spotrebiteľské reklamácie.

Distribúcia prostredníctvom prepravnej spoločnosti CD TRADE je využívaná pri expedícií tovarov z centrálného skladu spoločnosti. Preprava je intenzívne využívaná v čase expedície nových kolekcií obuvi do predajní.

Tovary v predajniach sú usporiadaná podľa značiek, v celom veľkostnom sortimente, v predajných regáloch a kontajneroch, čo zabezpečuje zákazníkovi získať dostatočný prehľad o ponuke.

3.9.4 Propagácia

Propagácia zahŕňa všetky aktivity smerujúce k tomu, aby sa zákazník zoznámil s produktom a aby si ho zakúpil [17].

Spoločnosť Jaspol export – import s.r.o. zmenou koncepcie predajní prešla na novú marketingovú komunikáciu prostredníctvom predstaviteľky značky „SOŇA“. Filozofia je založená na slogane „SOŇA priateľka vašej rodiny“. SOŇA je fiktívna žena vo veku okolo 30 rokov, ktorej poslaním je kedykoľvek poradiť zákazníkovi pri výbere. Všetka komunikácia značky „SOŇA“ je nastavená ako priame oslovenie, pod ktorým je podpísaná predstaviteľka tejto značky.

Pozitívne asociácie k značke spoločnosť buduje členským Klubom „SOŇA“, ktorý v čase spracovávania mojej práce evidoval 1500 aktívnych členov. Prihlášku do Klubu „SOŇA“ prikladám k práci ako prílohu II.

Základnými nástrojmi propagácie sú: reklama, podpora predaja, public relations, direct marketing a osobný predaj.

Reklama

V oblasti reklamy, ktorá môže mať na spotrebiteľa dlhodobý pozitívny vzťah k propagovanému produktu s následkom ovplyvnenia okamžitého vzrastu tržieb, firma Jaspol export – import spol. s r.o., vynakladá prostriedky na propagáciu a prezentáciu tovarov prostredníctvom:

- plagátov, pútačov a neónových reklamných nápisov umiestnených priamo v predajniach;
- uverejnených reklám v časopisoch prezentujúcich módu a najnovšie trendy (Eva) a v najčítanejšom týždenníku na Slovensku Plus 7 dní;
- prezentačné brožúry, ktoré sú distribuované zákazníkom klubu „SOŇA“ a voľne dostupné v predajniach;
- využívanie reklamy na služobnom vozidle prepravujúcom tovary v rámci siete maloobchodných predajní.

Billboardová propagácia nie je z dôvodu vysokých nákladov, firmou zatiaľ využívaná. Marketingové oddelenie má v súčasnosti rozpracovanú reklamnú propagáciu formou Bus Boardov.

Podpora predaja

Podpora predaja sa vyznačuje nemediálnym pôsobením na zákazníka pomocou podpor-
ných prostriedkov. Okrem poskytovaných sezónnych zliav, ktoré sú využívané všetkými
zákazníkmi, sú členom klubu SOŇA poskytované zľavy 2 - 4 %, v závislosti na hodnote
doposiaľ zrealizovaných nákupoch. Výhody členského Klubu „SOŇA“ firma podporuje
zasielaním:

- blahoželaní a peňažných poukážok pri príležitosti životného jubilea zákazníkov;
- adresných mailov v podobe informácií o pripravovaných akciách, nových
kolekciách.

Súčasťou podpory predaja je aj oslava menín SOŇA 28.3., kedy sú zákazníkom
poskytované zľavy vo výške 10 % a členom Klubu „SOŇA“ sú zasielané peňažné
poukážky.

Darčkové predmety s logom značiek automaticky získa každý zákazník, pri nákupe tova-
ru príslušnej značky. Patria sem obuváky, perá, kľúčanky, kozmetické zrkadielka, pro-
striedky na čistenie obuvi a pod.

Firma Jaspol s.r.o. plánuje v ďalšom období podporu predaja obohatiť o spotrebiteľskú súťaž.

Public relations

Public relations, alebo vytváranie a upevňovanie dobrých vzťahov s verejnosťou. Pri analýze tohto nástroja marketingovej komunikácie firmy uvádzam dve roviny PR:

- vonkajšie relations;
- vnútorné public relations.

Vnútorné public relations uvádzam preto, lebo filozofia firmy spočíva v presvedčení, že len prostredníctvom kvalitného a vzťahovo upevneného kolektívu pracovníkov, môže firma dosiahnuť splnenie strategických cieľov. Filozofia je podporená vnútropodnikovým Etickým kódexom. Vnútorný PR prebieha formou priameho kontaktu vedenia firmy so zamestnancami, tzn. osobný kontakt, telefón, e-mail a pod. Hodnotenie zadaných úloh, plánovanie činnosti a cieľov je súčasťou pracovných porád, ktoré sa konajú začiatkom týždňa. Firma organizuje dva krát ročne pravidelnú pracovnú poradu vedúcich predajní, ktoré sa koná v sídle spoločnosti. Okrem hodnotenia výsledkov, je personál predajní školený v oblasti reklamácií, zvyšovania odborných znalostí o produktoch a predajných zručnosti.

Vonkajšie relations tvorí predovšetkým komunikácia so zákazníkmi členského klubu „SOŇA“, prostredníctvom mailovej zákazníkovej databázy.

Koncom augusta firma Jaspol s. r. o. vydáva prvý krát svoj vlastný časopis, ktorý bude k dispozícii zákazníkom predajní a automaticky bude zasielaný členom Klubu „SOŇA“. Obsahom okrem prezentácie nových kolekcíí bude aj rozhovor s ortopedickým lekárom, ktorý zákazníkom poskytne rady ako správne postupovať pri výbere obuvi.

Firma každoročne prispieva darmi v podobe obuvi deťským domovom a charitatívnym organizáciám (Červený kríž).

Organizovanie tlačových konferencií a poskytovanie správ médiám spoločnosť nevyužíva.

Osobný predaj

Pri komunikácii so zákazníkmi je osobný predaj dôležitým nástrojom komunikácie. Umožňuje individualizovaný a osobný prístup s možnosťou spätnej väzby, ktorá je dôležitá pre možnosť reakcie na argumenty zákazníka.

