

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Návrh strategie pro obchod Aderanna Fashion

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Tomáš Dania

Ester Porubcová

Brno 2019

Chcela by som sa poďakovať vlastníkom podniku, ktorí mi umožnili písať moju bakalársku prácu o predajni Aderanna Fashion. Najväčšia vďaka patrí môjmu vedúcemu Ing. Tomášovi Daniovi, ktorý mi s ochotou pomáhal a usmerňoval ma, veľká vďaka patrí aj mojej rodine a priateľom, ktorí ma po celý čas podporovali.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Návrh stratégie pre obchod Aderanna Fashion** vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a užitia tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 16. mája 2019

Abstract

Porubcová, E. Strategy proposal for Aderanna Fashion shop. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2018.

The aim of the bachelor thesis is to design a strategy that will increase the traffic of Aderanna Fashion shop. This strategy will be created by analyzing the enterprise's internal and external environment. In the literary research, the concepts of strategic management are explained. In the result part, the company is described, the questionnaire survey is evaluated and the external and internal environment of the company analyzed. Subsequently, the opportunities and threats that affect the store are identified, and its strengths and weaknesses are assessed. These factors are unified in the SWOT matrix, partial strategies are formulated and one final strategy is economically evaluated.

Keywords

Strategic management, External environment analysis, Internal environment analysis, PESTE analysis, Porter's Five Forces model, Porter's Chain Value, SWOT matrix.

Abstrakt

Porubcová, E. Návrh stratégie pre obchod Aderanna Fashion. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2019.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť stratégiu, ktorá povedie ku zvýšeniu návštevnosti predajne Aderanna Fashion. Táto stratégia bude vytvorená pomocou analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. V literárnej rešerši sú vysvetlené pojmy z oblasti strategického manažmentu. Vo vlastnej časti práce je opísaný podnik, vyhodnotený dotazníkové šetrenie a zanalyzované vonkajšie aj vnútorné prostredie podniku. Následne sú identifikované príležitosti a hrozby, ktoré pôsobia na podnik a taktiež sú zhodnotené jeho silné a slabé stránky. Tieto faktory sú na záver zjednotené v matici SWOT, sú formulované čiastkové stratégie a jedna finálna stratégia, ktorá je ekonomicky zhodnotená.

Kľúčové slová

Strategický manažment, Analýza vonkajšieho prostredia, Analýza vnútorného prostredia, PESTE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, Porterov hodnotový reťazec, SWOT matica.

Obsah

1	Úvod	11
2	Ciel' práce	12
3	Literárna rešerš	13
3.1	Maloobchod.....	13
3.2	Koncepcia maloobchodu	13
3.3	Strategický manažment	13
3.4	Stratégia.....	14
3.5	Úrovne strategického manažmentu	14
3.6	Fázy strategického manažmentu	14
3.7	Základný model strategického manažmentu.....	15
3.8	Analýza vonkajšieho prostredia podniku	16
3.8.1	Analýza makroprostredia	17
3.8.2	Analýza odvetvového prostredia.....	19
3.9	Analýza vnútorného prostredia	23
3.10	IFE a EFE matica.....	24
3.11	SWOT analýza.....	25
3.12	Marketingový výskum	27
4	Metodika práce	28
5	Vlastná práca	29
5.1	Charakteristika podniku.....	29
5.2	Vonkajšie prostredie	30
5.2.1	PESTE analýza.....	30
5.2.2	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	38
5.2.3	Maticie identifikácie príležitostí a hrozieb	40
5.3	Vnútorné prostredie.....	44
5.3.1	Interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia.....	44
5.3.2	Porterov hodnotový reťazec	49

5.3.3	Vývoj tržieb.....	52
5.4	EFE a IFE matica	54
5.5	SWOT matica	58
5.6	Finálna stratégia	66
6	Diskusia	71
7	Záver	72
8	Literatúra	73
9	Zoznam obrázkov	77
10	Zoznam tabuliek	79
A	Dotazník	81

1 Úvod

V poslednom desaťročí sa móдне odvetvie znamenite rozrástlo a dôležitosť módy má v našich životoch väčšiu váhu ako kedykoľvek predtým. Veľké textilné reťazce ovládajú naše územie módnymi kúskami, ktoré určujú budúce trendy, svetové online obchody búrajú hranice vo svete módy a výber sa stáva pre spotrebiteľa neobmedzený. Ľudia sa snažia svojím oblečením vyjadrovať svoju osobnosť a mnoho mladých aj dospelých je ovplyvňovaných dokonalým svetom sociálnych sietí, ktorý ich poháňa v prikladaní príliš veľkej váhy na svojom výzore.

Na Slovensku neustále pribúdajú nové kamenné a online predajne s dámskym oblečením a trh je taký presýtený, že sa konkurencia snaží odlíšiť a prilákať si zákazníkov všetkými možnými spôsobmi. Doba sa v oblasti módy za posledných 10 rokov tak zmenila, že je nevyhnutné, aby sa predajne tejto zmene prispôbili. To, čo bolo v minulosti nadštandardom, dnes zákazníci berú ako samozrejmosť. Podniky na svoje zviditeľnenie používajú rôzne formy propagácie ako internetovú reklamu, platené výsledky vyhľadávania vo vyhľadávačoch, propagovanie produktov známymi influencermi, vyhlasovaním súťaží, aktivitou na sociálnych sieťach, zľavovými kódmi a mnohými ďalšími spôsobmi.

Strategické riadenie a stanovovanie strategických cieľov by malo byť neodmysliteľnou časťou riadenia maloobchodnej predajne s oblečením, je potrebné, aby si manažéri stanovovali nové ciele a vytvárali riešenia, ktorými podnik posilnia a zvýšia jeho konkurencieschopnosť.

Móda je ako každej mladej žene aj mne blízka téma, preto je práca zameraná na návrh stratégie pre predajňu dámskej konfekcie Aderanna Fashion, ktorá má za úlohu zachrániť podnik pred postupnou stratou zákazníkov a klesajúcimi tržbami.

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je návrh stratégií a konkrétnych doporučení pre obchod s dámskym oblečením, ktoré vychádzajú z analýzy prostredia podniku. Tieto riešenia povedú ku zvýšeniu konkurencieschopnosti a návštevnosti predajne, ku zvýšeniu tržieb a povedomia o predajni, zlepšenia spokojnosti a vernosti zákazníkov a celkového zlepšenia image podniku.

3 Literárna rešerš

3.1 Maloobchod

Maloobchod ma v odbornej literatúre mnoho definícií. Berman a Evans (2010, s.4) ho definujú ako obchodnú činnosť spojenú s predajom tovaru a služieb spotrebiteľom na účely ich osobného, rodinného alebo domáceho používania. Táto činnosť zahŕňa každý predaj konečnému spotrebiteľovi, od automobilov cez odevy a jedlá v reštauráciách až po lístky na film. Maloobchod predstavuje poslednú etapu v procese distribúcie.

3.2 Konceptia maloobchodu

Štyri zásady, ktoré tvoria koncept maloobchodu popisujú Berman a Evans (2010, s.14), tento koncept by mali pochopiť a uplatniť všetci maloobchodníci:

1. **Orientácia na zákazníka.** Maloobchodník zisťuje potreby svojich zákazníkov a snaží sa tieto potreby uspokojovať naplno.
2. **Koordinované úsilie.** Maloobchodník integruje všetky plány a aktivity s cieľom maximalizovať efektívnosť.
3. **Hodnotové riadenie.** Predajca ponúka zákazníkovi dobrú hodnotu, či už ide o cenu vysokú alebo nízku. To znamená, že ceny majú byť adekvátne ku kvalite a úrovni produktov a zákazníckeho servisu.
4. **Orientácia na cieľ.** Maloobchodník si stanoví ciele a snaží sa o ich dosiahnutie pomocou stratégie.

3.3 Strategický manažment

Veber a kol. (2009, s.509) definujú pojem strategický manažment ako súhrn aktivít, ktorých zmyslom je formovanie dlhodobých zámerov potrebných pre fungovanie organizácie. Strategické riadenie sa oproti bežnému vyznačuje špecifickými rysmi, opiera sa o rozhodovanie s vysokým stupňom rizika, pretože budúci vývoj je ovplyvňovaný faktormi, ktorých zmeny nie sme schopný úplne predpovedať.

Antošová (2012, s.72) popisuje strategický manažment ako proces, ktorého výsledkom sú formulácie vízie, poslania a cieľov podniku. Strategický manažment chápe David (2011, s.6) ako synonymum strategického plánovania, definuje ho ako umenie a vedu formulovania, implementácie a hodnotenia rozhodnutí v rámci viacerých funkcií, ktoré umožňujú organizácii dosahovať svoje ciele.

3.4 Stratégia

Pojem stratégia popisuje Veber a kol. (2000, s.384) ako jednotlivé zámery, ktorými je ovplyvňovaný vývoj organizácie, ten môže mať podobu rastu alebo rozvoju, trvalého stavu alebo úpadku.

Wheelen a Hunger (2012, s.19) chápe stratégiu podniku ako komplexný hlavný plán, v ktorom sa uvádza, ako podnik dosiahne svoje poslanie a ciele. Podnik pomocou stratégie maximalizuje konkurenčnú výhodu a minimalizuje konkurenčné znevýhodnenie spoločnosti.

3.5 Úrovne strategického manažmentu

Podľa Antošovej (2012, s.74) podnik, ktorý svoje podnikateľské aktivity realizuje v rôznych odvetviach národného hospodárstva, rozlišuje 3 úrovne stratégií, a to podnikovú, podnikateľskú a funkčnú.

