



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT VYBRANÉ
REKLAMNÍ SPOLEČNOSTI**

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FOR SELECTED ADVERTISING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Blahová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Veronika Blahová**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit vybrané reklamní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních aktivit reklamní společnosti Afinity s.r.o. a pomocí stavebních prvků obchodního modelu navrhnout obchodní strategii.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOCMANOVÁ, A. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde a. s., 2013. 358 s. ISBN 978-80-721--32-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na rozšírenie obchodných aktivít reklamnej spoločnosti Afinita, s. r. o., ktorá sa špecializuje na potlač a výrobu reklamných predmetov. Hlavným cieľom spoločnosti je rozvoj obchodných aktivít, zvýšenie zisku a posilnenie konkurencieschopnosti. V diplomovej práci je zahrnutá analýza súčasného stavu spoločnosti a jej okolia. Na záver bude zhodnotená návratnosť investície a zhotovený nový obchodný model.

Kľúčové slová

obchodný model, rozvoj, zisk, konkurencia, marketing, analýza, zákazník, podnik

Abstract

The diploma thesis focuses on the expansion of business activities for the advertising company Afinita, s. r. o., which specialises in the printing and production of promotional items. The main goal of the company is to develop its business activities, increase profits and strengthen competitiveness. The diploma thesis includes an analysis of the current state of the company and its industry. Finally, the return on investment will be evaluated and a new business model will be created.

Key words

business model, development, profit, competition, marketing, analysis, customer, company

Bibliografická citácia

BLAHOVÁ, Veronika. *Rozvoj obchodních aktivit vybrané reklamní společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127518>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským.

V Brne dňa 17.05.2020

.....

Podpis autora

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada pod'akovala mojej vedúcej diplomovej práce, doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D., za poskytovanie cenných rád a pripomienok, ktoré boli veľmi nápomocné pri písaní práce. Taktiež sa chcem pod'akovať za čas, ktorý venovala našim spoločným konzultáciám. Vďaka patri taktiež spoločnosti Afinita, s. r. o., za poskytnutie dôležitých informácií pre písanie záverečnej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, STANOVENIE CIEĽOV, POSTUP A METÓDY RIEŠENIA	12
1.1 Ciele diplomovej práce	13
1.2 Postup riešenia a metódy	13
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	15
2.1 Charakteristika podnikateľskej činnosti.....	15
2.2 Stratégia podniku	16
2.2.1 Úrovne strategického riadenia	17
2.2.2 Zavedenie stratégie	18
2.3 Analýza externého prostredia	18
2.3.1 Makroprostredie podniku.....	18
2.3.2 Analýza trhu.....	21
2.3.3 Mikroprostredie podniku	24
2.4 Interné prostredie podniku	27
2.4.1 Obchodný model.....	27
2.4.2 Obchodné aktivity podniku.....	30
2.4.3 Podniková kultúra	32
2.4.4 Organizačná štruktúra	32
2.4.5 Analýza zdrojov	34
2.4.6 Finančné ukazovatele.....	34
2.4.7 Marketingový mix.....	37
2.5 SWOT analýza.....	43
2.6 Kvantitatívny výskum.....	47
2.7 Zhrnutie teoretickej časti	49

3. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	50
3.1 Charakteristika spoločnosti.....	50
3.2 Súčasná stratégia podniku.....	50
3.3 Analýza externého prostredia	51
3.3.1 Makroprostredie.....	51
3.3.2 Analýza trhu.....	55
3.3.3 Analýza mikroprostredia.....	61
3.4 Analýza interného prostredia spoločnosti.....	65
3.4.1 Podniková kultúra	65
3.4.2 Organizačná štruktúra	66
3.4.3 Analýza zdrojov	67
3.4.4 Zhodnotenie finančnej situácie vybranými ukazovateľmi.....	68
3.4.5 Analýza súčasného obchodného modelu	76
3.4.6 Analýza marketingových činností podniku	81
3.5 SWOT analýza.....	84
4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA PLÁNU ROZVOJA OBCHODNÝCH AKTIVÍT	89
4.1 Stratégia podniku	89
4.2 Nový marketingový mix	90
4.2.1 Produkt.....	90
4.2.2 Komunikácia.....	91
4.3 Zavedenie novej služby	93
4.3.1 Investičné náklady	94
4.3.2 Zhodnotenie efektívnosti investície	95
4.4 Rozvoj vybraných obchodných aktivít podniku	102
4.5 Nový obchodný model spoločnosti Afinita s. r. o.	104

ZÁVER	109
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	110
ZOZNAM TABULIEK	114
ZOZNAM OBRÁZKOV	115
ZOZNAM GRAFOV	116
ZOZNAM PRÍLOH.....	117

ÚVOD

Malé a stredné podniky významne ovplyvňujú podnikateľské prostredie na Slovensku. Sú symbolom ekonomického rozvoja, vytvárajú pracovné miesta a tvoria významnú časť ekonomiky.

Podnikateľské prostredie na Slovensku je však náročné a mnoho malých podnikov na trhu nevydrží dlho. Je dôležité, aby sa takéto podniky dokázali adaptovať na zmeny a zároveň dokázali využívať nové príležitosti, ktoré im trh ponúka.

Podnik, ktorý chce byť úspešný sa musí rozvíjať, preto je vhodné vytvoriť strategickú analýzu. Dobre spracovaná strategická analýza pre podnik znamená množstvo informácií, napríklad o svojej aktuálnej situácii, zároveň analyzuje konkurencieschopnosť firmy oproti iným podnikom v rámci odvetvia. Odhalí, v čom má podnik nedostatky, čo by sa dalo zlepšiť, ale aj čo je jeho silnou stránkou a aké má príležitosti.

Témou tejto práce je rozvoj obchodných aktivít konkrétneho podniku, ktorý sa zaoberá reklamnou činnosťou. Afinity, s. r. o. je mikropodnik, ktorý sa zameriava na potlač a výrobu reklamných predmetov. Práca je rozdelená na teoretickú analytickú a návrhovú časť.

Tému sme si zvolili kvôli praktickému využitiu a snahe o rozvoj daného podniku. Analytická časť sa bude zaoberať analýzou súčasného stavu podniku, makro aj mikroprostredia, popíšeme súčasnú stratégiu spoločnosti aj aktuálny vývoj na trhu.

Na základe všetkých analýz sa v záverečnej časti práce pokúsime navrhnúť konkrétne aktivity na rozvoj podniku a zároveň novú stratégiu, ktorou by sa mal podnik v budúcnosti uberať.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, STANOVENIE CIEĽOV, POSTUP A METÓDY RIEŠENIA

Trhy sa neustále rozvíjajú, ponúkané služby sa rozširujú a konkurencia stále rastie. Reakcia na tieto skutočnosti je dôležitá, firmy by ju nemali zanedbávať. Rozširovanie obchodných aktivít je mimoriadne dôležité pre udržanie si postavenia na trhu a byť konkurencie schopný voči ostatným firmám.

V našej diplomovej práci sa budeme venovať možnostiam rozvoja obchodných aktivít pre vybranú spoločnosť Afinita s.r.o., pričom analyzujeme súčasné fungovanie obchodných aktivít a navrhujeme riešenia na zlepšenie.

Vybraná spoločnosť je malá reklamná agentúra, ktorá má len malý podiel v danom trhovom odvetví. Nami vybraná spoločnosť má teda úzke portfólio, ktoré ponúka napr. potlač na tričká, perá či iné reklamné predmety. Ponúka výrobu CD, čo tvorí jej hlavný príjem.

Spoločnosť má problém s malým počtom zákaziek, pričom sa budeme snažiť analyzovať determinanty, spôsobujúce znížené množstvo objednávok. Na základe prieskumu trhu a terajších trendov zistíme, ktorá obchodná aktivita našej spoločnosti chýba a zaradíme ju do ponúkaného portfólia služieb. Ak chceme, aby vybraná spoločnosť bola konkurencieschopná aj naďalej vo svojom odvetví, musíme nastaviť správny marketingový mix pre novú službu podniku, ktorý sa zároveň postará aj o stratégiu predaja a propagácie služieb spoločnosti.

V našej práci bude vhodné použiť viacero analýz, ktoré nám umožnia pochopiť nižší počet zákaziek. V diplomovej práci využijeme analýzu makroprostredia, ktoré zhodnotíme za pomoci PEST analýzy. Ďalej vykonáme analýzu trhu. Analýzu konkurencie vykonáme pomocou Porterovho modelu konkurenčného prostredia, kde zistíme, ktoré spoločnosti pôsobiace v danom trhu viac prosperujú a pokúsime sa zistiť, čím je to spôsobené. V analýze interného prostredia zhodnotíme podnikovú kultúru, organizačnú štruktúru, vykonáme analýzu zdrojov a zhodnotíme biznis model spoločnosti a jej obchodné aktivity. Výsledky z analýz využijeme pre analýzu SWOT, pretože nám umožní pochopiť silné a slabé stránky nami vybranej spoločnosti a dá nám odpoveď na príležitosti, ktoré by mohli predstavovať zvýšenie tržieb a počtu objednávok

a tiež hrozby, ktoré naopak zapríčiňujú pokles v počte zákaziek a majú potenciál znižovať tržby našej reklamnej agentúry.

1.1 Ciele diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je rozvoj obchodných aktivít vybranej reklamnej spoločnosti a pomocou biznis modelu navrhnuť správnu obchodnú stratégiu. To znamená zvýšiť počet zákaziek a tržby tejto spoločnosti. Na dosiahnutie hlavného cieľa práce, je potrebné si vytýčiť a nasledovať čiastkové ciele, ktoré sme si pre našu diplomovú prácu stanovili nasledujúco:

1. hodnotenie makroprostredia pomocou PEST analýzy
2. analýza trhu (trendy, atraktivita)
3. konkurenčná analýza pomocou Porterovej analýzy 5 síl
4. interná analýza podniku (organizačná štruktúra, analýza zdrojov, zhodnotenie finančnej situácie pomocou vybraných ukazovateľov, analýza marketingových činností pomocou marketingového mixu)
5. analýza súčasného biznis modelu spoločnosti

1.2 Postup riešenia a metódy

V našej záverečnej práci budeme využívať kombináciu viacerých metód, pričom poukážeme na metódy, ktoré som využívala v teoretickej i praktickej časti práce.

Pre analýzu vonkajšieho prostredia využijeme analýzy makro a mikro prostredia. Makroprostredie zhodnotíme pomocou PEST. Pre spoločnosť segmentujeme trh a na základe dotazníkového šetrenia identifikujeme preferencie zákazníkov.

V analýze mikroprostredia využijeme Porterovu analýzu 5 síl. Túto analýzu využijeme ako konkurenčnú analýzu. Následne zhodnotíme interné prostredie spoločnosti.

Analyzujeme súčasný obchodný model podniku a jeho kľúčové aktivity. Na základe toho zistíme, ako podnik získava peniaze a aké hodnoty vytvára pre zákazníkov. Nasledovne budeme schopní identifikovať kľúčové problémy poklesu tržieb a dopytu po zákazkách.

Ďalšou metódou bude analýza finančného prostredia podniku podľa vybraných ukazovateľov. Na základe, ktorej budeme analyzovať ukazovatele rentability, aktivity a zadlženosti. Zhodnotenie finančnej situácie podniku je potrebné k zisteniu, akým

spôsobom podnik hospodári so svojimi finančnými prostriedkami a či podnik dokáže financovať svoje aktivity sám alebo by bolo vhodnejšie využiť financovanie z cudzích zdrojov. Túto analýzu využijeme z toho dôvodu, aby sme zistili finančné zdravie podniku.

Na získanie dostatočného množstva informácií pre návrhové riešenie využijeme kvantitatívnu výskumnú metódu vo forme dotazníkového šetrenia. Z výsledkov dotazníka zistíme o aký nový produkt, prípadne službu, by zákazníci spoločnosti preferovali. Navrhujeme nový biznis model spoločnosti.

Analýza SWOT bude použitá pri snahe pochopiť silné a slabé stránky vybranej reklamnej agentúry a jej pomocou sme tiež identifikovali príležitosti a hrozby externého prostredia.

V práci sme využívali viacero metód, pretože ich kombináciou sme dokázali spracovať riešenú problematiku.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto časti diplomovej práce sa budeme venovať teoretickým východiskám, ktoré spracujeme na základe dôveryhodných literárnych zdrojov. Spracovanie teoretických východísk je prácu dôležité, pretože na základe teórie spracujeme analýzy v analytickej časti.

2.1 Charakteristika podnikateľskej činnosti

Interpretácia a identifikácia podnikania ako pojmu, nie je jednoduchá. Napriek skutočnosti, že podnikanie je jednou z najstarších činností ľudí v rámci deľby práce, samotné podnikanie sa začalo rozvíjať ekonómami až v 20. storočí. Podnikanie možno rozumieť ako objavovanie, či hľadanie ekonomických príležitostí pri optimálnej alokácii zdrojov, ktoré sú potrebné na výrobu produktov, prevzatie zodpovednosti za podnik, podstupovanie neistôt a rizík vyplývajúcich z vykonávania podnikania, odhaľovanie ekonomických informácií a aplikovanie na nových trhoch (Ježková, Ježek, 2011).

Táto definícia podľa nás však nie je veľmi presná, nakoľko sa zaoberá skôr podnikateľskou činnosťou súvisiacou bezprostredne s výrobou a zároveň predpokladá expanziu na nové trhy. V rámci výkonu podnikateľskej činnosti pritom málokto podnikateľ je schopný expandovať do zahraničia a to aj bez ohľadu na to, či sa jedná o výrobnú alebo nevýrobnú oblasť.

Podnikateľskou činnosťou môžeme rozumieť z ekonomického hľadiska ako neustále prebiehajúci proces vytvárania pridanej hodnoty, pričom osoba podnikateľa využíva existujúce ekonomické zdroje, ako i ďalšie aktivity efektívnym spôsobom, čím znásobuje ich hodnotu. Podnikateľská činnosť je dynamickým procesom (Veber, Srpová, 2008).

Nestotožňujeme sa ani s týmto vymedzením podnikateľskej činnosti, nakoľko v niektorých prípadoch nevidíme vytváranie pridanej hodnoty, ale jedná sa iba o obchodnú činnosť, teda model v štýle nákupu od dodávateľa a predaja konečnému zákazníkovi alebo ďalšiemu obchodnému partnerovi – odberateľovi v rámci dodávateľského reťazca.

Najdôležitejšie je podľa nás legislatívne vymedzenie podnikania, ktoré je upravované Zákonom č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka poľa § 2 ods. 1, pričom sa jedná

o sústavnú činnosť, ktorá je vykonávaná osobou podnikateľa samostatne vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, pričom hlavným cieľom je dosahovanie zisku.

Podnikateľskú činnosť možno definovať ako nepretržitý proces pozostávajúci z hľadania, objavovania, využívania príležitostí vyplývajúcich z trhového prostredia a z nerovnováhy na trhu (Ježková, Ježek, 2011).

Táto definícia je zameraná na zohľadnenie úloh, ktoré sa spájajú s podnikaním, v zmysle využitia príležitostí trhu a orientácie na trh, avšak vidíme absenciu cieľa, za ktorým je podnikanie vykonávané, ako je to možno vidieť v zmysle legislatívnej úpravy v podmienkach SR. Z tohto dôvodu budeme podnikateľskou činnosťou rozumieť definíciu vyplývajúcu podľa právnej úpravy v našich podmienkach.

Pre správne fungujúce podnikanie je potrebné, aby boli zaistené schopnosti podnikateľského subjektu vyhľadávať a využívať príležitosti vyskytujúce sa v rámci externého prostredia. Objektívne predpoklady stimulujú tiež vnútornú i vonkajšiu podnikavosť. V súvislosti s podnikaním možno charakterizovať podnikavosť ako schopnosť vybudovať či vytvoriť podnik. Možno ju chápať ako spôsobilosť či schopnosť podnikateľa vidieť príležitosti na trhu, vytvorenia tímu spolupracovníkov, efektívne alokovať zdroje a ochota podstupovať riziko spájané s podnikaním (Hudáková a kol., 2016).

Podnikanie je realizované osobou – podnikateľom. Podobne ako podnikanie, ani podnikateľa nie je možné podľa ekonomických či sociologických definícií jednoznačne špecifikovať. Napríklad Barton Cunningham a Lischeron definovali podnikateľa ako manažéra, t. j. osobu, ktorá sa snaží dosiahnuť určitý profit na základe riskovania a vlastnej iniciatívy (Barton, Lischeron, 1991).

Podnikateľa je možné definovať aj ako osobu, ktorá sa snaží využívať iniciatívy, ktoré ponúka trh, pričom uchopením týchto iniciatív sa podnikateľ snaží dosiahnuť zisk (Ježková, Ježek, 2011).

2.2 Stratégia podniku

Stratégia podniku je nevyhnutnou súčasťou riadenia podniku. Stanovenie správnej stratégie, podnik dokáže byť konkurencieschopný na trhu a napredovať. Správna stratégia ovplyvňuje úspešnosť podnikania.

Súčasný teoretický vymedzenie stratégie je popísané ako pripravenosť firmy do budúcnosti. Stratégia nám stanovuje dlhodobé ciele spoločnosti, priebeh strategických operácií a alokovanie zdrojov spoločnosti, nevyhnutných pre dosiahnutie cieľov. Stratégia musí vychádzať z potrieb spoločnosti, prispôbovať sa k zmenám a k zdrojom podniku (Dedouchová, 2001).

Poznáme dva prístupy ku stratégiám, a to plánovací prístup a prírastkový prístup. Ako už z názvu vyplýva, plánovací prístup vníma stratégiu ako plán. V tomto prípade sa plán explicitne a racionálne formuluje a nasledovne je zavedený. Častým problémom v plánovacom prístupe je to, že manažéri pri tvorení mnohokrát uplatňujú svoje názory a pocity a tvoria vlastne ciele. To negatívne ovplyvňuje tvorenie stratégie a jej implementáciu (Dedouchová, 2001).

Prírastkový prístup vníma stratégiu ako komplex podnikových činností, kedy je stratégia tvorená, implementovaná, testovaná a adaptovaná vo väčšine prípadov racionálne. Tento proces prebieha v malých krokoch a nepretržite. Pri tomto prístupe sa predpokladá, že manažéri poznajú zmeny, ktoré môžu ovplyvňovať podnik a dokážu na ne včas reagovať. Avšak ak ich reakcia bude omeškaná, môžu vytvoriť chybné závery strategickej analýzy a to nasledovne vedie k nesprávnym strategickým rozhodnutiam. Chybné rozhodnutia zvrátia vývoj podniku nesprávnym smerom. Tento efekt je nazývaný strategický posun. Náprava týchto chýb je zvyčajne finančne aj časovo náročná a nie vždy znamená záchranu podniku (Dedouchová, 2001).

2.2.1 Úrovne strategického riadenia

Poznáme tri úrovne riadenia stratégie a to operatívne, taktické a strategické. Všetky tri úrovne na seba hierarchicky naväzujú. Líšia sa z hľadiska právomocí a pri tvorení cieľov, úloh a ich realizácií. Strategická úroveň určuje ciele a zadáva úlohy taktickému riadeniu, ktoré ich prenáša do operatívnej úrovni.

Veľkú úlohu tu hrá aj časový faktor, ktorý je rozdielny pri plnení cieľov a riešení problémov. V strategickej úrovni riadenia hovoríme o časovo najdlhšom období, ktoré je aj niekoľko rokov. Z hľadiska operatívy je to výrazne kratšie časové obdobie. Z pravidla niekoľko dní, niekedy aj kratšie (Keřkovský, Vykypěl 2006).

2.2.2 Zavedenie stratégie

Tvorenie stratégie začína strategickou analýzou. Najskôr sa analyzuje externé prostredie podniku a interné prostredie podniku. Z výsledkov analýzy sa definujú ciele a poslanie spoločnosti. Nasledovne nastáva vhodný výber varianty stratégie na jednotlivých úrovniach riadenia. Táto časť sa nazýva formulácia stratégie.

Zavedenie spomínanej varianty stratégie zväčša zapríčiňuje zmeny v organizačnej štruktúre, čo vedie k nežiaducim konfliktom, ktoré je treba riešiť. Tejto časti hovoríme implementácia stratégie.

V časovom intervale, zvyčajne jeden rok, sa implementovaná stratégia kontroluje a zisťuje sa, či boli dosiahnuté ciele a skúmajú sa zmeny vo vnútri podniku. Z výsledkov kontroly sa stratégia usmerňuje, poprípade pri veľkých zmenách sa zmení celá (Dedouchová, 2001).

2.3 Analýza externého prostredia

Pri externej analýze sa okolie podniku rozdeľuje na makroprostredie a mikroprostredie podniku. Makroprostredie je spoločné pre všetky odvetvia a vytvára podmienky pre mikroprostredie. Mikroprostredie je pre každý podnik špecifické a je to prostredie, v ktorom spoločnosť podniká (Dedouchová, 2001).

2.3.1 Makroprostredie podniku

Faktory makroprostredia sú faktory, ktoré vplyvajú na fungovanie spoločnosti, ale podnik ich nedokáže ovplyvniť. Mnohé z týchto faktorov sa neustále mení. Manažéri by mali byť schopní pochopiť význam týchto faktorov a odhadnúť účinok zmien v makroprostredí (Dedouchová, 2001).

PEST analýza

V tejto časti sa budeme zaoberať analýzou, ktorá je určená na analyzovanie najmä externého prostredia. Jedná sa o makroprostredie okolia spoločnosti.

PEST analýza sa využíva na zlepšenie prehľadu o podnikateľskom prostredí so zameraním na politické prostredie, ekonomické prostredie, sociálne a technologické prostredie spoločnosti. Táto analýza sa označuje i ako audit vonkajšieho makro

podnikateľského prostredia. V rámci politickej oblasti hovoríme o analyzovaní politického prostredia daného štátu či územia, kde podnik vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Ekonomické prostredie zachytáva životnú úroveň, prípadne iné ekonomické atribúty vysvetľujúce dané územie či krajinu. Sociálne prostredie hovorí o sociálnych podmienkach na danom území. Technologická oblasť a jej analýza je zameraná na analýzu z pohľadu dostupných technológií daného územia. Môžeme si ako príklad uviesť, že nie je možné vykonávať telemarketing z ostrova, kde nie je signálové pokrytie mobilných operátorov.

Je potrebné si vysvetliť, čo sa skúma v rámci jednotlivých oblastí. V analýze politického prostredia sa zaujíame nie o politické strany na kandidatúre, ale skôr o stabilitu vlády, aby nedošlo v danej krajine k občianskej vojne alebo štátnemu prevratu. Mimo stability vlády je potrebné analyzovať súčasnú situáciu s prognózou do budúcnosti. Sledujú sa všetky podstatné zákony, ktoré môžu mať vplyv na podnikateľskú činnosť spoločností v danej krajine. Hovoríme najmä o zákonoch, ktoré sa týkajú energetiky, telekomunikácií, televízneho vysielania a rozhlasu. (Slávik, 2013)

Z pohľadu ekonomického prostredia sa zaujíame najmä o sledovanie a odhad ceny pracovných síl, ktoré budú produkovať daný výrobok v našej spoločnosti. Rovnako je potrebné analyzovať vývoj cien služieb a produktov. Sledujú sa oblasti najmä v zmysle zdaňovania právnických osôb, analýza dane z pridanej hodnoty, spotrebné dane na tabakové výrobky, alkohol, pohonné hmoty a podobne. Dôležité je v rámci danej krajiny analyzovať bariéry vstupu a výstupu, ako môžu byť clá, stabilita meny, ktorá sa v danej krajine využíva v nadväznosti na menový kurz v rámci krajín, na ktorých spoločnosť pôsobí a ďalšie. Pri ekonomickej analýze je potrebné venovať sa analýze vývoja HDP štátu, identifikovať jej vývoj, pozorovať cyklickosť daného odvetvia, úrokové sadzby obchodných bánk, možnosti ako i cenové ponuky distribučných spoločností krajiny za predpokladu, že by sa spoločnosť rozhodla o nepriamu distribúciu, teda by poverila distribuovaním svojich produktov inú spoločnosť a nevykonávala by dovoz vo vlastnej réžii, nakoľko s tým súvisí nutnosť disponovania dostatočným vozovým parkom a ďalšie nemalé náklady.

Analýza sociálneho prostredia je najľahšia na realizáciu v rámci oblastí analýzy PEST. Býva najčastejšie dostupná a pripravená na použitie na národnom štatistickom úrade.

Možno povedať, že sociálne prostredie je potrebné analyzovať najmä pre podnikateľské subjekty zameriavajúce svoj predaj konečným spotrebiteľom. Táto analýza pozostáva z údajov ako sú demografické ukazovatele, etnické otázky, náboženské otázky, trendy v životnom štýle, analyzuje sa vplyv verejnej mienky a oblasť masmédií. Skúmajú sa etické otázky zametane na korupciu v danej krajine, území a na úroveň vymožitelnosti zákonov a práva.

Technologická oblasť pozostáva z analýzy makroprostredia štátu, kde sa snažíme opísať a pochopiť kvalitu infraštruktúry a jej rozvinutosť so zameraním na priemysel. Know-how alebo duševné vlastníctvom je podmnožinou práve technologického prostredia v súvislosti s právnou oblasťou. Pre podnikateľský subjekt je potrebné disponovať informáciami z oblasti možnosti patentovania si svojho know-how či priemyslových vzorov (businessvize.cz, © 2010-2011).

Potrebné je analýzu PEST prispôbiť danému podniku, pre ktorý sa daná analýza vykonáva, pretože každý podnik potrebuje sledovať napr. iné trendy životného štýlu, prípadne nie je pre neho potrebné analyzovať demografickú štruktúru v prípade, že je produkt určený všetkým vekovým kategóriám (napr. ponožky). Je potrebné si stanoviť oblasti najväčšieho záujmu, k nim prislúchajúce faktory, ktoré považujeme za najvplyvnejšie v zmysle implementácie podnikateľských aktivít na danom území (Marmol, 2015).

V rámci tvorby strategických rozhodnutí podnikateľských subjektov, je potrebné sa zameriavať na legislatívne prostredie, v našom prípade teda politické, nakoľko hovoríme o analýze PEST, kde ako bolo spomínané, legislatívne prostredie spadá do analýzy politického prostredia. Možno vymedziť tieto kľúčové body: (Papulová, 2012)

- politika zamestnanosti,
- právne istoty a vymožitelnosť práva,
- politika, ktorú vedie vláda a vládna stabilita,
- nastavenie daňového systému, ako i jeho stabilita,
- právne podmienky v oblasti ochrany životného prostredia,
- podporovania zahraničných investícií a zahraničného obchodu.

Všetky tieto faktory je nutné analyzovať vychádzajúc z Programového vyhlásenia vlády, kde ich možno vyhľadať z pohľadu bližšej špecifikácie. Dané faktory považujeme za determinanty určujúce konkurenčnú výhodu medzi ekonomikami krajín.

2.3.2 Analýza trhu

Pojem trh znamená celkovú hodnotu tovaru a služieb, ktoré uspokojujú rovnaké potreby zákazníka. Správne vymedzenie trhu je pre podnik veľmi dôležité. Vymedzenie trhu, ktoré je veľmi úzke môže spôsobiť, že potenciálna konkurencia ostane nepovšimnutá. Naopak, ak trh definujeme príliš široko je možné, že zákazníci prejdú ku konkurencií, ktorá dokáže lepšie uspokojiť ich potreby. Potrebné je, aby podnik v prvom rade premýšľal o potrebách zákazníka a až potom o samotnom výrobku či službe (Blažková, 2007).

Poznáme tri druhy trhov podľa úrovne dospelosti (Kozel, 2006):

- súčasné trhy – potreby zákazníkov sú uspokojované existujúcimi dodávateľmi, silná konkurencia
- skryté trhy – podniky sú si vedomé potenciálnych zákazníkov, ale žiadny podnik zatiaľ nevyrobil produkt, ktorý uspokojí ich potreby, neexistencia priamej konkurencie
- vznikajúce trhy – trhy, ktoré ešte neexistujú, ale pri súčasných trendoch sa dá predpokladať o ich vzniku

Hlavnou úlohou analýzy trhu je zameranie sa veľkosť trhu a jeho vývoj. Zisťujeme predovšetkým vlastnosti, ktorými trh dokážeme merať. Ďalšou dôležitou vlastnosťou je vývoj trhu. Sledujeme, čo sa na trhu dialo v poslednom období a očakávania akým smerom sa trh bude vyvíjať.