Osobný predaj firmy prebieha pri komunikácii personálu predajní so zákazníkmi. Tomuto nástroju komunikácie je venovaná obzvlášť veľká pozornosť. Pre tieto účely bol vypracovaný ‘Manuál predavačky’, ktorého obsahom sú pravidlá správania, spôsoby jednania s rôznymi typmi zákazníkov (asertívny, byrokratický, atď.), definovanie predavačky SOŇA, neprípustné vyjadrenia a postupy vybavovania reklamácií.

Podľa vyjadrenia manažérov firmy, tento spôsob výchovy personálu značne prispel k zlepšeniu komunikačných zručností personálu, o čom svedčia aj pozitívne stanoviská zákazníkov v dotazníkovom prieskume.

Direct marketing

Forma direct marketingu ktorú firma využíva, je v podobe letákov, ktoré sú distribuované prostredníctvom distribučnej spoločnosti do schránok obyvateľov miest a priľahlých obcí, v ktorých sa nachádzajú predajne spoločnosti. V prílohe III a IV, je vzor letáku distribuovaného do schránok spotrebiteľov v decembri 2007. Vysoká nákladovosť tohto spôsobu marketingu, nedovoľuje spoločnosti z dôvodu silného finančného zat’azenia jeho využívanie častejšie ako dva krát ročne.

Členský Klub SOŇA sa stal pre firmu Jaspol s.r.o. ďalším spôsobom rozšírenia marketingovej činnosti, ktorú predstavuje komunikácia so zákazníkmi členského klubu SOŇA, prostredníctvom mailovej zákazníckej databázy, ktorú prikladám ako prílohu V.

Pre zefektívnenie komunikácie so zákazníkmi, firma zriadila bezplatnú zákaznícku linku, prostredníctvom ktorej sú príslušnými pracovníkmi riešené podnety, sťažnosti, ale aj pochvaly zákazníkov.

3.10 SWOT analýza

Podniku nestačí len konštatovať, že existujú len silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia pri uskutočňovaní aktivít. Je dôležité, keď nie pravidelne, tak aspoň do určitej miery systematicky skúmať silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, prevádzať ich hodnotenie so zrejším zámerom použiť zistené výsledky pre docielenie vyššej prosperity [2].

Silné stránky	Slabé stránky
dlhoročná skúsenosť – obuvnícka tradícia	nízka marketingová sila firmy
kvalitný produkt	neexistencia web stránok
pomer cena/kvalita	neschopnosť konkurencie v skupine tovarov detská obuv
dobré vzťahy s obchodnými partnermi	nedostatočná kvalifikácia pracovníkov na na dôležitých pracovných pozíciách
vyškolený predajný personál	nedostatočné jazykové znalosti
pracovná morálka	
nízky počet reklamácií	
tradícia značky	
kvalita služieb	
Príležitosti	Hrozby
stabilita trhu	zvyšujúca sa sila konkurentov
existencia tržných medzier	náhly pokles životnej úrovne
zvýšený záujem o ponúkané služby zákazníkom	voľný vstup konkurentov z Európskej Únie
prechod na EURO menu	prechod na EURO menu
rastúci dopyt po kvalitných produktoch	

Obr. 4. SWOT analýza firmy Jaspol export – import spol. s r.o.

[vlastné spracovanie]

3.10.1 Silné stránky firmy

Vedenie firmy Jaspol export – import spol. s r. o. využíva svoje dlhoročné skúsenosti vyplývajúce z podnikania v obuvníckom priemysle. Tieto sú zúročené pri rozhodovaní o tovarovom portfóliu, ktorého odborný výber je predpokladom spokojných zákazníkov. Firma kladie tiež veľký dôraz, na dobré vzťahy s obchodnými partnermi, ktoré sú zárukou dlhodobej spolupráce. Dôležitým faktorom prispievajúcim k silným stránkam spoločnosti je rovnováha kvality a ceny. Produkty sú k pomeru cena /kvalita, na veľmi dobrej úrovni. Stabilnú pozíciu buduje na ďalšej zo silných stránok, ktorou je kvalita poskytovaných služieb, komunikačných zručností personálu a jeho odbornosti.

Najsilnejšou stránkou spoločnosti je predaj kvalitného produktu, úspech vlastnej značky Respect a najširšia ponuka sortimentu značiek Rieker a ARA spomedzi slovenských maloobchodných predajcov obuvi.

Firma kladie vysoký dôraz na dodržiavanie pracovnej morálky, z ktorej pravidlami sú stotožnení všetci pracovníci tejto firmy.

3.10.2 Slabé stránky firmy

Ako prvú slabú stránku firmy som uviedla jej nízku marketingovú silu. Napriek marketingovým aktivitám, ktoré doposiaľ uskutočnila, tieto boli pod očakávania manažmentu firmy. Nesprávne načasované propagačné akcie a direct mails nepriniesli firme zisky, ktoré očakávala. Domnievam sa, že značný vplyv na túto skutočnosť malo absentujúce marketingové oddelenie, ktoré firma sprevádzkovala prijatím pracovníka začiatkom tohto roka.

Ďalšou slabou stránkou spoločnosti je doposiaľ neaktivovaná web stránka. Možnosti, ktoré by internetová stránka zákazníkom poskytovala v podobe objednávok tovaru, získania aktuálnych informácií o prebiehajúcich a pripravovaných akciách, o nových kolekciách a výhodách vernostného systému, by značne zvýšila konkurencieschopnosť spoločnosti.

Napriek presvedčeniu firmy o nízkom nákupnom potenciály v segmente detská obuv, som presvedčená, že chýbajúca detská obuv v ponukovom portfóliu, je jednou zo slabých stránok, ktorá môže ohrozovať jej konkurencieschopnosť.

Medzi nezanedbateľné slabé stránky spoločnosti patrí aj nedostatočná kvalifikácia niektorých pracovníkov a absencia jazykových znalostí.

3.10.3 Príležitosti

Stabilita trhu a existujúce tržné medzery sú pre firmu príležitosťou rozširovať svoju sieť o nové predajne. Najväčšou príležitosťou pre firmu Jaspol export – import spol. s r o. je zvyšujúci sa záujem slovenských spotrebiteľov o kvalitný produkt a čoraz vyššie kladené nároky na poskytované služby.