Tieto 3 úrovne ďalej definujú Wheelen a Hunger (2012, s.19):

1. Podniková stratégia

Firemná stratégia popisuje celkový smer spoločnosti, pokiaľ ide o jej všeobecný postoj k rastu a riadeniu jej rôznych podnikov a produktových rád.

2. Podnikateľská stratégia

Podniková stratégia často vyúsťuje do úrovne podnikania na úrovni produkcie a zdôrazňuje zlepšenie konkurenčného postavenia produktov alebo služieb spoločnosti v konkrétnom odvetví alebo segmente trhu, ktorý obsluhuje daná obchodná jednotka.

3. Funkčná stratégia

Funkčná stratégia je schopná dosiahnuť dostatočné úspechy v dosahovaní cieľov a stratégií podnikových jednotiek maximalizáciou produktivity zdrojov. Týka sa to rozvíjania spôsobilosti na poskytnutie konkurenčnej výhody podniku, napríklad stratégia výskumu a vývoja, ďalej uvádzaných ako R & D.

3.6 Fázy strategického manažmentu

Wheelen a Hunger (2012, s.5) uvádzajú, že manažéri sa pokúšajú zvládať meniaci sa svet a firma sa vo všeobecnosti rozvíja prostredníctvom nasledujúcich štyroch fáz strategického riadenia:

1. Fáza – základné finančné plánovanie.

Do tejto fázy patrí napríklad plánovanie rozpočtov na nasledujúci rok alebo plánovanie projektov na základe analýz.

2. Fáza - plánovanie založené na prognózach.

Ročné rozpočty sú menej užitočné pri stimulovaní dlhodobého plánovania, manažéri sa pokúšajú navrhnúť plány päťročné. Okrem interných informácií sa snažia zhromažďovať všetky dostupné environmentálne údaje.

3. Fáza - vonkajšie strategické plánovanie.

Vrcholový manažment prevezme kontrolu plánovacieho procesu a nahradí päťročné plánovanie iniciatívnym strategickým plánovaním. Spoločnosť sa usiluje zvýšiť svoju schopnosť reagovať na meniace sa trhy a hospodársku súťaž strategickým myslením, plánovací personál vpracováva strategické plány pre spoločnosť.

4. Fáza - strategické riadenie.

Strategické plány v tomto bode podrobne opisujú otázky implementácie, hodnotenia a kontroly. Rozvíjajú a integrujú sériu strategických plánov zameraných na dosiahnutie základných cieľov spoločnosti. Namiesto toho, aby sa dokonale predpovedala budúcnosť, plány kladú dôraz na pravdepodobné scenáre a stratégie pre nepredvídané udalosti.

3.7 Základný model strategického manažmentu

Strategické riadenie sa skladá zo štyroch základných prvkov, popisujú Wheelen a Hunger (2012, s.15):

1. Skenovanie okolia

Skenovanie okolia znamená monitorovanie, hodnotenie a šírenie informácií z vonkajšieho a vnútorného prostredia v rámci spoločnosti. Jeho cieľom je identifikovať strategické faktory - vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré určujú budúcnosť spoločnosti.

2. Vytvorenie stratégie

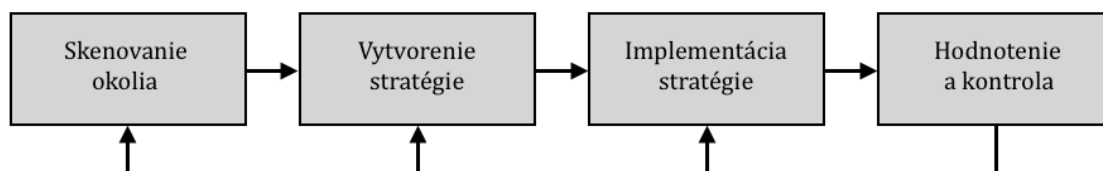
Formulovanie stratégie je vypracovanie dlhodobých plánov pre efektívne riadenie okolitých príležitostí a hrozieb vo svetle podnikových silných a slabých stránok (SWOT). Zahŕňa definovanie firemnej misie, stanovenie dosiahnuteľných cieľov, stratégie rozvoja a stanovenie politických usmernení.

3. Implementácia stratégie

Implementácia stratégie je proces, v ktorom sa stratégie a politiky realizujú prostredníctvom rozvoja programov, rozpočtov a postupov. Tento proces môže zahŕňať zmeny v rámci celkovej firemnej kultúry, štruktúry alebo systému riadenia celej organizácie.

4. Hodnotenie a kontrola

Pri hodnotení a kontrole sa monitorujú firemné aktivity a výsledky výkonnosti, aby sa porovnala skutočná a požadovaná výkonnosť. Napriek tomu, že hodnotenie a kontrola je posledným hlavným prvkom strategického riadenia, môže tiež určiť nedostatky v predtým implementovaných strategických plánoch, a tak stimulovať celý proces, aby sa znova začal.



Obr. 1 Základný model strategického manažmentu

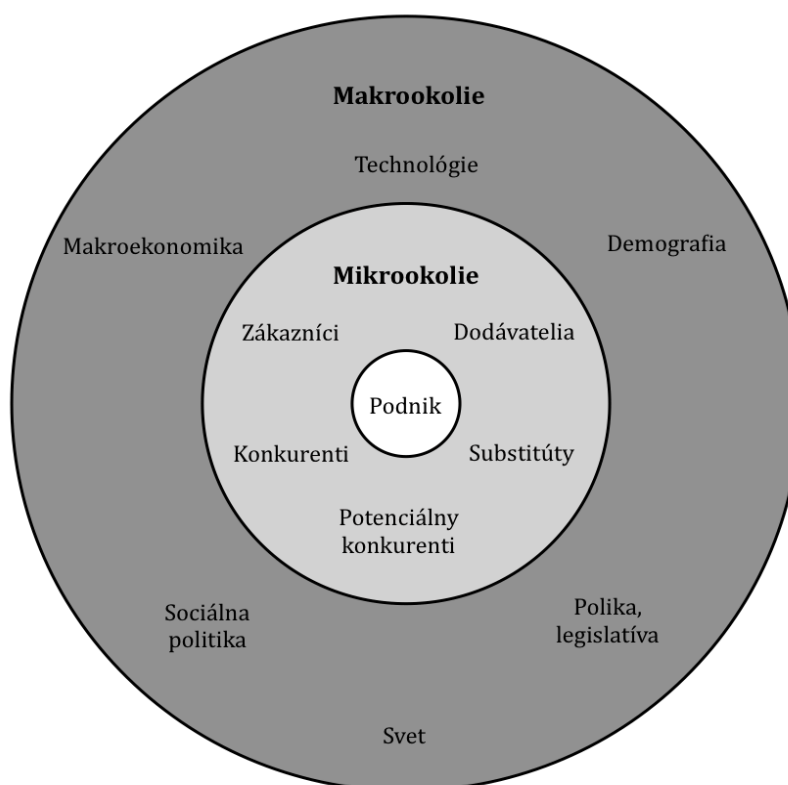
Zdroj: Wheelen a Hunger, 2012, vlastné spracovanie

3.8 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Pošvář, Chládková (2014, s.49) definujú ako úlohu analýzy vonkajšieho prostredia zistenie, čo sa deje okolo podniku a na základe toho skúsiť predpovedať čo sa môže stať a ako to môže ovplyvniť existenciu a činnosť organizácie. Zároveň má za úlohu zistiť, ako by sa mal podnik na súčasné a očakávané zmeny pripraviť, ako má reagovať a čo má urobiť.

Dedouchová (2001, s.16) uvádza, že cieľom analýzy vonkajšieho prostredia podniku alebo tiež externej analýzy je identifikovanie príležitostí a hrozieb v okolí podniku. Okolie podniku sa z pravidla rozdeľuje na dve časti:

- Mikrookolie, ktoré predstavuje odvetvie v ktorom sa podnik nachádza,
- Makrookolie, ktoré je spoločné všetkým odvetviám a vytvára spoločné prostredie pre jednotlivé mikrookolie.



Obr. 2 Okolie podniku

Zdroj: Sedláčková, 2000, vlastné spracovanie

3.8.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie popisuje Antošová (2012, s.93) ako prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od oboru podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nemôžu ovplyvniť.

Sedláčková (2000, s.9) uvádza, že makrookolie predstavuje celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, v ktorom sa podnik pohybuje. Zahŕňa vplyvy a podmienky, ktoré vznikajú mimo podnik obvykle bez ohľadu na jeho chovanie. Podnik nemá možnosť aktívne stav makrookolia ovplyvňovať, môže však svojím rozhodovaním na jeho zmeny reagovať, pripraviť sa na alternatívy a tým ovplyvniť a zmeniť smer vývoja.

PESTE analýza

Pošvář, Chládková (2014, s.39) označujú analýzu PESTE (niekedy označovaná aj ako STEPE) ako klasifikáciu zložiek makroprostredia, ide o analýzu týchto prostredí:

P- politického a právneho

E- ekonomického

S- sociálneho, demografického a kultúrneho,

T- technického a technologického,

E- ekologického.

Hitt, Ireland a Hoskisson (2007, s.45) definujú následne jednotlivé prostredia:

Politické a právne prostredie

Politický a právny segment je oblasťou, v ktorej organizácie a záujmové skupiny súťažia o pozornosť, zdroje a hlasy pri dohľade nad zákonmi a nariadeniami, ktorými sa riadia interakcie medzi národmi. Tento segment v podstate predstavuje spôsob, akým sa organizácie snažia ovplyvňovať vlády a ako vlády ovplyvňujú ich.