Obidve spomínané veličiny sú dynamické a čase sa menia. Môžeme uskutočňovať statické pozorovanie trhu, kedy zisťujeme stav trhu k určitému dátumu, avšak oveľa presnejšie údaje nám poskytne skúmanie trhu v čase, teda dynamické pozorovanie, kedy máme lepší prehľad o trendoch na trhu (Kozel, 2006).

2.3.2.1 Atraktivita trhu

Atraktivita trhu je menšia vtedy, keď je na trhu veľké množstvo silných a agresívnych konkurentov a keď dochádza k zastaveniu alebo poklesu tempa rastu predaja. V tomto prípade nie je možné využiť naplno výrobné kapacity, fixné náklady sú vysoké a ak sú výstupné bariéry v odvetví vysoké, vedie to k cenovým vojnám (Kozel, 2006).

Atraktivity trhu sa môže merať (Mallya, 2007, s. 98):

- celkovým rizikom návratnosti v odvetví
- veľkosťou trhu
- bariérami vstupu/výstupu, mierou rastu trhu
- cenovými trendmi
- tržnou rozmanitosťou dopytu
- štruktúrou konkurencie
- rentabilitou odvetvia
- technologickou náročnosťou
- distribučnou štruktúrou
- sociálnymi faktormi
- ekologickými faktormi
- právnymi faktormi

2.3.2.2 Tržné trendy

Rovnako ako sa odohrávajú zmeny okolo nás, tak dochádza k zmenám na trhoch priemyslových a spotrebných. Široko orientované trhy sa transformujú na úzko orientované trhy. S narastajúcou konkurenciou kvôli globalizácii sa zvyšuje aj snaha podniku byť lepším ako je konkurent. Produkt sa stáva špecificky zameraný len na istú skupinu zákazníkov (Jakubíková, 2008).

Zásadne trendy na trhu (Tomek, Vávrová, 2004, s. 5):

- zmena z masového marketingu na k cieľnému marketingu
- vzťahy tržných subjektov naberajú nový charakter – kooperačné, zmluvné
- posilňuje sa význam strategického riadenia

- realizácia produktu je stále viac závislá na tvorbe a ponuke dostatočného úžitku pre dopytujúcich

Okrem zmien na trhu sa mení aj chovanie zákazníkov. Zákazníci sú čoraz viac vedomejší a očakávajú od podniku, že sa bude zaoberať pri výrobe produktu o životné prostredie a ich chovanie bude etické. Menia sa taktiež distribučné cesty, komunikácia so zákazníkmi (Jakubíková, 2008).

Aby bola spoločnosť úspešná je potrebné vopred vnímať významné trendy v čo najskoršom štádiu. Tempo, akým sa v dnešnej dobe dostávajú na trh nové produkty a služby, ale aj ich skrátený životný cyklus kladú vysoké nároky na podniky. Podnik sa musí týmto zmenám prispôbiť, aby dokázal byť konkurencieschopným (gfk.com, © 2020).

2.3.2.3 Analýza dopytu

Analýza dopytu je veľmi dôležitá aby sme mohli nastaviť správny marketingový mix. Poznáme tri druhy dopytu: Funkčný dopyt, dopyt vyplývajúci z osobného záujmu a hedonistický dopyt.

Funkčný dopyt je dopyt po každodenných potrebách.

Dopyt z osobného záujmu môže byť dopyt zosobňujúci prestíž ako dopyt po automobiloch, dopyt zosobňujúci dospelosť (dopyt po cigaretách) alebo dopyt zosobňujúci svoje spoločenské postavenie.

Hedonistický dopyt je dopyt po tovare, ktorý pôsobí prevažne zmyslovo (Jakubíková, 2008).

Dopyt taktiež môže byť (Jakubíková, 2008):

- Nadmerný – výrazne prevyšuje kapacitu výrobcu, producenta služieb alebo obchodníka. Riešením tohto problému je demarketing, ktorého úlohou je utlmenie nadmerného dopytu. Na utlmenie nadmerného dopytu sa využíva dvíhanie cien produktu, obmedzenie marketingovej komunikácie a služieb spojených s výrobkom.
- Negatívny – dôvodom negatívneho dopytu môže byť to, že produkt ľudia nemajú radi a zámerne sa mu vyhýbajú. Ako príklad môžeme uviesť očkovanie.

- Nulový – tento dopyt nastáva vtedy, keď ľudia o danom produkte nevedia. Úlohou marketingu je informovať spoločnosť o existencii tohto produktu.
- Latentný – latentný dopyt vzniká vtedy, keď podniky nedokážu uspokojiť istú silnú potrebu zákazníkov. Napríklad cigarety, ktoré neškodia. V tomto prípade má vedenie na starosti za pomoci výskumu zdokonaľovať produkty, aby dokázali tieto potreby zákazníkov uspokojiť.
- Klesajúci – klesajúci dopyt je častým problémom podnikov. Nastáva vtedy, keď po určitej dobe zákazníci strácajú záujem o konkrétny produkt. Dôvodom zvyčajne býva, že konkurencia ponúka technicky lepší produkt, vizuálne atraktívnejší produkt alebo produkt, ktorý dokáže usporiť ich energiu. Vedenie musí znova pozdvihnúť dopyt za pomoci marketingu.
- Nepravidelný – tento dopyt súvisí so sezónnosťou. Jedná sa napríklad o školské potreby, zimné zjazdovky atď..
- Nezdravý – v tomto prípade sa jedná o dopyt po nezdravých produktoch. Sú to cigarety, alkohol a v dnešnej dobe aj dopyt po vysoko kalorických jedlách. V takejto situácii je úlohou marketingu presvedčiť zákazníkov, aby tento produkt obmedzili alebo ho vôbec nenakupovali.

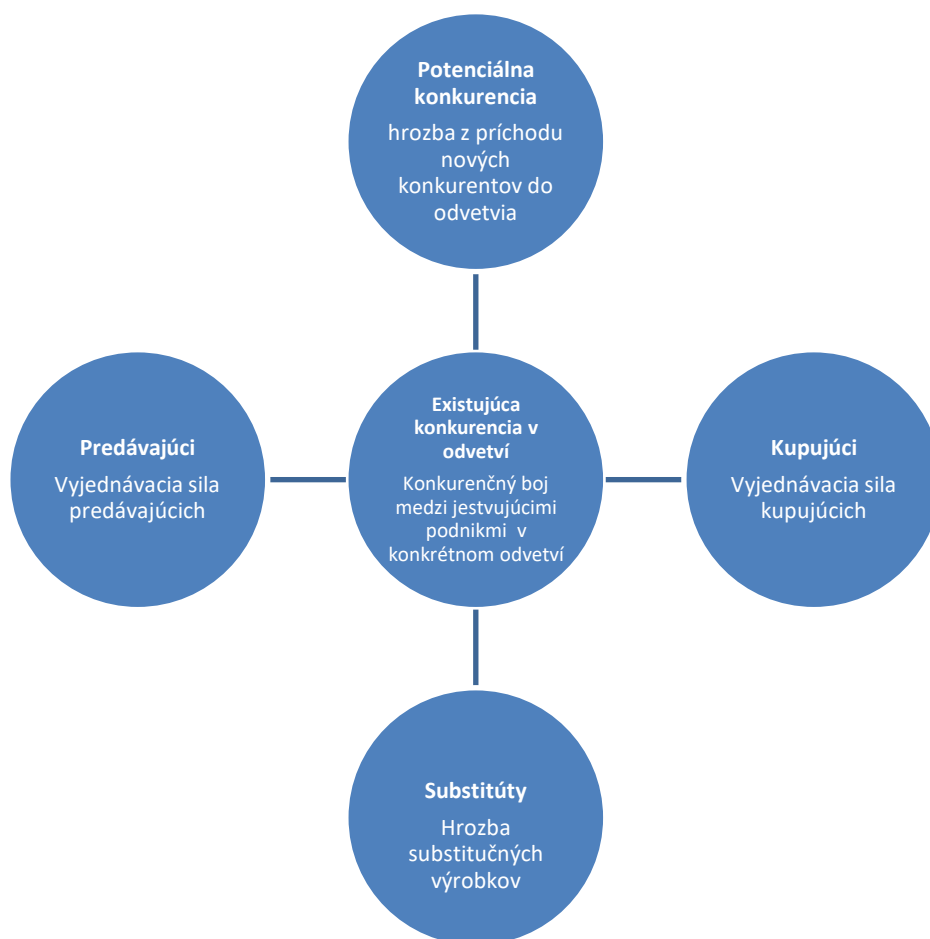
2.3.3 Mikroprostredie podniku

Mikroprostredie je okolie, ktoré obklopuje podnik. Je zostavené z podnikov, ktoré si vzájomne konkurujú a ich výrobky si navzájom substituujú. Do mikroprostredia patria aj iné subjekty, ako sú dodávatelia, odberatelia a aj zákazníci podniku (Dedouchová, 2001).

Porterov model konkurenčného prostredia

V tejto časti by sme sa zamerali na využitie Porterovho modelu, pričom si charakterizujeme jednotlivé prvky, ktoré definoval jeho autor ako dôležité pri analyzovaní externého prostredia. Pomocou Porterovho modelu sa spoločnosti snažia analyzovať mikroprostredie, v ktorom pôsobia svoj podnikateľský zámer. Môžeme povedať, že sa analýza týka najmä konkurencieschopnosti, ktorá je ovplyvňovaná a následne ovplyvňuje silu konkurencie, ktorá ovplyvňuje trhovú podiel ako aj umiestnenie na trhu. Sila konkurenčných tlakov má za následok pochopenie prílivu kapitálu do daného odvetvia, ale tiež poukazuje na schopnosť podnikateľských subjektov udržiavať svoje mimoriadne výnosy (Grasseová a kol., 2012).

Sám Porter hovorí vo svojom modeli o faktoroch vplývajúcich na odvetvie, jeho atraktivitu prostredníctvom hybných síl konkurencie na danom trhu. Charakterizuje 5 základných síl, ktoré majú na podnikateľské prostredie najväčší vplyv, čím môžu spôsobiť vážne straty trhového podielu, tržieb, počtu objednávok a podobne. Porterov model teda identifikuje základné strategické aspekty, ktoré vplývajú na konkrétne odvetvie, pričom sú zároveň príležitosťami i hrozbami pre podnikateľské jednotky v odvetví. Analýza sa zameriava na ekonomické parametre odvetvia, silu konkurencie, jej postavenie na trhu, pričom sa snaží prognózovať správanie do budúcnosti (Kassay, 2013).



Obrázok č. 1: Porterov model 5 síl
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Porter, 1980, s. 4)

Je potrebné si jednotlivé činitele bližšie identifikovať, aby sme vedeli pochopiť, čo Porter sledoval pri jednotlivých vytýčených faktoroch vplyvujúcich na mikroprostredie odvetvia.

Riziko existujúcej konkurencie v rámci odvetvia – jedná sa o podnikateľské jednotky, ktoré pôsobia na konkrétnom trhu. Jednotlivé spoločnosti súperia medzi sebou, zvädzajú konkurenčný boj, zaujímajú sa o možnosti zvyšovania svojej trhovej pozície a trhového podielu. Možno povedať, že tento boj sa zvädza najmä zvyšovaním nákladov vynakladaných na marketing, reklamu, znižovaním cien svojich služieb či produktov a podobne. V rámci jednotlivých odvetví prebieha konkurenčný boj odlišnými praktikami (50Minutes.com, 2015).

Riziko vstupu potenciálnej konkurencie do odvetvia – nové podnikateľské subjekty, ktoré do odvetvia prichádzajú sú hrozbou, nakoľko sú potenciálnym faktorom na zníženie tržieb, straty trhového podielu či miesta. Je potrebné spomenúť, že atraktívnejšie trhy s nižšími bariérami vstupu lákajú nových konkurentov častejšie a rýchlejšie. Existujúce podniky v konkrétnom odvetví sa však snažia vytvárať také bariéry vstupu, ktoré by ďalšiu konkurenciu odradili od príchodu na daný trh. Podniky, ktoré už pôsobia v rámci daného odvetvia sa snažia zvyšovanie svojej tržby, svoju konkurenčnú výhodu, využívať úspory z rozsahu a znižovať tým svoje náklady, a následne i ceny. Využívajú sa v praxi tiež exkluzívne zmluvy, ktoré zabezpečujú, že nová konkurenčná spoločnosť nebude môcť odoberať od rovnakého dodávateľa ako tá, ktorá má s týmto dodávateľom uzatvorenú zmluvu o exkluzivite. Počiatočná sila nových konkurentov sa tým spomalí.

Riziko substitučných výrobkov – potenciálna hrozba, ktorá vyplýva z produktov a služieb podobného charakteru, pričom teda uspokojujú rovnaké potreby, ako dané výrobky na konkrétnom trhu. Nejedná sa priamo o konkurenciu, teda napr. zmrzlináreň a zmrzlináreň, ale môže ísť o predajcu nanukov. Rovnako možno považovať smartfóny za substitučné produkty k fotoaparátom, nakoľko dnešné mobilné telefóny dokážu vytvoriť veľmi kvalitné fotografie. Možno povedať, že substitučné statky nie je dobré podceňovať. Nová technológia často prináša produkty, ktoré majú viacero funkcií, čím predstavujú substitúty pre iné produkty, ktoré jednu z týchto funkcií primárne zabezpečujú.

Riziko vyjednávacej sily dodávateľov – hovoríme o opačnej sile, teda sila na strane predávajúceho – dodávateľa. Pre spoločnosť je táto sila kritická preto, že môže za prítomnosti veľkej sily na strane dodávateľov dochádzať k požiadavkám na rýchlejšie uhrádzanie faktúr, na zvyšovanie cien za produkty a podobne, pričom túto silu determinuje napr. predávaný unikátny produkt (50Minutes.com, 2015).

Riziko vyjednávacej sily odberateľov – v tomto prípade sa zameriavame na vyjednávaciu silu, ktorú majú odberatelia. Vyjednávacía sila je determinovaná napr. tým, ako je dôležitý daný zákazník pre spoločnosť, ako veľký odbytový podiel predstavuje a podobne. Pri veľkej vyjednávacej sile na strane odberateľa sa objavujú podmienky zníženia ceny, uhradenia faktúr neskôr, požadovanie rýchlejšieho dodania, ďalšie popredajné služby či mnohé iné podmienky, ktoré zvýhodňujú daný obchod v prospech odberateľa, čím negatívne ovplyvňujú vývoj tržieb, ziskov, cash-flow danej spoločnosti. Čím vyššia je vyjednávacía sila na strane odberateľov, tým menej atraktívne dané prostredie je pre nových konkurentov ako i pre firmy etablované na danom trhu (Russel, Walling, 2012).

2.4 Interné prostredie podniku

Interné prostredie podniku tvoria materiálové, finančné a ľudské zdroje. Patrí sem management a jeho zamestnanci, kultúra spoločnosti, medziľudské vzťahy, organizačná štruktúra, etika a materiálne prostredie. Faktory vplývajúce na interné prostredie podniku sú ovplyvniteľné a priamo riadené vedením podniku.

Výstupom analýzy interného prostredia je schopnosť porozumieť podniku ako produkty vyvíja, vyrába, predáva, poskytuje služby a v neposlednom rade posúdenie zdrojov podniku (Jakubíková, 2008).

2.4.1 Obchodný model

Tvorba obchodného modelu a ich zavádzanie v podniku existuje už od 15. storočia. Miera a rýchlosť akou dnešné obchodné modely dokážu premieňať priemyselnú krajinu je veľmi rýchla. Inovácie obchodných modelov je v konečnom dôsledku o vytváraní hodnoty pre podnik, zákazníkov a spoločnosť (Osterwalder, 2010).

Obchodný model je plán spoločnosti ako tvoriť zisk. Definuje produkty alebo služby, ktoré podnik predáva, cieľový trh spoločnosti a očakávané náklady.

Existujúce podniky musia často prehodnocovať a aktualizovať obchodné plány, aby dokázali včas predvídať trendy a výzvy, ktoré môžu ovplyvniť chod podniku (Kopp, 2019).

Obchodný model by mal pokrývať náklady na uvedenie do prevádzky a zdroje financovania, cieľovú skupinu zákazníkov, marketingovú stratégiu, preskúmanie konkurencie a projekciu výnosov a nákladov.

Najčastejšou chybou pri tvorení obchodných modelov je podceňovanie nákladov na financovanie podniku, kým sa nestane ziskovým. Kalkulácie nákladov na uvedenie produktu na trh nestačí. Podnik musí prežiť obdobie, kým príjmy presiahnu jeho celkové náklady.

Medzi hlavné výhody obchodných modelov patrí udržanie si klientov, konkurencieschopnosti na trhu a trvalo udržateľné náklady (Kopp, 2019).

Poznáme tri základne typy obchodných modelov (Blank, 2016):

- obchodný model Canvas
- obchodný model Customer development
- obchodný model moderného podniku

Bližšie popíšeme obchodný model Canvas, pretože tento model je dôležitý pre našu diplomovú prácu.

2.4.1.1 Obchodný model Canvas

V tejto podkapitole sa budeme venovať biznis modelu Canvas, ktorý pozostáva z 9 základných bodov (CFO.sk, © 2013):

1. *„Zákaznícke segmenty, na ktoré sa chceme orientovať“*
2. *Hodnota, ktorú chceme zákazníkom ponúknuť: výkonnosť, modernosť, dizajn, značku a status, úsporu nákladov, elimináciu rizika, pohodlie, apod.*
3. *Distribučné kanály, ktoré chceme použiť – od oslovenia zákazníka (marketing) cez dodávku a popredajný servis*

4. *Budovanie vzťahov so zákazníkmi: osobná starostlivosť, samoobslužný model, automatizovaný servis a pod.*
5. *Model generovania tržieb: jednorazový predaj, platby za opakované použitie, prenájom, licenčné poplatky, fixné ceny vs možnosť vyjednávania, zľavy a pod.*
6. *Kľúčové zdroje, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie úspechu na trhu (know-how, ľudské zdroje, technológie, distribučná sieť, a pod.)*
7. *Kľúčové aktivity, ktoré potrebujeme vykonávať (výroba, marketing, logistika a pod.)*
8. *Kľúčoví partneri, ktorí nám pomôžu znížiť náklady, eliminovať riziko, alebo dodať know-how, ktoré nám chýba*
9. *Nákladová štruktúra: je naším cieľom dosiahnuť najnižšie jednotkové náklady a stať sa nákladovým vodcom, alebo sa zameriavame na prémiové výrobky? “*

Týchto 9 bodov pomáha spoločnosti vizualizovať všetky komponenty potrebné na to, aby sa z potrieb a problémov zákazníkov stala zisková spoločnosť (Blank, 2016).

Ako príklad na lepšie pochopenie si zobrazíme na nasledujúcej strane ako by vyzeral Canvas biznis model pre spoločnosť Nespresso.

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Výrobcovia kávovarov (outsourcing výroby kávovarov) Dodávatelia kvalitnej kávy	Výroba kávových kapsúl Marketing a budovanie značky B2C distribučné kanály	Kávovar Kávové kapsule	Po zakúpení kávovaru sú zákazníci nútení nakupovať originálne kapsule Nespresso	Domácnosti
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
	Vlastné B2C distribučné kanály pre predaj kapsúl Patenty na kávovar a kávové kapsule Kvalitná káva Výrobné závody na výrobu kapsúl Marketing a značka		Predaj kávovarov – externí maloobchodníci Predaj kapsúl: telefonické objednávky s donáškou, online predaj na stránke Nespresso.com, vlastná sieť obchodov Nespresso	
Nákladová štruktúra		Tržby		
Výroba kapsúl a outsourcing výroby kávovarov Náklady na marketing a budovanie značky Náklady na udržiavanie vlastných B2C distribučných kanálov		1 x tržby z predaja kávovaru do domácnosti Opakované tržby z predaja kávových kapsúl		

Obrázok č. 2: Canvas spoločnosti Nespresso
(Zdroj: cfo.sk, 2013)

2.4.2 Obchodné aktivity podniku

Obchodné činnosti zahŕňajú všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva s cieľom dosiahnutia zisku. Je to všeobecný pojem, ktorý zahŕňa všetky hospodárske činnosti, ktoré spoločnosť vykonáva. Obchodné aktivity vrátane prevádzkových, investičných a finančných činností prebiehajú a zameriavajú sa na vytváranie hodnoty pre akcionárov (investopedia.com, ©2020).

Teraz si popíšeme šesť základných obchodných aktivít (Root, 2019):

Tvorba rozpočtu

Každá spoločnosť vytvára rozpočet, ktorý určuje, ako sa výnosy využívajú v každodenných prevádzkach a pri dosahovaní budúceho rastu. Každý vedúci oddelenia poskytuje vstupné informácie o nákladoch. Na základe týchto informácií sa vytvorí rozpočet. Rozpočet z predchádzajúceho roku sa porovnáva so skutočnými výsledkami za daný rok, aby sa vytvorilo usmernenie na vytvorenie plánu výdavkov na nasledujúci rok.

Účtovné operácie a riadenie

Účtovníctvo je proces riadenia toku peňazí do a zo spoločnosti. Oblasti, ktoré patria do účtovnej skupiny sú záväzky, pohľadávky, mzdy, úvery, inkasá a daňové účtovníctvo. Účtovné výkazy sú potrebné pre daňové priznanie, sledovanie nákladov spoločnosti a udržiavanie finančných vzťahov s predajcami a zákazníkmi.

Myšlienky obchodnej organizácie

Deň podnikateľa pozostáva z rozhodnutí, ktoré majú vplyv na dennú produktivitu a vývoj spoločnosti. Aby podnik fungoval efektívne, je potrebné mať nastavenú správnu obchodnú politiku a programy, ktoré napomáhajú vo fungovaní obchodných činností. Podstatné je aby zamestnanci podniku vedeli, čo je ich úloha a ako majú správne vykonávať ich prácu. Identifikácia základných obchodných aktivít uľahčuje plánovanie podnikania.

Marketingové plánovanie

Marketing pomáha budovať meno spoločností na trhu a tiež propagovať reklamné predmety, ktoré majú za úlohu zviditeľniť spoločnosť. Marketingové oddelenie musí vypracovať komplexné marketingové plány, ktoré slúžia na zviditeľnenie podniku a jej výrokov a zvýšenia zisku spoločnosti.

Rastúce obchodné vzťahy a budovanie vzťahov

Predaj je činnosť, ktorá udržuje priamy kontakt so zákazníckou základňou. Obchodní zástupcovia oslovujú potenciálnych zákazníkov, aby pomohli rozšíriť zákaznícku klientelu a zároveň udržiavali vzťahy s existujúcimi klientmi s cieľom zabezpečiť opakovaný predaj.

Prijímanie kvalifikovaných zamestnancov

Aspekt ľudských zdrojov organizácie je dôležitý pre udržanie súčasných operácií, ako aj pre plánovanie budúceho rozširovania. Podnik musí aktívne vyhľadávať kvalifikovaných kandidátov, ktorí zodpovedajú kritériám danej pracovnej pozície.

Zákaznícky servis

Funkčný zákaznícky servis je dobrou vizitkou spoločnosti. Pokiaľ má zákazník problém s dodaním výrobku alebo je výrobok chybný, správny zákaznícky servis dokáže zachrániť

situáciu. Podnik si spraví u zákazníka dobré meno a zákazník opätovne využije služby podniku.

2.4.3 Podniková kultúra

Podniková kultúra zahŕňa hodnoty, aspirácie, miery a filozofické priority. Kultúra podniku ovplyvňuje chovanie ľudí a hovorí, akým spôsobom podnik podniká.

Mnohokrát sa stane, že vedenie podniku zabúda na podnikovú kultúru a jej význam a to vedie k istým problémom. Pri podceňovaní podnikovej kultúry dochádza k nedostačujúcemu využitiu ľudských zdrojov, slabej komunikácii zamestnancov v podniku, k nepriaznivým vzťahom s dodávateľmi a v neposlednom rade k strate zákazníkom (Dedouchová, 2001).

Kultúra sa prejavuje viacerými znakmi a môžeme ju rozdeliť do troch úrovní (Dedouchová, 2001):

- nevedomé spontánne predstavy
- vedomé a do istej miery ovplyvniteľné pravidla jednaní
- vedomé a ovplyvniteľné symboly osobné a verejné

Medzi prvú úroveň spadajú napríklad rovnaké názory na svet, predstavy o ľudstve, medziľudské vzťahy a priateľstvá a určovanie čo je dobré a čo zlé.

Druhá úroveň zahŕňa zásady, pravidlá, normy, zvyky, hodnoty, ideológie atď.. V tejto úrovni sa stanovuje spôsob stratégie a stanovenie cieľov.

Tretia úroveň zahŕňa verbálne znaky (jazyk, slovné hračky), neverbálne znaky (rituály, etika) a symbolické artefakty materiálnej povahy (logo, farba, balenie).

Podnik by mal tvoriť silnú a zdravú kultúru podniku, ktorá je pre zákazníka nenapodobiteľná a nenájde ju konkurencia. Správna podniková kultúra zaisťuje stabilné podnikové prostredie a stanovuje spôsob, akým bude stratégia podniku tvorená. Podniková kultúra taktiež napomáha k riešeniu konfliktov vo vnútri spoločnosti (Dedouchová 2001).

2.4.4 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý koordinuje a riadi činnosti zamestnancov podniku tak, aby dosahovali ciele podniku. Aby bol podnik úspešný, jeho organizačná

štruktúra by mala byť vytvorená tak, aby odpovedala potrebám koordinácie činností jednotlivých ľudských kolektívov pri snahe dosahovania cieľu spoločnosti. Zároveň by mala viesť k motivácii zamestnancov, aby dosahovali lepšie výsledky ich spoločnej práce.

Ak je organizačná štruktúra modelovaná nesprávne, môže to viesť k nevyhovujúcemu fungovaniu podniku, kvôli nesprávnemu využitiu pracovných miest (Vochozka a kol., 2012).

Pri tvorení organizačnej štruktúry sa musí zachovať nasledujúci postup (Vochozka a kol., 2012):

- identifikovanie hlavných, obslužných a pomocných aktivít podľa podnikovej stratégie
- prevedenie racionálneho prerozdelenia práce
- združovanie účelne špecializovaných aktivít do štruktúrnych jednotiek
- zvolenie spôsobu koordinácie
- vyriešenie právomoci a zodpovednosti v štruktúrnych jednotkách

2.4.5 Analýza zdrojov

Na hodnotenie internej analýzy je vhodná metóda VRIO. Táto metóda sa zameriava na účinnosť zdrojov podniku, ktoré člení na fyzické, ľudské, finančné a nehmotné. Účinnosť zdrojov sa nasledovne hodnotí na základe 4 nasledovných kritérií (Jakubíková, 2008):

- hodnotnosť (value)
- vzácnosť (rareness)
- napodobiteľnosť (imitability)
- schopnosť organizačnej štruktúry podniku tieto zdroje využiť (organization)

Každý zdroj je nasledovne vyhodnotený podľa jednotlivých kritérií v matici VRIO.

Tabuľka č. 1 Matica VRIO

(Zdroj: Vlastné spracovania podľa: Palatková, 2013, s. 68)

Hodnotnosť	Vzácnosť	Napodobiteľnosť	Schopnosť organizačnej štruktúry	Vyhodnotenie zdroja	Výkonnosť zdroja
Nízka	X	X	Áno	Konkurenčná nevýhoda	Pod normálom
Vysoká	Nízka	X	Áno	Konkurenčná parita	Normál
Vysoká	Vysoká	Nízka	Áno	Dočasná konkurenčná výhoda	Nad normálom
vysoká	Vysoká	Vysoká	Áno	Udržateľná konkurenčná výhoda	Nad normálom

2.4.6 Finančné ukazovatele

Finančná analýza slúži ku celkovému hodnoteniu finančnej situácie podniku. Pomáha odhaliť či je podnik ziskový, jeho kapitálovú štruktúru, finančné zdravie podniku a ako

efektívne využíva svoje aktíva. Finančná analýza pomáha pri rozhodovaní získania finančných zdrojov, pri stanovení finančnej štruktúry ale aj pri poskytovaní obchodných úverov.

Finančná analýza je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia, pretože nám hovorí čo podnik dokázal, kam až došiel v plnení nastavených cieľov a zároveň nám pomáha odhaliť situácie, ktorým sa podnik chcel vyhnúť alebo ich nečakal.

Finančná analýza neslúži len pre samotný podnik, ale aj pre investorov, banky a iné osoby či inštitúcie, ktoré sú s podnikom hospodársky a finančne prepojené (Knápková a kol., 2017).