Jednou z príležitostí pre slovenských podnikateľov a teda aj pre firmu Jaspol s.r.o., sa od 1.1.2009 stáva zavedenie EURA na Slovensku. Stabilita kurzu tak umožňuje dlhodobé plánovanie (výdajov, zisku, marže), ktoré nie sú ohrozené kurzovými zmenami. Naopak, pre malých zahraničných dodávateľov obuvi sa tak export stane nevýhodným. Posilnenie meny spôsobí rast cien tovarov predovšetkým z Poľska a Maďarska, čo môže spôsobiť pokles dopytu po tomto tovare a zvýšený dopyt po tovare obuvníckych reťazcov.

3.10.4 Hrozby

Veľkou hrozbou pre spoločnosť je zvyšujúca sa sila konkurentov spoločností DEICHMANN, HUMANIC, Reno a IMBIZ, ktorí ponukou zdanlivo kvalitného tovaru a následnými výhodnými výpredajmi (1+1), evokujú u zákazníkov pocit výhodného nákupu. Takéto obchodné praktiky majú pre mnohé spoločnosti význam, pretože po zlikvidovaní slabšej konkurencie, získajú výhradné postavenie na trhu, čo im umožňuje určovanie cien na trhu. Jednou z hrozieb pre firmu Jaspol export – import spol. s r.o., môže byť aj náhly pokles životnej úrovne obyvateľov.

Ako jednu z hrozieb uvádzam zavedenie EURA na Slovensku, ktoré som síce uviedla aj ako príležitosť, avšak so zafixovaním SKK na EURO môže nastať hrozba v podobe straty výhod s posilňovania SKK (pri priamych importoch posilňovaním meny firmy dosahovali značne dostatočný zisk, keďže posilňovaním meny sa import zlacňuje). Ďalšia z hrozieb môže byť v podobe psychologického šoku na ľudí a s následkom poklesu dočasného dopytu.

3.11 Dotazníkový prieskum

K analýze konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o., som využila aj názory zákazníkov predajní „SOŇA“, vo forme dotazníkového prieskumu na vzorke 120 respondentov. Dotazníky boli rozmiestnené vo všetkých predajniach, následne po ich vyplnení mi boli zaslané k spracovaniu. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo získať informácie o veku, pohlaví, vzdelaní zákazníkov, spokojnosti resp. nespokojnosti s ponukou, značkami, kvalitou, obsluhou, službami, propagáciou, novou predstaviteľkou resp. novým maskotom atď. Výsledky prieskumu sú nasledovné [príloha IV]:

1. Konceptia predstaviteľky SOŇA - sa páči 88 % zákazníkom, 15 % zákazníkom je to jedno a 7 % sa nepáči.
2. V predajniach „SOŇA“ – väčšinou nakupuje 78 % zákazníkov, 34 % nakupuje v rôznych predajniach, 8 % zákazníkov nakupujú v predajni „SOŇA“ málo.
3. Informácie o novinkách, akciách – sú pre 31 % zákazníkov postačujúce, 35 % by privítalo viac informácií na web stránkach firmy a 54 % zákazníkov by privítalo viac informácií v inzercii, letákoch a pod.
4. V prípade zriadenia web stránky - by mala obsahovať pre 59 % zákazníkov informácie o tovare, novinkách a nových kolekciách, pre 25 % zákazníkov informácie o akciách a zľavách, 14 % by rado získalo informácie o vernostnom programe, 12 % zákazníkov by uvítalo rady na ošetrovanie obuvi, ale aj nôh, pre 8 % zákazníkov by mala obsahovať informácie o všetkých predajniach „SOŇA“, 2 % by uvítalo nákup prostredníctvom internetu.
5. Rozhodujúce pre opakovaný nákup v predajniach „SOŇA“ - je u 69 % zákazníkov široký sortiment, veľký výber a rôzne značky, pre 66 % zákazníkov je dôvodom spokojnosť s kvalitou a pre 30 % spokojnosť s modelmi obuvi. Respondenti uviedli viac dôvodov.
6. Pre značku „SOŇA“ sa zdá rozhodujúcim benefitom – u 43 % zákazníkov obuvnícka tradícia, u 69 % široký sortiment, 4 % rôzne značky a 4 % ochotný personál.
7. Priestor na zlepšenie – vidí 12 % v rozšírení doplnkového tovaru, 11 % zákazníkom chýba väčší výber okrajových čísiel, 9 % by rozšírilo ponuku, 9 % chýba detská obuv, 15 % by uvítalo väčšie zľavy, 8 % zákazníkov by upravilo alebo zmeni-

lo interiér, 8 % by rado nakúpilo športovú obuv a 48 % zákazníkov je spokojných.

8. Na otázku čo zákazníci oceňujú v predajniach „SOŇA“ – 68 % oceňuje dobrú obsluhu a ochotu predavačiek, 27 % odbornosť personálu, 31 % milý personál, 16 % široký sortiment, 11 % ústretovosť, 10 % estetiku predaja. Aj pri tejto otázke zákazníci uviedli viac odpovedí.
9. Vek respondentov – do 30 rokov 19 %, od 30 – 40 rokov 33 %, od 40 – 50 rokov 43 %, nad 50 rokov 25 %.
10. Vzdelanie respondentov – so základným vzdelaním 8 %, so stredoškolským 53 % a 59 % s vysokoškolským vzdelaním.

4 NÁVRH NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY JASPOL EXPORT – IMPORT SPOL. S R.O.

Pri spracovávaní návrhu na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o., som vychádzala nielen z informácií poskytnutých samotnou firmou a z dotazníkového prieskumu, ale aj z osobného prieskumu konkurenčných predajní a predajní „SOŇA“. Návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti by som uviedla v nasledovnom poradí:

1. Zefektívnenie marketingovej činnosti.
2. Zriadenie vlastných web stránok.
3. Spracovanie databázy konkurentov.
4. Upevňovanie pozícií na odbornosti personálu.
5. Otvorenie predajní v ekonomicky stabilných regiónoch.