Firmy musia starostlivo analyzovať nové politické správy, postupy a filozofie súvisiace s podnikaním. Antitrustové zákony, daňové zákony, a ďalšie iné sú oblasťami, v ktorých môžu politiky verejnej správy ovplyvniť fungovanie a ziskovosť priemyslu a jednotlivých firiem. Firmy často vyvíjajú politickú stratégiu na ovplyvňovanie vládnych politik a činností, ktoré by ich mohli ovplyvniť.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie sa vzťahuje na charakter a smerovanie hospodárstva, v ktorom firma súťaží alebo môže konkurovať. Jeho zdravie ovplyvňuje jednotlivé firmy a priemyselné odvetvia. Preto spoločnosti skúmajú ekonomické prostredie s cieľom identifikovať zmeny, trendy a ich strategické dôsledky. Pretože krajiny sú prepojené v dôsledku globálnej ekonomiky, firmy musia skenovať, monitorovať, predpovedať a hodnotiť zdravie hospodárstiev aj mimo svojho hostiteľského štátu.

Sociálne prostredie

Sociálno-kultúrny segment sa zaoberá postojmi spoločnosti a kultúrnymi hodnotami. Pretože postoje a hodnoty tvoria základ spoločnosti, často poháňajú demografické, ekonomické, politické, právne a technologické podmienky a zmeny.

Technické a technologické prostredie

Technologické zmeny, ktoré sú všadeprítomné a diverzifikované, ovplyvňujú mnohé časti spoločností. Tieto účinky sa vyskytujú predovšetkým prostredníctvom nových produktov, procesov a materiálov. Technologický segment zahŕňa inštitúcie a aktivity spojené s vytváraním nových poznatkov a prekladaním týchto poznatkov do nových výstupov, produktov, procesov a materiálov.

Vzhľadom na rýchle tempo technologických zmien je nevyhnutné, aby firmy dôkladne preštudovali technologický segment. Dôležitosť tohto úsilia naznačuje zistenie, že noví používatelia nových technológií často dosahujú vyššie trhové podiely a dosahujú vyššie výnosy. Manažéri preto musia overiť, či ich firma neustále skenuje externé prostredie, aby identifikovala potenciálne náhrady technológií, ktoré sa v súčasnosti používajú, ako aj objavovať novo vznikajúce technológie, z ktorých by ich firma mohla získať konkurenčnú výhodu.

Ekologické prostredie

Faktory patriace do ekologického prostredia súvisia s tvorbou a ochranou trvale udržateľného rozvoja životného prostredia. Štát vydáva zákony o ochrane životného prostredia a sťažuje tým organizáciám a podnikom podmienky súťaže, naopak vytvára príležitosti pre organizácie, ktoré podnikajú alebo budú podnikat' v odvetví súvisiacim s ochranou životného prostredia.

3.8.2 Analýza odvetvového prostredia

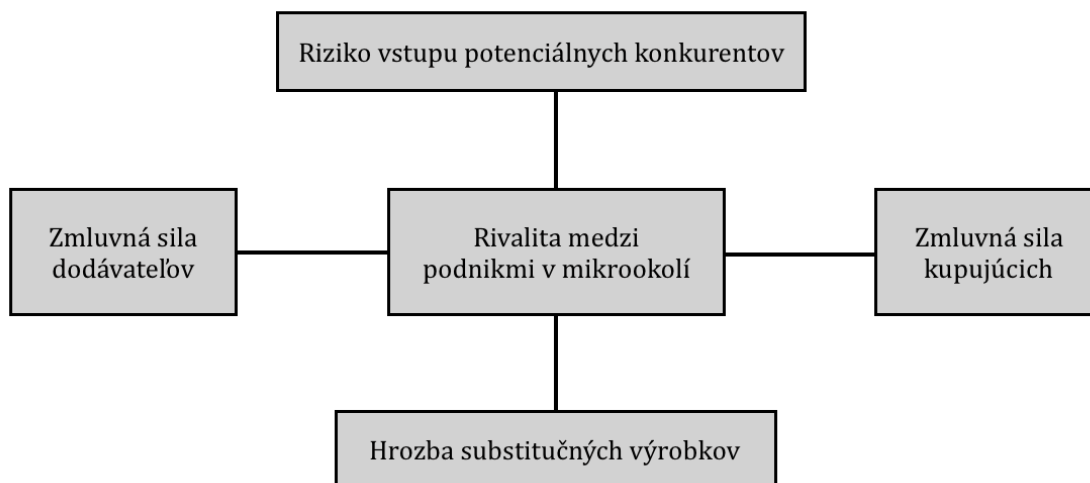
Odvetvové alebo konkurenčné prostredie je popisuje Antošová (2012, s.97) ako skupinu podnikov ktoré ponúkajú navzájom zameniteľné produkty a služby. Cieľom analýzy odvetvového prostredia je zistenie strategických faktorov, ktoré ovplyvňujú situáciu v odvetví a definovanie príležitostí a hrozieb jednotlivých podnikov.

Porterov model piatich konkurenčných síl

Ako uvádza Dedouchová (2001, s.17), E. Porter vyvinul model piatich síl, ktorý pomáha manažérom analyzovať konkurenčné sily v mikrookolí a odhaľovať príležitosti a hrozby podniku, ktoré je v stratégii podniku nutné použiť.

Model je zameraný na analýzu:

- Rizika vstupu potenciálnej konkurencie
- Rivality medzi súčasnými podnikmi
- Zmluvnej sily kupujúcich
- Zmluvnej sily dodávateľov
- Hrozby substitučných výrobkov.



Obr. 3 Porterov model piatich konkurenčných síl
Zdroj: Sedláčková, 2000, vlastné spracovanie

Dedouchová (2001, s.18) ďalej definuje sily Porterovho modelu:

1. Potenciálny konkurenti

Potenciálnou konkurenciou sa rozumejú podniky, ktoré si v súčasnosti v odvetví nekonkurujú, ale môžu sa konkurentami stať. Hrozba konkurenčnej sily spočíva vo výške prekážok vstupu na trh, teda na faktoroch, ktoré bránia podnikom presadiť sa v danom mikroprostredí.

2. Rivalita medzi podnikmi mikrookolía

V prípade slabšej konkurenčnej sily medzi odvetvovými podnikmi majú podniky možnosť zvýšiť cenu a dosahovať vyššie zisky, v prípade veľkej konkurenčnej sily dochádza k cenovej konkurencii, tá limituje ziskovosť a znižuje výnos.

Rozsah rivality medzi odvetvovými podnikmi je funkciou troch faktorov:

- **Štruktúra mikrookolía** – charakterizovaná veľkosťou jednotlivých podnikov na trhu daného okolia.
- **Dopytové podmienky** – určujú intenzitu vzájomnej rivality medzi jednotlivými podnikmi. Dopyt rastie, ak sa zväčšuje trh ako celok buď pribúdajúcimi zákazníkmi alebo zvýšenými nákupmi súčasných zákazníkov. Dopyt klesá, ak zákazníkov ubúda, alebo ak nakupujú menej.

- **Výška výstupných bariér z daného mikrookolia** – sú dôležitou konkurenčnou hrozbou, pokiaľ sa v danom okolí znižuje dopyt. Ak sú výstupné bariéry vysoké, podniky sa môžu stať závisle na tejto nepriaznivej situácii. Medzi výstupné bariéry, spoločné pre všetky podniky, patrí:
 - investície do strojov a zariadenia, ktoré nemajú iné využitie a nemôžu byť predané,
 - emocionálny prístup, kedy podnik nie je ochotný odísť z daného mikrookolia zo sentimentálnych dôvodov,
 - strategické vzťahy medzi podnikateľskými jednotkami vnútri podniku, pričom každá podniká v inom mikrookolí, nízky obrat jednej môže spôsobovať vysoký obrat druhej.

3. Zmluvná sila kupujúcich

Kupujúci môžu vytvárať pre podnik hrozbu, pokiaľ tlačia ceny nadol alebo pokiaľ požadujú vysokú kvalitu alebo lepší servis, čo má za následok zvyšovanie výrobných nákladov. Naopak, slabý kupujúci vytvárajú pre podnik príležitosť zvyšovať ceny a zisk.

4. Zmluvná sila dodávateľov

Dodávatelia pôsobia na podnik ako hrozby zvyšovaním cien, ktoré podnik musí zaplatiť, alebo pristúpi na možnosť zníženia kvality. Obidve z týchto variant spôsobujú pokles zisku. Ako príležitosť pôsobia na podnik dodávatelia, ktorí dávajú podniku možnosť ceny znížiť a požadovať vyššiu kvalitu.

5. Hrozba substitútov

Ak existujú blízke substitučné výrobky, vytvárajú konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktoré podnik výrobky predáva a tým limitujú aj ziskovosť. Ak však výrobky majú málo substitútov, má podnik príležitosť zvýšiť ceny a tým aj ziskovosť, ich stratégia by mala spočívať vo využití tejto výhody.

Tabuľka identifikácie príležitostí a hrozieb

Pošvář, Chládková popisujú hrozby aj príležitosti ako faktory premenné v čase aj v priestore. Rovnaká situácia môže predstavovať pre podnik v súčasnosti príležitosť a v blízkej budúcnosti hrozbu. Situácia, ktorá je v jednom regióne príležitosťou môže byť v rovnakom čase v inom regióne príležitosťou. Ako metodickú pomôcku pre identifikáciu príležitostí a hrozieb a hodnotenia pravdepodobnosti výskytu a vplyvu je doporučená tabuľka identifikácie, v ktorej sa pravdepodobnosti výskytu a vplyvu hodnotia na stupnici: 1 – nízka, 2 – stredná, 3 – vysoká.