Finančná analýza nehodnotí len súčasný stav podniku, ale taktiež jeho minulosť a predpovedá budúce finančné podmienky. Medzi hlavné ciele finančného riadenia podniku je najmä dosiahnutie finančnej stability spoločnosti. Finančnú stabilitu podniku hodnotíme na základe dvoch hlavných kritérií (Růžicková, 2001):

- Schopnosť podniku vytvárať zisk, obstaranie prírastku majetku a zhodnocovanie vloženého kapitálu. Zhodnocovanie vloženého kapitálu môžeme považovať za najdôležitejšie kritérium, pretože vystihuje podstatu podnikania. Každý začína podnikat' s myšlienkou zhodnocovať vlastné peniaze.
- Zaistenie platobnej schopnosti podniku. Podnik, ktorý nemá zaistenú platobnú schopnosť, vo väčšine prípadov nemôže naďalej fungovať a predpovedá to koniec podnikateľskej činnosti.

Finančné ukazovatele sú základnými nástrojmi finančnej analýzy a odpovedajú na otázky ohľadom finančného zdravia firmy.

Absolútne ukazovatele vychádzajú priamo z jednotlivých položiek základných účtovných výkazov.

Rozdielové ukazovatele vypočítame ako rozdiel určitej položky aktív s určitou položkou pasív.

Pomerové ukazovatele sú najvyužívanejšími a najpočetnejšou skupinou ukazovateľov a sú charakterizované ako podiel dvoch položiek. Pomocou pomerových ukazovateľov sa tvoria rôzne časové zrovnania, prierezové a urovnávacie analýzy (Růžicková, 2001).

Pomocou pomerových ukazovateľov sa tvorí pomerová analýza. V pomerovej analýze sa využívajú ukazovatele rentability, zadlženosti a aktivity.

Ukazovatele rentability patria medzi najviac sledované ukazovatele, pretože informujú o návratnosti vloženého kapitálu. Obecný tvar je výnosy/vložený kapitál.

Medzi ukazovatele rentability spadajú (Kislingerová, Hnilica, 2008):

- Rentabilita celkových aktív (ROA)
- Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)
- Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)
- Rentabilita tržieb (ROS)

Ukazovatele aktivity sa zameriavajú na to, či podnik efektívne a úspešne riadi svoje aktíva. Pre každé odvetvie sú typické iné hodnoty a preto je nutné ich hodnotiť vo vzťahu k odvetviu, v ktorom podnik pôsobí.

Patria sem (Kislingerová, Hnilica, 2008):

- Obrat aktív
- Doba obratu aktív
- Obrat zásob
- Doba obratu zásob
- Obrat pohľadávok
- Doba obratu pohľadávok
- Doba obratu záväzkov

Ukazovatele zadlženosti pozorujú vzťah medzi cudzími zdrojmi a vlastnými zdrojmi. Zadlženosť podniku môže byť v niektorých prípadoch aj vysoká, ale nemusí to znamenať negatívnu charakteristiku podniku. V prípade, že podnik správne funguje, môže vysoká zadlženosť správne prispievať k rentabilite vlastného kapitálu.

Medzi ukazovatele zadlženosti patria (Kislingerová, Hnilica, 2008):

- Celková zadlženosť
- Koeficient samofinancovania
- Ukazovateľ úrokového krytia

Investičné rozhodovanie

Investičné rozhodovanie je dlhodobé rozhodovanie, kde musíme brať do úvahy faktor času, riziko zmien po dobrou prípravu a realizovania projektu. Investičné rozhodovanie výrazne ovplyvňuje efektívnosť činnosti podniku po dlhú dobu. Ovpľyňuje prevádzkové výsledky hospodárenia na niekoľko rokov dopredu a to dopadá na hodnotu podniku.

Investícia sa považuje za výhodnú vtedy, ak prebytok peňažných príjmov nad výdajmi uhradia amortizáciu a priemerné zúčenie vloženého kapitálu. Cieľom každej investície je jej výnosnosť a rentabilita (Máče, 2005).

Výnosnosť, riziko a likvidita sú tri faktory, na základe ktorých hodnotíme investíciu. Investor sa snaží dosiahnuť čo najvyššieho výnosu za čo najmenšie riziko a pri najvyššej možnej likvidite. Bohužiaľ v praxi je nemožné získanie najvyššieho zisku pri malom riziku.

Ako to v praxi funguje si ukážeme na obrázku investorský trojuholník, ktorý popisuje, že investor sa musí vzdať dvoch faktorov aby dosiahol tretí faktor. Znamená to, že ak chce dosiahnuť najlepšieho výnosu, musí sa vzdať najmenšieho rizika a najväčšej možnej likvidity (Máče, 2005).



Obrázok č. 3: Investičný trojuholník
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Máče, 2005, s. 10)

2.4.7 Marketingový mix

V tejto časti sa budeme venovať marketingovému mixu, ktorý si postupne analyzujeme, pričom sa budeme postupne venovať základnému rozdeleniu 4P (product, place, price, promotion), teda hovoríme o produkte, cene, distribúcii a spôsobe predaja (reklame).

Marketingový mix možno definovať ako súbor marketingových veličín, ktoré podnikateľský subjekt má pod kontrolou, spája ich do jediného celku, čím vytvára želaný stav na danom trhu (Kocina, 2017).

Ďalšia definícia marketingového mixu hovorí o súbore taktických nástrojov, ktoré majú schopnosť ovplyvňovať výrobovú, komunikačnú a distribučnú politiku, optimalizujú požiadavky zákazníkov, ako i vývoj cieľového trhu (50minutes.com, 2015).

Marketingový mix rozdeľujeme na 4 základné skupiny, ktoré sa označujú 4P. Marketingový mix tvoria nástroje, ktoré spoločnosť využíva na komunikáciu so svojim okolím, najmä so zákazníkmi, dopravnými a distribučnými spoločnosťami a mnohými ďalšími subjektmi trhu (Vaculík, 2003).

Produkt

Produkt sa mnohým z nás najčastejšie spája s niečím hmotným určeným na predaj. Môže sa však pod týmto pojmom skrývať omnoho viac, ako uvádzajú autori odbornej literatúry zameranej na marketing.

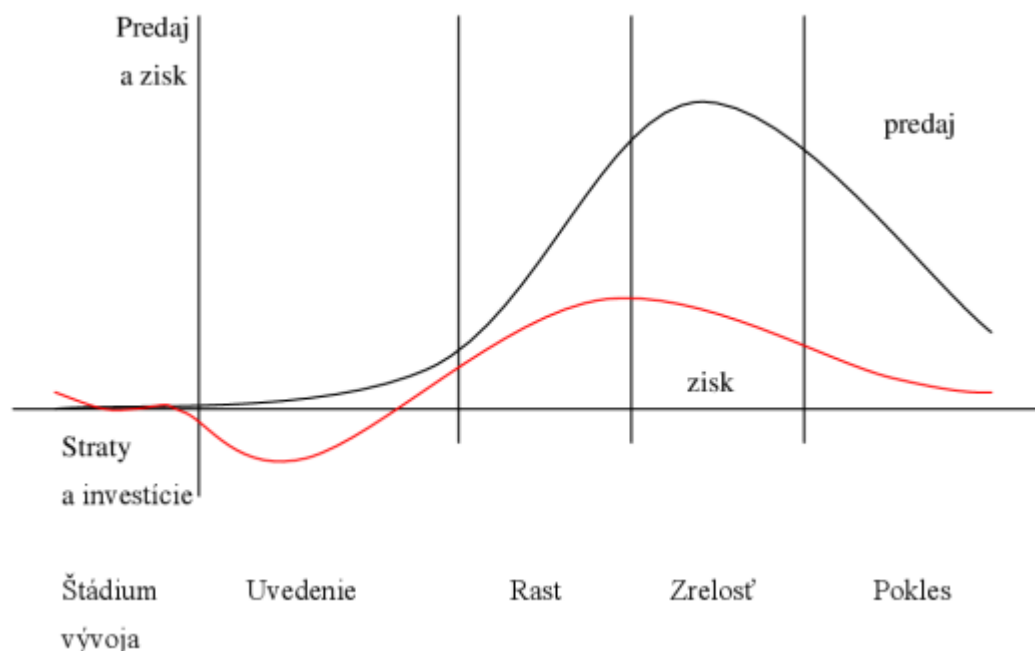
Pojmom produkt možno pokryť nielen samotné tovary a služby, ale tiež všetko, čo na trhu potenciálnych zákazníkov láka pozornosť verejnosti. Potenciálni zákazníci majú záujem o používanie, vlastníenie, získanie či iným spôsobom uspokojovanie svojich potrieb a túžob. Pod týmto pojmom je možné rozumieť ako fyzické predmety, osoby, miesta, myšlienky, tak i organizácie (Bowman, 2010).

V rámci produktov je potrebné definovať štruktúru produktov, ktorá sa rozdeľuje na tri základné úrovne (Bowman, 2010):

- produktové jadro – rozumieme základnú charakteristiku produktu, jeho fyzikálne a chemické vlastnosti,
- reálny produkt so špecifickými atribútmi – na tejto úrovni rozumieme produktom všetky vlastnosti, ktorými disponuje, jeho varianty, v ktorých je prevedený, dizajn, štýl produktu ako i značka či balenie,
- rozšírený produkt – dodatočné služby, ktoré sú už nad rámec produktu, dodatočný úžitok z produktu.

Životný cyklus produktu

Podnikateľské stratégie by mali odzrkadľovať fázu, v ktorej sa produkt spoločnosti práve nachádza, aby sa maximalizovala efektívnosť jeho predaja. Životným cyklom produktu rozumieme časové rozhranie, počas ktorého sa produkt na trhu udrží. Na základe odbornej literatúry môžeme povedať, že sa život produktu rozdeľuje do piatich základných fáz, ktoré si uvádzame na grafickom zobrazení nižšie.



Obrázok č. 4: Životný cyklus produktu
(Zdroj: CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G, 2007. s. 151.)

Vychádzajú z obrázku vyššie je možné vidieť vývoj tržieb, nákladov a ziskov. Potrebné je však interpretovať priebeh v jednotlivých fázach života produktov (Cibáková, Bartáková, 2007):

1. **prvá fáza predstavuje vývoj produktu** – môžeme hovoriť o akejsi nulovej fáze, kedy produkt ešte nie je ani na svete a pracuje sa len na jeho projektovaní. Náklady a tržby v danom čase sa rovnajú nule, avšak nákladová stránka produktu začína mať rastúcu tendenciu,
2. **uviedenie produktu na trh** – začiatok tejto fázy evidujeme odkedy sa produkt začína predávať na danom trhu. Charakteristické pre túto fázu je to, že zisky sú blízke nule, pričom majú rastúcu tendenciu. V danej fáze sú vynakladané vysoké náklady na reklamu, marketing,

3. **rastová fáza** – špecifická je svojím nárastom predaja, kedy sa zvyšujú dynamicky tržby, ktoré sa vzdialujú od nákladov, čím narastá zisk za produkt,
4. **fáza zrelosti produktu** – začiatok tejto fázy je charakteristický najväčším tržbami, objemami predaja a ziskami. Narastá sila konkurencie a zákazníci si nakúpili produkt, prípadne konkurencia prišla s inováciami, ktoré zvýšili pridanú hodnotu pre zákazníka a v tomto bode sa začínajú tržby a zisky znižovať. Znižujú sa tiež objemy predaja a dostáva sa produkt do jeho ďalšej fázy,
5. **pokles produktu** – jedná sa o poslednú fázu života produktu, kde znižuje sa počet objednávok, tržby a zisk. Lepšie pochopiť fázu produktu môžeme, ak si uvedieme kedysi obľúbené výrobky, ako sú Tender, Banány v čokoláde, Kaštany a iné, ktoré sa v danej fáze nachádzajú v súčasnosti.

Cena

Cena je ďalším aspektom marketingového mixu. Považujeme ju za nositeľa tržieb do spoločnosti, pričom ostatné prvky predstavujú iba nákladové položky. Definujeme ju ako objem finančných prostriedkov, ktoré sú kupujúci ochotní zaplatiť za produkt či službu, ktorú predajca ponúka. Môžeme v rámci širšieho chápania ceny ju rozumieť tiež ako nositeľa hodnoty transformovanej do sumy finančných prostriedkov, ktorú sú ochotní vymeniť kupujúci za výhody vyplývajúce s vlastníctvom či používaním daného statku. Optimálne nastavená cena za službu či produkt by mala umožniť podnikateľskému subjektu sledovať jeho ciele, za ktoré považujeme najmä dosahovanie zisku či zlepšovanie alebo udržanie trhovej pozície. Možno z pohľadu zákazníka povedať, že svoje finančné prostriedky vymieňa v približnej cenovej hladine, ako chápe hodnotu daného produktu či služby (Bartáková a kol., 2007).

Zákazníci si často svoje služby a produkty pred kúpou analyzujú a z praktického hľadiska môžeme povedať, že je to práve cena, ktorá rozhoduje, u ktorého dodávateľa si zákazník zakúpi daný statok. Môžeme teda skonštatovať, že nastavenie ceny na produktoch a službách je kľúčové. Mnoho faktorov zasahuje do cenovej politiky podniku, pričom je možné ich rozdeliť na externé a interné faktory (Cibáková, Bartáková, 2007):

- **externé faktory** – povaha trhu a dopytu po produktoch a službách, ponuka a ceny konkurencie, ostatné vonkajšie faktory ovplyvňujúce vývoj cien,

- **interné faktory** – marketingové ciele, náklady na produkty, marketingový mix v komplexnom nastavení, podniková politika.

Stanovovanie ceny podľa iného autora pozostáva z troch základných prvkov, na základe ktorých sa podnikateľský subjekt rozhoduje o nastavení cenotvorby. Možno tieto prvky definovať ako magický trojuholník – náklady, dopyt a konkurencia. V prípade, že by cenotvorba bola založená na magickom trojuholníku, môžeme ju charakterizovať nasledujúco (Bowman, 2010):

- **nákladovo orientovaná cenotvorba** – cenová tvorba pre služby a produkty je výslednou kalkuláciou nákladov pri plánovanom zisku. Cena sa nastavuje optimálne tak, aby boli pokryté náklady spojené s obstaraním produktu, pričom zároveň sa sleduje dosiahnutie požadovanej úrovne zisku,
- **dopytovo orientovaná cenotvorba** – v tomto prípade cena za produkty vychádza z toho, ako podnikateľská jednotka rozumie hodnotu svojich služieb a tovarov v očiach zákazníka. Hodnota, ktorú spoločnosti prisúdi svojim produktom, predstavuje podstatnú časť pri vytváraní cien produktov. Nesmierne náročné je získať a hodnotiť informácie tak, aby bolo hodnotenie objektívne z pohľadu vnímania značky zákazníkmi. Ďalšiu nevýhodu predstavuje tiež fakt, že by sa cena nastavila tak, že by neboli pokryté ani náklady spojené s obstaraním produktu a realizovaním predaja,
- **konkurenčne orientovaná cenotvorba** – posledným spôsobom pri cenotvorbe vychádzajúcej z magického trojuholníka hovoríme o prispôbovaní cien produktov konkurenčným produktom. Táto metóda je veľmi jednoduchá, pričom stačí len základná analýza konkurencie. V porovnaní s konkurenciou sa teda stanovuje cena nižšia, vyššia alebo rovnaká, ako má konkurencia. Pri tomto type cenotvorby možno povedať, že je silne determinovaná charakterom služby alebo produktu, štruktúrou trhu, ale tiež podielom podnikateľskej jednotky v danom odvetví konkrétneho trhu. Nevyhnutné je, aby spoločnosť dokázala flexibilne svoju cenu prispôbovať vývoju ceny konkurencie.

Distribúcia

Tretím prvkom marketingového mixu je distribúcia. V angličtine sa označuje pojmom „place“, ktorý je v doslovnom preklade „miesto“, avšak lepší je preklad distribúcie,

pretože sa jedná o spôsob dopravy k zákazníkovi. Pod pojmom distribúcie môžeme rozumieť súbor aktivít, ktoré podnikateľská jednotka vynakladá na prenos produktov z výroby do predajných miest, skladov, pobočiek (50Minutes, 2015).

Možno povedať, že základné rozdelenie v distribúcii rozlišujeme na priamu a nepriamu distribúciu. Priama distribúcia sa najčastejšie realizuje prostredníctvom katalógového predaja, zásielkového predaja, osobným odberom, televíznym marketingom, telemarketingom, predajom cez interne, podomovým predajom a predajom vo vlastných priestoroch.

Je potrebné analyzovať pozitívne a negatívne stránky priamej distribúcie, aby sme pochopili jej použitie z praktického hľadiska (Dent, 2011):

- **výhody priamej distribúcie** – medzi výrobcom a zákazníkom dochádza k priamemu kontaktu, čo predávajúcemu umožňuje chápať potreby zákazníka detailnejšie a môže mu pripraviť výrobky presne podľa požiadaviek. Predávajúci má možnosť kontrolovať kvalitu, v ktorej je produkt zákazníkovi predávaný. Možnosť lepšej manipulácie s cenou. Výrobca má možnosť si ponechať časť obchodnej marže, ktorá by inak pripadla sprostredkovateľskej spoločnosti. Je prítomných menej distribučných úrovní,
- **nevýhody priamej distribúcie** – všetky odbytové náklady znáša predávajúci, výrobca. Nevyhnutné je zaobstarat' vozový park, teda finančné prostriedky budú viazané v prepravných vozidlách. Odbyt nie je tak vysoký, ako keby sa predával produkt cez niekoľkých partnerov, distribútorov, ktorí často majú už optimálne zaužívané distribučné kanály. Riziko, ktoré sa s distribúciou spája, je ponechané výrobcovi. Ostatné fixné náklady spojené s distribúciou ostávajú rovnako tejto spoločnosti.

Potrebné na porovnanie je analyzovanie pozitívnych a negatívnych stránok spojených s nepriamou distribúciou (Dent, 2011):

- **výhody nepriamej distribúcie** – vyššia hustota distribučných sietí, než je tomu u priamej distribúcie. Funkcie s problémami sa prenášajú na sprostredkovateľskú spoločnosť, distribútora. Včlenenie našich produktov medzi produkty konkurencie je možné považovať za výhodné,

- **nevýhody nepriamej distribúcie** – nemožnosť kontrolovať výrobky v rámci celého distribučného procesu ku konečnému zákazníkovi. Absentuje flexibilita cenotvorby, rovnako ako komunikácia so zákazníkom, priamy kontakt. Veľký počet distribučných kanálov.

Reklama

Posledný prvok marketingového mixu predstavuje reklama, ktorú sa dá vysvetliť ako druh platenej, nepersonálnej formy propagovania produktov, myšlienok, služieb, pričom sa dá identifikovať sponzor.

Existuje viacero spôsobov, ako o svojich výrobkoch zákazníka upovedomiť a nabádať ho ku kúpe produktov.

Reklama – propagovanie konkrétnych produktov a služieb pri pozitívnom pôsobení na zákazníka, pričom okrem presvedčania zákazníka ku kúpe, sa buduje zároveň image firmy. Reklamu považujeme za neosobnú, no za to dokáže pokryť širokú verejnosť. Existuje veľa médií, ktoré možno považovať za nositeľov reklám (Kita a kol., 2017).

Internetová komunikácia - spolu s inými druhmi reklám zákazníka má možnosť presvedčať ku kúpe produktov. Za výhodu považujeme fakt, že náklady na reklamu cez internet nie sú závislé od vzdialenosti medzi predávajúcou spoločnosťou a zákazníkom (Vaculík, 2003).

Podpora predaja – hovoríme o krátkodobých podnetoch, ktoré pomáhajú zvýšiť počet objednávok, predaných produktov a služieb. Snažíme sa zákazníka osloviť, aby si daný produkt či službu zakúpil (Kita a kol., 2017).

2.5 SWOT analýza

V tejto časti si vysvetlíme, čo je SWOT analýza a na čo sa používa. V zmysle SWOT analýzy možno povedať, že sa jedná o veľmi známu metódu, ktorá sa využíva vo viacerých oblastiach, avšak najčastejšie práve v rámci podnikateľského prostredia. Hovoríme o analýze, ktorej názov tvoria iniciály z anglických slov Strength – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – príležitosti a Threats – hrozby. Môžeme teda už na základe týchto informácií povedať, že sa analýza zameriava na identifikovanie týchto štyroch aspektov spoločnosti, pričom môžeme dodať, že silné

a slabé stránky SWOT analýzy poukazujú na analýzu interného prostredia podniku, pretože určujú dané atribúty vo vybranej spoločnosti. Ostávajúce dva atribúty, ako sú príležitosti a hrozby podnikateľského subjektu, sú determinované externým prostredím, okolím podniku. V prípade interného prostredia hovoríme o možnosti zlepšovať silné stránky, slabé stránky, pričom hlavný vplyv má podnikateľský subjekt. Pri príležitostiach hovoríme o podnikateľských možnostiach rozšírenia prevádzky, pôsobnosti spoločnosti, o rozšírení portfólia, expanzii na nové trhy a podobne, pričom akciu musí vykonať daná spoločnosť na ich využitie. Z pohľadu hrozieb hovoríme o takých hrozbách, ktoré nie je možné úplne odstrániť (napr. legislatívne nepredvídateľné zmeny), avšak je možné ich regulovať či v niektorých prípadoch aj eliminovať. SWOT analýza predstavuje veľmi jednoduchú a obľúbenú metódu na analyzovanie podnikateľského subjektu. Možno však povedať, že jej hodnota v rámci využitia na marketingové účely nie je najvyššia, nakoľko je táto metóda veľmi subjektívna (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza nachádza svoje uplatnenie napr. pri tvorbe strategického prehľadu o podnikateľskom subjekte. Zisťujú sa slabé a silné stránky spoločnosti v porovnaní s konkurenčnými subjektmi na trhu pôsobiacich v danom odvetví, analyzujú sa príležitosti vyplývajúce z externého prostredia, a tiež hrozby, ktoré daný subjekt môžu obmedziť v rozsahu objednávok, tržieb, zvýšenia odvodov na zamestnancov, môže vyplývať zvyšovanie daňových odvodov, prípadne môže byť podnikateľská činnosť obmedzená v dôsledku vojenských konfliktov atď. Je potrebné, aby v prípade, že podnikateľský subjekt vykonáva niekoľko podnikateľských aktivít, resp. disponuje viacerými divíziami, je vhodné SWOT analýzu aplikovať osobitne na každú divíziu. V prípade, že spoločnosť má podnikateľské aktivity koncentrované len v jednom odvetví, SWOT analýzu vykonávame iba jeden raz (Lesáková a kol., 2011).

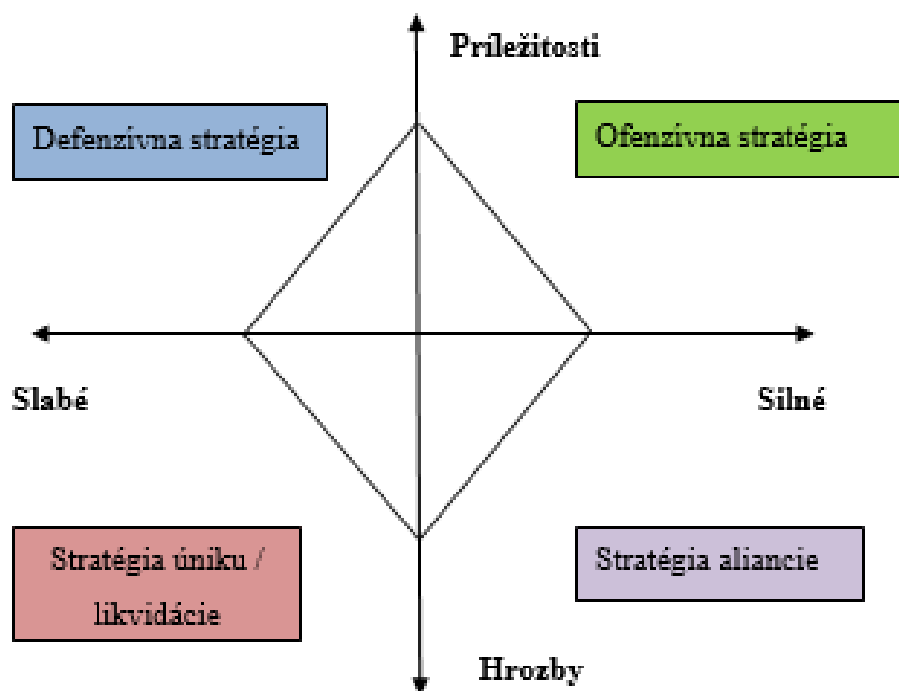
Dovoľme si tvrdiť, že na minimalizovanie dopadu subjektivity tejto analýzy je možné vytvoriť syntézu viacerých SWOT analýz a ich výsledkov, pričom spriemerovaním by sme mohli dostať objektívne údaje odzrkadľujúce skutočný stav podnikateľského subjektu na trhu.

Z pohľadu marketingovej analýzy SWOT hovoríme o oddelenej analýze prostredia vnútorného a vonkajšieho. Jednotlivé faktory ovplyvňujú zákazníkov i produkty, ale rovnako aj celý trh. V závislosti od toho, pre aký trh je daný produkt určený, je potrebné

SWOT analýzu vykonávať konkrétne pre každý produkt oddelene. Zostavovanie analýzy SWOT za účelom sledovania strategických zámerov je nevyhnutné poňať, čo najväčšie množstvo špecifikácií. Ne jednej strane sa venujeme identifikácii a analýze silných a slabých stránok podniku, na druhej strane vyhľadávame pre podnik príležitosti a hrozby z trhu vyplývajúce. Na záver sa porovnávajú dosiahnuté výsledky v rámci internej analýzy a v rámci externej analýzy individuálne (Lesáková a kol., 2011).

SWOT analýza hovorí o možnosti zlepšovania vnútorných predpokladov podniku, pričom je prítomná snaha o uskutočňovanie podnikateľských zámerov, vyplývajúcich z príležitostí trhu. Možno povedať, že vonkajšie prostredie určuje obmedzenia a prednosti trhu pre dané odvetvie. Jestvuje množstvo postupov, ktorými je možné vykonávať analýzu, avšak metodika nie je spravidla vždy optimálne použitá (Binerová, Križanová, 2012).

Pri analýze SWOT je potrebné sa tiež zaoberať výsledkom, ktorý nám táto analýza ponúka. Poukazuje a navádza nás na to, akým spôsobom sa má podnikateľský subjekt správať, aby maximalizoval svoj potenciál. K tomu je potrebné porovnať osobitne interné a externé prostredie spoločnosti, pričom v rámci interného prostredia porovnávame silné a slabé stránky podniku a v externom prostredí sa zameriame na príležitosti a hrozby vyplývajúce z vonkajšieho prostredia. Pre lepšie pochopenie si uvádzame graf nižšie.



Obrázok č. 5: Stratégie podľa SWOT analýzy
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe: Slávik, 2011, s. 150)

Vychádzajúc z grafu vyššie vieme identifikovať 4 základné stratégie, ktoré sú v kombinácii jednotlivých dominujúcich aspektov. Budeme sa snažiť charakterizovať všetky štyri typy stratégií a pre ktoré podniky je vhodná daná stratégia (Slávik, 2011):

- a) SO (prevládajú silné stránky a príležitosti) – ofenzívna stratégia je určená pre spoločnosti, kde prevládajú príležitosti nad hrozbami a silné stránky nad slabými. Jedná sa o najatraktívnejšiu stratégiu. Odporúča sa táto stratégia spoločnostiam, ktoré majú veľa silných stránok, teda majú mohutnú silu, vyjednávaciu schopnosť v porovnaní s inými spoločnosťami pôsobiacimi v danom odvetví. Majú možnosť využívať príležitosti poskytované trhom viac, než konkurencia,
- b) ST (prevládajú silné stránky a hrozby) – defenzívna stratégia je určená podnikom, ktoré majú veľký potenciál, avšak existuje príliš veľa hrozieb z externého prostredia, ktoré majú možnosť spomaliť hospodársky rast firmy, prípadne môžu spôsobiť stratu trhového podielu, tržieb, zákaziek a podobne. Je potrebné si teda udržať stabilitu a stavať na obranu voči týmto vplyvom, čím je možné minimalizovať ich negatívny dopad,

- c) WO (prevládajú slabé stránky a príležitosti) – stratégia aliancie predstavuje cestu pre tie spoločnosti, kde existuje atraktívne externé prostredie, avšak spoločnosť zaostáva za svojou konkurenciou, teda prevládajú v nej slabé stránky. Je možné sa spojiť s ďalšími spoločnosťami v odvetví, ktoré sú na tom podobne, čím majú možnosť zlepšiť svoje postavenie na trhu spoločnými silami. Takáto aliancia môže spoločne objednávať u dodávateľa tovar čím získava napr. úspory z rozsahu, má možnosť nakupovať za nižšie ceny, získať lepšie dodacie podmienky a podobne,
- d) WT (prevládajú slabé stránky a hrozby) – stratégia úniku alebo likvidácie sa odporúča spoločnostiam, ktoré nemajú dostatočný kapitál a žiadne iné prednosti, ktorými by boli schopné konkurovať ostatným poskytovateľom služieb či produktov na danom trhu. Zároveň existuje predpoklad, že hrozby sú v konkrétnom odvetví väčšie, než príležitosti. Odporúča sa v takom prípade minimalizovať svoje podnikateľské aktivity na takom trhu, opustiť ho a ísť na iné trhy či začať iný podnikateľský zámer.