1. Zefektívnenie marketingovej činnosti

Správne načasovanie akejkoľvek z marketingových činností, je základom pre jej úspech. Veľké množstvo firiem uskutočňuje marketingové činnosti spontánne, často krát na podnet už prebiehajúcich konkurenčných aktivít, bez akéhokoľvek načasovania, či plánovania. Zabúdajú však na to, že najväčšia časť kúpyschopných zákazníkov už nakúpila u konkurentov. V takom prípade je už veľmi ťažké motivovať zákazníka k nákupu tovaru, ktorý už vlastne nepotrebuje. Firmy s ťažkosťou dosiahnu očakávané zvýšenie tržieb, či zvýšenia dopytu po produkte, alebo vypredanie zásob.

Firma Jaspol export – import spol. s r.o., je súčasťou tohto silného konkurenčného boja, v ktorom vedúce postavenie vlastní veľké zahraničné reťazce s dokonale načasovanými akciami a prepracovanou marketingovou činnosťou. Pre posilnenie pozície firmy, by som odporučila vypracovanie marketingového plánu, ktorý by mal čerpať z poznatkov uskutočňovaných marketingových činností vlastnou ale i konkurenčnou firmou. Časový harmonogram by mal byť vypracovaný, na základe podrobného prieskumu marketingových činností konkurentov. Tento prehľad je veľmi dôležitý hlavne pre predajne v obchodných centrách. Týmto by firma mohla získať značnú konkurenčnú výhodu. Preto považujem za veľmi dôležité, aby marketingové oddelenie zameralo svoju činnosť na

sledovanie konkurencie, s cieľom poznať ju a učiť sa od nej. Odhalenie toho, čo robí dobre a čo zle, totiž môže pre firmu znamenať výhodu, poskytovať potenciálnemu zákazníkovi lepšie služby a využiť tak strategických príležitostí na trhu.

V prostriedkoch marketingu firmy Jaspol s.r.o., by nemali chýbať katalógy ponúkaných produktov, ktoré by zákazníka informovali o aktuálnych, či pripravovaných kolekciách, ktoré by mali byť k dispozícii zákazníkom predajní „SOŇA“. Firma má tak možnosť získať nových zákazníkov bez toho, aby títo ich predajňu navštívili. Nápadité spracovanie katalógu, novinky, trendy, odporúčania, či prehľad o pripravovaných akciách pre zákazníka, sa môžu stať neočakávaným podnetom k nákupu nielen u stálych zákazníkov, ale aj ich rodinných príslušníkov, či priateľov.

2. Zriadenie vlastných web stránok

V súčasnej dobe považujem zriadenie webových stránok za nutnosť. Ten kto nemá internetové stránky otvára dvere konkurencii a zbytočne prichádza o značné množstvo potenciálnych zákazníkov. Je však veľké množstvo firiem, ktoré síce webové stránky majú, ale ich kvalita nezodpovedá súčasným trendom. Neprehľadnosť a neaktualizované informácie, sú často charakteristické pre web stránky mnohých firiem. Zrejme si neuvedomujú, že nekvalitnými webovými stránkami dokážu odradiť zákazníka viac, ako firmy ktoré žiadnu stránku na internete nemajú.

Pre firmu Jaspol export – import spol. s.r.o., táto skutočnosť znamená príležitosť vytvorenia webovej prezentácie s tým, že sa môže vyvarovať chýb iných a tak dokáže úspešne osloviť čo najväčšie množstvo zákazníkov. Firma pre časť marketingových aktivít využíva outsourcing marketingovou agentúrou, ktorá by sa mala v čo najkratšom čase zamerať na vypracovanie kvalitných webových stránok. Webová stránka by mala poskytovať zákazníkom informácie o produktoch, značkách, nových kolekciách, súčasných ale i pripravovaných akciách, informácie o vernostnom systéme, možnosť stať sa členom klubu elektronickým prihlásením, možnosť skontrolovania si bodov zákazníkom, možnosť zistiť v ktorej z predajní sa daný produkt zákazníkovho záujmu nachádza, informácie o predajniach, informácie o spôsobe a pravidlách reklamovania, rady pre ošetrovanie obuvi, zriadenie poradenského okienka, či okienka pre podnety, sťažnosti a pod. Súčasťou by mali byť aj kontakty a e-mailové adresy kompetentných pracovníkov.

3. Spracovanie databázy konkurentov

Aj keď firma Jaspol export- import spol. s r o., pozná svojich konkurentov, odporúčam pre ich lepšiu a účinnejšiu identifikáciu, vypracovať databázu konkurentov, ktorá by obsahovala faktory podľa ktorých by bolo možné porovnávať a hodnotiť jednotlivé konkurenčné spoločnosti medzi sebou, ale i s firmou Jaspol s.r.o. Databáza by mala obsahovať ako súčasných, tak i potenciálnych konkurentov. Jej obsahom by mali byť základné údaje o spoločnosti (názov, IČO, sídlo, charakteristika), informácie o predajniach, ich rozmiestnení, veľkosť a ich tržný podiel by mal byť vyjadrený bodovou škálou, silné a slabé stránky a možnosť ohrozenia tiež vyjadrené bodovou škálou. Informácie by mali byť pravidelne aktualizované a preto by firma zhromažďovaniu informácií o konkurencii mala venovať veľký dôraz.

V zahraničí firmy môžu získavať informácie o konkurencii systémom on – line spätnej väzby zákazníkov. Tieto systémy (nezávislé fóra) umožňujú zber dát a šírenie informácií v globálnom meradle. Pomocou diskusných skupín zákazníkov na internete môže byť hodnotenie výrobku určitým zákazníkom poskytnuté veľkému množstvu iných potenciálnych zákazníkov a samozrejme aj konkurenčným firmám, ktoré získavajú informácie takmer zadarmo .K najznámejším fóram patria: Rateital.com, Bizrate.com, Conumenreview.com a Epinions.com.

4. Upevňovanie pozícií na odbornosti personálu

Prieskumom konkurenčných predajní a predajní firmy Jaspol export – import spol. s r o., o prevládajúcej forme predaja som zistila, že samoobslužný spôsob predaja je typickým pre sieť predajní zahraničných obchodných reťazcov DEICHMANN, HUMANIC, či RE-NO, alebo domáci IMBIZ Shoes. K tejto forme predaja je prispôsobené aj dispozičné riešenie predajní, kde sa zákazník obsluhuje prakticky sám. Personál takýchto predajní plní skôr úlohu dopĺňovania tovaru. Domnievam sa však, že rastúcim nárokom na poskytovanie informácií aj v oblasti maloobchodných služieb, bude tento spôsob predaja čoraz menej vyhovovať a zákazník bude vyhľadávať príjemné prostredie, ochotný a kvalifikovaný personál. Príkladom sú rastúce požiadavky spotrebiteľov na informovanosť prostredníctvom mailu, či webovej stránky.