Tab. 1 Tabuľka identifikácie príležitostí a hrozieb

FAKTOR	O/T	Pravdepodobnosť výskytu a vplyvu			
		v súčasnosti		v blízkej budúcnosti	
		Výskyt	Vplyv	Výskyt	Vplyv
	O				
	O				
	T				
	T				
	T				

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2014, vlastné spracovanie

Matica priorít pre príležitosti a hrozby

Na základe vytvorenia tabuľky identifikácie sa vypracováva matica priorít príležitostí a hrozieb a stanovuje sa poradie reakcií organizácie na zmeny prostredia, popisuje Pošvář, Chládková (2014, s.51).

Tab. 2 Matica priorít pre príležitosti

Intenzita výskytu	Vysoká			
	Stredná			
	Nízka			
		Vysoká	Stredná	Nízka
PRÍLEŽITOSTI		Intenzita vplyvu		

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2014, vlastné spracovanie

Tab. 3 Matica priorít pre hrozby

Intenzita výskytu	Vysoká			
	Stredná			
	Nízka			
		Vysoká	Stredná	Nízka
HROZBY		Intenzita vplyvu		

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2014, vlastné spracovanie

3.9 Analýza vnútorného prostredia

Cieľ vnútornej analýzy definuje Dedouchová (2001, s.29) ako identifikovanie silných a slabých stránok podniku. K tejto identifikácii je potrebné sa najprv zmieniť o tzv. špecifických prednostiach, ktoré ukazujú v čom je podnik silný a v čom sa zásadne odlišuje od svojej konkurencie. Pre konkurenciu môže byť veľmi ťažké napodobniť špecifické vlastnosti podniku, no ťažšie je, aby si podnik výhodu týchto vlastností udržal.

Porterov hodnotový reťazec

Novodobé princípy klasifikujú faktory vnútorného prostredia podniku na princípe hodnotových reťazcov definujú procesy, ktorými sa líšia jednotlivé podniky a ktoré ovplyvňujú ich ziskovosť, uvádza Pošvár, Chládková (2014, s.55).

Ako uvádza Sedláčková (2000, s.72), Porter vo svojom hodnotovom reťazci rozlišuje:

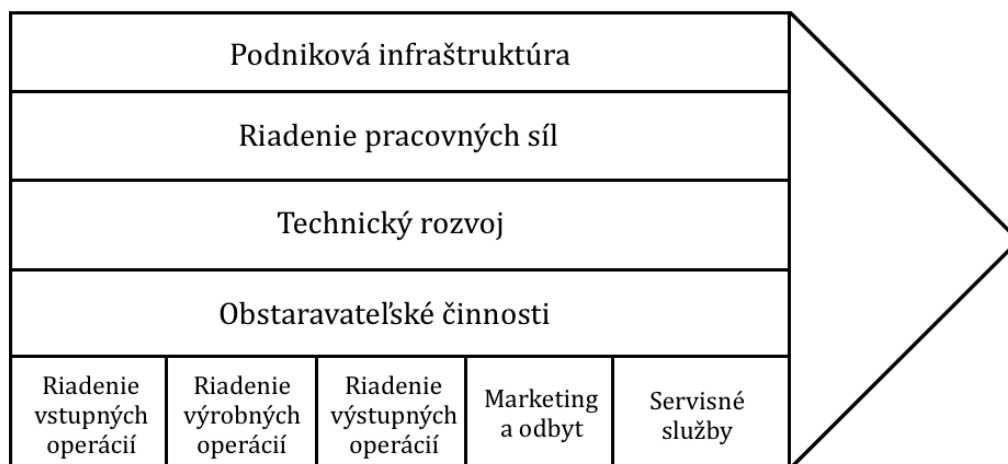
- **Primárne činnosti:**

- **Riadenie vstupných operácií.** Tieto činnosti súvisia so zaznamenávaním, úschovou a rozdeľovaním vstupov na určitý výrobok, napríklad manipulácia s materiálom, spôsob skladovania, regulácia zásob a pod.
- **Výroba.** Výroba a prevádzka zahŕňajú činnosti spojené so spracovaním vstupných materiálov do finálnej podoby, napríklad montáž, balenie a testovanie.
- **Riadenie výstupných operácií.** Činnosti zahŕňajúce odvoz, skladovanie a distribúciu produktu kupujúcim, patrí tu vnútropodniková doprava, uskladnenie hotových výrobkov, prevádzkovanie dopravných prostriedkov a manipulačných zariadení.
- **Marketing a predaj.** Zahŕňajú propagáciu produktu, reklamu, priamy predaj, výber distribučných ciest, stanovenie ceny produktu, a ostatné činnosti, ktoré umožňujú a podporujú nákup produktu zákazníkmi.
- **Zákaznícky servis.** Súvisí s poskytovaním služieb, ktoré výrobku zvyšujú pridanú hodnotu, zahŕňa opravy, poskytovanie náhradných dielov, inštaláciu výrobku alebo zaškolenie obsluhy.

- **Sekundárne činnosti** alebo činnosti podporné, zahŕňajú procesy vytváranie organizačnej a riadiacej infraštruktúry podniku, riadenie pracovných síl, technický rozvoj a zásobovanie (obstarávateľské činnosti).

- **Infraštruktúra firmy.** Pozostáva z činností pozostávajúcich z plánovanie, účtovníctva a financií, právnych záležitostí, riadenia kvality a informačných systémov.
- **Nákup.** Medzi nákupy vstupov patrí nielen materiály a suroviny, ale aj hmotný majetok, teda stroje, vybavenie kancelárií a budovy.

- **Výskum a vývoj.** Pozostáva z rady činností, ktoré sa dajú charakterizovať ako snaha zdokonalenia výrobku či pracovného postupu. Výskum môže byť spojený s výrobkom ale aj s jednotlivými primárnymi a sekundárnymi činnosťami.
- **Riadenie ľudských zdrojov.** Môže sa týkať náboru, výberu alebo školenia zamestnancov, ale aj snahy zvyšovania motivácie či tvorby mzdových sústav, v niektorých odvetviach môže predstavovať kľúč ku konkurenčnej výhode.



Obr. 4 Porterov hodnotový reťazec
Zdroj: Vykypl, Keřkovský, 2006, vlastné spracovanie

3.10 IFE a EFE matica

David (2011, s.80) popisuje maticu EFE (External Factor Evaluation) ako nástroj zhrňajúci a hodnotiaci ekonomické, sociálne, kultúrne, demografické, environmentálne, politické, vládne, právne, technologické a konkurenčné informácie.

Maticu IFE (Internal Factor Evaluation) David (2011, s.122) vníma ako strategický nástroj hodnotiaci hlavné silné a slabé stránky vo funkčných oblastiach podniku, a tiež poskytuje základ pre identifikáciu a hodnotenie vzťahov medzi týmito oblasťami. Bez ohľadu na to, koľko faktorov je zahrnutých v matici EFE alebo IFE, celkové vážené skóre môže byť v rozmedzí od 1,0 až po 4,0, s priemernou hodnotou 2,5. Celkové vážené skóre výrazne pod úrovňou 2,5 charakterizuje organizácie, ktoré sú externe/interne slabé, zatiaľ čo skóre podstatne vyššie ako 2,5 naznačuje silnú vonkajšiu/vnútornú pozíciu. Matica by mala obsahovať od 10 do 20 kľúčových faktorov, pričom ich počet nemá žiadny vplyv na rozsah celkových vážených skóre, pretože váhy majú vždy súčet 1,0.

Tab. 4 IFE a EFE matica

Faktor	Váha	Skóre (1,0 – 4,0)	Vážené skóre
Celkom	1		

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2014, vlastné spracovanie

3.11 SWOT analýza

Analýza SWOT, ako uvádzajú Pošvář, Chládková (2014, s.60), je založená na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránok podniku, jeho príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threats), ktoré vychádzajú zo situačnej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. SWOT analýza tvorí východisko plánovania stratégií a reakciách organizácie pri zmenách vonkajšieho prostredia, najčastejšie sa tvorí pomocou matice.

Medzinárodný ústav obchodnej analýzy IIBA (105, s.354) uvádza použitia SWOT analýzy ako:

- Vyhodnotenie súčasného prostredia organizácie.
- Zdieľanie informácií získaných so zúčastnenými stranami.
- Určenie najlepšej novej možnosti na uspokojenie potrieb organizácie.
- Identifikovanie potenciálnej bariéry pre úspech a vytvorenie akčného plánu na prekonanie prekážok.
- Prispôsobenie a predefinovanie plánov v rámci projektu vzhľadom na nové potreby,
- Identifikovanie oblasti sily, ktoré pomôžu organizácii pri implementácii nových stratégií.
- Vytvorenie kritérií na hodnotenie úspechu projektu na základe daného súboru požiadaviek.
- Identifikovanie oblasti slabosti, ktoré by mohli ohroziť ciele projektu.
- Vypracovanie stratégie na riešenie mimoriadnych hrozieb.

Veber a kol. (2009, s.534) uvádzajú, že podľa odvetvia a kombinácií vonkajších a vnútorných stránok podniku môže organizácia voliť rôzne typy stratégií, ktoré vychádzajú na základe analýzy SWOT zo 4 možných zjednodušených prístupov:

1. **Prístup S – O.** Využíva silné stránky podniku a jeho veľké príležitosti vyplývajúce z okolia.
2. **Prístup S – T.** Využíva svoje silné stránky a eliminuje nimi svoje hrozby.

3. **Prístup W – O.** Snaží sa eliminovať slabé stránky za pomoci príležitostí z okolia.
4. **Prístup W – T.** Snaží sa vyriešiť znepokojujúci stav aj za cenu likvidácie organizácie.