2.6 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum si kladie za cieľ získať presné a nezaujaté údaje o skúmanej problematike. Základom tohto výskumu je meranie. V kvantitatívnom výskume je potrebné aby výskumník bol objektívny a mal odstup od skúmanej problematike, pretože získané údaje nemôžu byť ovplyvnené jeho názorom (Gavora, 2010).

V tejto diplomovej práci sme si zvolili kvantitatívnu výskumnú metódu vo forme dotazníka. Pomocou dotazníka zistíme preferencie existujúcich zákazníkov spoločnosti Afinita, s. r. o..

Dotazník je jednou z najčastejších využívaných výskumných metód. Výhody dotazníka sú (Gavora, 2010):

- množstvo respondentov za krátky čas
- anonymita respondentov
- výskumník nemusí byť prítomný
- čas na premyslenie odpovedí
- ľahké vyhodnotenie uzatvorených otázok

Náš výskum sme realizovali vo forme online dotazníku, ktorý sme posielali na e-mailové adresy existujúcich zákazníkov spoločnosti. Tento výskum sme sa rozhodli uskutočniť z dôvodu identifikácie preferencií už existujúcich zákazníkov. Zistené informácie nám pomôžu pri tvorení nového obchodného modelu. Budeme schopní určiť, ktoré kľúčové aktivity je potrebné pozmeniť, prípadne vylepšiť.

2.7 Zhrnutie teoretickej časti

Teoretickú časť sme spracovali na základe literárnych rešerší. Získanie poznatkov z teoretickej časti bolo nevyhnutné pre analytickú a návrhovú časť diplomovej práce. Jednotlivé časti teoretickej časti diplomovej práce na seba nadväzujú.

V nižšie uvedenej schéme môžeme vidieť, ako jednotlivé časti teórie medzi sebou súvisia. Na to aby sme mohli vyriešiť danú problematiku diplomovej práce, je potrebné v analytickej časti spracovať jednotlivé analýzy.

Ako môžeme v schéme vidieť, základom podniku je stanovenie si správnej stratégie, pretože od nej si odvíjajú čiastkové ciele. Zároveň sa k stratégií podniku prispôsobujú všetky činnosti a spôsob riadenia jednotlivých oblastí v podniku.

Tabuľka č. 2 Schéma teoretickej časti
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

STRATÉGIA PODNIKU	EXTERNÉ PROSTREDIE	• INTERNÉ PROSTREDIE
• úroveň strategického riadenia • zavedenie stratégie	• Makroprostredia - PEST • Analýza trhu - Atraktivita trhu - Tržné trendy - Analýza dopytu • Mikroprostredie - Porterov model konkurenčného prostredia	• Podniková kultúra • Organizačná štruktúra • Analýza zdrojov • Finančné ukazovatele • Marketingový mix • Obchodný model • Obchodné aktivity
SWOT		

3. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto časti diplomovej práce budeme analyzovať súčasný stavu podniku. Najprv charakterizujeme spoločnosť a následne kriticky ohodnotíme súčasnú stratégiu a zároveň analyzujeme externé a interné prostredie podniku.

3.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Afinita, s. r. o. bola založená v roku 2008. Hlavnou činnosťou podniku je výroba a potlač reklamných predmetov, ktoré sú rôznych druhov napríklad ako perá, kľúčenky, vizitky, reklamných bannerov, plagátov, usb diskov, odznakov a rôznych iných predmetov. Ich zákazníkmi sú fyzické ale aj právnické osoby, ktoré si objednávajú väčšinou jedinečnú potlač.

Afinita, s. r. o. je mikropodnik, v ktorom vrátane majiteľa pracuje už len jeden zamestnanec. Sídlo spoločnosti je v malom meste Sliač v strednej časti Slovenska.

3.2 Súčasná stratégia podniku

Cieľom spoločnosti Afinita, s. r. o. je uspokojenie potrieb každého jedného zákazníka a udržanie si ho aj v budúcnosti. V podniku Afinita, s. r. o. hodnotíme stratégiu oproti ostatným podnikom nedostačujúco. V súčasnej dobe podniku chýba či už nastavenie stratégie získavania zákazníkov alebo stratégiu predaja. Tieto stratégie nám napomáhajú vo väčšine prípadov v rozširovaní spoločnosti a napredovaní vpred. Momentálne sa podnik stretáva s nedostatočným množstvom zákazníkov, čo môže byť spôsobené práve zle nastavenou stratégiou. V budúcnosti by chcela spoločnosť zvýšiť konkurencie schopnosť, pretože oproti minulosti je podobných spoločností čoraz viac na trhu. Kebyže sa jej to podarí, určite by to prilákalo nových zákazníkov a zvýšili by sa aj ročné tržby.

Podnik v súčasnosti nemá nastavený cieľ, ktorého chce v určitom časovom horizonte dosiahnuť, tým pádom je nemožné stanoviť čiastkové ciele a kontrolovať jednotlivé oblasti v ich plnení. Je potrebné stanoviť cieľ podniku, jeho víziu a nastaviť celkovú a obchodnú stratégiu podniku.

Nastaveniu novej stratégie podniku sa budeme venovať v návrhovej časti diplomovej práce.

- **absencia cieľu podniku**
- **nedefinovaná stratégia podniku**

3.3 Analýza externého prostredia

Analýza externého prostredia sa skladá z analýzy makroprostredia a mikroprostredia podniku.

3.3.1 Makroprostredie

Makroprostredia zhodnotíme na základe PEST analýzy a analyzujeme trh, na ktorom podnik Afinita, s. r. o. pôsobí.

PEST analýza

PEST analýza nám pomôže zhodnotiť vonkajšie prostredie podniku, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť. Analyzujeme politicko-legislatívne faktory, ekonomické faktory, sociálne faktory a technologické faktory.

Politicko-legislatívne faktory

Politická situácia na Slovensku je relatívne stabilná pre podnikateľov, ale nie dostačujúca. V nedávnej dobe sa konali parlamentné voľby do vlády Slovenskej Republiky. Môžeme očakávať isté zmeny v rôznych zákonoch. Konkrétne sa jedná o zákon zdaňovania príjmu zo závislej činnosti alebo zákon o osobitných odvodoch.

Vláda sľubovala zlepšenie pre malé a stredné podniky v oblasti podpory od štátu. Taktiež boli predložené rôzne návrhy o zvýhodnení týchto podnikateľov. Malí a strední podnikatelia majú totiž náročné podmienky na svoje podnikanie a nedostávajú takmer žiadnu podporu od štátu. Zrejme aj toto môže byť dôvodom prečo toľko podnikov bankrotuje, alebo predáva na úrovni svojich nákladov aby prežili. Na opačnej strane veľké

spoločnosti dostávajú rôzne daňové úľavy, daňové prázdny, podpory vo forme dotácií a iné.

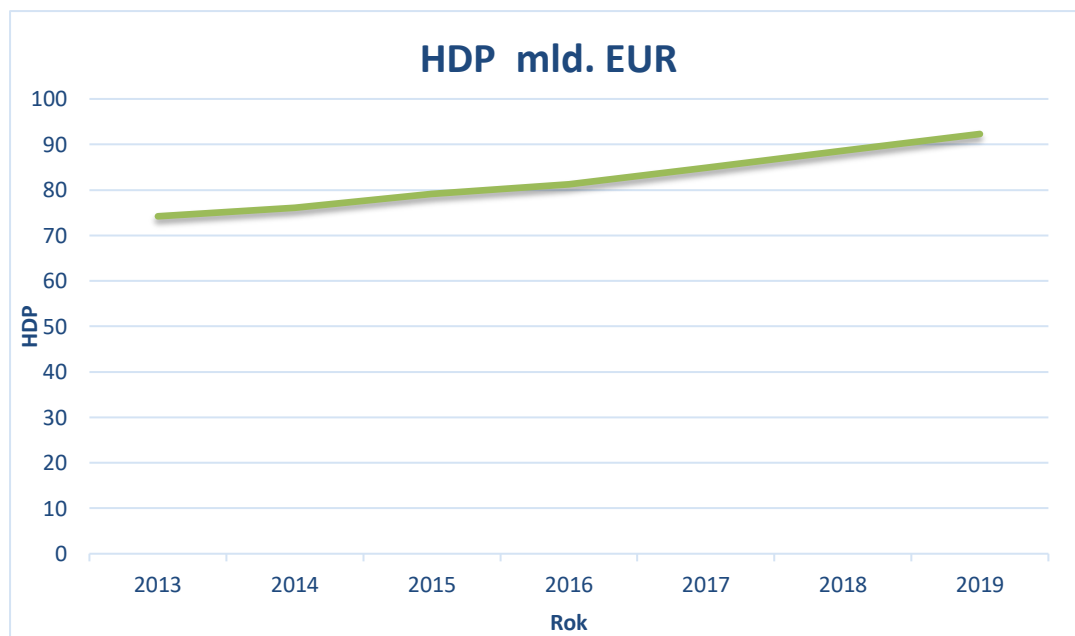
Ekonomické faktory

V ekonomickej časti PEST analýzy sa budeme zaoberať makroekonomickými veličinami Slovenskej Republiky a to konkrétne HDP a infláciou. Všetky tieto ukazovatele môžu mať priamy dopad na spoločnosť Afinita, s. r. o, zároveň ale vieme, že ich podnik nemôže ovplyvniť v značnej miere. Tým pádom podniku neostáva nič iné, len prispôbiť sa ekonomickej situácii danej krajiny.

V momentálnej situácii, ktorú spôsobil koronavírus, ekonomika Slovenska sa zastavila a krajine hrozí kríza väčšia ako v roku 2012. V práci sme využili grafy, ktoré sú dostupné za minulý rok 2019. Avšak už teraz vieme predpokladať, že situácia v roku 2020 sa výrazne odlíši od odhadovaného vývoja HDP a inflácie v Slovenskej republike.

HDP

Hrubý domáci produkt je dôležitým ukazovateľom každej krajiny vo svete. Je to meradlo ekonomiky každého štátu. V nasledujúcej tabuľke si zobrazíme vývoj HDP v Slovenskej Republike.



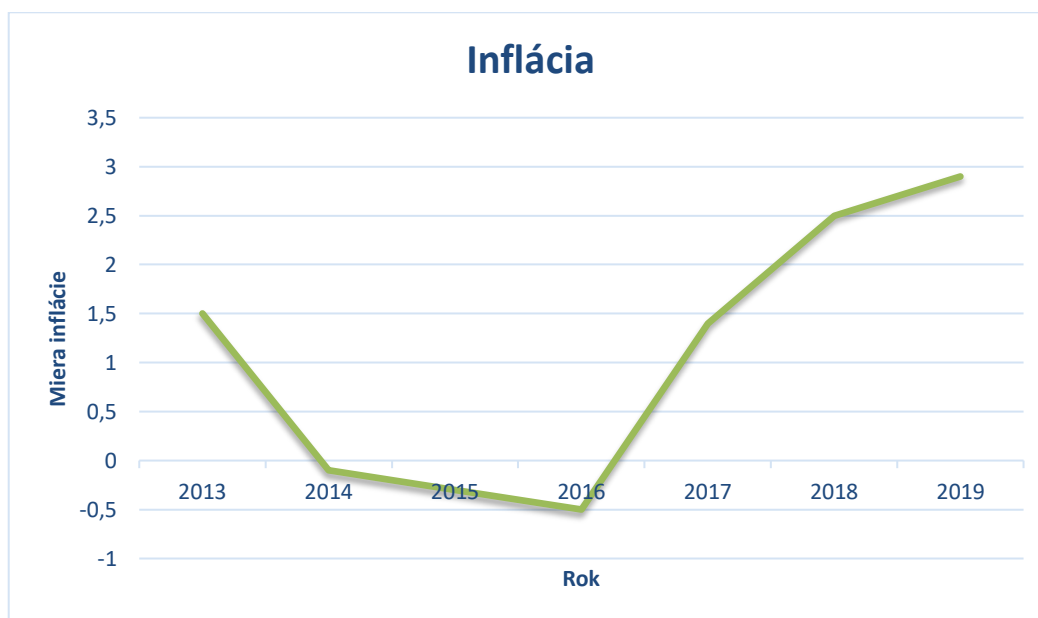
Graf č. 1: Vývoj HDP

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020)

Slovensko zažívalo v nedávnej dobe prajné pomery pre jeho hospodárstvo. Tieto pomery mohlo ovplyvniť zlepšenie situácie na pracovnom trhu, čo viedlo k vyššej spotrebe domácností. Tieto domácnosti podporili hospodársku situáciu krajiny, čím sa navyšovalo postupne počas rokov aj HDP krajiny. Ako môžeme vidieť z grafu, HDP Slovenska má stúpajúcu tendenciu od roku 2013 odkedy ekonomika krajiny konštantne rastie. Nanešťastie vývoj ekonomiky každého štátu nepriaznivo ovplyvnila celosvetová pandémia. Momentálna situácia výrazne ovplyvní vývoj HDP, ktoré tento rok pravdepodobne nadobudne klesajúcu tendenciu. Samozrejme tento fakt nepriaznivo ovplyvní aj podnik Afinita, s. r. o., pretože ekonomika štátu sa bude spamätávať zo šoku a to

Inflácia

Inflácia sa v roku 2013 ustálila na 1,5%, avšak od tohto bodu začala klesať až do roku 2016, kde klesla do záporných hodnôt. Od roku 2016 sa inflácia začala zvyšovať, čo mohlo mať na svedomí vývoj a zlepšenie sektoru služieb. V roku 2020 mala byť miera inflácie na úrovni 2,9% ako v roku 2019. Avšak v momentálnej situácii sa predpokladá, že miera inflácie bude klesať z dôvodu začínajúcej ekonomickej krízy.

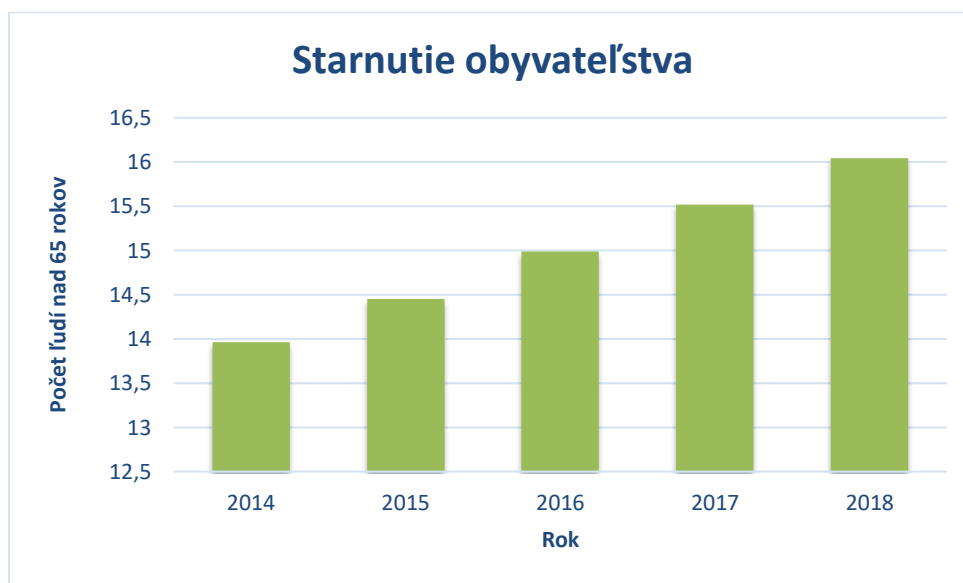


Graf č. 2 Vývoj inflácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020)

Sociálne faktory

Podnik Afinita, s. r. o. má sídlo na území Slovenskej republiky. Slovenská republika má v súčasnosti cez 5 miliónov obyvateľov. Na Slovensku dochádza k zmene vekovej štruktúry obyvateľov, čo vedie k starnutiu obyvateľstva. To znamená, že ubúda množstvo potenciálnych zákazníkov. Na grafe vidíme, že veková štruktúra sa výrazne mení a naozaj to vedie ku starnutiu obyvateľstva.



Graf č. 3: Starnutie obyvateľstva

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020)

Momentálne má spoločnosť jedného zamestnanca, ktorý podľa novej právnej úpravy, ktorá je platná od 1. januára 2020, nastúpi do dôchodku v roku 2022. Pre podnik to znamená, že bude musieť hľadať nového zamestnanca.

Avšak vieme, že dnešná situácia na Slovensku je taká, že dochádza k vysokému odlivu pracovnej sily do zahraničia. Tento faktor výrazne ovplyvňuje chod firmy, pretože pre podnik bude náročné nájsť novú, mladú pracovnú silu.

Pozitívne však je, že stúpa vzdelanie obyvateľstva, a tak spoločnosť má možnosť v budúcnosti zamestnať dostatočne kvalifikovanú náhradu.

Technologické faktory

Trh, na ktorom pôsobí spoločnosť Afinita, s. r. o. je presýtený konkurenciou. Preto je veľmi dôležité, aby podnik dokázal byť konkurencieschopný a dokázal uspokojovať potreby svojich zákazníkov.

V dnešnej dobe je vývoj technológie najrýchlejšie rastúcim odvetvím. Technológie sa neustále vyvíjajú a pre podnik je podstatné, aby ich dokázal nasledovať. Spoločnosť vlastní niekoľko tlačiarňí, stroj na veľkoplošnú potlač a dokonca laser na gravírovanie. Tieto zariadenia musia spĺňať očakávanú kvalitu zákazníkov. Preto nie je možné, aby podnik vlastnil a tlačil tlačiarňou, ktorá je stará napríklad 10 rokov. To znamená neustály servis tlačiarňí a taktiež častý nákup nových zariadení.

Technologický faktor výrazne ovplyvňuje podnik, pretože nákup nových strojov a ich častý servis je vysoko nákladný pre spoločnosť.

+ nová vláda

+ vzdelanie obyvateľstva

- Slovenská ekonomika upadne do recesie

- zmena vekovej štruktúry obyvateľstva

+/- vývoj technológií

3.3.2 Analýza trhu

Analýza trhu je dôležitá pri rozširovaní obchodných aktivít a pomáha k stanoveniu správnej stratégie podniku a pri rozhodovacej činnosti podniku. V analýze trhu popíšeme trh, na ktorom pôsobí podnik Afinita, s. r. o. a určíme si preferencie zákazníkov spoločnosti.

Segmentácia trhu

Spoločnosť Afinita, s. r. o. sa zameriava na domáci trh. Trh, na ktorom pôsobia reklamné spoločnosti je veľký a preto podnik musí byť dostatočne konkurencieschopný. Je to spôsobené tým, že bariéry vstupu na trh nie sú nákladné.

Je potrebné si rozdeliť jednotlivcov alebo organizácie, ktoré využívajú služby spoločnosti Afinita, s. r. o.. Tento trh sa skladá z fyzických osôb, ktoré využívajú služby spoločnosti

pre vlastnú potrebu, ďalej spoločnosti a jednotlivé organizácie, ktoré využívajú ponúkané služby pre potlač rôznych reklamných predmetov alebo bannerov. Na základe dotazníka sme si dokázali vytvoriť prehľad, ktorý nám slúži k zisteniu účelu oslovenia našej spoločnosti. Tento graf je znázornený v ďalšej kapitole práce.

Medzi najväčších konkurentov patria spoločnosti ako CreoCom, Lajka, Lavacom, Repre, Pcmicro, A4ka. Preto je veľmi dôležité, aby spoločnosť zistila, aký typ zákazníka má a na koho by mala orientovať obchodnú stratégiu.

Na trhu, na ktorom pôsobí podnik Afinita, s. r. o. vplýva neustály vývoj technológií, ktoré výrazne zlepšujú kvalitu ponúkanej služby alebo produktu. V tomto smere je kľúčové, aby podnik dokázal aspoň z časti ponúkať svojim zákazníkom kvalitný produkt s využitím nových, lepších technológií a bol tak schopný udržať spomínanú konkurencieschopnosť.

Trh segmentujeme na základe týchto kritérií:

- trendy na trhu
- atraktivity trhu
- analýza dopytu
- preferencií zákazníkov

Trendy na trhu

Trh, na ktorom pôsobí podnik Afinita, s. r. o. je pod tlakom neustále sa vyvíjajúcim technológiám. Podstatné je aby podnik nezaostával s kvalitou výrobkov. V prípade, že výrobok neodpovedá očakávaniam zákazníka, zákazník prejde ku konkurencii.

Na trhu reklamy je veľké množstvo podnikov a konkurenčný boj je tu veľmi silný. Dochádza tu k cenovej vojne, kedy podniky znižujú svoje ceny, aby boli nižšie než sú u konkurencii. Veľakrát sa stane, že podnik zníži svoje ceny tak, že jeho zisk je nulový alebo je až v strate. Týmto spôsobom sa snaží prilákať zákazníkov. Podniky často od seba preberajú ceny.

Na trhu je trendom, že produkt spoločností je úzko orientovaný na zákaznícky segment. To znamená, že sa snažia čo maximálne uspokojiť potreby svojich zákazníkov takým spôsobom, že produkt je vyrábaný priamo pre konkrétneho zákazníka. Na tomto trhu

nefunguje sériová výroba. Preto je pre podnik dôležité udržanie si svojich zákazníkov a vybudovanie si svojej vlastnej klientely.

Atraktivita trhu

Kritérium atraktivity	Váha	Známka	Vážené skóre
Zoznam vybraných kritérií	<0;1>	<1;5>	váha*známka
Veľkosť trhu	0,11	3	0,33
Predpokladaný rast	0,07	3	0,21
Výnosnosť	0,09	3	0,27
Kapitálová náročnosť	0,06	4	0,24
Obsadenosť	0,2	3	0,6
Politika štátu	0,07	2	0,14
Zameranie	0,03	2	0,06
Značka	0,03	3	0,09
Úrovne cien	0,06	5	0,3
Nákladová pozícia	0,1	4	0,4
Služby	0,03	2	0,06
Technologická vybavenosť	0,08	4	0,32
Integrácie	0,02	2	0,04
Možnosti vstupu	0,05	3	0,15
Celkom	1		3,21

Obrázok č. 6: Atraktivita trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pri výpočte váženého skóre a zároveň po jeho sčítaní nám vychádza atraktivita odvetvia **3,21** čo znamená, že trh s potlačou reklamných predmetov je priemerne atraktívny. Pri pridelovaní jednotlivých váhach a známkach sa podieľali ôsmi ľudia z oboru a ja Veronika Blahová ako autor diplomovej práce. Pri výpočte a určení jednotlivých váh a známok, každý jedinec určil vlastné hodnoty, následne sme tieto hodnoty samostatne spriemerovali a dopísali do tabuľky.

Analýza dopytu

Spoločnosť Afinita, s. r. o. má klesajúci dopyt. To, že spoločnosti klesá dopyt po jej výrobkoch sa premieta najmä v tržbách podniku. O tom, že sú tržby klesajúce sa presvedčíme vo finančnej analýze podniku, ktorá sa nachádza v neskoršej kapitole diplomovej práce.

Dôvodom klesajúceho dopytu je, že produkt, na ktorý podnik zameriava svoju obchodnú stratégiu nie je už tak žiadaný ako uplynulé roky. Ako sme už spomínali, najvyšší podiel

na tržbách mala výroba a potlač CD a DVD diskov. Avšak o tieto produkty už nie je vysoký záujem dlhšiu dobu a podnik potrebuje za pomoci novej marketingovej stratégie zvýšiť dobyt po iných produktoch z jej portfólia.

Aby sa nám podarilo pozdvihnúť dopyt podniku, stanovíme správny marketingový mix v návrhovej časti diplomovej práci.

Preferencie zákazníkov spoločnosti Afinita, s. r. o.

Zistenie preferencií zákazníkov tvorí významnú časť podnikania z hľadiska podniku, pretože nám pomáha získať nové informácie o potenciálnych a stálych zákazníkov. Následne z týchto preferencií je možné vytvoriť lepšiu obchodnú stratégiu a určenie vhodného produktu, o ktorý by zákazníci spoločnosti mali záujem.

Metódy, ktoré sme použili na zistenie preferencií zákazníkov Afinita, s. r. o. sú:

- Dotazníkové šetrenie
- Zhluková analýza (štatistická metóda)

Dotazník bol spracovaný formou uzavretých otázok. Výskumnú metódu pomocou dotazníkového šetrenia sme sa rozhodli použiť z dôvodu, že je to jedna z najlepších možností ako získať dostatočné informácie o zákazníkovi. Túto metódu sme sa taktiež rozhodli použiť, pretože si myslíme, že nevyužitie osobného dopytovania by nám mohlo skresliť získané informácie.

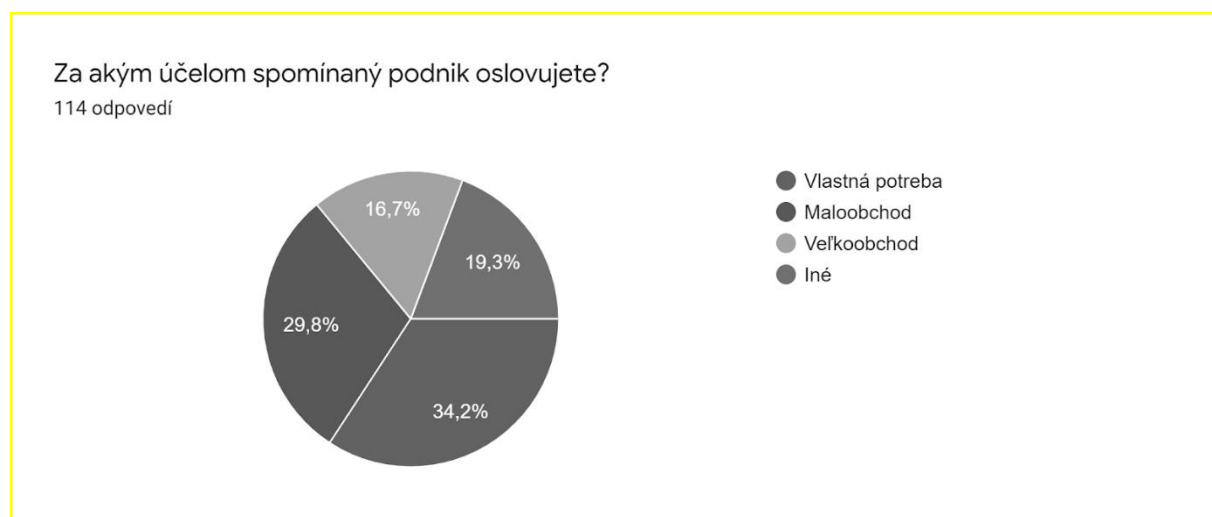
V dnešnej dobe sa už rieši takmer všetko online, takže sme sa rozhodli spraviť výskum online formou. Dotazník bol vytvorený pomocou Google Forms. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 112 respondentov, pričom dotazník bol rozoslaný približne 600 zákazníkovi spoločnosti.

Tento dotazník sme rozdelili na tri časti a to na obecné informácie, informácie o zákazníkovi a produktová časť, ktorá sa týka novej služby v rámci rozšírenia obchodných aktivít. Je to z dôvodu, že spoločnosť plánuje zaviesť jednu z nasledujúcich služieb:

- Tlač textilnej metráže na ďalšie spracovanie
- Zákazková tlač etikiet, štítkov a kariet z čiarovými kódmi a QR kódmi
- Výroba vinylových platní

Našimi respondentmi boli stáli alebo už existujúci zákazníci spoločnosti Afinita, s. r. o.. Dotazník kvôli tomu nezahŕňal otázky na vytriedenie, pretože nám do neho nemohol vstúpiť neadekvátny respondent a znehodnotiť výsledky z dotazníka.