Na vymoženosti súčasnej doby by nemali zabúdať ani predajcovia, ktorí sú presvedčení, že ich pozícia je neotrasiteľná. Ako príklad uvádzam :zvyšujúci sa počet nákupov prostredníctvom internetu. Tento príklad by mohol byť hrozbou mnohých predajcov

v budúcnosti. Prečo sa stáva hrozbou? Ak predajca dostatočne nemotivuje zákazníka k návšteve svojej predajne a služby poskytuje len v podobe cenovo výhodného produktu, ľahko sa môže stať, že zákazník si rovnaký alebo podobný produkt nakúpi z pohodlia svojej obývačky. Zdanlivo nič hrozné, nezabúdajme však, že cieľom predajcov nie je motivovať zákazníka len pre súčasnosť ale aj pre budúcnosť.

Kvalitný obsluhujúci personál je budúcnosťou moderného obchodu, ktorý sa v 21. storočí stáva čoraz väčšou realitou. Preto odporúčam firme Jaspol s.r.o., aby nastúpenú stratégiu budovania konkurencieschopnosti na vysokokvalifikovanom personáli, čoraz viac rozvíjala školeniami predajných zručností, komunikačných schopností, odborných znalostí a pod.

5. Otvorenie predajní v ekonomicky stabilných regiónoch.

Cieľom každého podnikateľského subjektu je budovať a rozvíjať predmet svojej činnosti. Takýto cieľ má samozrejme aj firma Jaspol export – import spol. s r.o.. S pribúdaním veľkých obchodných centier sa počet predajní konkurenčných spoločností čoraz zväčšuje a tým sa oslabuje postavenie niektorých firiem na trhu. Posledným návrhom na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy Jaspol s.r.o., je otvorenie predajní v ekonomicky stabilných regiónoch. Podkladom k vypracovaniu tohto návrhu boli údaje štatistického úradu o: nezamestnanosti, priemernej mesačnej mzde, množstve obyvateľov a tržbách za vlastné výkony a v maloobchode v jednotlivých krajoch Slovenska [19].

Jednotlivé kraje som hodnotila pridelením čísla od 1 do 8, v závislosti na hodnotených ukazovateľoch. Ich súčtom som dostala hodnoty, ktoré som zoradila od najmenej po najväčšiu a následne som ich priradila k jednotlivým krajom. Kraj s najnižším počtom bodov je na mieste prvom a kraj s najvyšším počtom bodov je na mieste poslednom. Podľa hodnotených ukazovateľov som získala nasledujúce výsledky, ktoré sú vyjadrené aj na obrázku mapy, s rozmiestnením súčasných predajní „SOŇA“:

- 1. Bratislavský kraj.
- 2. Žilinský kraj.
- 3. Trnavský a Prešovský kraj.
- 4. Nitriansky a Košický kraj.

➤ 5. Trenčiansky a Banskobystrický kraj.



Obr. 5. Mapa krajov Slovenska podľa ekonomickej stability, s rozmiestnením predajní „SOŇA“ [vlastné spracovanie]

Na základe tohto obrazového vyhodnotenia môžem odporučiť firme Jaspol spol. s r. o., otvorenie predajní: v Bratislavskom kraji, Žilinskom kraji, Prešovskom a Košickom kraji. Ukazovateľ miery nezamestnanosti posunul Banskobystrický kraj na posledné miesto, napriek tomu by som odporučila firme sprevádzkovať predajňu aj v tomto kraji, nakoľko v tržbách za vlastné výkony a v maloobchode, sa umiestnil na druhom mieste.

ZÁVĚR

V mojej bakalárskej práci som sa zaoberala analyzovaním konkurencieschopnosti firmy Jaspol export – import spol. s r.o. Téma konkurencieschopnosti je v súčasnosti dôležitá nielen pre všetky manažmenty podnikov, ale aj manažmenty štátov, pretože konkurencieschopnosť je podmienkou prosperity a niekedy aj obyčajného prežitia.

Na základe poznatkov získaných preštudovaním odbornej literatúry som spracovala teoretickú časť bakalárskej práce zameranú na tému konkurencia, konkurenčné stratégie a konkurencieschopnosť.

Analytická časť mojej práce sa skladá z popisu firmy vrátane finančných ukazovateľov, charakteristiky predajní a kľúčových dodávateľov, zhodnotenia trhového prostredia, identifikácie najdôležitejších konkurentov a vypracovanie marketingového mixu a SWOT analýzy. K vypracovaniu marketingového mixu a SWOT analýzy, mi v značnej miere prispeli osobné návštevy predajní „SOŇA“, konkurenčných predajní a dotazníkový prieskum, ktorý som uskutočnila za podpory manažmentu firmy Jaspol s.r.o.

Firma Jaspol export – import spol. s.r.o., svojimi produktmi v prevažnej miere oslovuje zákazníkov s vyšším nákupným potenciálom strednej vekovej kategórie. Cena produktov zodpovedá ich kvalite. Distribúcia je flexibilná ako v rovine expedícií tovarov z centrálného skladu, tak i v rámci siete predajní. Propagačná činnosť je na veľmi dobrej úrovni, firma vyvíja aktivity vo všetkých nástrojoch propagácie, avšak nesprávnym načasovaním marketingových činností, tieto nespĺňajú očakávania manažmentu. Obzvlášť by som vyzdvihla charitatívnu pomoc deťským domovom a Červenému krížu.

Analýzou silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození môžem skonštatovať, že jednou z najsilnejších stránok firmy Jaspol export – import spol. s r.o., je nesporne kvalitný produkt a dôraz na kvalitu personálu predajní. Slabými stránkami je doposiaľ neaktívovaná web stránka firmy, absencia jazykových znalostí v úseku obchodného útvaru a nedostatočné znalosti, či vedomosti pracovníka oddelenia správy počítačovej siete a marketingového oddelenia. Príležitosťami firmy sú existujúce medzery v trhu, rastúci dopyt po značke a kvalite, náročnosť zákazníka a ekonomická stabilita trhu. Hrozbou pre firmu môže byť cenová politika veľkých zahraničných spoločností a vstup nových konkurentov vzhľadom k priaznivému vývoju ekonomiky.