Pošvár, Chládková (2014, s.60) ďalej dopĺňajú, že pri vyhodnocovaní a voľbe stratégií by ako prvé mali byť realizované stratégie SO a WT, na ktoré by mali byť sústredené podnikové zdroje.

Tab.5 SWOT matica

		Vnútoraná analýza	
		Silné stránky (S) S1 – S2 – S3 –	Slabé stránky (W) W1 – W2 – W3 –
Vonkajšia analýza	Príležitosti (O) O1 – O2 – O3 –	Stratégia S – O MAXI – MAXI	Stratégia W – O MINI – MAXI
	Hrozby (T) T1 – T2 – T3 –	Stratégia S – T MAXI – MINI	Stratégia W – T MINI – MINI

Zdroj: Pošvár, Chládková, 2019, vlastné spracovanie

3.12 Marketingový výskum

Marketingový výskum definuje McDaniel, Gates (2012, s.4) ako plánovanie, zhromažďovanie a analýzu údajov relevantných pre marketingové rozhodovanie a oznamovanie týchto výsledkov analýzy manažmentu.

Foret, Stávková (2003, s.20) popisujú efektívny marketingový výskum ako proces pozostávajúci z piatich krokov:

1. definovanie problémov a cieľov výskumu,
2. zostavenie plánu výskumu,
3. zhromaždenie informácií,
4. analýza informácií,
5. prezentácia výsledkov.

Ďalej opisujú, že informácie získavané v marketingovom výskume musia vo všeobecnosti byť:

- *relevantné*,
- *validné*,
- *reliabilné*, teda správne, pravdivé a spoľahlivé,
- *efektívne*, teda získane dostatočne rýchlo s prijateľnými nákladmi.

4 Metodika práce

Práca je rozdelená na dve časti, prvú časť tvorí literárna rešerš, na ktorú nadväzuje vlastná časť práce. Literárna rešerš začína priblížením pojmu maloobchodu a pojmov z oblasti strategickej analýzy, analýzy vonkajšieho prostredia podniku, teda makroprostredia a odvetvového prostredia a analýzy vnútorného prostredia podniku. V rešerši je následne vysvetlený spôsob hodnotenia príležitostí a hrozieb, silných a slabých stránok podniku pomocou EFE a IFE matice. Následne je opísaný princíp matice SWOT a jej jednotlivých stratégií a na záver sa rešerš venuje teórii spojenej s marketingovým výskumom.

Na literárnu rešerš nadväzuje vlastná časť práce, ktorá začína charakteristikou podniku a pokračuje analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Všetky zistené príležitosti, hrozby, silné a slabé stránky sú v texte označované skratkami S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities a T – Threats, ktoré sú očíslované kvôli prehľadnosti a na konci analýzy prostredí je prevedené ich zhrnutie. Makroprostredie je zanalyzované pomocou PESTE analýzy a odvetvové prostredie pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Úlohou týchto analýz je identifikovanie príležitostí a hrozieb, ktoré na podnik pôsobia. Zisteným faktorom je priradená dôležitosť pomocou tabuľky identifikácie a pomocou matice priorít pre príležitosti a hrozby, úlohou je identifikácia tých faktorov, na ktoré by sa mal podnik najviac zamerať.

Práca pokračuje analýzou vnútorného prostredia podniku, je spracovaný a vyhodnotený dotazník, ktorý bol vytvorený v rámci získavania primárnych dát potrebných pre vytvorenie stratégie. Dotazník bol v papierovej forme vyplňaný priamo v predajni zákazníkmi. Skladá sa z otázok s možnosťou výberu jednej aj viacerých odpovedí a taktiež aj z otvorených otázok. Predpokladaný počet respondentov bol stanovený na 100. Dotazník sa začal vyplňať v predajni na konci decembra 2018, všetky dotazníky boli vyplnené na konci februára 2019. Následne boli dáta elektronicky spracované a vyhodnotené. Na analýzu vnútorného prostredia je použitý Porterov hodnotový reťazec a jeho cieľom je určenie silných a slabých stránok podniku. Následne sú zistené informácie z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia zhrnuté a zhodnotené pomocou IFE a EFE matice.

Výsledkom predošlých analýz je SWOT matica, sú formulované čiastkové stratégie, ktoré sú ekonomicky zhodnotené a je vybratá finálna stratégia, ktorá bude pozostávať z najpodstatnejších častí vytvorených čiastkových stratégií a ktorá bude doporučená podniku.

5 Vlastná práca

5.1 Charakteristika podniku

Podnik Aderanna Fashion, ktorý je predmetom tejto bakalárskej práce, je obchod s elegantným dámskym oblečením. Ponúka spoločenské šaty a elegantné oblečenie na príležitosti a aj na bežné nosenie pre mladšie, dospelé a zrelé ženy. Nachádza sa pri Námestí Slovenského národného povstania v centre Zvolena, v menšom meste s necelými 43 tisícmi obyvateľmi na území stredného Slovenska.

Predajňu Aderanna Fashion zaradujeme podľa delenia veľkostí podnikov do mikropodnikov, keďže zamestnáva 2 zamestnancov. Predajňa bola otvorená v roku 2009, teda na trhu ponúka oblečenie už 10 rokov. Tento obchod patril pod živnosť Aderanna Fashion, ktorá existuje už 27 rokov a pod ktorou boli vedené naraz viaceré obchody s oblečením. Táto živnosť bola rodinným podnikom, riadenie jednotlivých obchodov si rozdelili príslušníci rodiny a vytvorili si živnosti vlastné. Predajňa je od roku 2013 vedená pod novou živnosťou, na ktorú bola v období od 02/2017 do 12/2017 prevádzkovaná rovnaká predajňa v Prievidzi, ktorá bola zatvorená z dôvodu nízkej ziskovosti.

Aderanna Fashion vo Zvolene je butik veľký 70 metrov štvorcových s veľkým preskleným výkladom cez dve steny, ktorý je situovaný do mierne rušnej ulice. Zhodnotila by som, že vzhľad tohto butiku môže byť vnímaný ako zastaraný. Priestor predajne má nemoderné vybavenie, nábytok, vešiaky a stojany na oblečenie, ktoré môže v očiach zákazníka oblečeniu znižovať kvalitu. Celkový dojem neláka do predajne potenciálnych zákazníkov.

Tab. 6 Otváracie hodiny predajne

Pondelok	8:30 – 17:00
Utorok	8:30 – 17:00
Streda	8:30 – 17:00
Štvrtok	8:30 – 17:00
Piatok	8:30 – 17:00
Sobota	8:00 – 12:00
Nedeľa	Zatvorené

Zdroj: Údaje uvedené v predajni

V predajni pracuje jedna hlavná asistentka predaja, ktorá je v predajni po celú otváraciu dobu a v poobedných hodinách jej chodí pomáhať druhá predavačka na 2 hodiny.

5.2 Vonkajšie prostredie

Vonkajšie prostredie budem analyzovať pomocou PESTE analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, identifikujem príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia a vyhodnotím ich dôležitosť pomocou matice priorít.

5.2.1 PESTE analýza

Politické a právne prostredie

Do predajne Aderanna Fashion sa všetok tovar dováža z Poľska. Poľsko je členskou krajinou Európskej únie od 1. mája 2004 a krajinou schengenského priestoru od 21. decembra 2007 (europa.eu, 2019). Umožňuje voľný pohyb osôb a tovaru cez hranice na akomkoľvek mieste bez hraničnej kontroly, podnikatelia z módného odvetvia majú teda možnosť výberu z množstva veľkoobchodov zahraničných krajín. (O1)

Manažéri predajne sú zároveň aj jej vlastníci. Činnosť vykonávajú prostredníctvom živnostenského podnikania, vzťahuje sa na nich teda Živnostenský zákon, ktorý upravuje podmienky tohto druhu podnikania. Prevádzkovanie predajne s oblečením patrí medzi ohlasovacie živnosti, ktoré sa môžu prevádzkovať len na základe ohlásenia živnostenskému úradu. Túto činnosť zaradujeme medzi živnosti voľné, nie je tu potreba žiadne preukázanie odbornej ani inej spôsobilosti.