Podnik Afinita, s. r. o., sa orientuje na dva druhy zákazníckych trhov a to sú trhy spotrebiteľov a trhy sprostredkovateľov. Spotrebiteľské trhy sú charakteristické tým, že tam nakupujú jednotlivci a domácnosti tovar a služby pre vlastnú spotrebu. Naopak trhy sprostredkovateľov sú určené na ďalší predaj s cieľom vytvorenia zisku. Na základe dotazníku ktorý sme vytvorili nám vyšli nasledujúce údaje:



Graf č. 4: Preferencie zákazníkov spoločnosti Afinita, s. r. o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou: Google forms, 2019)

Zistili sme, že najväčšie percento podnik oslovuje za účelom ďalšieho predaja a to v maloobchodnom prostredí. Môžeme predpokladať, že sú to malí a strední podnikatelia. Druhou najčastejšou odpoveďou bola možnosť vlastná potreba. Zákazníci, ktorí oslovujú spoločnosť pre túto možnosť využívajú ich služby najčastejšie.

Na základe výsledkov z dotazníka nemôžeme určiť, aký typ zákazníka má spoločnosť Afinita, s. r. o. vo všeobecnosti. Je to z dôvodu, že návratnosť dotazníka nebola ani 50%, tým pádom vzorka nie je dostatočná. Avšak môžeme zistiť preferencie zákazníkov, ktorí sa dotazníkového šetrenia zúčastnili. Naša vzorka nám hovorí, že zákazníkov spoločnosti tvoria rovnako fyzické tak aj právnické osoby. Veková kategória je rôzna, čo je pre podnik len dobré, pretože dokáže osloviť mladšiu ale aj staršiu vekovú kategóriu. Sú to zákazníci, pre ktorých je podstatná kvalita služieb a v budúcnosti plánujú pokračovať v spolupráci so spoločnosťou. Znamená to, že spoločnosť ponúka kvalitné služby, ale stále

je tu priestor na zlepšovanie. Na základe výsledkov vidíme, že najväčší záujem z portfólia služieb spomínanej spoločnosti je práve tlač na produkty a veľkoplošná tlač. Na základe tohto faktu by sme spoločnosti odporúčali, aby svoju obchodnú stratégiu zamerala práve na zákazníkov tejto služby a v neposlednom rade túto službu viac propagovala. Avšak tomuto sa budeme venovať v návrhovej časti diplomovej práce.

Rozdelenie zákazníkov pomocou zhlukovej analýzy.

Zhlukovú analýzu sme robili z dôvodu rozdelenia zákazníkov spoločnosti na základe preferencií a ich záujmov. Hlavné faktory, ktoré sme zohľadňovali boli:

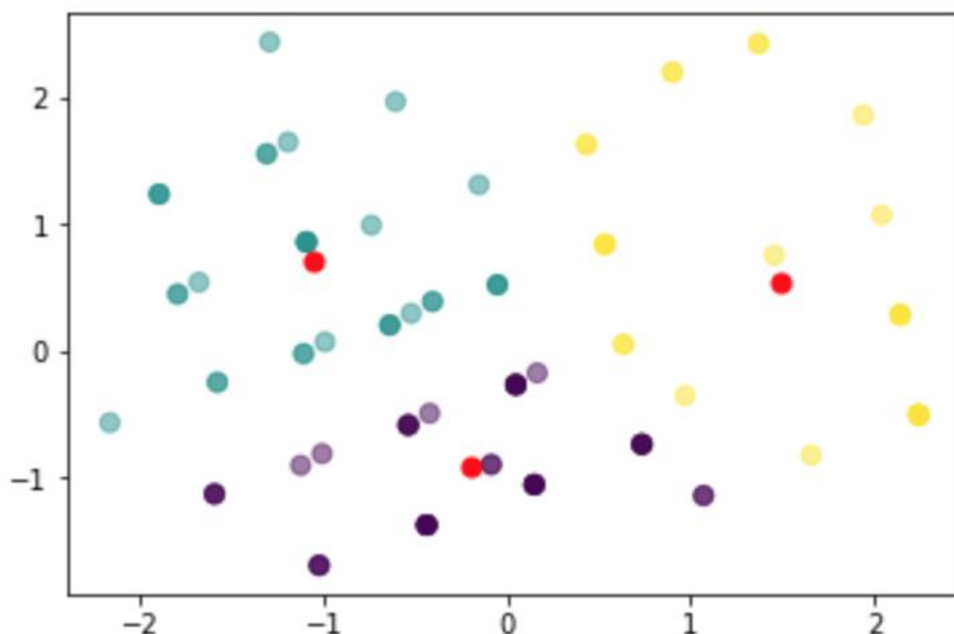
- Ako často využívajú služby spoločnosti
- Aký typ služby využívajú najčastejšie
- Či by uvítali rozšírenie ponuky
- O ktorú z nasledujúcich služieb by mali záujem

Na základe získaných informácií sme boli schopní rozdeliť zákazníkov podniku na tri skupiny. Zákazníci sú v skupinách rozdelení na základe preferencií a frekvencie využívania služieb.

Najpočetnejšie zastúpený typ zákazníka je zákazník (fialová skupina), ktorého frekvencia využívania služieb je väčšinou menšia ako polročne a najčastejšie sa zaujíma v prípade zavedenia nového produktu zákazkovej tlače etikiet.

Druhou skupinou sú zákazníci (tyrkysová skupina), ktorí mali záujem o nový produkt a frekvencia využívania služieb je väčšinou polročne až ročne, v tomto prípade bol najčastejšie záujem o tlač textilnej metráže na ďalšie spracovanie.

A tretia skupina (žltá skupina) boli zákazníci, ktorí nemali záujem o rozšírenie našej ponuky.



Graf č. 5: Zhluková analýza
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

+ výroba priamo na objednávku

+ stála klientela

- silná konkurencia

- cenová vojna

- klesajúci dopyt

- nízke bariéry vstupu

3.3.3 Analýza mikroprostredia

V tejto podkapitole diplomovej práce sa budeme venovať zhodnoteniu mikroprostredia spoločnosti. Na analýzu mikroprostredia a konkurencie využijeme Porterovu analýzu piatich síl.

Porterov model konkurenčného prostredia

Porterov model piatich síl je veľmi dôležitou súčasťou každého biznis modelu. Každý jeden faktor porterovho modelu má veľký vplyv na mikroprostredie podniku. V tomto

modely popíšeme konkurenciu, potenciálnu konkurenciu, dodávateľov, odberateľov a substitúty výrobkov.

Riziko existujúcej konkurencie v odvetví

Každý podnik sa musí prispôbovať nie len potrebám zákazníkov ale aj stratégií konkurentov, ktorá zohráva veľkú úlohu v postavení podniku na trhu.

Pri analýze konkurencie spoločnosti sme zohľadňovali faktory ako:

- Diferencia výrobkov
- Technológie
- Kvalita výrobku

Ako sme už spomínali, konkurencia v tomto odvetví je silná. Môže to byť spôsobené tým, že vstupná investícia nie je vysoká. Avšak bariéram vstupu do odvetvia sa budeme venovať nižšie.

Diferencia výrobkov je pre podnik v oblasti konkurencieschopnosti veľmi dôležitá. Podstatné je aby sa spoločnosť dokázala svojím produktom líšiť od zvyšných podnikov. V reklamnom odvetví je to veľmi náročné. Podľa tohto kritéria je takmer nemožné sa výrazne odlišovať od konkurencie. Avšak podnik môže zvyšovať svoju konkurencieschopnosť s využitím nových technológií.

Konkurencia spoločnosti Afinity, s. r. o. je silná aj v oblasti technológií. Dôvodom je, že podnik Afinity, s. r. o. je malý podnik a nedisponuje toľkými výrobnými zariadeniami ako jeho väčší konkurenti. Väčšie spoločnosti sú pre podnik tým najsilnejším konkurentom. Disponujú lepšími a viacerými technológiami a to je v tomto odvetví jednou z najsilnejších konkurenčných výhod.

Kvalita výrobkov konkurenčných spoločností je porovnateľná s kvalitou výrobkov podniku Afinity, s. r. o. Podľa tohto kritéria je podnik schopný vyrovnať sa svojej konkurencie.

Konkurenčný boj je v tomto odvetví vysoký a hlavnou zbraňou tohto boja je digitálny marketing. Každá spoločnosť má svoje vlastné web stránky a reklamy, ktorými sa každý deň snažia prilákať nových zákazníkov. Investovanie do tejto formy marketingu sa vypláti. Ako ďalší nástroj konkurenčného boja sú rôzne akcie, množstevné zľavy a

darčeky. Tieto nástroje pomáhajú k budovaniu lepšieho image firmy, získavaniu nových odberateľov a v napredovaní a upevňovaní postavenia na trhu medzi konkurenciou.

Ako povedal raz známy podnikateľ Henry Ford „Keby mám 3 doláre 2 z nich investujem do reklamy“. Konkurencia každú firmu ale núti zlepšovať sa, inovovať svoje technológie, skvalitňovať svoje služby. V spoločnosti Afinity, s. r. o. sa konkurencia mapuje už dlhšie obdobie, ale so zozbieranými údajmi sa nič nerobí a to je problém. V prvom rade by sa mali tieto údaje vyhodnotiť a následne nastaviť novú stratégiu, ktorou by v konkurenčnom boji mala spoločnosť väčšiu šancu.

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov do odvetvia

V reklamnom odvetví je v Slovenskej republike veľká konkurencia. Podľa databázy spoločnosti Afinity je na Slovensku podobných, alebo rovnakých podnikov viac ako 200. Je to spôsobené tým, že bariéry vstupu do tohto odvetvia nie sú vysoké.

Potenciálnu konkurenciu sme hodnotili na základe bariér vstupu do odvetvia.

Každý nový podnikateľský subjekt, ktorý sa rozhodne vstúpiť do tohto oboru si musí povedať, akou kvalitou a akou technológiu sa chystá robiť túto potlač. Každá technológia je iná, používa iné metódy potlače. Menej kvalitné metódy nevyžadujú vysokú vstupnú investíciu, ale to znamená, že budú obmedzení len na malé množstvo zákazníkov a to na skupinku, ktorá nepožaduje vysokokvalitnú tlač. Tým pádom tieto konkurenčné podniky pre spoločnosť Afinity, s. r. o. nepredstavujú žiadnu hrozbu, pretože tento podnik realizuje len vysoko kvalitnú potlač tými najnovšími technológiami.

Riziko substitučných výrobkov

V prípade spoločnosti Afinity, s. r. o. existuje málo substitučných výrobkov, ktoré by dokázali nahradiť originálne výrobky spoločnosti a rovnako uspokojiť potreby zákazníka. Potlač predmetov a výroba CD/DVD je príliš špecifická na to, aby boli kompletne nahradené inými výrobkami. V prípade výroby CD a DVD môžeme ako hrozbu pokladať hudobné ale aj iné online platformy. Online platformy sú ľahko dostupné pre každého. Zákazníci spoločnosti využívajúci najmä výrobu CD sa preorientovali na online platformy a tým pádom spoločnosti výrazne klesli zákazky.

Riziko vyjednávacej sily dodávateľov

Pod týmto pojmom rozumieme vyjednávaciu silu dodávateľov. Dodávatelia sa nepriamo zúčastňujú na tvorbe predajnej ceny. Dodávateľov spoločnosti tvoria firmy, od ktorých nakupuje materiál pre ďalšie spracovanie (výrobu a potlač). Dodávatelia poskytujú rôzne možnosti skladovania a dopravy. Ako každý podnik aj spoločnosť Afinita, s. r. o. sleduje ponuku, cenovú úroveň a vývoj cien. Hlavne od nich závisí, s akou vstupnou investíciou sa bude rátať na potlač reklamného predmetu. V prípade spoločnosti Afinita, s. r. o. je ale dobré, že majú dohodnuté fixné ceny od svojich dodávateľov na základe MOQ (Minimal order quantity). Zároveň je cena stanovená aj na základe počtu objednaných kusov, čo znamená, že čím vyšší počet kusov sa objedná, tým viac klesá cena. V prípade, že túto dohodu dodržiava spoločnosť, dostáva stále rovnaké ceny. Ale zároveň môžeme konštatovať, že dodávatelia majú výraznú vyjednávaciu silu, ktorú ale musia veľmi opatrne využívať, pretože nechcú prísť o svojich odberateľov. Dodávatelia sa ale snažia tlačiť na skoršie uhrádzanie faktúr, čo je veľkou vyjednávacou silou. V praxi to funguje tak, že kým odberateľ neuhradí faktúru, nedostane ďalší materiál potrebný k výrobe.

Riziko vyjednávacej sily odberateľov

Podnik má dva druhy odberateľov a to fyzické osoby, ktoré si dávajú potlačiť veci pre vlastnú potrebu a právnické osoby, ktoré si objednávajú potlač rôznych predmetov za účelom ďalšieho predaja a vytvorenia zisku. Fyzické osoby majú v tomto prípade malú vyjednávaciu silu. Najväčšiu vyjednávaciu silu majú odberatelia, ktorí sú právnické osoby. Tieto subjekty, ako sme už spomínali, objednávajú potlač za účelom ďalšieho predaja a tvorby zisku. To znamená, že požadujú vždy nižšie ceny ako fyzické osoby. To sa premietne v konečnom dôsledku vo finančných výkazoch. Taktiež nespočetnekrát žiadajú o predĺženie splatnosti faktúr, čo priamo ovplyvňuje aj spoločnosť vo vývoji tržieb, disponibilného cash flow a ziskov. Čím väčšia je vyjednávacia sila odberateľov, tým menší je záujem o dané podnikateľské odvetvie.

+ kvalita výrobkov

+ priestor rozvoj technológií

+ málo substitučných výrobkov

- diferencia výrobkov, nízke bariéry vstupu

3.4 Analýza interného prostredia spoločnosti

V tejto kapitole diplomovej práci zhodnotíme organizačnú štruktúru podniku, analyzujeme zdroje spoločnosti a jej schopnosti a vykonáme finančnú analýzu podniku.

3.4.1 Podniková kultúra

V podniku Afinita, s. r. o. sa podniková kultúra vytvorila spontánne. To znamená, že nebola cielene riadená.

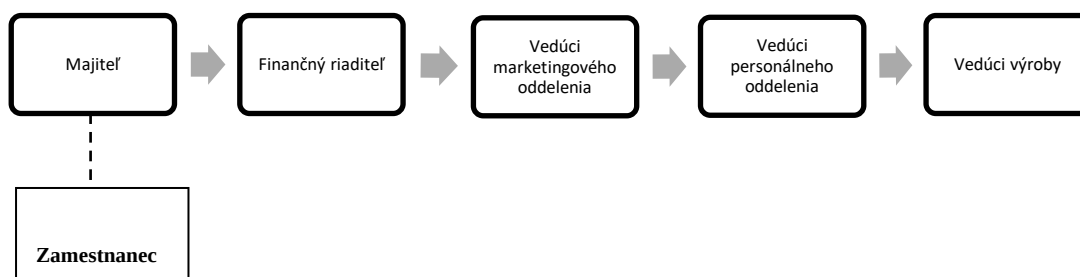
Výhodou podniku Afinita, s. r. o. je to, že je to mikropodnik s jedným zamestnancom. Tým pádom tam nedochádza k výrazným konfliktom. Majiteľ a zamestnanec zdieľajú rovnaké hodnoty, majú podobnú ideológiu a obaja majú snahu naplniť stanovené ciele, ktoré sa týkajú podniku. V spoločnosti funguje medzi nimi dokonalý súlad, čo pozitívne vplýva aj na zákazníkov spoločnosti.

Podnikovú kultúru v podniku hodnotíme veľmi kladne a myslíme si, že bude veľmi nápomocná k stanoveniu správnej stratégie podniku. Taktiež ju považujeme aj za jednu z konkurenčných výhod podniku.

3.4.2 Organizačná štruktúra

V spoločnosti Afinita, s. r. o. je organizačná štruktúra veľmi jednoduchá. Spoločnosť má len jedného zamestnanca. V podniku pracuje majiteľ, ktorý nie je zamestnanec podniku a jeden zamestnanec. Majiteľ podniku zastupuje všetky dôležité funkcie podniku. To znamená, že je finančný riaditeľ, vedúci personálneho oddelenia, vedúci marketingového oddelenia a tak ďalej. Samozrejme má na starosti aj zamestnanca podniku.

Pre spoločnosť pracuje účtovníčka, ktorá je externá a nie je zamestnancom spoločnosti.



Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra podniku Afinita, s. r. o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4.3 Analýza zdrojov

Zdroje podniku analyzujeme pomocou metódy VRIO. Na základe tejto metódy môžeme určiť konkurenčnú výhodu podniku za pomoci využitia zdrojov.

Pomocou tabuľky zhodnotíme štyri základne zdroje podniku a to fyzické, ľudské, finančné a nehmotné. Zhodnotíme ich hodnotnosť, vzácnosť, napodobiteľnosť a schopnosť podniku zdroje využiť.

Tabuľka č. 3: Maticia VRIO pre spoločnosť Afinita, s. r. o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zdroj	Hodnotnosť	Vzácnosť	Napodobiteľnosť	Schopnosť využitia	Vyhodnotenie zdroja	Výkonnosť zdroja
Fyzické zdroje	stredná	nízka	x	Áno	Konkurenčná parita	Normál
Ľudské zdroje	nízka	nízka	vysoká	Áno	Konkurenčná parita	Normál
Finančné zdroje	vysoká	nízka	x	Nie	Konkurenčná nevýhoda	Pod normál
Nehmotné zdroje	vysoká	vysoká	vysoká	Áno	Konkurenčná výhoda	Normál

Na základe tabuľky VRIO, ktorá slúži na analýzu zdrojov môžeme usúdiť, že za konkurenčnú výhodu podniku považujeme nehmotné zdroje podniku ako je know-how. Podnik Afinita, s. r. o. funguje už dlho, tým pádom majiteľ spoločnosti získal dostatočne znalostí v obore.

Ako konkurenčnú nevýhodu vnímame finančné zdroje. Myslíme si, že podnik nevyužíva dostatočne efektívne finančné zdroje. Je potrebné aby podnik viac investoval a bol schopný konkurencieschopnosti.

Za dôležité považujeme ľudské zdroje. Momentálne v podniku pracuje jeden zamestnanec. Zamestnanec je ťažko napodobiteľný, pretože má znalosti a prax v obore. Taktiež pozná know-how spoločnosti, preto je pre podnik veľmi dôležité udržať si ho. Avšak ako konkurenčnú výhodu oproti iným podnikom v obore ho nepovažujeme, lebo zamestnanci so znalosťou know-how majú aj iné spoločnosti.

+ dobrá podniková kultúra

- neschopnosť využitia finančných zdrojov

- malá konkurenčná výhoda

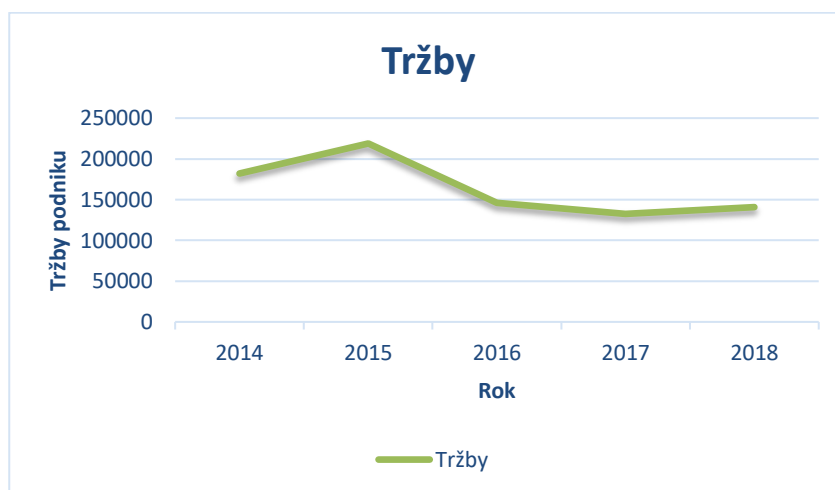
3.4.4 Zhodnotenie finančnej situácie vybranými ukazovateľmi

V tejto časti diplomovej práce spracujeme finančnú analýzu podniku Afinity, s. r. o. a rozbor jeho výkonnosti za uplynulých 5 rokov.

Popíšeme tržby podniku a taktiež ukazovatele aktív, zadlženosti a rentability.

Finančná analýza je dôležitá aby sme dokázali zhodnotiť finančné zdravie podniku a jeho hospodárenia.

Tržby



Graf č. 6: Tržby
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na grafe môžeme vidieť, že spoločnosť dosahovala najvyšších tržieb v roku 2015. Výška tržieb bola 218 881€. Neskôr v rokoch 2016 a 2017 došlo k výraznejšiemu poklesu. Môžeme vidieť, že tržby v roku 2016 boli až o 72 926 nižšie oproti roku 2015.

Bolo to spôsobené tým, že v roku 2016 sa začali dostávať do popredia hudobné online platformy a záujem o CD a DVD klesol. To sa odzrkadlilo aj na objednávkach spoločnosti, ktorá sa predovšetkým zameriavala na ich výrobu a potlač.

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability nám hovoria o efektívnosti podnikovej činnosti. Pomocou nich môžeme vyjadriť intenzitu využívania a zhodnotenie vloženého kapitálu do podniku.

Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Rentabilita vloženého kapitálu nám hovorí, aký je celkový zisk vloženej investície. Hodnota ROI nemá stanovenú výšku, ktorá je odporúčaná pre podnik. ROI sa preto porovnáva s hodnotami v odvetví.

Tabuľka č. 4: ROI

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
ROI	23,08%	20,21%	-9,40%	-10,10%	-6,72%

Rentabilita vloženého kapitálu sa v odvetví reklamy pohybuje na -4%. Podľa tabuľky môžeme vidieť, že spoločnosť Afinita, s. r. o. bola v rokoch 2014 a 2015 vysoko nad priemerom, avšak v roku 2016 a 2017 hodnota ROI výrazne spadla pod priemer v odvetví. Dobrým znamením je, že v roku 2018 sa priblížila opätovne ku priemeru v odvetví.

Rentabilita aktív ROA

Tento ukazovateľ je základným merítkom podniku, respektíve ukazuje ako efektívne dokáže podnik využívať svoje aktíva. Inak povedané návratnosť celkového majetku. Taktiež sa vyjadruje v percentách.

Tabuľka č. 5: ROA

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	29,68%	26,23%	-8,60%	-8,96%	-6,72

Rentabilita aktív sa v odvetví reklamy nachádza na hranici -1,5%. V rokoch 2014 a 2015 bola spoločnosť oproti priemeru odvetví vysoko nad priemerom, čo je dobré znamenie. Avšak v rokoch 2016, 2017 a 2018 hodnota ROA rapídne poklesla. Pre podnik to nie je dobré znamenie, pretože neefektívne využíva svoje aktíva.

Rentabilita tržieb ROS

Rentabilita tržieb nám hovorí, koľko zisku máme z jedného eura tržieb. Opäť je to najlepšie porovnať s priemerom v odvetví. Reklamnom v odvetví je hodnota ROS -1,5%.

Tabuľka č. 6: ROS

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
ROS	19,77%	14,11%	-7,72%	-6,39%	-4,28%

V podniku Afinita, s. r. o. v roku 2016 rentabilita tržieb klesla, avšak od roku 2017 mierne stúpila. V prípade ROS je lepšie, keď je hodnota čo najvyššia. Znamená to, že podnik dokáže z jedného eura zarobiť viac.

Záporné hodnoty v odvetví môžu byť spôsobené napríklad veľkým množstvom malých podnikov, alebo vplyvom jednej majoritnej spoločnosti. V našom prípade vieme, že na trhu pôsobí veľké množstvo malých podnikov v našom obore.

Rentabilita vlastného kapitálu ROE

Rentabilita vlastného kapitálu nám ukazuje, koľko centov z investovaného jedného eura vlastného kapitálu získame. Samozrejme čím je hodnota lepšia, tým viac sa odporúča investovať do daného podniku.

Tabuľka č. 7: ROE

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	48,34%	80,87%	284,56%	-12,51%	-9,79%

Podľa tabuľky môžeme vidieť, že v roku 2016 bola hodnota ROE až extrémne vysoká. O rok neskôr jeho hodnota zase poklesla na hranicu -12,51%, čo je obrovský rozdiel.

Hodnotu rentability vlastného kapitálu výrazne ovplyvňuje aj pomer cudzích zdrojov. Čím je nižšia hodnota cudzích zdrojov, tým nám aj viac klesá hodnota ROE.

Kým v roku 2016 výška cudzích zdrojov v podniku Afinita, s. r. o. bola 123 742€, tak v roku 2018 ich hodnota klesla na 28 072€. Ako môžeme vidieť priamo úmerne tým klesla aj hodnota rentability vlastného kapitálu.

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti slúžia na kontrolovanie finančnej stability podniku. Tieto ukazovatele slúžia napríklad bankám na preverenie svojich klientov.

Celková zadlženosť

Celková zadlženosť podniku nám hovorí, v akom pomere financuje podnik celkové aktíva cudzími zdrojmi. Inak povedané ako veľmi je podnik zadlžený.

Odporúčaný podiel financovania cudzími zdrojmi je 50%.

Tabuľka č. 8: Celková zadlženosť

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadlženosť	52,26%	75,01%	103,30%	19,27%	31,30%

Môžeme vidieť, že v roku 2014 mala spoločnosť celkovú zadlženosť na 52,26%, čo sa zhoduje s odporúčanými hodnotami. Avšak v roku 2016 vidíme, že zadlženosť sa dostala nad hranicu 100%. Ako sme už spomínali, táto hodnota ovplyvnila aj hodnotu ROE v roku 2016, ktorá bola taktiež veľmi vysoká.

Podľa týchto údajov je vysoko pravdepodobné, že v roku 2016 si spoločnosť zobrala úver z banky.

Nasledujúce roky 2017 a 2018 celková zadlženosť padla približne na 20% a neskôr stúpila nad 30%.

Koeficient samofinancovania

Koeficient samofinancovania nám hovorí, v akom pomere financuje podnik celkové aktíva vlastnými zdrojmi.

Tabuľka č. 9: Koeficient samofinancovania

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Koeficient samofinancovania	47,74%	24,99%	-3,30%	80,73%	68,70%

Koeficient samofinancovania je presným opakom ku celkovej zadlženosti. Vidíme, že v rokoch kedy boli hodnoty celkovej zadlženosti najvyššie, sú hodnoty samofinancovania najnižšie.

Tak ako pri celkovej zadlženosti tak aj tu, je odporúčaná hodnota 50%.

Ukazovateľ úrokového krytia

Ukazovateľ úrokového krytia vyjadruje, koľkokrát pokrýva vytvorený zisk nákladové úroky.

Tabuľka č. 10: Ukazovateľ úrokového krytia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazovateľ úr. krytia	224,67%	18,68%	-7,92%	-12,47%	-18,33%

Spoločnosť Afinita, s. r. o. mala v roku 2014 vynikajúcu hodnotu úrokového krytia. Aj v roku 2015 sa nachádzala vysoko nad štandardom banky. Avšak v rokoch 2016-2018 sa dostala do mínusových hodnôt.

Ovplyvnené to je tým, že v týchto rokoch zisk pred zdanením dosahoval mínusových hodnôt.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity nám hovoria o tom, ako podnik efektívne využíva svoje zdroje.

Obrat celkových aktív

Ukazovateľom obratu celkových aktív zisťujeme, koľkokrát sa nám premenia celkové aktíva na tržby. Neexistuje žiadna odporúčaná hodnota pre tento ukazovateľ, pretože sa odvíja od odvetvia.

Tabuľka č. 11: Obrat celkových aktív,
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktív	1,17	1,43	1,22	1,58	1,57

Obrat stálych aktív

Hodnota obratu stálych aktív by mala byť stále vyššia, ako hodnota obratu celkových aktív.

Tabuľka č. 12 Obrat stálych aktív
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat stálych aktív	1,72	2,72	2,27	3,66	3,02

Na základe tabuliek obratu stálych aktív a obratu celkových aktív vidíme, že tato podmienka bola v každom roku splnená.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob v praxi znamená, že za akú dlhú dobu sa zásoby vyexpedujú zo skladu. To znamená, akú rýchlu obratnosť má daný materiál.

Tabuľka č. 13: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat zásob	27,32	30,88	57,97	31,97	19,36

Odporúčaná hodnota je 60 dní. Podnik Afinita, s. r. o. mal túto dobu od roku 2014-2017 do približne okolo 30 dní, okrem roku 2016. V roku 2018 doba obratu zásob klesla pod 20 dní.

Tieto hodnoty sú veľmi uspokojivé, pretože spoločnosť nemá problémy s uskladňovaním materiálu a tým pádom si nevytvára zbytočné náklady.

Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok hovorí, za aký čas sú v podniku splácané pohľadávky.

Tabuľka č. 14: Doba obratu pohľadávok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat pohľadávok	x	x	41,80	34,57	32,40

V rokoch 2014 a 2015 bolo nemožné toto číslo vypočítať, pretože podnik neevidoval žiadne pohľadávky. Zvyšné roky 2016-2018 bola táto hodnota v norme.

Doba obratu záväzkov

Doba obratu záväzkov nám hovorí, za akú dobu je podnik schopný splácať svoje záväzky. Pre podnik je výhodné, keď je táto doba čo najdlhšia. Samozrejme by to nemalo ohroziť vzťahy so svojimi obchodnými partnermi.

Tabuľka č. 15: Doba obratu záväzkov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat záväzkov	11,52	15,36	6,06	3,77	5,03

Avšak môžeme vidieť, že spoločnosť Afinita, s. r. o. spláca svoje záväzky veľmi rýchlo.

Na základe analýzy finančnej situácie podniku sme zistili, že spoločnosť má nízke zadĺženie a efektívne pracuje so svojimi zásobami. Na základe výsledkov z analýzy súdime, že financovanie novej tlačiarne, ktorú chce podnik zaobstaráť je kompletne možné cudzími zdrojmi.

+ expedovanie zásob zo skladu

+ schopnosť rýchleho splácania záväzkov

- neefektívne využívanie aktív

- vysoké financovanie vlastnými zdrojmi

3.4.5 Analýza súčasného obchodného modelu

K analýze súčasného biznis modelu spoločnosti Afinita, s. r. o. sme využili CANVAS metódu. Táto metóda nám zobrazuje, akým súčasným biznis modelom podnik tvorí zisk, vytvára svoje produkty a získava hodnotu a svoje postavenie na trhu.

V nasledujúcej tabuľke uvidíte aktuálny biznis model spoločnosti. Tabuľka je rozdelená na dve časti a to na pravú a ľavú, kde práva strana zobrazuje hodnotu spoločnosti a ľavá strana zobrazuje prvky, ktoré tvoria zisk spoločnosti.

Tabuľka č. 16: Obchodný model Canvas podniku Afinita, s. r. o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Pridaná hodnota	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Servis a oprava tlačiarň Dodávatelia rôznych druhov materiálov a tovaru na potlač.	Výroba a predaj potlačených produktov Grafické návrhy	Rýchlosť Dostupnosť Doprava častokrát zadarmo Kvalita	Prvotný kontakt a udržanie si nových zákazníkov	Veľkoobchody Maloobchody Spoločnosti Koneční spotrebitelia
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
	Zamestnanci Logistika Skladové zásoby Dodávatelia Peniaze		Sídlo podniku Internet Veľkoobchod	
Štruktúra nákladov			Zdroje príjmov	
Výroba Marketingová komunikácia Logistika			Tržby z predaja potlačených produktov Tržby z predaja služieb Veľkoobchod	

Kľúčové partnerstvá

Najdôležitejšími obchodnými partnermi sú pre spoločnosť Afinita, s. r. o. dodávatelia. Hlavným dôvodom je, že bez nich by spoločnosť nemala možnosť potláčať rôzne predmety ako CD/DVD, magnetky, tričká, bannery, odznaky, perá a rôzne iné. Na väčšinu potláčaných produktov má spoločnosť dvoch dodávateľov, od ktorých nakupuje už dlhodobo. Taktiež je veľmi dôležitým kľúčovým partnerom pre spomínaný podnik spoločnosť, ktorá poskytuje záručný ale aj pozáručný servis na tlačiarne. Pretože, ak by nastala nejaká závada stroja, podnik nie je schopný pokračovať s výrobou až dovtedy, kým sa stroj neopraví, čo znamená že podnik prichádza o peniaze.

Kľúčové aktivity

Najdôležitejšie aktivity, ktoré spoločnosť Afinita, s. r. o. musí realizovať je výroba a predaj potlačených predmetov, čo je ich hlavnou činnosťou. Túto činnosť podnik vykonáva vo svojom sídle, kde majú nato dostatočne veľké kapacity. Ďalšou veľmi dôležitou aktivitou je návrh grafického dizajnu, ktorý vytvára profesionálny grafik na presné požiadavky klientov spoločnosti.

Kľúčové zdroje

Najdôležitejšou časťou biznis modelu sú zdroje, pretože bez nich by podnik nemohol vykonávať svoju výrobnú činnosť. Afinita, s. r. o. má niekoľko domácich dodávateľov, ale ako sme už spomínali v práci na väčšinu predmetov a produktov používa len dvoch.

V spomínanej spoločnosti pracujú dvaja zamestnanci. Obaja ovládajú výrobný know-how, ktorý im zabezpečuje ich príjem. Jeden zo zamestnancov sa stará o návrhy grafických dizajnov pre rôzne požiadavky od najrôznejších klientov. Druhý zamestnanec sa stará o kvalitný chod tlače a o neustály rast odberateľskej základne.

Distribúciu svojich produktov spoločnosť rieši pomocou kuriérskych spoločností, na ktoré je vo väčšine prípadov spoľahnutie. Je to z dôvodov takých, že ak by sa spoločnosť rozhodla riešiť logistiku vlastným spôsobom, rapídne by im to začalo navyšovať náklady. Afinita, s. r. o. je finančne stabilný podnik, pred dvoma rokmi splatili predčasne úver na nákup novej tlačiarne.

Skladovacie priestory má spoločnosť dostatočne veľké a prispôsobené skladovaniu jednotlivých materiálov či už potrebných k výrobe alebo potlači.

Pridaná hodnota

Kvalita a hodnota produktov, ktoré vyrába spoločnosť Afinita, s. r. o. je priamo úmerná na rozhodovaní zákazníka či si objedná potlač práve u spomínanej spoločnosti alebo sa rozhodne pre konkurenčný podnik. Spoločnosť bola založená na princípe kvalita nad kvantitu, čo pre nich bolo veľmi múdre rozhodnutie, pretože kvantitou by nedokázali konkurovať veľkým spoločnostiam poskytujúcich potlač. Každý jeden zákazník je pre spoločnosť dôležitý, čo vidno aj v ich prístupe k potenciálnemu odberateľovi. Cieľom spoločnosti v prístupe k zákazníkovi je byť ľudský a vyhovieť ich požiadavkám v čo najkratšej dobe.

Sídlo spoločnosti je v meste Sliač, na veľmi ľahko dostupnom mieste. Zákazníci z okolia volia možnosť osobnej objednávky potlače alebo grafického dizajnu. Ostatní zákazníci majú možnosť o požiadanie cenovej ponuky alebo zaslanie objednávky pomocou emailu. Mnohokrát spoločnosť poskytuje dopravu zadarmo pomocou kuriérskych spoločností GEIS alebo UPS a to nad určitý objem objednávaných produktov s potlačou, čo každý jeden zákazník ocení. Pre tento zákaznícky bonus sa podnik rozhodol z dôvodu, že má

špeciálne ceny na dopravu po Slovenskej republike od spomínaných kuriérskych spoločností.

Vzťahy so zákazníkmi

Spoločnosť má 4 skupiny zákazníkov, ktoré delíme na veľkoobchod, maloobchod, spoločnosti a zákazníkov, ktorí sú konečnými spotrebiteľmi potlačených produktov. Pod pojmami veľkoobchod a maloobchod rozumieme tých zákazníkov, ktorí od nás nakupujú za účelom ďalšieho predaja kvôli dosiahnutiu zisku. Títo zákazníci dostávajú takzvané špeciálne ceny. Ďalšou skupinou sú spoločnosti, ktoré si objednávajú potlačené produkty s vlastnými firemnými logami a sloganmi. Poslednou skupinou sú fyzické osoby, ktoré si žiadajú potlačiť produkty pre vlastnú potrebu či už sú to hrnčeky s fotkami alebo rôznymi nápismi, magnetky a iné.

Distribučné kanály

Ako efektívne oslovovanie a komunikovanie so zákazníkmi spoločnosť Afinita, s. r. o. využíva viacero komunikačných kanálov. Sídlo spoločnosti kde chodia zákazníci, ktorí sa nachádzajú v okolí využíva priamy kontakt oslovenia. Táto forma komunikácie je najviac osobná, čiže je veľká šanca keď sa obchodník snaží a má profesionálne vystupovanie, že vznikne nový obchodný styk. Ďalším komunikačným nástrojom v modernej dobe je internet. Štúdie poukazujú že v tejto dobe sa najviac oplatí investovať do marketingovej komunikácie cez internet. Táto forma komunikácie dokáže osloviť každého potenciálneho zákazníka keď je reklama dobre cieleňá. Spoločnosť Afinita, s. r. o. má svoj internetový portál, kde si nový alebo aj stávajúci zákazníci môžu vybrať s jednotlivých produktov a následne zaslať objednávku. Avšak veľkou chybou je, že web spoločnosti nedisponuje e-shopom. Tento fakt ale spoločnosť začala riešiť a v dohľadnej dobe e-shopom bude disponovať.

Štruktúra nákladov

Ako každá spoločnosť aj nami riešený podnik Afinita, s. r. o. má svoje náklady, ktoré sa snaží optimalizovať. Najvyššou položkou nákladov danej spoločnosti sú náklady na potlač jednotlivých predmetov. Tieto náklady predstavujú špeciálnu farbu, ktorú tlačiareň využíva, avšak s týmito nákladmi spoločnosť musí počítať. Rovnako ako aj so mzdami, nájomom a energiami. Náklady na marketing má spoločnosť pomerne nízke. Tieto náklady predstavujú prenájom domény, platbu za webhosting a platby za Google Ads reklamy.

Každý mesiac za Google Ads platí spoločnosť rôznu čiastku, keďže táto suma je vyrátaná na základe kliknutí na danú reklamu. Ako sme už spomínali, náklady na distribúciu má spoločnosť zvýhodnené od svojich dopravcom, avšak tieto náklady sú taktiež variabilné. Nie každý mesiac má spoločnosť rovnaký počet zásielok, ale majú v snahe posielat' čo najviac zásielok naraz.

Zdroje príjmov

Zdroje príjmov tvoria odberatelia, ktorí sa kupujú a objednávajú od spoločnosti Afinita, s. r. o. ich produkty a služby. Kedysi spoločnosť inkasovala najviac tržieb za potlač CD/DVD, ale v dnešnej dobe tomu tak nie je. Teraz tvoria tržby z predaja potlačených produktov najväčšiu časť zdrojov príjmov a následne hneď za nimi nasledujú tržby s poskytnutia grafických služieb. Ako ďalšou časťou príjmov sú rôzne výroby reklamných bannerov, pre spoločnosti alebo manifestácie.

3.4.6 Analýza marketingových činností podniku

Pod touto kapitolou si rozoberieme marketingové činnosti podniku. Každý úspešný podnik by mal mať stanovený marketingový mix nazývaný 4P pre svoje produkty. Distribučné cesty, cena, produkt a propagácia sú hlavnými parametrami spomínanej analýzy.

Produkt

Táto časť analýzy sa zaoberá produktom z pohľadu zákazníka, ktorý zohľadňuje jeho kvalitu, spoľahlivosť, dizajn, záruku a mnoho iného. Zo všetkých častí je produkt najdôležitejšou súčasťou marketingového mixu. Spoločnosť Afinita, s. r. o., ponúka mnoho rôznorodých produktov, ktoré dokáže potlačiť napríklad perá, bannery, CD/DVD, vizitky, kľúčenky, magnetky, odznaky, USB kľúče, hrnčeky a rôzne iné. Každý s týchto produktov je jedinečný a vhodný pre potlač i gravírovanie aj pre najobťažnejšie požiadavky klientov.



Obrázok č. 8: Produkty
(Zdroj: Afinita.sk, 2020)

V samotnom marketingovom mixe ale tieto produkty nebudeme analyzovať. Riešiť budeme hlavnú podnikateľskú činnosť firmy a to potlač samotných predmetov a produktov, pretože potlač spoločnosti tvorí najväčšiu časť tržieb.

Hlavnú časť produktu, čiže jadro, tvorí potlač samotných predmetov. Najčastejšie sa na spoločnosť obracajú zákazníci práve s touto požiadavkou. Kvalita potlače bola vždy na vysokej úrovni a to preto lebo podnik používa najnovšie tlačiarenské technológie, ktoré sú precízne, kvalitné a v neposlednom rade odolné voči rôznym nežiadúcim podmienkam. Týmto spôsobom si podnik zabezpečuje svoje postavenie na trhu

v konkurenčnom boji. Zákazníci si majú možnosť vybrať čím chcú potlačiť produkt či už obrázkom alebo logom alebo len nejakými nápismi. Taktiež môžu poskytnúť vlastnú grafiku a spoločnosť len potlačí dané predmety alebo si dajú vytvoriť vlastný návrh grafiky profesionálnym grafikom. Grafika musí byť čo najkvalitnejšia teda mať vysoké DPI rozlíšenie kvôli kvalite potlače. Spoločnosť Afinita poskytuje aj záruku na potlačené predmety.

Distribučné cesty

Spoločnosť Afinita, s. r. o. má dva rôzne druhy distribučných ciest. Jedna z nich je formou sídla spoločnosti, kde si zákazník môže prísť osobne povedať svoje požiadavky a požiadať o cenovú ponuku alebo rovno objednať požadovanú potlač. Táto forma distribúcie je pre spoločnosť Afinita najvyhovujúcejšia, pretože nie každý zákazník je schopný popísať svoje požiadavky zrozumiteľne. Ako sme už naznačili, ďalšia forma distribučnej cesty je prostredníctvom internetu, kde si zákazník môže pozrieť ponuku spoločnosti a následne požiadať o cenovú ponuku e-mailom alebo telefonátom alebo priamo len realizovať objednávku.

Komunikácia

Ako prvú formu propagácie zvolila spoločnosť Afinita prostredníctvom internetu. Vlastná web stránka pomáha podniku dostať sa do povedomia zákazníkov. Web stránka má aj platenú Google Ads reklamu, ktorej úspešnosť budeme riešiť nižšie v tejto kapitole. Táto forma propagácie je v modernej dobe najspoľahlivejšia a dokáže osloviť najväčšie množstvo zákazníkov. Reklama spoločnosti sa taktiež nachádza na jednom internetovom e-shope kde sa priamo zúčastňuje aj predaja ale Afinita, s. r. o., nepatrí k vlastníkom tohto portálu. Komunikácia s partnermi spoločnosti sa uskutočňuje pomocou e-mailovej komunikácie alebo osobnou formou. Pri skúmaní marketingového mixu sme natrafili na nedostačujúcu propagáciu tohto podniku.

Podnik nemá žiadnu formu komunikácie skrz sociálne siete. Sociálne siete v dnešnej dobe dokážu osloviť veľké množstvo potenciálnych zákazníkov. Rozhodne je potrebné aby podnik túto formu komunikácie zaviedol.

Ďalšia forma komunikácie, ktorú spoločnosť neponúka je reklama v krajských novinách. V banskobystrickom kraji, v ktorom podnik pôsobí funguje krajský mesačník. Tento mesačník ponúka možnosť reklamy. Podľa nášho názoru, by mal podnik využiť túto

možnosť. Prostredníctvom časopisu by dokázal prilákať zákazníkov z okolia, v ktorom pôsobí.

Cena

Cena je neprehliadnuteľnou súčasťou marketingového mixu. Každá spoločnosť má svoju vlastnú cenotvorbu. Spoločnosť Afinita, s. r. o. nastavila svoje ceny zodpovedajúce kvalite poskytovaných služieb. Tým, že poskytuje nižšie ceny ako konkurencia tak získava aj konkurenčnú výhodu ale snaží sa aj prilákať nových zákazníkov. Podnik poskytuje rôzne množstevné zľavy na základe odoberaného množstva. Týmto obchodným trikom si chce spoločnosť udržať súčasných zákazníkov.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza slúži na to, aby sme dokázali popísať silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a ohrozenia. Vychádza z predchádzajúcich analýz, ktorým sme sa venovali v tejto časti diplomovej práci.

Tabuľka č. 17: Swot analýza spoločnosti Afinita, s. r. o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
• Kvalita služieb a produktov • Cena výrobkov • Výroba priamo na objednávku • Stála klientela • Málo substitučných výrobkov • Dobrá kultúra podniku • Rýchle expedovanie zásob zo skladu • Schopnosť rýchleho splácania záväzkov	• Absencia cieľov podniku • Nedefinovanie stratégie podniku • Slabá marketingová komunikácia • Zložitá diferencia výrobkov • Neschopnosť využitia finančných zdrojov • Neefektívne využívanie aktív • Vysoké financovanie vlastnými zdrojmi
Príležitosti	Hrozby
• Nová vláda • Vzdelanie obyvateľstva • Vývoj technológií • Priestor na rozvoj	• Slovenská ekonomika upadne do recesie • Zmena vekovej štruktúry obyvateľstva • Vývoj technológií • Silná a veľká konkurencia • Cenová vojna • Klesajúci dopyt • Nízke bariéry vstupu do odvetvia • Malá konkurenčná výhoda

Silné stránky

Za silné stránky podniku Afinita, s. r. o. považujeme kvalitu ponúkaných služieb a produktov. Služby a produkty, ktoré podnik ponúka splňajú očakávanú kvalitu zákazníkov za primeranú cenu.

Cena je ďalšou silnou stránkou spoločnosti. Ich cenová kalkulácia je prispôsobená svojím zákazníkom a odvíja sa od množstva a od typu zákazníka. V porovnaní s konkurenciou spoločnosť ponúka nižšie ceny za rovnakú kvalitu, čo z podniku robí konkurencieschopnú spoločnosť.

Silnou stránkou podniku je aj jeho stála klientela. Podnik má zákazníkov, ktorí jeho služby využívajú pravidelne. Tým ma zabezpečený príjem, ktorý nie je úplne dostatočný. Stálu klientelu získal podnik aj vďaka individuálnemu prístupu ku zákazníkovi. Spomínali sme, že spoločnosť sa radí medzi mikropodniky. To znamená, že sa to odráža aj na počte zákaziek, ktorých nemá také množstvo ako niekoľko násobne väčších spoločností, avšak má jednu pridanú hodnotu navyše. Majiteľ a jeho zamestnanec poznajú svojich klientov a ich potreby. To im umožňuje ku každému z nich pristupovať individuálne a odporučiť im službu alebo produkt, ktorý by dokázal najlepšie uspokojiť ich potreby.

Silnou stránkou podniku je to, že ponúka výrobky, ktoré nemajú na trhu veľa substitučných výrobkov a dajú sa len ťažko nahradiť. Je to veľkou výhodou pre podnik. Pretože mu nehrozí vysoká nepriama konkurencia.

Podnikovú kultúru spoločnosti Afinita, s. r. o. jednoznačne považujeme za jej silnú stránku. Rovnaké názory, hodnoty a synchronizácia medzi majiteľom a zamestnancom výrazne napomáha chodu spoločnosti a k znižovaniu konfliktov na pracovisku.

Podniku, ktorý je schopný expedovať svoje zásoby v sklade v odporúčanom časovom intervale, si nevytvára zbytočná náklady na ich uskladňovanie.

Silná stránka podniku je taktiež schopnosť splácania svojich záväzkov. Týmto spôsobom si podnik buduje dobré vzťahy so svojimi dodávateľmi, čo je pre spoločnosť veľmi užitočné.

Slabé stránky

Za slabé stránky podniku sú považované tie, ktoré sú škodlivé pre dosiahnutie stanovených cieľov podniku.

Slabá stránka podniku je, že nemá stanovenú všeobecnú stratégiu podniku a nedefinovaný cieľ, ktorého chce spoločnosť dosiahnuť. Tým pádom rozhodovanie majiteľa môže byť chaotické, pretože nie je stanovené, aké čiastkové ciele je potrebné realizovať.

Nedostačujúcim článkom podniku je jednoznačne marketingová stratégia. Internetová stránka spoločnosti je veľmi slabá, nepriehľadná a v dnešnej dobe nemá schopnosť prispôbiť sa mobilnému zariadeniu. Afinita, s. r. o. je reklamná spoločnosť, ktorej stránka by mala reprezentovať ich schopnosť v oblasti marketingu a samozrejme v grafike, pretože to je služba, ktorú podnik ponúka. Ak by spoločnosť bola schopná stránku upraviť k dnešným potrebám a zmeniť jej dizajn, malo by to pozitívny vplyv na budúcich potenciálnych zákazníkov, ktorí jej web navštevujú.

Spoločnosti chýbalo zistenie preferencií svojich zákazníkov. Potreba poznania preferencií zákazníkov je nevyhnutná aj pre nastavenie marketingu a pri výbere novej ponúkanej služby.

Podnik má veľmi slabú konkurenčnú výhodu na trhu, pretože nie je schopný správne využívať finančné zdroje a diferenciaciu výrobkov je veľmi náročná, pretože väčšina podnikov v odvetví ponúka rovnaké produkty.

Príležitosti podniku

Podnik pôsobí v reklamnom odvetví. Príležitosťou tejto spoločnosti je to, že napríklad o reklamné predmety a veľkoplošné potlače bude vždy záujem. Každý podnik, alebo súkromná osoba snažiaca sa zviditeľniť bude vždy využívať služby takejto spoločnosti.

Za príležitosť považujeme nárast vzdelanosti obyvateľstva, pretože v budúcnosti podnik príde o svojho zamestnanca, ktorý dosiahne dôchodkového veku. Pri vyššej miere vzdelanosti obyvateľstva bude pre podnik jednoduchšie nájsť náhradu.

Taktiež vývoj nových technológií považujeme za príležitosť podniku, ale rovnako aj za hrozbu pre podnik. Avšak hrozby popíšeme neskôr.

Ako príležitosť považujeme to, že vývoj nových technológií môže uľahčiť robotu pri istých službách, ktoré podnik ponúka. Rovnako ponúka nové možnosti a vyvíja nové zariadenia, ktorými v budúcnosti môže podnik disponovať a získať tak nových zákazníkov.

Hrozby podniku

Prvú hrozbu, ktorú spomenieme, je hrozba konkurencie. Odvetvie, v ktorom pôsobí analyzovaná spoločnosť, je veľmi veľká existujúca konkurencia. Preto je pre podnik dôležitá schopnosť oslovovať nových zákazníkov, sila udržania si stálych zákazníkov a samozrejme dostatočná konkurencieschopnosť. Taktiež hrozba potenciálnej konkurencie je vysoká. Vstup do odvetvia nie je podmienený vysokými bariérami vstupu. Najnáročnejšia je prvotná investícia, ktorá je pravdepodobne vysoká, ale nie likvidačná.

S veľkou konkurenciou nastáva aj cenová vojna. Tým, že podnik pôsobí v monopolistickej konkurencii, spoločnosti od seba preberajú cenu. Veľakrát podnik stanoví takú nízku cenu, že predáva pod svoje náklady. Tým preberá zákazníkov iným spoločnostiam. Samozrejme je to hrozba, pretože stanovenie správnej ceny je veľmi náročné.

Veľká hrozba pre podniky nastala začiatkom marca. Slovenská ekonomika z dôvodu koronavírusu, ktorý spôsobil celosvetovú pandémiu, upadá postupne do recesie. To znamená, že reálny produkt ekonomiky bude po hranicu jej výrobných možností. Táto skutočnosť výrazne ovplyvní chod podnikov. Momentálne už teraz podnik Afinita, s. r. o. pociťuje výrazný pokles zákaziek.

Pokles dopytu nesúvisí len s krízou, ale aj s poklesom záujmu zákazníkov o primárny produkt, ktorý spoločnosti tvoril najväčší zisk. Výroba a potlač CD a DVD už nie je žiadanou službou a preto je dôležité aby sa podnik zameral marketing na iný produkt či službu, ktorá mu pomôže pozdvihnúť dopyt po jeho produktoch.

Ako sme spomínali, rýchli vývoj technológií môžeme považovať aj za hrozbu pre podnik. Je to z dôvodu, že udržanie si konkurencieschopnosti spočíva aj v nasledovaní technologických trendov. Tieto nové zariadenia sú drahé a pre podnik, ktorý ma momentálne nižší objem zákaziek, je to finančne náročné.

Hrozbou, ktorú spoločnosť nemôže ovplyvniť je zmena vekovej štruktúry obyvateľstva a tým pádom menej potenciálnych zákazníkov. Taktiež sme spomínali, že jediný

zamestnanec, ktorého spoločnosť má, plánuje o dva roky odísť na dôchodok. Podnik to môže výrazne ohroziť, pretože nemusí byť schopný nájsť vhodnú náhradu.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA PLÁNU ROZVOJA OBCHODNÝCH AKTIVÍT

V tejto kapitole diplomovej práce sa budeme venovať vlastným návrhom riešenia rozvoja obchodných aktivít pre spoločnosť Afinita, s. r. o.. Na vytvorenie riešení budeme využívať výsledky z analýz, ktoré sme robili v predchádzajúcej časti práce. Avšak najmä využijeme výsledky zo SWOT analýzy, kde sme popísali silné a slabé stránky spoločnosti a zároveň jej príležitosti a ohrozenia. Hlavným cieľom rozvoja obchodných aktivít je nákup a zavedenie novo ponúkanej služby do portfólia spoločnosti a vytvorenie nového biznis modelu spoločnosti.

Návrhy pre podnik Afinita, s. r. o.:

- Definovať stratégiu podniku
- Vytvorenie nového marketingového mixu
- Zavedenie novej služby do ponuky podniku
- Návrh nového biznis modelu

Na základe hore uvedených návrhov, vytvoríme nový biznis model pre spoločnosť Afinita, s. r. o., ktorý bude kľúčovým zdrojom k zvýšeniu počtu objednávok a prilákaniu nových zákazníkov.

4.1 Stratégia podniku

Podniku Afinita, s. r. o. v súčasnosti chýba jasne stanovená stratégia. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli stanoviť víziu, poslanie a ciele podniku. Pri tvorbe stratégie prihliadame na výsledky z analýzy externého a interného prostredia a návrhy majiteľa.

Vízia: Podnik, ktorý svojimi kvalitami dokáže konkurovať aj väčším spoločnostiam v odvetví.

Poslanie: Spoločnosť chce docieľiť primeraného zisku a uspokojovať potreby svojich zákazníkov za pomoci moderných technológií.

Cieľ: V krátkodobom horizonte, čiže do jedného roka, sú ciele podniku – nová webová stránka, prilákание 10 nových zákazníkov a zakúpenie novej technológie na potlač textilnej metráže.

V dlhodobom horizonte, viac ako jeden rok, sú ciele nasledovné - zvýšenie ziskovosti o 50% v priebehu 5 rokov.

Novú webovú stránku sme zahrnuli do cieľov, pretože súčasná webová stránka je zastaraná. Je dôležité, aby reklamná spoločnosť, ktorá ponúka vo svojich službách grafickú prácu, mala webovú stránku spravenú atraktívne pre oko zákazníka.

Nová stránka podniku zároveň pomôže v druhom stanovenom ciele, a to je získanie nových zákazníkov. Je potrebné aby sa noví zákazníci stali stálymi klientmi. Súčasná frekvencia objednávok od stálych zákazníkov nie je častá a podľa dotazníka, služby spoločnosti využívajú raz ročne. Preto považujeme za nevyhnutné prilákanie 10 nových zákazníkov do jedného roku.

Všetky uvedené krátkodobé ciele sú nápomocné a nevyhnutné pre naplnenie dlhodobého cieľu.

4.2 Nový marketingový mix

Ako sme zistili v analýze súčasného stavu podniku, jedným z najväčších nedostatkov spoločnosti Afinity, s. r. o. je marketingová stratégia. Web spoločnosti je zastaralý, chýba moderný dizajn, neobsahuje možnosť online objednávok, žiadny prehľad referencií, žiadne vzorové zobrazenie hotových objednávok. Reklama podniku funguje cez Google Ads, avšak reklama nie je správne nastavená a neponúka žiadne výstupy, s ktorými by sa dalo pracovať a analyzovať ich.

Cieľom novej marketingovej stratégie bude prilákanie nových zákazníkov pre spoločnosť a vybudovanie známeho obchodného mena medzi spoločnosťami s rovnakým predmetom činnosti.

4.2.1 Produkt

Zavedenie novej služby pre spoločnosť Afinity, s. r. o. by malo mnoho výhod. Jedným z nich je rozšírenie portfólia spoločnosti. Tým pádom by spoločnosť mohla začať osloviť zákazníkov, ktorých doteraz nemala čím osloviť.