Výsledky dotazníkového prieskumu sú pre firmu Jaspol export – import spol. s r. o., priaznivé. Zákazníci sú spokojný so súčasnou koncepciou, s kvalitou personálu, širokým

sortimentom a značkami, uvítali by však zriadenie web stránok a väčšiu propagáciu formou letákov a inzercie.

Na zvýšenie konkurencieschopnosti som firme odporučila zefektívnenie marketingovej činnosti, ktorá spočíva predovšetkým v kvalifikovanom personáli a vo vypracovaní marketingového plánu, ktorý bude výsledkom predošlých vlastných skúseností a prieskumu marketingových aktivít konkurencie. Zriadenie web stránok, by firme značne zjednodušilo evidovanie nových členov vernostného systému, získanie potenciálnych zákazníkov a motivovanie k nákupom prezentovanými produktmi. Ako ďalší návrh som uviedla spracovanie databázy konkurentov, ktorých podrobnou identifikáciou a pravidelnou aktualizáciou, by firma získala prehľad o možných hrozbách a príležitostiach.

Ďalším návrhom je upevňovanie pozícií firmy na odbornosti personálu. Odbornosť personálu je jedným z najdôležitejších faktorov, ktorým môže firma uspieť proti takým silným hráčom na trhu ako sú Baťa, Reno, či Humanic. Neoceniteľnosť kvalitného personálu potvrdí každý manažér úspešnej firmy. Na kvalitnom personáli budoval svoje pozície na trhu aj Tomáš Baťa. V každom prípade orientácia na odbornosť personálu, znamená stotožniť sa s potrebami a očakávaniami cieľných zákazníkov, na ktorú by sa mali podniky spoliehať v budúcnosti, aby si zákazníka nielen udržali ale aj získali

Posledným návrhom na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy, je upevňovanie si pozícií sprevádzkovaním predajní v ekonomicky stabilných krajoch Slovenska, akými sú Bratislavský kraj, Žilinský kraj, Prešovský kraj, Košický kraj a Banskobystrický kraj.

Verím, že návrhy ktoré uvádzam v mojej bakalárskej práci budú pre firmu prínosom a zároveň aj prostriedkami dosahovania dlhodobých úspechov, stability a dostatočnej konkurencieschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura

- [1] KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: RADIX, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-86031-31-4.
- [5] MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej hodnotenia 1. diel (koncepty a skúsenosti)*. EPOS, 1999. ISBN 80-8057-113-9.
- [6] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-553-4.
- [7] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [8] KOTLER, P., BES, F. *Inovativní marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u Zákazníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- [9] CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [10] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. Praha: RADIX, spol. s r o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [11] BOROVSÝ, J. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurenceschopnosti*. Bratislava: EUROUNION spol. s r.o., 2005. ISBN 80-88984-66-1.
- [12] GOGA, M. *Tajomstvá nedokonalého trhu*. Bratislava: ELITA, ekonomická literárna agentúra, 1996. ISBN 80-8044-016-6.
- [13] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka - Kvalita služeb*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1994. ISBN 80-85605-45-4.

- [14] ABRAMS, R., VALLONE, J. *Obchodní plán – Vytvořte ho správně a rychle!* Praha: PRAGMA, 2005. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [15] NASH, E. *Direct Marketing*. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-838-4.
- [16] CHMELÍKOVÁ, I. *OBCHOD – Minulost, současnost, perspektivy*. Bratislava: EPOS, 2002. ISBN 80-8057-470-7.
- [17] KOHLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

Internetové zdroje

- [18] *Počet obyvatel'ov SR* [online]. [cit. 2008-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5639>>
- [19] *Ukazovatele ekonomického vývoja SR* [online]. [cit. 2008-08-02]. Dostupný z WWW:<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19>>
- [20] *Internetové stránky spoločnosti Bata a.s.* [online]. [2008-08-01]. Dostupný z WWW:<<http://www.bata.sk/predajne>>
- [21] *Internetové stránky spoločnosti IMBIZ Shoes s.r.o.* [online]. [2008-08-01]. Dostupný z WWW:<<http://www.imbiz.sk/>>
- [22] *Internetové stránky spoločnosti DEICMANN/OBUV SK s.r.o.* [online]. [2008-08-01]. Dostupný z WWW: <http://www.deichmann-obuv.sk/sk/deichmann_home_home.php>
- [23] *Slovenská ekonomika láme rekordy* [online]. [cit. 2008-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.sme.sk/c/3760193/Slovenska-ekonomika-lame-rekordy.html>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

tj.	to je.
napr.	například.
a pod.	a podobne.
spol. s r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným.
resp.	respektive.
atď.	a tak ďalej.
a.s.	akciová spoločnosť.
tzv.	tak zvaná.
SR	Slovenská republika.
HV	Hospodársky výsledok.
IČO	Identifikačné číslo organizácie.
SWOT	Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia.
PR	Public relations.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Klasifikácia štruktúry odvetvia [3]
- Obr. 2. Organizačná štruktúra firmy Jaspol export – import spol. s r. o. [vlastné spracovanie]
- Obr. 3. Situovanie predajní „SOŇA“ a predajní konkurentov [vlastné spracovanie]
- Obr. 4. SWOT analýza firmy Jaspol export – import spol. s r. o. [vlastné spracovanie]
- Obr. 5. Mapa krajov Slovenska podľa ekonomickej stability, s rozmiestnením predajní „SOŇA“ [vlastné spracovanie]

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1. Vývoj tržieb, hospodárskeho výsledku a stav zamestnancov [vlastné spracovanie]

Tabuľka 2. Vývoj makroekonomických ukazovateľov na Slovensku v rokoch 2005-2007 [vlastné spracovanie]

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj tržieb a hospodárskeho výsledku [vlastné spracovanie]

Graf 2. Profil zákazníkov podľa pohlaví [vlastné spracovanie]

Graf 3. Profil zákazníkov podľa veku [vlastné spracovanie]