Živnostníci sú povinný odvádzať odvody Sociálnej a zdravotnej poisťovni. Kvôli stúpajúcej ekonomike na Slovensku sa zvyšuje aj minimálny vymeriavací základ, ktorý bol v roku 2018 na úrovni 456 eur, v roku 2019 sa zdvihol na 477 eur. Vypočítava sa ako 50% z priemernej mzdy v predminulom roku, ktorá má stúpajúci trend. Celkovo sa tak minimálne odvody zvýšili o 9,89 eura mesačne (Finance.sk, 2018). (T1)

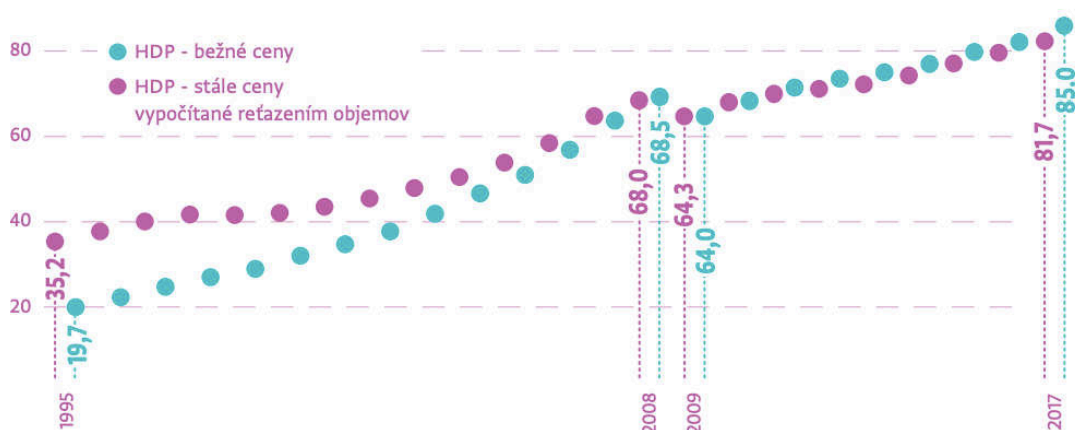
Maloobchodníkov sa dotkol aj nový zákon, ktorý zakazuje od januára 2018 klasické plastové tašky v obchodoch zdarma, zákazníci si za ne musia po novom platiť. Obchodníci, ktorí tento zákon nedodržia, môžu zaplatiť za porušenie pokutu od 500 do 5 000 eur. Niektorí obchodníci sa vynašili a plastové tašky zadarmo ponúkajú, keďže zákon spadá len na igelitky, ktorých hrúbka presahuje 50 mikrometrov. Zákazníci aj napriek zákonu skutočnosť platených tašiek vnímajú negatívne, ak si za tašku musia zaplatiť. Očakávajú, že bude kvalitná a pekná, papierové tašky zdarma k nákupu vzbudzujú väčšinou dojem kvalitnejšej predajne (Lacénová, 2018). (T2)

Ekonomické prostredie

HDP

Hrubý domáci produkt je jedným z najväčších ukazovateľov makroekonomického prostredia, ktorý poskytuje prehľad o blahobyte krajiny. Okrem poklesu v roku 2009 (5,5%) spôsobeného krízou sa na Slovensku v období od roku 1993 až 2017 HDP neustále zvyšovalo, ako je znázornené aj na nasledujúcom grafe (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018).

Vývoj hrubého domáceho produktu (mld. EUR)



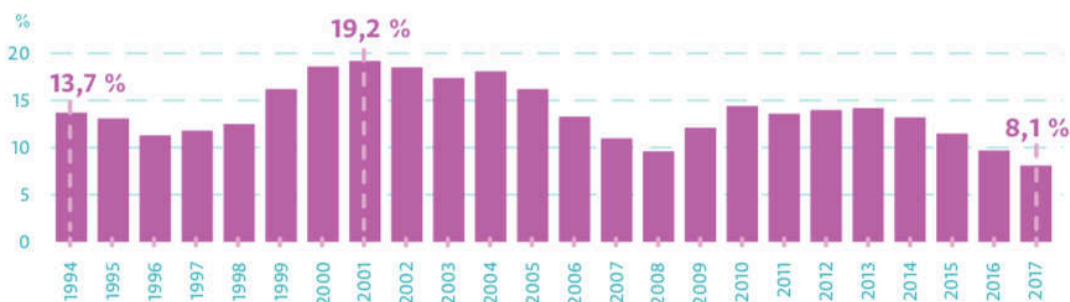
Obr. 5 Vývoj HDP na Slovensku
Zdroj: Štatistický úrad SR, 2018

Európska komisia predpokladá na najbližšie roky zdravú štruktúru slovenskej ekonomiky. V rokoch 2019 a 2020 bude Slovensko tretou najrýchlejšie rastúcou ekonomikou eurozóny s rastom dvakrát rýchlejším ako jej priemer. Tento pozitívny výhľad bude mať priaznivý dopad aj na trh práce (TASR, EurActiv, 2018). (O2)

Nezamestnanosť

V štatistikách o evidovanej nezamestnanosti podľa Štatistického Úradu SR (2019) sa uvádza miera evidovanej nezamestnanosti v roku 2018 na úrovni 5%, Banskobystrický kraj je vysoko nad slovenských priemerom, kde je nezamestnanosť 7%, no v okrese Zvolen je pod priemerom, a to na úrovni 4%. Nízku zamestnanosť vo Zvolenskom okrese môžeme považovať za príležitosť, pretože viac zamestnaných ľudí znamená viac potenciálnych zákazníkov, ktorí sú schopní a ochotní nakupovať. Európska komisia na rok 2019 predpokladá celkový pokles nezamestnanosti na 6,3% a do roku 2020 by mala klesnúť až na hranicu 6 percent (TASR, EurActiv, 2018). (O3)

Miera nezamestnanosti (Výberové zisťovanie pracovných síl)



Obr. 6 Miera nezamestnanosti

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019

Priemerná mzda

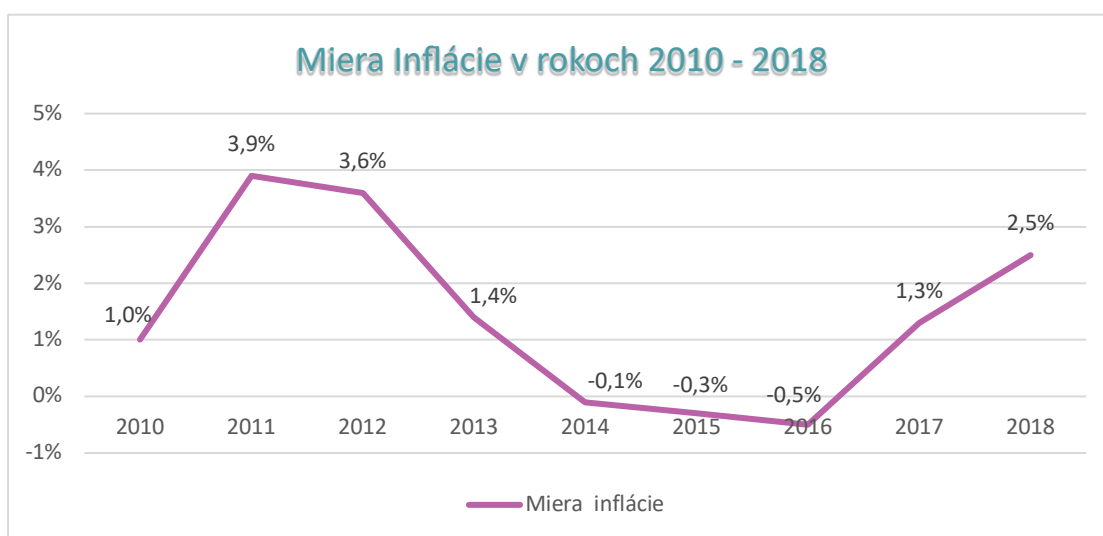
V štvrtom kvartáli roku 2017 prvýkrát hodnota priemernej mesačnej nominálnej mzdy zamestnanca hospodárstva SR vzrástla nad 1000 eur, a to až na sumu 1041 eur. Tento trend pokračoval aj v druhom kvartáli roka 2018, kedy priemerná mesačná nominálna mzda dosiahla sumu 1004 eur. V treťom štvrtroku dosahovala sumu 992 eur, čo je o 6,1% viac ako dosahovala v treťom kvartáli roka 2017 (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019). Pre módnny priemysel je rastúca mzda obyvateľstva príležitosťou, ľudia sú ochotní pri vyššom zárobku na seba viac utrátiť a viac si dopriať. (O4)

V rámci maloobchodu dosahovala priemerná mesačná mzda za 12 mesiacov roka 2018 čiastku 726 eur. V priemere za jedenásť mesiacov roka 2018 v porovnaní s rovnakým obdobím roka 2017 sa nominálna mzda zvýšila v maloobchode o 7,4 % (723 eur), vo veľkoobchode o 7,3 % (971 eur). Reálna mesačná mzda vzrástla medziročne v maloobchode o 4,8 % (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019).

Inflácia

Za celý rok 2018 dosiahla medziročná miera inflácie vyjadrená zmenou harmonizovaného indexu spotrebiteľských cien hodnotu 2,5%, prognózy do budúcnosti ostávajú vysoké. Nárasty plátov pôsobia na zrýchlenie inflácie, očakáva sa zvýšenie v roku 2019 aj 2020 z 2,6% až na 3% (TASR, 2018). (T3)

Medzimesačný harmonizovaný index spotrebiteľských cien 100,0% bol v minulom roku ovplyvnený zvyšovaním a znižovaním cien, v odbore odevov a obuvi sa jednalo o kladný príspevok 0,08 percentuálneho bodu. (TASR, 2018).



Obr. 7 Miera inflácie v rokoch 2010 – 2018

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019, vlastné spracovanie

Kurz

Podnik Aderanna Fashion nakupuje všetok svoj tovar v Poľsku, odkiaľ sa dováža na Slovensko. Výmenný kurz je preto významným činiteľom, ktorý ovplyvňuje ziskovosť podniku. Za posledných 10 rokov bol kurz EUR/PLN najvyšší na začiatku roka 2009 s hodnotou 4,76 a najnižší v apríli 2010 s výmennou hodnotou 3,83. Následne sa kurz začal ustáľovať a od roku 2012 sa drží v rovnomernej hladine až do dnes. Keďže je kurz stabilný, podnik môže pokračovať s nakupovaním tovaru v Poľsku aj v budúcnosti. (05)



Obr. 8 Vývoj kurzu EUR/PLN v období 1.1.2006 – 22.2.2019

Zdroj: kurzy.cz, 2019

Sociálne a kultúrne prostredie

Slovensko patrí počtom obyvateľov medzi najmenšie krajiny Európskej Únie, na konci roka 2017 bol počet obyvateľov 5 443 120. V Banskobystrickom kraji bolo na konci roka 2017 evidovaných 651 509 obyvateľov, z toho 69,7% sa nachádza v produktívnom veku, priemerný vek občana bol 41,2 rokov (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018).