V prípade spoločnosti by sme odporúčali ako novú službu zaviesť potlač textilnej metráže na ďalšie spracovanie. V súčasnosti sa táto forma potlače veľmi často vyhľadáva, či už

na výrobu rôznych tričiek, ekologických nákupných tašiek alebo rôznych druhov oblečenia.

Na základe prieskumu v analytickej časti práce bolo zistené, že služby podniku najčastejšie využívajú zákazníci za účelom maloobchodného predaja a pre vlastnú spotrebu. Práve na tento typ zákazníkov by sme odporučili podniku sa sústrediť s novou službou. Potlač látok pre vlastnú spotrebu vidíme ako vhodnú príležitosť pre podnik.

4.2.2 Komunikácia

V tejto časti navrhujeme niekoľko možností komunikácie pre spoločnosť Afinita, s. r. o..

Google Ads

Aktuálna forma propagácie spoločnosti Afinita je reklama v regionálnych novinách a reklama pomocou Google Ads. Reklamné nástroje od spoločnosti Google sú najviac využívanou reklamnou platformou vo svete digitálneho marketingu. Pre správne nastavenie účtu je za potreby spraviť pár zmien ktoré sme popísali nižšie v tejto kapitole.

- kľúčové slová sú zle usporiadané, vôbec nie sú rozdelené do relevantných reklamných skupín.
- kľúčové slová sú v jednej reklamnej skupine kde sa kombinuje veľmi veľa kľúčových slov v rôznych zhodách.
- niektoré kľúčové slová nedosahujú cenovú ponuku pre prvú stránku. (Nízke bidy)
- vôbec sa nepracuje s vylučujúcimi kľúčovými slovami, čo spôsobuje, že veľmi veľa rozpočtu sa míňa na nerelevantné kľúčové slová.
- taktiež sa nepracuje s hľadanými výrazmi
- kampane pre Slovensko sa musia rozdeliť podľa regiónov, aby sme presne vedeli, ktoré kraje prosperujú a ktoré nie. Podľa toho budeme vedieť lepšie optimalizovať cenovú ponuku pre jednotlivé kraje.
- taktiež sa vôbec nepracuje s časovým rozvrhom reklám a nevieme, v ktoré hodiny zo dňa sú najlepšie pre zvýšenie cenovej ponuky.
- vôbec sa nepracuje s účtom ako takým. Tento rok sa tam vykonalo len 10 zmien a to je už takmer máj.

- reklamy vôbec nie sú vyplnené, tak ako majú byť.
- vôbec sa nepracuje s rozšíreniami, ktoré sú veľmi dôležité pre viditeľnosť účtu. Na celom účte je len pár rozšírení.
- vyhľadávacia kampaň je spojená s obsahovou kampaňou, čo je veľmi zle riešenie a reklamy sú veľmi slabé.
- bude potrebné vytvoriť samostatné reklamy pre vyhľadávaciu sieť a samostatné reklamy pre obsahovú sieť.
- v celom remarketingu sú len 2 bannery, čo je veľmi málo a vôbec neperformujú od začiatku roka.

Navrhujeme kompletne prerobenie Google Ads účtu a to od základov. Bude potrebné spraviť analýzu kľúčových slov, pretože veľmi veľa kľúčových slov nemá žiadnu účinnosť.

Na základe tejto analýzy zistíme, ktoré kľúčové slová sú vhodné. V prípade, že by spoločnosť využila naše odporúčania, prerobený Google Ads účet by podniku poslužil ako najlepšia forma propagácie pre novú navrhovanú službu.

Sociálne siete

Ďalšou formou propagácie navrhujeme sociálne siete. Komunikácia pomocou sociálnych sietí je veľmi efektívnou metódou v súčasnosti, kde môže podnik komunikovať s odberateľmi, prezentovať sa pre nových potenciálnych odberateľov, pridávať svoje už potlačené produkty ako reklamu, vyhlasovať rôzne súťaže pre prilákanie nových zákazníkov, využívať platenú reklamu, ktorá keď je správne nastavená, tak má dosah na desiatky tisíc užívateľov.

Web stránka

V dnešnej dobe je najväčšou vizitkou spoločnosti jej internetový portál. Prvé čo zákazník urobí pri výbere dodávateľa, je prehliadnutie si internetovej stránky. Web vybraného dodávateľa by mal potenciálneho zákazníka osloviť a nenechať ho odísť zo stránky kým si danú službu od vás neobjedná alebo sa o službu aspoň neinformuje.

Pre spoločnosť Afinita, s. r. o. navrhujeme kompletne prerobenie internetovej stránky a firemného loga od základov. Navrhujeme nový dizajn stránky a loga tak, aby bol hodný

spoločnosti, ktorá ponúka potlač reklamných predmetov. Nová stránka by mala obsahovať moderný dizajn, profesionálne SEO programovanie, možnosť online dopytu, prehľad referencií, vzorové ukážky hotových objednávok. Tieto všetky optimalizácie a vylepšenia budú následne viesť k zvýšeniu návštevnosti internetového portálu a budovaniu nových obchodných vzťahov. Spoločnosti by sme taktiež odporučili do budúcnosti zvážiť možnosť zavedenia e-shopu. Pri analýze konkurencie sme zistili, že väčšina konkurentov využíva ich internetové stránky ako ďalšiu formu predaja.

Krajské noviny

Platená reklama v krajských novinách môže byť pre podnik veľmi nápomocná v získaní nových zákazníkov. Dokázala by prilákať zákazníkov, ktorí by využívali služby podniku pre vlastnú potrebu.

4.2.3 Distribučné cesty

V analytickej časti práce sme už popísali, ako fungujú distribučné cesty spoločnosti. Avšak aktuálne distribučné cesty nám prídu zastaralé pre spoločnosť. Ponechali by sme jedine osobné stretnutie, kde by sa zákazník mohol osobne stretnúť a prekonzultovať jeho požiadavky so zamestnancom spoločnosti. Následne po prekonzultovaní problematiky, by si zákazník mohol danú službu objednať.

Ako novú distribučnú cestu navrhujeme spoločnosti zaviesť možnosť online dopytu. Tieto dopyty by fungovali na novej web stránke spoločnosti. Zákazník by si vybral požadovanú potlač napríklad predmetov, dopytový formulár by sa aj s popisom danej zákazky odoslal na e-mail zamestnancovi spoločnosti. Následne by vytvoril cenovú ponuku pre danú zákazku. Táto forma distribučnej cesty by bola efektívna a moderná.

4.3 Zavedenie novej služby

Novú službu, ktorú by mal podnik zaviesť je potlač textilnej metráže na ďalšie spracovanie. Vychádzame z výsledkov dotazníka, ktorý je zameraný na preferencie zákazníkov spoločnosti. Najväčšie percentuálne zastúpenie mala práve spomínaná služba. Aby podnik mohol túto službu ponúkať, je potrebný nákup nového stroja. Nákup nového stroja odporúčame zakúpiť do jedného roka.

Spoločnosť chce zakúpiť textilnú tlačiareň Mimaki Tx300P-1800. Táto tlačiareň využíva piezoelektrickú technológiu tlače a umožňuje tlač na zákazku. Tlačí priamo na textil

a dokáže potlačiť látku širokú až 180 cm. Maximálna rýchlosť tlače je 68 m² za hodinu. Rozlíšenie tlače je veľmi kvalitné, pretože tlačová hlava je vyvinutá tak, aby dokázala strieľať kvapky farby z podstatne väčšej vzdialenosti a tým eliminovať všetky problémy súvisiace s kvalitou tlače. Obrovskou výhodou tohto zariadenia je spoľahlivý systém podávania média. Pnutie textilu aplikované na textil počas tlače je u tejto tlačiarne priebežne menené v závislosti od priemeru roliek na vstupe a výstupe. Dokonalá kontrola posunu média teda eliminuje akékoľvek potenciálne problémy s jeho posunom a tým vznikajúce pruhovanie, či iné nežiaduce efekty.

Ak sa spoločnosť definitívne rozhodne pre nákup tejto tlačiarne, získa tým konkurenčnú výhodu, pretože bude ponúkať novú službu realizovanú s kvalitnou a modernou technológiou. V dnešnej dobe je potlač textilne metráže veľmi žiadané.

4.3.1 Investičné náklady

Investičné náklady na obstaranie tlačiarne sú tvorené z nákladov na nákup tlačiarne a na nákup atramentu do tlačiarne, ktorých je niekoľko typov. Závisí od druhu látky, ktorá bude potlačená. Spoločnosť bude potrebovať niekoľko druhov atramentov aby mohla ponúkať potlač na viacero druhov textilu.

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť konkrétne čísla.

Všetky ceny sú uvedené v eurách.

Tabuľka č. 18: Investičné náklady

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Nanotec.cz, 2020)

Cena tlačiarne	31 827
TP400	1 250
Rc400	1 250
Sb420	1 213
Ac400	1 250
Spolu	36 790

Typy atramentov vhodné pre spoločnosť:

- TP400 - potlač na látky ako bavlna, konope a podobne
- Rc400 – hodváb a podobné materiály
- Sb420 – polyester
- Ac400 – vlna, koža, nylón a podobne

Celkové investičné náklady na obstaranie tlačiarne a atramentov sú 36 790 eur. Informácie o cene sme získali z oficiálnej stránky spoločnosti Mimaki a od oficiálnych obchodných partnerov tejto spoločnosti v Českej republike.

Životnosť tlačiarne pri pravidelnej údržbe a servise sa odhaduje na 15 rokov.

Maximálna využitá kapacita tlačiarne za hodinu je 68 m² látky. Pracovná doba podniku je osem hodín denne. Maximálna využitá kapacita tlačiarne za deň je teda 544 m² látky. Ročne 198 560 m² látky.

Spoločnosť Afinita, s. r. o. predpokladá, že využitie kapacity tlačiarne bude zo začiatku 10%. To je 54,4 m² denne. Je potrebné spraviť správny marketing na novú službu, preto v prvom roku bude zákaziek menej.

Spoločnosť chce každým rokom zvyšovať využitie kapacity o 20%.

Financovanie

Hodnota celkovej investície spoločnosti Afinita, s. r. o. je 36 790 eur. Ako spôsob financovania by sme odporučili financovanie cudzími zdrojmi. Práve v tomto prípade spoločnosť nezaťažíme finančne tak, ako keby spoločnosť mala použiť na investície vlastný kapitál. Spoločnosť má vedené bankové účty vo Fio banke. Banka ponúkla dlhodobý úver spoločnosti Afinita, s. r. o. v plnej výške investície s úrokom 7,9 % p.a.

4.3.2 Zhodnotenie efektívnosti investície

Skôr ako sa podnik rozhodne investovať do nákupu tlačiarne, je potrebné vedieť, či bude investícia výnosná pre podnik. Efektívnosť investície pri rozhodovaní či zavedie naše investičné odporúčenie môže hrať dôležitú úlohu.

V tejto časti diplomovej práce zhodnotíme efektívnosť investície a jej dobu návratnosti. Využijeme informácie z rozvahy spoločnosti, z ktorých sme čerpali aj pri finančnej analýze podniku. Rozvahy z rokov 2014-2018 sú priložené v prílohe č.X.

Ako prvé si vypočítame optimistickú, reálnu a pesimistickú variantu cash flow spoločnosti Afinita, s. r. o. po dobu 15 rokov.

Optimistická varianta

Spoločnosť plánuje zvyšovať ziskovosť v priebehu 5 rokov o 50%. To znamená, že ziskovosť by mala stúpať každý rok o 10%. Životnosť tlačiarne sa odhaduje na 15 rokov.

Počiatočný rok je 2018.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6	CF7
38000	41800	45980	50578	55635,8	61199,38	67319,3

CF8	CF9	CF10	CF11	CF12	CF13	CF14	CF15
74051,3	81456,4	89602,01	98562,2	108418,4	119260,3	131186,3	144304,9

Reálna varianta

Maximálne zvyšovanie ziskovosti o 10% je len v prípade životnosti investície po dĺžku obdobia 6 rokov. Následne predpokladáme pokles o 5%, čiže nárast cash flow bude na úrovni 5% ročne. Zvyšné tri roky nárast cash flow bude na úrovni 2% ročne.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6	CF7
38000	41800	45980	50578	55635,8	61199,38	64259,35

CF8	CF9	CF10	CF11	CF12	CF13	CF14	CF15
67472,32	70845,93	74388,23	78107,64	82013,02	83653,28	85326,35	87032,88

Pesimistická varianta

V pesimistickej variante predpokladáme konštantný nárast cash flow o 3% ročne.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6	CF7
38000	39140	40314,2	41523,63	42769,33	44052,41	45373,99

CF8	CF9	CF10	CF11	CF12	CF13	CF14	CF15
46735,21	48137,26	49581,38	51068,82	52600,89	54178,91	55804,28	57478,41

V našej diplomovej práci budeme pracovať s pesimistickou variantou, aby sme vedeli, čo podnik môže očakávať pri najnepriaznivejšej variante.

Diskontovaný cash flow

Nasledovne si vypočítame diskontovaný cash flow (DCF). Je veľmi dôležité určiť si správny diskontný faktor. V našom hodnotení investície sme sa rozhodli použiť náklady na obstaraný kapitál, čo znamená úrokovú sadzbu. Táto hodnota je 7,9% čo znamená, že diskontná sadzba bude mať hodnotu 0,079.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

ROKY	0	1	2	3	4	5
CF	-36790	38000	39140	40314,2	41523,63	42769,33
DCF	-36790	35217,8	33625,4	32097,29	30639,68	29248,25
Diskontný faktor	1	1,079	1,164	1,256	1,355224	1,462287

6	7	8	9	10
44052,41	45373,99	46735,21	48137,26	49581,38
27920,02	26652,11	25441,77	24286,4	23183,49
1,577807	1,702454	1,836948	1,982067	2,13865

11	12	13	14	15
51068,82	52600,89	54178,91	55804,28	57478,41
22130,67	21125,67	20166,3	19250,5	18376,29
2,307604	2,489904	2,686607	2,898849	3,127858

V tabuľke je zobrazený cash flow po zavedení investície. Je potrebné si určiť súčasnú hodnotu cash flow a to zrátaním jednotlivých DCF (diskontovaný cash flow). Súčasná hodnota CF je vo výške 389 361,64 eur. Tento ukazovateľ využijeme následne vo výpočte čistej súčasnej hodnoty CF a pri výpočte indexu rentability.

Výpočet čistej súčasnej hodnoty

Čistá súčasná hodnota je jednou z najviac používaných finančných kritérií. Jej výhoda plynie z faktu, že zohľadňuje dobu po celú životnosť projektu a výsledkom tohto výpočtu je aký finančný obnos investícia podniku prinesie. Pre správny výpočet ČSH je potrebné využiť súčasnú hodnotu cash flow, ktorú sme vypočítali vyššie v práci.

Vzorec pre výpočet ČSH je :

$\text{ČSH}_1 = \text{SHCF}_1 - \text{IN}$ - kde SHCF znamená súčasnú hodnotu cash flow a IN znamená investičné náklady.

$$\text{ČSH}_1 = 389\,361,64 - 36\,790$$

$$\text{ČSH}_1 = 352\,571,64$$

Ako sme už spomínali výsledok vyjadruje peňažný obnos, ktorý podniku investícia prinesie. V našom prípade je výsledok kladný a tým pádom odporúčame spoločnosti investíciu realizovať za každých podmienok.

Doba návratnosti investície

Doba návratnosti hrá dôležitú úlohu pri každom hodnotení investície. Podnik Afinita s. r. o. si nemôže dovoliť dobu návratnosti vyššiu ako 10 rokov. To by bola z pohľadu podniku neefektívna investícia. Pre výpočet doby návratnosti investície sme použili vzorec :

$DN = \text{Investičné náklady} / \text{cash flow}$

$DN = \text{Investičné náklady} / DCF$

Najskôr si ale musíme vypočítať priemerný diskontovaný cash flow:

$\text{Priemerný DCF} = 389\,361,64/15$

$\text{Priemerný DCF} = 25\,957,4$

$DN = 36\,790 / 25\,957,4$

$DN = 1,42$

Doba návratnosti pri diskontovanom cash flow v pesimistickej variante je 1 rok a 4 mesiace.

Index ziskovosti

V prípade spoločnosti Afinity s. r. o. je dôležitý aj index ziskovosti. Vyjadruje pomer prínosov k počiatočnému kapitálovému výdaju. Tento pomer vypočítame vzorcom :

$PI = SHCF_1 / IN$

$PI = 389\,361,64 / 36\,790$

$PI = 10,6$

Vo výpočte sme zistili, že hodnota indexu ziskovosti je 10,6 čo znamená, že každé vložené euro prinesie spoločnosti 10,6 eur tržieb. Keďže hodnota je väčšia, ako 1 odporúčame podniku investíciu realizovať.

Vnútorne výnosové percento

Pre výpočet vnútorného výnosového percenta bude za potreby si určiť $\check{C}SH_2$. Následne je za potreby určiť si novú diskontnú sadzbu, túto hodnotu určíme na základe odhadu. VVP musí vyjadrovať vyššiu hodnotu ako úroková sadzba, iba v tom prípade je investícia prijateľná. Výpočtom VVP zistíme koľko nám investícia prinesie tržieb v percentuálnom vyjadrení.

$\text{Diskontná sadzba}_2 = 110\% \rightarrow 1,1 \text{ (odhad)}$

(Zdroj: Vlastný výpočet)

ROKY	0	1	2	3	4	5
CF	-36790	38000	39140	40314,2	41523,63	42769,33
DCF	-36790	18095,24	8875,283	4353,115	2135,1	1047,215
Diskontný faktor	1	2,1	4,41	9,261	19,4481	40,84101

6	7	8	9	10
44052,41	45373,99	46735,21	48137,26	49581,38
513,6342	251,9254	123,5634	60,6049	29,72526
85,76612	180,1089	378,2286	794,28	1667,988

11	12	13	14	15
51068,82	52600,89	54178,91	55804,28	57478,41
14,57953	7,150914	3,507353	1,720273	0,843753
3502,775	7355,828	15447,24	32439,2	68122,32

Výpočet $SHCF_2$: 35 085 eur

$\check{C}SH_2 = SHCF_2 - IN$

$\check{C}SH_2 = 35\,085 - 36\,790$

$\check{C}SH_2 = -1\,705$ eur

Vnútorne výnosové percento vypočítame nasledovne:

$$VVP = i_1 + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + |\check{C}SH_2|} \times (i_2 - i_1)$$

$$VVP = 0,079 + \frac{352\,571,64}{352\,571,64 + |-1\,705|} \times (1,1 - 0,079)$$

$$VVP = 0,079 + \frac{352\,571,64}{350\,866,64} \times 1,021$$

$$VVP = 0,079 + 1,0049 \times 1,021$$

$$VVP = 0,079 + 1,0260$$

$$VVP = 0,0811$$

$$VVP = 8,11\%$$

Výpočtom výšky VVP nám vyšiel výsledkom 8,11%. Aby bola investícia efektívna, VVP musí byť vyššie ako úroková sadzba₁. Nami vypočítaný výsledok toto kritérium spĺňa. Znamená to, že investícia pre spoločnosť Afinity s. r. o., je vhodná a realizovateľná. Spoločnosti odporúčame investíciu realizovať za každých okolností.

4.4 Rozvoj vybraných obchodných aktivít podniku

V tejto kapitole diplomovej práce si zhrnieme všetky obchodné aktivity, ktoré podnik vykonáva pre dosiahnutie zisku a následne im určíme vlastné návrhy na zlepšenia.

Tvorba rozpočtu

V spoločnosti Afinita, s. r. o., je tvorba rozpočtu náročná činnosť. Rozpočet pre výrobný podnik a pre podnik, ktorý poskytuje služby je rozdielny. Ako hlavné položky rozpočtu by mali byť náklady za nájom a energie, marketingové náklady, náklady na prepravu, náklady na vstupné materiály a v neposlednom rade mzdy. Všetky tieto náklady úzko súvisia vývojom na trhu.

Nami rozoberanej spoločnosti Afinita, s. r. o. by sme odporučili všetky tieto náklady zrátať, čím by dostali minimálny potrebný obrat na prežitie podniku a pre určenie bodu zvratu. Na základe týchto údajov by sa mohol tvoriť nový rozpočet, ktorý by už zahŕňal všetky potrebné informácie.

Účtovné operácie a riadenie

Všetky účtovné operácie má na starosti účtovníčka spoločnosti, ktorá sa stará o bezproblémové účtovníctvo už dlhé roky. Jedinou výčitkou pre spoločnosť je, že nepracuje ďalej s účtovníckymi podkladmi. Chýba ich analýza a rozbor, žiadny plán pre riadenie cash flow.

Odporúčame spoločnosti začať robiť rozbor daných dokumentov, pre pochopenie finančnej situácie podniku, prípadne predídeniu krízy v spoločnosti.

Myšlienky obchodnej organizácie

Ako sme už spomínali, v spoločnosti pracuje jeden zamestnanec, ktorý má na starosti všetko s bezproblémovým chodom spoločnosti. Jeho know-how je pre spoločnosť nesmierne dôležitá, bez neho by nemohla spoločnosť fungovať. Avšak ako sme si všimli, v spoločnosti chýba základné usporiadanie obchodných aktivít. Odporúčame spoločnosti najprv určiť základné kľúčové aktivity, následne ich analyzovať a navrhnúť ďalšie aktivity, ktoré by mohli viesť k zvýšeniu ziskov a tržieb spoločnosti.

Rastúce obchodné vzťahy a budovanie vzťahov

Spoločnosť Afinita, s. r. o. má mnoho zákazníkov, či už stálych alebo jedno rázových. Ako sme zistili pri analýze spoločnosti, chýba opätovné oslovenie starších zákazníkov. Udržiavanie obchodných vzťahov je v dnešnej dobe veľmi dôležité pre budúci úspech spoločnosti. Pre spoločnosť by sme navrhovali spísanie si všetkých obchodných vzťahov za posledných 5 rokov. Následne by sa vyhodnotili a podľa tržieb, ktoré obchodný styk priniesol, by sa rozdelili zákazníci do dvoch skupín a to V.I.P a ostatní zákazníci. Každý V.I.P. zákazník by sa oslovoval dva krát do roka a ostatní zákazníci raz do roka. Spoločnosť by tým získala prehľad o svojich zákazníkoch a o ich potrebách.

Zákaznícky servis

Tento aspekt obchodných aktivít by sme rozhodne odporučili spoločnosti zaviesť. V prípade, že zákazník by mal hocijaký problém s dodaným tovarom, spoločnosť by prakticky okamžite mohla reagovať so správnym a ľudským prístupom. Zákazníkovi by sa jeho problém vyriešil, čo by znamenalo opätovné využitie služieb spoločnosti.

4.5 Nový obchodný model spoločnosti Afinita s. r. o.

Spoločnosti Afinita, s. r. o. by sme odporučili investovať do novej technológie. Nie len že by jej tržby narástli, ale rozšírilo by sa portfólio spoločnosti a výrazne by sa zmenil biznis model. Na doleuvedenom obrázku nájdete nový business model spoločnosti, ktorý by bol výsledkom investície do novej technológie.

Tabuľka č. 19: Nový obchodný model spoločnosti Afinita, s. r. o
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Pridaná hodnota	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Servis a oprava tlačiarň Dodávatelia rôznych druhov materiálov a tovaru na potlač. Noví odberatelia/zákazníci	Výroba a predaj potlačených produktov Grafické návrhy Výroba a predaj potlačenej textilnej metráže	Rýchlosť Dostupnosť Doprava častokrát zadarmo Kvalita Inovatívne technológie	Prvotný kontakt a udržanie si nových zákazníkov Získanie nových zákazníkov, spracovateľov textilnej metráže	Veľkoobchody Maloobchody Spoločnosti Koneční spotrebitelia Spoločnosti zaoberajúce sa spracovaním textilu
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
	Zamestnanci Logistika Skladové zásoby Dodávatelia Peniaze		Sídlo firmy Internet Veľkoobchod	
Štruktúra nákladov			Zdroje príjmov	
Odpisy Marketing Logistika Textil na potlač a ďalšie spracovanie Výroba			Tržby z predaja potlačených produktov Tržby z predaja služieb Veľkoobchod B2B obchod	

Nová služba, ktorá by bola zaradená do spoločnosti Afinita, s. r. o., by ovplyvnila všetky oblasti biznis modelu. Niektoré len málo a niektoré viac. Zelenou farbou sú označené prvky biznis modelu, ktoré boli pridané alebo boli pozmenené.

Kľúčové partnerstvá

Pre spoločnosť Afinita, s. r. o. sú dôležité jej partnerstvá. Ak chce začať podnik s potlačou metrážnej textílie, bude musieť spraviť prieskum na nového dodávateľa. Najvýhodnejší by bol dodávateľ, ktorý priamo vyrába samotné textilné metráže. Tým pádom by zvýšil ziskovosť na potlači. Pretože vstupný materiál, v našom prípade textilná metráž, by

nebola predražená, ako keby sa kupovala od distribútora. *Tatraľan* spoločnosť by bol ideálny dodávateľ, ktorého by sme odporúčali podniku Afinity, s. r. o. osloviť hľadom dodávok textilnej metráže. Spoločnosť by mala taktiež prehodnotiť doterajších dodávateľov, ktorý jej dodávajú reklamné predmety na potlač. Prieskumom trhu na nových dodávateľov by získala nové ceny na reklamné predmety. Mohlo by jej to zvýšiť ziskovosť za predpokladu, že nájde nových dodávateľov, ktorí predávajú dané predmety za nižšiu cenu.

Kľúčové aktivity

Hlavnou kľúčovou aktivitou spoločnosti je potlač reklamných predmetov. Investíciou do nového stroja, ktorý dokáže potlačiť textilnú metráž na ďalšie spracovanie spoločnosť rozšíri svoje obchodné aktivity. Tým pádom spoločnosť bude môcť expandovať do nových trhových segmentov v rámci Slovenska. Po implementovaní a otestovaní stroja spoločnosť môže začať ponúkať svoje služby, už aj na novo vytvorenej web stránke. V rámci potlače textilnej metráže bude potreba profesionálny prístup k zákazníkom, keďže tento materiál nie je koncový výrobok ale polotovár z ktorého sa bude vyrábať finálny produkt. Zákazník by najprv videl testovaciu vzorku textilnej metráže a až keď by ju schválil začala by sa objednaná potlač.

Kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje zostávajú v rovnakej podobe ako v analytickej časti práce. Hlavným kľúčovým zdrojom je zamestnanec, ktorý ovláda všetko potrebné pre chod spoločnosti. S novou investíciou je potrebné zaobstarať nových dodávateľov textilnej metráže. Je dôležité aby spoločnosť Afinity, s. r. o. začala nakupovať materiál priamo u výrobcov, čím sa jej podarí znížiť náklady na obstaranie materiálu. Tieto ušetrené náklady môže investovať do marketingu alebo poslúžia pre bezpečný chod spoločnosti. S novým strojom na potlač textilnej metráže treba rátať aj so zvýšením objemu zásob, ktorý treba vhodne uskladniť. V sídle spoločnosti je jeden nevyužívaný sklad, ktorý odporúčame použiť na skladovanie textilnej metráže. Je dôležité aby spoločnosť mohla takmer okamžite reagovať na požiadavky zákazníkov v súčasnej situácii. Samozrejme neplatí to pre špeciálnu výrobu, takáto výroba sa nevyskytuje každý deň. Materiál, ktorý má špeciálne vlastnosti sa neodporúča držať na sklade v spoločnosti. Dôvodom je, že takýto

materiál je drahý a zbytočne by sme v ňom mali viazané peniaze, čo by spôsobilo nižší CF.

Pridaná hodnota

Tlačiareň Mimaki Tx300P-1800 ponúka inovatívnu technológiu tlače, dokáže potlačiť až 65m² textilnej metráže za hodinu. Spoločnosti to pomôže, pretože zákazník nebude musieť čakať niekoľko hodín alebo dní na jeho objednávku. Samozrejme, všetko záleží od veľkosti a zložitosti objednávky. Kvalitu grafiky potlačenej textilnej metráže zaručuje spoločnosť, ktorá tlačiareň vyrába. Jej tlačová hlava disponuje s rozlíšením až do 1600 DPI.