Graf 4. Predaj obuvi v pároch rok 2004 – 2007 [vlastné spracovanie]

Graf 5. Dovoz obuvi na Slovensko v rokoch 1997 - 2007

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Interiér predajne „SOŇA“ v Poprade
- P II Prihláška pre nových členov klubu „SOŇA“
- P III Zimný direct mail – 1. strana
- P IV Zimný direct mail – 2. strana
- P V Databáza členov klubu „SOŇA“
- P VI Dotazníkový prieskum
- P VII Dovoz obuvi v rokoch 1997-2007

PŘÍLOHA I: INTERIÉR PREDAJNE „SOŇA“ V POPRADE



PŘÍLOHA P II: PRIHLÁŠKA PRE ČLENOV KLUBU „SOŇA“

 **príloha vašej rodiny**

KLUB SOŇA - Prihláška pre nových členov

Karta Vám bude dodaná poštou do 14 dní.
Vo vlastnom záujme si skontrolujte meno a adresu, aby Vám mohla byť karta úspešne doručená.
*V zmysle obchodných podmienok povinné vyplnenie pre registráciu.

Muž <input type="checkbox"/>	Žena <input type="checkbox"/>	Číslo karty (vyplní Jaspol) <input type="text"/>	
Titul	*Meno	*Priezvisko	
*Ulica		*Číslo	
*PSČ <input type="text"/>	*Mesto	Štát	
E-mail		Telefón	
Adresa doručenia (iba ak sa nezodúča s trvalou)			
Titul	Meno	Priezvisko	
Ulica		Číslo	
PSČ	Mesto	Štát	
Dátum narodenia			
*Deň <input type="text"/>	*Mesiac <input type="text"/>	*Rok <input type="text"/>	
Vzdelanie			
ZŠ <input type="checkbox"/>	ÚVS <input type="checkbox"/>	vŠ <input type="checkbox"/>	
Stav			
Slobodný/á <input type="checkbox"/>	Ženatý/vydatá <input type="checkbox"/>	Rozvedený/á <input type="checkbox"/>	Vdovec/vdova <input type="checkbox"/>
Počet osôb v domácnosti <input type="text"/>			
Predajňa, v ktorej bola karta vydaná			

1. Záujemca o členstvo v klube „SOŇA“ berie na vedomie, že preberá a podmienky členstva ako aj práva a povinnosti členstva v klube „SOŇA“ sa riadia všeobecnými pravidlami a podmienkami členstva v klube „SOŇA“, ktoré tvoria neoddeliteľnú súčasť tejto písomnej prihlášky.

2. Záujemca o členstvo v klube „SOŇA“ svojím podpisom na tejto písomnej prihláške a vyplnením údajov prihlášky dáva spoločnosti Jaspol export-import, spol. s r. o. svoj výslovný súhlas so spracovaním osobných údajov, ktorými sú údaje poskytnuté v tejto prihláške podľa zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v informačných systémoch v znení neskorších predpisov.

 _____
podpis člena klubu

podpis a pečiatka predajne

bezplatná
zlozovňička infočíslo
0800-111 120
non-stop

SOŇA KLUB
Jaspol export-import, spol. s r. o., R. Jašíka 158/8, 958 01 Partizánske
tel.: +421-38-749 60 32-35, fax: +421-38-749 43 74, e-mail: jaspol@jaspol.sk, www.sona.sk

Soňa
priateľka vašej rodiny

Darček pre všetkých!

Pri nákupe tovaru nad **3000,-Sk** v ktorejkoľvek predajni obuv SOŇA získate koženú peňaženku **len za 1,-Sk!**

Potešte svojich blízkych milým darčekom!

Stálym i novým zákazníkom ponúkame módne trendy značiek Rieker, Ara, Respect, Bugatti a Marco Tozzi, ktorých kolekcie sa vyznačujú komfortom a kvalitou.

„Prijemné prostredie a profesionálny prístup pracovníkov Vás bude sprevádzať počas nákupu vo všetkých našich predajniach obuvi **SOŇA.**“

MARCO TOZZI ara bugatti Respect rieker

bezplatná zákaznícka linka
0800-111 120
non-stop

Soňa

priateľka vašej rodiny

rieker
ANTISTRESS

bugatti

Respect

PREDAJNE OBUV SOŇA:
Dunajská Streda - ZOC MAX, Galantská cesta 5692/20
Trnava - ARKADIA SHOPPING PARK
Nitra - ZOC MAX
Nitra - Štefánikova tr. č. 14 /DOM MÓDY/
Bratislava - OD Saratov, Dúbravka
Galanta - Hlavná 918/2
Kornárno - Námestie generála Klapku 7
Košice - Štúrova 4
Nové Mesto nad Váhom - Čsl. Armády 15 /Makyta/
Nové Zámky - M. R. Štefánika 2
Prešov - Hlavná 35
Prievidza - Pribinovo námestie

PŘÍLOHA P V: DATABÁZA ČLENŮ KLUBU „SOŇA“

Databáza členov klubu Soňa

<i>P.č.</i>	<i>Karta č.</i>	<i>Meno</i>	<i>Ulica</i>	<i>Mesto</i>	<i>E-mail</i>	<i>Stav účtu</i>	<i>Pohlavie</i>	<i>Poznámka</i>	<i>Kód zľavy</i>
1	103						2	VIP	30
2	117						2	VIP	30
3	151						1	ZAKAZNIK	2
4	152						1	ZAKAZNIK	2
5	153						1	ZAKAZNIK	2
6	154						2	ZAKAZNIK	4
7	155						2	ZAKAZNIK	2
8	156						1	ZAKAZNIK	2
9	157						1	ZAKAZNIK	2
10	158						1	ZAKAZNIK	2
11	159						1	ZAKAZNIK	4
12	160						1	ZAKAZNIK	2
13	161						1	ZAKAZNIK	2
14	162						1	ZAKAZNIK	2
15	163						1	ZAKAZNIK	2
16	164						2	ZAKAZNIK	2
17	165						1	ZAKAZNIK	2
18	166						1	ZAKAZNIK	2
19	167						2	ZAKAZNIK	2
20	168						1	ZAKAZNIK	4
21	169						1	ZAKAZNIK	4
22	170						1	ZAKAZNIK	2
23	171						2	ZAKAZNIK	2
24	172						1	ZAKAZNIK	2
25	173						1	ZAKAZNIK	2
26	174						2	ZAKAZNIK	2
27	175						1	ZAKAZNIK	4
28	176						1	ZAKAZNIK	2
29	177						2	ZAKAZNIK	4
30	178						1	ZAKAZNIK	4
31	179						1	ZAKAZNIK	2
32	180						1	ZAKAZNIK	2
33	181						1	ZAKAZNIK	2
34	182						1	ZAKAZNIK	2
35	183						1	ZAKAZNIK	4
36	184						1	ZAKAZNIK	2
37	185						1	ZAKAZNIK	2
38	186						1	ZAKAZNIK	2