V Banskobystrickom kraji a taktiež aj v okrese Zvolen dochádza v posledných rokoch k miernemu znižovaniu populácie. Toto zníženie môže byť spôsobované sťahovaním obyvateľstva do zahraničia alebo do krajov s vyššou priemernou mzdou, alebo sťahovaním mladých za prácou či do oblastí s lepším školstvom. (T4)

Tab. 7 Počet obyvateľov v Banskobystrickom kraji a v okrese Zvolen

Rok	Banskobystrický kraj	Okres Zvolen
2017	651 509	68 930
2016	653 024	68 932
2015	655 359	69 009
2014	656 813	69 989

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019

V okrese Zvolen bolo ku koncu roku 2017 zaevidovaných 68 930 obyvateľov, z čoho ženy predstavovali 51,8%, pričom žien bolo o 2500 viac ako mužov (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019).

Aj keď Slovensko nepatrí k tradičným destináciám migrantov, v roku 2017 predstavoval ich počet na Slovensku 104 451, čo predstavuje podiel na celkovej populácii Slovenska 1,92%. Až donedávna bola Slovenská republika výlučne krajinou pôvodu migrantov, z ktorej občania migrovali do cudziny z rôznych dôvodov. Najvýznamnejším dôvodom legálnej migrácie na Slovensko dnes predstavuje migrácia za prácou, podnikaním alebo za štúdiom (www.iom.sk, 2019).

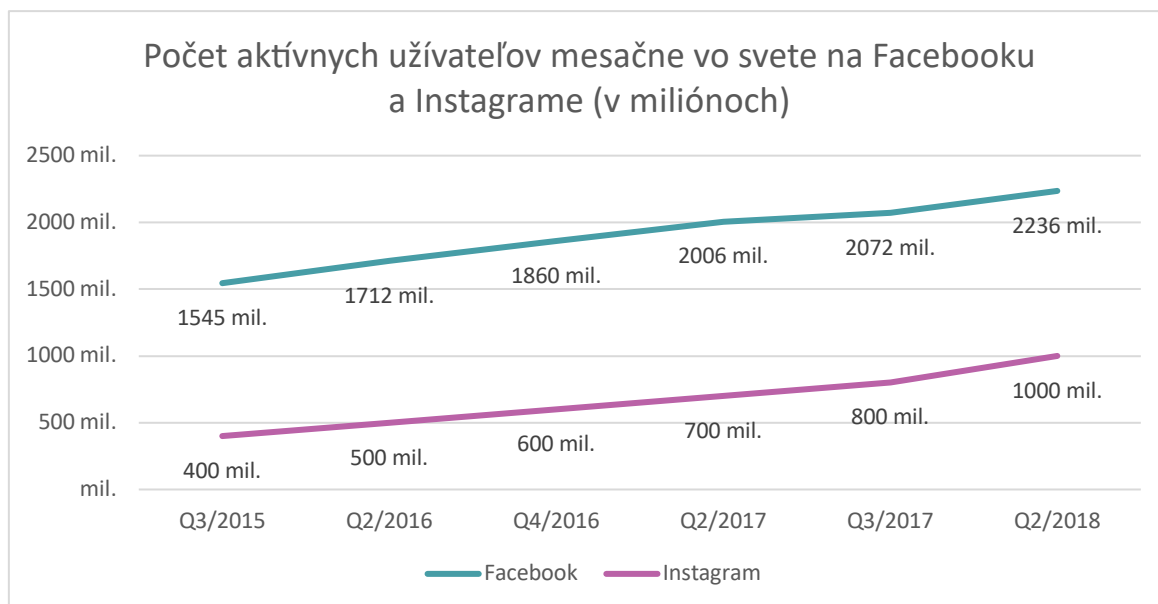
V posledných rokoch prišiel v rámci módného priemyslu nový trend, takzvaná rýchla móda. Tento výraz označuje bezhlavé nakupovanie obyvateľstva módných kúskov, ktoré sú „in“ len jedno alebo dve obdobia, a následne prídu kúsky nové. Hlavnou príčinou tejto novinky je sledovanie „influencerov“ na sociálnych sieťach, ktorý udávajú každú sezónu nové módné trendy. (O6)

Technické a technologické prostredie

Technológie a technické postupy v priemysle posúvajú hranice produkcie, šetria podnikom čas aj náklady. V oblasti módy sa jedná hlavne o nahradenie ručného šitia modernými šijacími strojmi, ktoré uľahčujú a zdokonaľujú výrobný proces textílií.

Dnes, v 21. storočí sú technické prostriedky súčasťou každej európskej domácnosti. Ľudia využívajú denne mobilné telefóny a internet, a online nakupovanie a prezeranie oblečenia cez internet sa stáva čím ďalej populárnejšie. Rastúci vplyv na oblasť nakupovania majú dnes sociálne siete, pomocou ktorých sa dá efektívne propagovať a zviditeľňovať. (07)

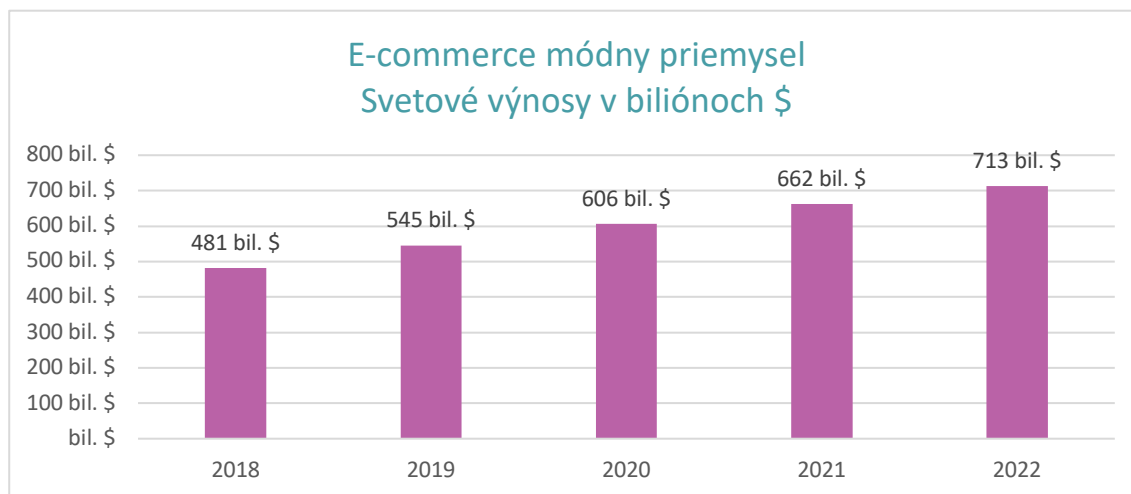
Ak sa pozrieme na všeobecné štatistiky sociálnych sietí, existuje približne 3,19 miliarda aktívnych užívateľov po celom svete. Na sociálnej sieti Facebook, ktorá má mesačne 2,23 miliarda aktívnych používateľov, existuje viac ako 70 miliónov podnikov, ktoré majú svoje stránky. Štatistiky ďalej uvádzajú, že 95,8% obchodníkov na sociálnych sieťach sa domnieva, že Facebook má najlepšiu návratnosť investícií. Ďalšou sieťou, ktorá zažíva veľkú expanziu, a na Slovensku ju naozaj obchodníci používajú na propagáciu svojich produktov, je Instagram, ktorý má mesačne 1 miliarda aktívnych užívateľov a cez 25 miliónov aktívnych podnikateľských účtov, pričom 80% užívateľských účtov sleduje na Instagrame biznis (Sharma, 2018). Na nasledujúcom grafe môžeme sledovať vývoj počtu aktívnych používateľov vybraných sociálnych sietí, jeho krivky majú neustály rastúci trend. (08)



Obr. 9 Počet užívateľov na vybraných sociálnych sieťach

Zdroj: Statista, 2019, vlastné spracovanie

Významnou a zväčšujúcou sa hrozbou pre kamenné predajne sú internetové obchody, ktoré začali ľudia uprednostňovať kvôli prehľadnosti, šetreniu času, pohodlnosti a častokrát aj nižšej cene. Do budúca sa predpokladá neustály rast tržieb z elektronického nakupovania módy, ako ukazuje nasledujúca štatistika, ktorá v roku 2022 predpokladá oproti roku 2018 nárast tržieb až o 48%. To, že ľudia sú pohodlní a čím ďalej viac používajú na nákup odevov internet predstavuje pre kamenné predajne nebezpečenstvo celkového znižovania návštevnosti. (T5)



Obr. 10 Predikcia svetových výnosov s elektronického obchodovania v módnom priemysle
Zdroj: Orendorff, 2018, vlastné spracovanie

Ekologické prostredie

Aj keď povedomie o šetrení životného prostredia sa stále zvyšuje, ľudia si pri predstave minimalizácii svojej uhlíkovej stopy predstavujú skôr znižovanie emisií leteckej či lodnej dopravy, separáciu plastov v domácnostiach alebo využívanie hromadnej dopravy. Európska únia (2019) uvádza, že množstvo oblečenia zakúpeného v EÚ na jednu osobu sa za niekoľko desaťročí zvýšilo až o 40%. Tento vzrast je poháňaný poklesom cien a z zvýšenou rýchlosťou, s akou sa móda dodáva spotrebiteľom. Odevy pritom predstavujú až 10% environmentálneho dopadu celkovej spotreby únie. Na výrobu materiálu, spriadanie do vlákien a tkanie je potrebné obrovské množstvo vody, ako aj na pestovanie surovín, napríklad bavlny. Environmentálnu stopu spôsobuje aj spotrebiteľské používanie, teda spotrebovávanie vody, energie, chemikálií na pranie sušenie a žehlenie odevov, ale aj zahadzovanie mikroplastov, ktoré sa nachádzajú v oblečení do životného prostredia. Menej ako polovica použitého textilu sa zbiera pre znovu užitie alebo recykláciu, pričom iba 1% je recyklované na nové odevy kvôli technológiám. Tie sa až teraz začínajú objavovať a umožnia recykláciu a opätované použitie.