Vzťahy so zákazníkmi

Každý zákazník je individuálny, čo znamená, že na každého platí niečo iné. Pre vyvolanie skvelého prvého dojmu s novým zákazníkom, bude slúžiť nový internetový portál spoločnosti. Ako sme už spomínali vyššie v práci, je to vizitka každej spoločnosti, ktorá je voľne dostupná pre každého. Internetový portál bude navrhnutý tak, aby sa zákazník vedel v ňom orientovať jednoducho a našiel všetko čo potrebuje pre uspokojenie svojich potrieb. Ovplyvniť každého jedného zákazníka je veľmi náročný proces a takmer nemožný, ale osobným a profesionálnym prístupom pri komunikácii s každým jedným potenciálnym odberateľom sa budú šance spoločnosti zvyšovať. Cieľom je vytvoriť v zákazníkovi dojem, že našiel čo potrebuje k uspokojeniu svojich potrieb. Touto cestou by spoločnosť mohla docieľiť aby sa k nej zákazník vrátil aj pri najbližšej objednávke. Pre veľkoobchodných zákazníkov odporúčame zaviesť zľavy, keďže oni sami nie sú konečnými spotrebiteľmi a tiež potrebujú tvoriť zisk. Spoločnosť by si týmto spôsobom budovala unikátne obchodné vzťahy.

Zákaznícke segmenty

Vytvorením dotazníka, ktorý bol zaslaný súčasným aj bývalým zákazníkom spoločnosti bolo zistené, že najväčšiu časť tvoria zákazníci, ktorí oslovujú spoločnosť za účelom vlastnej potreby. Druhou skupinou sú zákazníci, ktorí oslovujú spoločnosť za účelom maloobchodného predaja. Po nákupe nového tlačiarenského stroja, spoločnosť Afinita, s. r. o. bude smerovať svoju ponuku na výrobné podniky, ktoré sa zaoberajú spracovaním textilnej metráže. To spôsobí zvýšenie tržieb a ziskov spoločnosti. Avšak to neznamená, že ostatní zákazníci nebudú môcť využívať potlač textilnej metráže, práve naopak.

Distribučné kanály

Novým komunikačným kanálom bude pre spoločnosť jeho nový internetový portál. Internetový portál bude mať možnosť aj online chatu, ktorý bude k dispozícii pre každého zákazníka. Po registrácii a zakliknutí súhlasu s odberom noviniek bude každý zákazník dostávať takzvané newslettery. Po obdržaní objednávky bude poskytnutá odberateľovi možnosť napísať recenziu na spoločnosť, kvalitu produktu, kvalitu potlače alebo napísať sťažnosť keď nebol s niečím spokojný. V prípade sťažností sa to pokúsi spoločnosť riešiť istou formou kompenzácie.

Štruktúra nákladov

Náklady spoločnosti Afinita budú vyššie, čoho bude dôvodom nákup nového tlačiarenskeho stroja. Fixné náklady sa navýšia o odpisy stroja. Tieto odpisy sa nachádzajú v prvej odpisovej skupine a stroj sa bude rovnomerne odpisovať 4 roky. Druhou zložkou nákladov sú variabilné náklady. Tieto náklady sa budú meniť v závislosti od výroby. Samozrejme, ak nový tlačiarenský stroj bude využívaný často, náklady budú závislé na výrobe. To znamená čím väčší objem výroby, tým budú menšie variabilné náklady spojené s výrobou. V prípade, že výroba bude menšieho objemu, variabilné náklady budú pre spoločnosť vyššie. Objednávky materiálu budú musieť byť optimalizované k požiadavkám klientov a to z dôvodu šetrenia nákladov za dopravu. Spoločnosť sa bude musieť dohodnúť s výrobcom textilnej metráže na odberových množstvách pre čo najoptimálnejšiu cenu. Náklady spojené s marketingom budú rôzne každý mesiac. Spoločnosť si ale určí maximálnu hranicu, ktorú môže obetovať na marketingovú komunikáciu.

Zdroje príjmov

Investovaním do marketingu, novej web stránky a nákupu nového tlačiarenskeho stroja spoločnosť Afinita očakáva medziročný rast zisku minimálne o 10%. Nákupom nového stroja spoločnosť bude môcť predávať potlačenú textilnú metráž na ďalšie spracovanie pre spoločnosti, ktorých predmetom činnosti je spracovanie tejto textilnej metráže, čo bude viesť k nárastu zisku. Pri potlači reklamných predmetov spoločnosť ráta s 30 % -50 % maržou, čo postačuje na tvorbu zisku a krytie všetkých nákladov. V prípade, že spoločnosť využije naše odporúčania a nakúpi stroj na potlač textilnej metráže, bude sa

jeho marža pohybovať v rozmedzí 50 %– 70 %. Spoločnosť sa bude musieť orientovať viacej na B2B zákazníkov, čím bude navyšovať svoje zdroje príjmov.

Zostavením analytickej časti práce sa nám podarilo odhaliť silné a slabé stránky podniku, medzery v starom biznis modeli. Využitím poznatkov zo spoločnosti sa nám podarilo zostaviť nový biznis model. Týmto biznis modelom dokáže navýšiť svoje tržby a zisky a rozšíriť svoje portfólio. Aby bol nami zostavený biznis model účinný, je potrebná investícia do nového tlačiarenského stroja, novej web stránky a nastaveniu kompletne nového marketingu.

ZÁVER

V našej diplomovej práci sme mali za cieľ rozvinúť obchodné aktivity spoločnosti Afinita, s. r. o..

V prvej časti sme sa venovali teoretickým východiskám, na základe ktorých sme mohli spracovať analytickú časť diplomovej práce.

V analýze súčasného stavu podniku sme vykonali analýzy externého a interného prostredia. Zhodnotili sme trh, súčasné trendy na trhu, atraktivitu trhu a analýzu dopytu. Na základe modelu Canvas sme zhodnotili súčasný obchodný model spoločnosti.

V poslednej časti diplomovej práce sme sa venovali vlastným návrhom riešení plánu rozvoja obchodných aktivít. Podľa výsledkov z dotazníka sme spoločnosti navrhli nákup novej tlačiarne. Tx300P-1800 tlačiareň umožní podniku potlať textilnej metráže na ďalšie spracovanie. Táto služba bola v dotazníku preferovaná zákazníkmi podniku Afinita, s. r. o.. Našou úlohou bolo ďalej zhodnotiť, či sa investícia do novej tlačiarne oplatí. Na základe výpočtov sme zhodnotili, že pre podnik by bola investícia výnosná. Ako ďalší návrh pre spoločnosť sme spracovali nový marketingový mix, ktorý by mal podniku pomôcť v lepšej komunikácii so zákazníkmi a v budovaní obchodnej značky.

Na záver sme navrhli nový obchodný model spoločnosti, ktorý by mal podniku pomôcť k dosiahnutiu väčšej hodnoty a vyššiemu zisku.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. 50MINUTES.COM, *Porter's Five Forces: Stay ahead of the competition*. vyd. 50Minutes.com, 2015. ISBN: 978-2806270627.
2. BARTÁKOVÁ, G. a kol., *Marketing manažment II*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2007. ISBN: 978-80-969856-1-6.
3. BARTON CUNNINGHAM, J. – LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management* 1991. s. 45 – 61 [cit. 18.01.2020] ISSN 1540-627X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/J_Cunningham2/publication/270820230_Defining_Entrepreneurship/links/587e57c708aed3826af45ded/Defining-Entrepreneurship.pdf.
4. BIRNEROVÁ, E., KRIŽANOVÁ, A. *Základy marketing I*. 3. vyd. Žilina: EDIS, 2012. ISBN: 978-80-554-0481-3.
5. BLANK, Steve. *The mission model Canvas – an adapted business model Canvas for mission-driven organizations* [online]. 23.03. 2016, [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://steveblank.com/category/business-model-versus-business-plan/>.
6. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a středné firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3.
7. BOWMAN, D. *Market Response and Marketing Mix Models: Trends and Research Opportunities (Foundations and Trends(r) in Marketing)*. Now Publishers Inc. ISBN: 978-1601983541.
8. Business activities. *Investopedia* [online]. Investopedia, ©2019 [cit. 22.02.2020]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-activities.asp>.
9. *Businessvize* [online]. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza: BUSINESSVIZE, ©2010-2011 [cit. 22.02.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
10. CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. *Základy marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN: 978-80-8078-156-9.

11. *CFO Best practice* [online]. Stratégia a biznis model na jednej A4: CFO, ©2015 [cit. 07.01.2020]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/strategia-a-biznis-model-na-jednej-a4#.XrvXgKgZzEa>.
12. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.
13. DENT, J. *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market 2nd Edition*. Kogan Page, 2010. ISBN: 978-0749462697.
14. GAVORA, P a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk>.
15. GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku rukou manažera: 33 najpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. CPRESS, 2012. ISBN: 9788025126219.
16. HUDÁKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ, V. *Rodinné podnikanie. Teória a príklady z praxe*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 987-80-8168-207-0.
17. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2690-8.
18. JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. Bratislava : Eurokódex, 2011. ISBN 978-80-8944-747-3.
19. KASSAY, Š. *Riadenie – podniková stratégia*. Veda, 2013. ISBN: 80-224-0775-5.
20. KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
21. KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN: 978-80-7179-713-5.
22. KITA, J. a kol., 2017. *Marketing*. Wolters Kluwer (Iura Edition), 2017 ISBN: 9788081685507.
23. KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN: 978-80-271-0910-4.
24. KOCINA, L. *The CEO's Guide to Marketing: The Book Every Marketer Should Read Before Their Boss Does*. Maple Island, 2017. ISBN: 978-09-990-6930-1.

25. KOPP, Carol M. What is a business model. In: *Investopedia* [online]. ©2019 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>.
26. KOZEL, R a kol.. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN: 80-247-0966.
27. LESÁKOVÁ, D. a kolektiv. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN: 978-80-89393-56-5.
28. MÁČI, M. *Finanční analýza investičních projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN: 978-80-2471-557-5.
29. Makroekonomická statistika. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2020 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAwNTEz1C7IdFQG b7GW7/p0/IZ7_Q7I8BB1A00TK20INUT2SGE31E5=CZ6_Q7I8BB1A08NRE 0ITAPGRJ41045=ME ns_Z7_QFB7I8BB1A00TK20INUT2SGE31E5_WCM_P age.dea233c9-2873-4797-bbea-6ead8568dfd0!5=CTX!QCPobsah-skQCPstaticcontentQCPHomeQCPRotator=WCM_PI!1==/
30. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.
31. MARMOL, T. *PESTLE Analysis: Prepare the best strategies in advance*. 50Minutes.com, 2015. ISBN: 978-2806270672.
32. OSTERWALDER, A. *Business model generation*. John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-04-708-7641-1
33. PALATKOVÁ, M – MRÁČKOVÁ, E. – KITNER, M. – KAŠTÁL, O. – ŠESTÁK, J. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN: 978-80-247-3751-5.
34. PAPULOVÁ, Z. *Strategické analýzy s podporou strategického myslenia. Aktuálny trend v strategickom manažmente*. Bratislava: Kartprint, 2012. ISBN: 978-80-89553-10-5.
35. PORTER, M. E. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: McMillan, 1980. ISBN: 0-684-84148-7.

36. ROOT, George N. *6 Basic Business Activities* [online]. 09.03. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/6-basic-business-activities-20935.html>
37. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN: 978-80-247-3916-8
38. RUSSELL-WALLING, E. *Manažment – 50 myšlienok, ktoré by ste mali vedieť*. Bratislava: Slovart, 2012. ISBN: 978-2806270627.
39. SLÁVIK, Š., 2011. *Strategický manažment*. Sprint dva, 2011. ISBN 876-70-7162-323-5.
40. SLÁVIK, Š., 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2013. ISBN: 978-80-89393-96-1.
41. SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol.. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-336-3.
42. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN: 807-17-9887-8
43. Trendy a prognózy. *GfK Growth from Knowledge* [online]. GfK, ©2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/sk/riesenia/trendy-a-prognozy/>.
44. TULSIAN, P. C. – PANDEY, V. *Business organisation and management*. Dorling Kindersley, 2009. ISBN: 978-81-317-1634-2.
45. VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN: 80-7194-583-8.
46. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání. malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplnené vydání*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-8310-9.
47. VOCHOZKA, M. a kol.. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.
48. Zákon č. 513/1991 Zb., o podnikání (obchodný zákon) z dňa 5. novembra 1991.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 Matica VRIO	34
Tabuľka č. 2 Schéma teoretickej časti	49
Tabuľka č. 3: Maticia VRIO pre spoločnosť Afinita, s. r. o.	67
Tabuľka č. 4: ROI	69
Tabuľka č. 5: ROA	70
Tabuľka č. 6: ROS	70
Tabuľka č. 7: ROE	71
Tabuľka č. 8: Celková zadlženosť	72
Tabuľka č. 9: Koeficient samofinancovania	73
Tabuľka č. 10: Ukazovateľ úrokového krytia	73
Tabuľka č. 11: Obrat celkových aktív,	74
Tabuľka č. 12 Obrat stálych aktív	74
Tabuľka č. 13: Doba obratu zásob	75
Tabuľka č. 14: Doba obratu pohľadávok	75
Tabuľka č. 15: Doba obratu záväzkov	76
Tabuľka č. 16: Obchodný model Canvas podniku Afinita, s. r. o.	77
Tabuľka č. 17: Swot analýza spoločnosti Afinita, s. r. o.	84
Tabuľka č. 18: Investičné náklady	94
Tabuľka č. 19: Nový obchodný model spoločnosti Afinita, s. r. o.	104

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Porterov model 5 síl	25
Obrázok č. 2: Canvas spoločnosti Nespresso	30
Obrázok č. 3: Investičný trojuholník	37
Obrázok č. 4: Životný cyklus produktu	39
Obrázok č. 5: Stratégie podľa SWOT analýzy	46
Obrázok č. 6: Atraktivita trhu	57
Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra podniku Afinity, s. r. o.	66
Obrázok č. 8: Produkty	81

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Vývoj HDP	52
Graf č. 2 Vývoj inflácie	53
Graf č. 3: Starnutie obyvateľstva	54
Graf č. 4: Preferencie zákazníkov spoločnosti Afinity, s. r. o.	59
Graf č. 5: Zhuková analýza.....	61
Graf č. 6: Tržby.....	68

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Tlačiareň Tx300P - 1800	118
Príloha č. 2: Dotazník	119
Príloha č. 3: Účtovné uzávierky spoločnosti Afinita, s. r. o. 2014 - 2018	122

Príloha č. 1: Tlačiareň Tx300P – 1800



Príloha č. 2: Dotazník

Dobrý deň,

volám sa Veronika Blahová a som študentkou piateho ročníka na podnikateľskej fakulte VUT v Brne. Touto cestou by som Vás chcela požiadať o vyplnenie krátkeho dotazníka pre moju diplomovú prácu.

Dotazník sa zameriava na segmentáciu zákazníka a zavedenia novej služby podniku Afinita, s. r. o..

Jeho vyplnenie nezaberie viac ako dve minútky a veľmi mi to pomôže pre môj výskum do diplomovej práce. Dotazník je samozrejme anonymný a výsledky budú použité len v mojej diplomovej práci.

Ďakujem za Váš čas.

S pozdravom,

Veronika Blahová

Dotazník vyplňujete z pohľadu osoby

Právnickej

Fyzickej

Ak ste fyzická osoba, aký je váš vek?

Menej ako 18 rokov

18 - 24 rokov

25 - 35 rokov

36 - 45 rokov

Viac ako 45 rokov

Odkiaľ ste sa o spoločnosti Afinita, s. r. o. dozvedeli?

Internet

Reklama

Média

Iný zdroj

Ako dlho ste zákazníkom spoločnosti Afinita, s. r. o.?

Do 1 roku

1 - 2 roky

3 - 4 roky

5 a viac rokov

Ako často využívate služby spoločnosti Afinita, s. r. o.?

Mesačne

Raz za 3 mesiace

Polročne

Ročne

Za akým účelom spomínaný podnik oslovujete?

Vlastná potreba

Maloobchod

Veľkoobchod

Iné

Aký typ služby najčastejšie využívate?

Výroba CD a DVD

Potlač produktov, veľkoplošná potlač

Gravírovanie

Z nasledujúcich faktorov vyberte max 3, ktoré sú u Vás najdôležitejšie pri výbere dodávateľa.

Cena služieb

Kvalita služieb

Dodacia lehota

Spôsob objednávok

Komunikácia

Dostupnosť informácií

Ako ste doteraz spokojný s kvalitou ponúkaných služieb?

Nespokojný

Spokojný

Veľmi spokojný

Plánujete so spoločnosťou Afinita, s. r. o. spolupracovať aj naďalej?

Áno

Neviem

Nie

Uvítali by ste rozšírenie ponuky služieb spoločnosti Afinita, s. r. o.?

Áno

Nie

O ktorú z nasledujúcich troch služieb by ste mali záujem?

Tlač textilnej metráže na ďalšie spracovanie

Zákazková tlač etikiet, štítkov a kariet z čiarovými kódmi a QR kódmi

Výroba vinylových platní

Žiadne z uvedených

Príloha č. 3: Účtovné uzávierky spoločnosti Afinita, s. r. o. 2014 - 2018

Ozna- čenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	1 5 2 7 7 8	1 5 5 9 3 8
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	8 0 5 9 1	1 0 5 9 2 3
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03		
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 08)	04	8 0 5 9 1	1 0 5 9 2 3
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05	1 2 4 8 6	1 3 4 4 3
2.	Samostatné huteľné veci a súbory huteľných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	6 8 1 0 5	9 2 4 8 0
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - +/- 098/	08		
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09		
A.III.1.	Podielové cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10		
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Obežný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	7 2 1 8 7	5 0 0 1 5
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	1 8 7 7 5	1 3 8 1 1
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - 391A	16	2 5 5 7 7	1 0 9 3 8
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	1 1 0 6	
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18		
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie (336A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19	1 1 0 6	
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 398A) - /391A/	20		
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	2 6 7 2 9	2 5 2 6 6
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	2 6 7 2 9	2 5 2 6 6
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		

Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	1 5 2 7 7 8	1 5 5 9 3 8
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	3 8 1 8 2	7 4 4 4 0
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	6 6 3 9	6 6 3 9
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	6 6 3 9	6 6 3 9
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-/353)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29		
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30	6 6 4	6 6 4
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, -/429)	32		3 1 1 5 4
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	3 0 8 7 9	3 5 9 8 3
B.	Závazky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	1 1 4 5 9 6	8 1 4 9 8
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, -/255A, 383A, 384A)	35	1 1 3	2 4
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37	4 4 4 8 7	6 6 4 4 7
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomocí súčet (r. 39 až r. 42)	38	6 9 8 9 6	1 4 9 2 3
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	9 3 4 1	5 8 2 3
2.	Závazky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40	3 5 4 0	1 2 5 9
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41	5 8 1 9	6 2 4 5
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42	5 1 1 9 6	1 5 9 6
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43		
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44	1 0 0	1 0 4
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, -/255A)	45		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 02 až r. 07)	01	2 1 8 8 8 1	1 8 1 9 7 3
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	02	1 0 2 6 5 9	6 4 4 6 4
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	03	1 1 5 9 8 1	9 7 5 0 6
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	04		
IV.	Aktivácia (účtová skupina 62)	05		
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06		2 0 0 0 0
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07	2 4 1	3
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet (r. 09 až r. 17)	08	1 7 5 7 7 1	1 3 4 8 6 3
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, (+/-) 505A, 507)	09	7 1 7 9 5	6 0 3 9 6
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, (+/-) 505A)	10	3 8 5 7 6	3 9 4 9 9
C.	Služby (účtová skupina 51)	11	1 3 6 7 2	1 4 9 0 5
D.	Osobné náklady (účtová skupina 52)	12	2 6 0 7 8	1 3 8 0 9
E.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	13	3 1 0	4 7 0
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, (+/-) 553)	14	2 5 3 3 2	5 0 2 0
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	15		
H.	Opravné položky k pohľadávkam (+/- 547)	16		
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	17	8	7 6 4
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 01 - r. 08)	18	4 3 1 1 0	4 7 1 1 0
*	Pridaná hodnota (r. 02 - r. 09) + (r. 03 + r. 04 + r. 05) - (r. 10 + r. 11)	19	9 4 5 9 7	4 7 1 7 0
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet (r. 21 až r. 26)	20	2	2
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	21		
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku (665)	22		
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	23		
X.	Výnosové úroky (662)	24	2	2
XI.	Kurzové zisky (663)	25		
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	26		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet (r. 28 až r. 33)	27	3 0 3 8	8 2 9
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	29		
L.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	30		
M.	Nákladové úroky (562)	31	2 1 4 5	2 0 6
N.	Kurzové straty (563)	32	4 9	2 6
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	33	8 4 4	5 9 7
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 20 - r. 27)	34	- 3 0 3 6	- 8 2 7
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 18 + r. 34)	35	4 0 0 7 4	4 6 2 8 3
P.	Daň z príjmov (591, 595)	36	9 1 9 5	1 0 3 0 0
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	37		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 35 - r. 36 - r. 37)	38	3 0 8 7 9	3 5 9 8 3

2016-2017

Ozna- čenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	8 3 8 0 3	1 1 9 7 8 5
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	3 6 2 5 4	6 4 2 9 9
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03		
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 08)	04	3 6 2 5 4	6 4 2 9 9
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05	1 0 5 7 2	1 1 5 2 9
2.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	2 5 6 8 2	5 2 7 7 0
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - +/- 098/	08		
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09		
A.III.1.	Podielové cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10		
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Obežný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	4 7 5 4 9	5 5 4 8 6
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	1 1 7 6 9	2 3 4 9 9
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - 391A	16		
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	1 2 7 2 5	2 5 2 1 8
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18	1 2 7 2 5	1 6 9 4 2
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie (336A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19		8 2 3 5
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 398A) - /391A/	20		4 1
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	2 3 0 5 5	6 7 6 9
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	2 3 0 5 5	6 7 6 9
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		

Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	8 3 8 0 3	1 1 9 7 8 5
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	6 7 6 5 1	- 3 9 5 7
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	6 6 3 9	6 6 3 9
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	6 6 3 9	6 6 3 9
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/353)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29		
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30	6 6 4	6 6 4
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, /-/429)	32	6 8 8 1 4	
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	- 8 4 6 6	- 1 1 2 6 0
B.	Závazky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	1 6 1 5 2	1 2 3 7 4 2
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, /-/255A, 383A, 384A)	35	6 8 2 9	9 9 2 6
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37		2 1 6 8 2
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomocí súčet (r. 39 až r. 42)	38	8 6 6 7	9 1 0 2 9
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	1 3 8 8	2 4 5 5
2.	Závazky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40	1 4 1 7	2 3 6 8
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41	2 8 6 2	3 1 3 1
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42	3 0 0 0	8 3 0 7 5
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43	2 0 0	2 0 0
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44	4 5 6	9 0 5
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	45		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 02 až r. 07)	01	1 3 2 5 1 9	1 4 5 9 2 6
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	02	3 8 2 4 6	4 6 2 0 3
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	03	9 3 8 9 2	9 9 2 2 0
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	04		
IV.	Aktivácia (účtová skupina 62)	05		
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06		
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07	3 8 1	5 0 3
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet (r. 09 až r. 17)	08	1 3 8 1 1 5	1 5 3 7 5 1
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, (+/-) 505A, 507)	09	3 3 0 4 3	4 2 3 4 7
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, (+/-) 505A)	10	3 7 6 6 0	3 6 7 0 0
C.	Služby (účtová skupina 51)	11	1 3 8 7 6	1 3 1 5 4
D.	Osobné náklady (účtová skupina 52)	12	2 2 7 3 6	3 1 1 4 0
E.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	13	3 4 0	8 4 1
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, (+/-) 553)	14	2 8 0 4 5	2 7 1 4 1
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	15		
H.	Opravné položky k pohľadávkam (+/- 547)	16	2 4 1 5	2 0 3 5
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	17		3 9 3
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 01 - r. 08)	18	- 5 5 9 6	- 7 8 2 5
*	Pridaná hodnota (r. 02 - r. 09) + (r. 03 + r. 04 + r. 05) - (r. 10 + r. 11)	19	4 7 5 5 9	5 3 2 2 2
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet (r. 21 až r. 26)	20	2	1
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	21		
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku (665)	22		
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	23		
X.	Výnosové úroky (662)	24		1
XI.	Kurzové zisky (663)	25	2	
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	26		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet (r. 28 až r. 33)	27	1 9 1 2	2 4 7 6
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	29		
L.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	30		
M.	Nákladové úroky (562)	31	6 0 2	1 3 0 0
N.	Kurzové straty (563)	32	9	7
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	33	1 3 0 1	1 1 6 9
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 20 - r. 27)	34	- 1 9 1 0	- 2 4 7 5
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 18 + r. 34)	35	- 7 5 0 6	- 1 0 3 0 0
P.	Daň z príjmov (591, 595)	36	9 6 0	9 6 0
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	37		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 35 - r. 36 - r. 37)	38	- 8 4 6 6	- 1 1 2 6 0

2018

Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	8 9 6 9 3	8 3 8 0 3
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	4 6 6 5 4	3 6 2 5 4
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03		
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 08)	04	4 6 6 5 4	3 6 2 5 4
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05	1 1 3 1 7	1 0 5 7 2
2.	Samostatné huteľné veci a súbory huteľných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	3 5 3 3 7	2 5 6 8 2
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - +/- 098/	08		
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09		
A.III.1.	Podielové cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10		
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Obežný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	4 3 0 3 9	4 7 5 4 9
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	7 5 7 4	1 1 7 6 9
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - 391A	16	6 6	
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	1 2 6 7 7	1 2 7 2 5
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18	1 2 6 7 7	1 2 7 2 5
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie (336A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19		
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 398A) - /391A/	20		
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	2 2 7 2 2	2 3 0 5 5
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	2 2 7 2 2	2 3 0 5 5
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		

Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	8 9 6 9 3	8 3 8 0 3
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	6 1 6 2 1	6 7 6 5 1
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	6 6 3 9	6 6 3 9
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	6 6 3 9	6 6 3 9
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/353)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29		
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30	6 6 4	6 6 4
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, -/429)	32	6 0 3 4 9	6 8 8 1 4
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	- 6 0 3 1	- 8 4 6 6
B.	Závazky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	2 8 0 7 2	1 6 1 5 2
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, -/255A, 383A, 384A)	35	1 9 6 4 1	6 8 2 9
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37		
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomocí súčet (r. 39 až r. 42)	38	8 2 8 8	8 6 6 7
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	1 9 6 7	1 3 8 8
2.	Závazky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40	1 5 8 0	1 4 1 7
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41	1 7 4 1	2 8 6 2
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42	3 0 0 0	3 0 0 0
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43		2 0 0
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44	1 4 3	4 5 6
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, -/255A)	45		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 02 až r. 07)	01	1 4 0 8 3 9	1 3 2 5 1 9
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	02	5 2 9 3 4	3 8 2 4 6
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	03	8 7 6 9 4	9 3 8 9 2
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	04		
IV.	Aktivácia (účtová skupina 62)	05		
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06		
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07	2 1 1	3 8 1
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet (r. 09 až r. 17)	08	1 4 5 6 0 5	1 3 8 1 1 5
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, (+/-) 505A, 507)	09	4 1 9 2 5	3 3 0 4 3
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, (+/-) 505A)	10	4 0 0 3 3	3 7 6 6 0
C.	Služby (účtová skupina 51)	11	1 1 7 4 5	1 3 8 7 6
D.	Osobné náklady (účtová skupina 52)	12	2 3 6 9 6	2 2 7 3 6
E.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	13	3 5 2	3 4 0
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, (+/-) 553)	14	2 7 0 4 2	2 8 0 4 5
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	15		
H.	Opravné položky k pohľadávkam (+/- 547)	16	4 2 9	2 4 1 5
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	17	3 8 3	
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 01 - r. 08)	18	- 4 7 6 6	- 5 5 9 6
*	Pridaná hodnota (r. 02 - r. 09) + (r. 03 + r. 04 + r. 05) - (r. 10 + r. 11)	19	4 6 9 2 5	4 7 5 5 9
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet (r. 21 až r. 26)	20		2
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	21		
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku (665)	22		
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	23		
X.	Výnosové úroky (662)	24		
XI.	Kurzové zisky (663)	25		2
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	26		

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet (r. 28 až r. 33)	27	1 2 6 5	1 9 1 2
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	29		
L.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	30		
M.	Nákladové úroky (562)	31	3 2 9	6 0 2
N.	Kurzové straty (563)	32	5 8	9
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	33	8 7 8	1 3 0 1
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 20 - r. 27)	34	- 1 2 6 5	- 1 9 1 0
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 18 + r. 34)	35	- 6 0 3 1	- 7 5 0 6
P.	Daň z príjmov (591, 595)	36		9 6 0
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	37		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 35 - r. 36 - r. 37)	38	- 6 0 3 1	- 8 4 6 6