PRILOHA P VI: DOTAZNIKOVÝ PRIESKUM

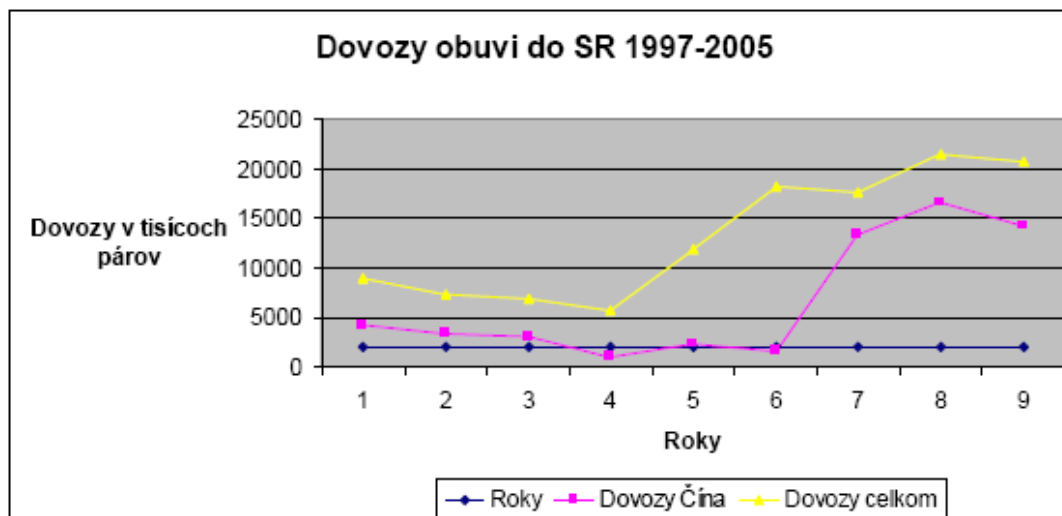
DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM

Obuv „SOŇA “

1. Koncepcia novej predstaviteľky "SOŇA":		
a/	je mi blízka, páči sa mi, lebo:	88
b/	je mi to jedno	15
c/	nepáči sa mi lebo.	7
2. Ako často nakupujete v predajniach Soňa?		
a/	väčšinou uprednostňujem nákup v predajni Soňa	78
b/	nakupujem v rôznych predajniach	34
c/	v predajni Soňa nakupujem málokedy	8
3. Informácie o novinkách...		
a/	sú postačujúce	31
b/	privítala by som viac informácií na webe	35
c/	privítala by som viac informácií na v inzercii, letákoch, ...	54
4. Ako by podľa Vás mala vyzeráť web stránka So- ni?		
	informácie o tovare, novinkách a nových kolekciách	59
	informácie o akciách a zľavách	25
	informácie o vernostnom programe	14
	starostlivosť o nohy, obuv; praktické rady	12
	zoznam predajní, kontakt, otváracie hodiny	8
	nákup cez internet	2
5. Čo je rozhodujúce pre Vašu návštevu predajne Soňa?		
a/	široký sortiment, veľký výber, rôzne značky	69
c/	som spokojná s kvalitou obuvi	66
d/	som spokojná s modelmi obuvi	30
6. Ktorý z benefitov sa Vám zdá rozhodujúci pre značku Soňa:		
a/	obuvnícka tradícia z Partizánskeho	43
b/	široký sortiment+rôzne značky	69
c/	iné značky dobrej kvality	4
d/	ochotné a úslužné predavačky	4
7. V čom vidíte priestor na zlepšenie v predajni So- ňa?		
	rozšírenie doplnkového tovaru	12
	väčší výber okrajových čísiel	11
	rozšírenie ponuky	9
	doplniť detskú obuv	9
	som spokojná	48

	poskytovanie vyšších zliav	15
	športová obuv	8
	zmena interiéru	8
8. Čo oceňujete v predajni Soňa:		
	dobrá obsluha, ochota predavačiek	68
	odbornosť personálu	27
	široký sortiment	16
	milý a príjemný personál	31
	ústretovosť	11
	estetika predaja	10
9. Vek		
a/	do 30	19
b/	30-40	33
c/	40-50	43
d/	nad 50 rokov	25
10. Vzdelanie		
a/	VŠ	59
b/	SŠ	53
c/	ZŠ	8

PŘÍLOHA P VII: DOVOZ OBUVI V ROKOCH 1997-2007



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Roky	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Dovozy Čína	4200	3400	3050	1000	2300	1600	13400	16600	14300
Dovozy celkom	8900	7300	6900	5700	11900	18200	17600	21500	20700

Poznámka : V I. štvrtroku 2006 sa pri celkovom dovoze 13,3 mil. párov doviezlo z Číny už 11,3 mil. párov obuvi !

Imports of shoes to Slovakia in 2006		
Country	In Slovak crowns	In pairs
China	1 747 983 128	32 678 734
Moldavia	595 419 374	1 298 702
Vietnam	312 946 012	658 325
Austria	96 226 438	739 892
Macao	35 089 898	1 077 291
Others	2 245 149 322	3 973 807
Together	5 032 814 172	40 426 751

Dovozy obuvi na Slovensko za I.- IV.štvrťrok 2007		
Krajina	V SKK	V pároch
Cína	1 220 822 299	10 717 650
Vietnam	707 521 411	2 092 064
Rumunsko	388 289 706	796 682
Taliansko	228 559 796	380 602
Nemecko	129 993 483	403 457
Rakúsko	54 017 729	574 292
Ostatní	2 050 521 403	2 780 851
Spolu	4 779 725 827	17 745 598