Európska únia v rámci riešenia tohto problému chce prostredníctvom kampaní a poskytovaním informácií o udržateľnosti na visačkách odevov vzdelat' spotrebiteľov, aby kupovali len to, čo naozaj potrebujú a aby uprednostňovali udržateľné možnosti. Jeden z konceptov tvorí opak rýchlej módy – pomalá móda. Tá sa snaží spotrebiteľa presvedčiť nakupovať menej kvalitnejších kusov oblečenia, ktoré budú využiteľné dlhšiu dobu, spočíva v podporovaní tradičných remeselných prací s použitím miestnych materiálov. Ďalším modelom je napríklad kruhová móda, ktorá sa snaží oblečenie čo najdlhšie udržať v obehú, to znamená, že spotrebiteľia svoje nechcené oblečenie buď predajú alebo recyklujú. Európsky V roku 2018 Európska únia prijala balík obehového hospodárstva, ktorý po prvýkrát zabezpečí, aby sa vo všetkých členských štátoch textílie zbierali oddelene, a to najneskôr do roku 2025. Európsky parlament sa už niekoľko rokov snaží o presadzovanie používania ekologických a udržateľných materiálov a recykláciu textílií (Európska únia, 2019).

Zvyšovanie povedomia spotrebiteľov o dopade módného priemyslu na životné prostredie pre maloobchodných predajcov klasickej módy predstavuje nebezpečenstvo, trend cirkulácie použitého oblečenia medzi spotrebiteľmi môže znamenať celkové zníženie počtu kúpených kusov oblečenia. (T6)

5.2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Potenciálna konkurencia

Vstup konkurentov na módny trh na Slovensku nie je priveľmi náročný. Osoba, ktorá sa rozhodne otvoriť si predajňu s dámskym oblečením, sa najprv musí rozhodnúť, či bude podnikať na základe živnostenského oprávnenia alebo formou obchodnej spoločnosti.

Následne si podnikateľ musí nájsť vhodného dodávateľa, teda miesto, odkiaľ bude tovar objednávať alebo kam ho bude chodiť nakupovať. Keďže patríme do Európskej únie, podnikatelia nemajú žiadne bariéry nakupovania tovaru v rámci členských krajín, ktorý ponúkajú množstvo veľkoobchodov s textíliami, v blízkosti Slovenska sú obľúbenými destináciami nákupu napríklad Poľsko alebo Taliansko.

Podnikateľ má za povinnosť oznámiť daňovému úradu novú prevádzkareň, kúpiť a registrovať registračnú pokladnicu. Potrebné je aj uskutočnenie prieskumu v mieste podnikania, prieskumu konkurencie a analýzy kúpnej sily.

Potrebné je nájsť aj vhodný priestor, ktorý buď podnikateľ vlastní, alebo si ho prenajme. Priestory musia byť prispôsobené účelu, teda musia byť prerobené na predajňu, musia taktiež spĺňať pracovnoprávne podmienky. Vzhľad je dôležitou časťou získavania zákazníkov, priestory treba upraviť tak, aby lákali zákazníkov cieľového segmentu. Pre súčasnú konkurenciu na módnom trhu predstavujú nízke bariéry vstupu na trh významnú hrozbu, ktorá by mohla mať vysoký vplyv na predajne už v blízkej budúcnosti, keďže trend začatia vlastného podnikania je čím ďalej populárnejší. (T7)

Záujem o módu neustále stúpa, a teda aj na Slovensku reagujú na tento dopyt podnikatelia otváraním nových predajní s dámskymi odevmi, snažia sa odlíšiť jedinečným tovarom, modernými pútavými priestormi predajní, spoluprácami s rôznymi zahraničnými značkami, známymi osobnosťami a inými formami podpory predaja. (T8)

Rivalita v odvetví

Rivalita medzi súčasnými podnikmi je znamenitá, obchodov s oblečením stále pribúda a predajne sa snažia čo najlepšie zviditeľniť. Používajú nato rôzne formy propagácie, napríklad reklamu a rôzne podpory predaja ako zľavové kupóny, zákaznícke karty a súťaže, ktoré zvyšujú zákaznícku vernosť. (T9)

Na Slovensku v módnom priemysle prevláda propagácia hlavne pomocou sociálnych sietí, profilov či už konkrétnych predajní ale aj profilov známych osobností, ktorí si kúsky obliekajú a robia im kvalitnú a efektívnu propagáciu. Medzi zákazníkmi sú obľúbené aj súťaže, pomocou ktorých sa vie podnik rýchlo zviditeľniť, väčšinou fungujú na princípe zdieľania súťaže, označovania iných profilov v príspevku alebo začatia sledovania profilu predajne. (O9)

Vo Zvolene sa všetky obchody nachádzajú v okolí námestia SNP v centre. Hneď pri námestí sa nachádza nákupné centrum Zvolenská Európa, ktoré ponúka obchody rôzneho druhu vrátane tých s dámskym oblečením pod jednou strechou. Ľudia nákupné centrá uprednostňujú hlavne v zime alebo daždi, keď je pohodlnejšie nakupovať na jednom mieste. Oblíbeným a známym nákupným centrom na strednom Slovensku je aj Európa v Banskej Bystrici, kam sa dá pohodlne autom dostať zo Zvolena za 20 minút. (T10)

Zmluvná sila kupujúcich

Zákazníkmi predajne sú ženy v rôznych vekových kategóriách, sú to ženy, ktoré si nepotrpia až tak na kvalitu, pozerajú sa viac na cenu. Pre úspech a prosperovanie podniku sú kľúčovým faktorom, tržby z predaja oblečenia predstavujú pre podnik jediný zdroj príjmov. Aj keď jednotliví zákazníci môžu mať iba malú vyjednávaciu silu, existujú faktory, ktoré môžu zákazníkov ako skupinurobiť vplyvnou. Zákazníci začínajú byť vďaka vysokej súťaživosti značiek dostatočne informovaní, majú na výber z rôznych alternatív, môžu si prehľadne a jednoducho získať informácie a zhodnotiť svoje možnosti nákupu. Zákazníci majú teda vyjednávaciu silu vysokú a zmenou maloobchodníkov či nekupovaním výrobkov môžu znižovať maloobchodné ceny. (T11)

Zmluvná sila dodávateľov

Dodávatelia majú v módnom priemysle nezastupiteľnú pozíciu. Tovar, ktorý sa dováža do obchodu je hlavným lákadlom pre zákazníkov a predmetom nákupu. Akokoľvek budú strategické ciele plánované a plnené, bez dobrého tovaru si predajňa verných zákazníkov nikdy nezíska. Dodávatelia v oblasti maloobchodu s módou nemajú vysokú vyjednávaciu silu, maloobchodníci môžu bez problémov a bez väčších nákladov zmeniť jedného dodávateľa za iného. Na trhu sa ponúka taká široká a pestrá škála textilného sortimentu a výrobcov, že vypadnutie jedného alebo viacerých dodávateľov môže byť v krátkom čase nahradená bez veľkej ujmy. Nové značky neustále vznikajú a je len na predajni, s kým naviaže nové spolupráce, jedinečným tovarom s vhodnou propagáciou si môže prilákať nových zákazníkov.

Aderanna Fashion nakupuje svoj tovar v poľskom komplexe veľkoobchodov a maloobchodov, kde si môže vyberať z množstva rôznych značiek a meniť ponúkané značky v predajni prakticky bez nákladov. (O10)

Substitučné výrobky

Substitučné výrobky v textilnom odvetví neexistujú, dalo by sa za ne považovať napríklad ručné šité odevy krajčírkami alebo kúsky šité vlastnoručne doma. Domáce šitie sa v dnešnej dobe už moc nevyskytuje, krajčírskych služieb nie je priveľa, ľudia si dávajú šiť originálne a nezvyčajné kúsky hlavne na príležitosti alebo si dávajú odevy len upravovať.

5.2.3 Matice identifikácie príležitostí a hrozieb

Tab. 8 Tabuľka identifikácie príležitostí

FAKTOR	O/T	Pravdepodobnosť výskytu a vplyvu			
		v súčasnosti		v blízkej budúcnosti	
		Výskyt	Vplyv	Výskyt	Vplyv
01 – Široký výber veľkoobchodov s textíliami v rámci EÚ	0	3	2	3	3
02 – Rastúci trend slovenskej ekonomiky	0	3	2	3	2
03 – Klesajúca nezamestnanosť	0	2	2	2	2
04 – Zvyšujúca sa priemerná mzda	0	2	2	2	2
05 – Stabilný kurz EUR/PLN	0	3	2	3	2
06 – Trend rýchlej módy – sezónne nakupovanie nového oblečenia	0	3	3	3	3
07 – Rastúci vplyv sociálnych sietí na nakupovanie	0	3	3	3	3
08 – Rastúci počet aktívnych užívateľov sociálnych sietí	0	3	3	3	3

O9 – Propagácia firiem pomocou sociálnych sietí	0	2	3	3	3
O10 – Nízka vyjednávací sila dodávateľov	0	2	2	2	2

Zdroj: Vlastná tvorba autora

Tab. 9 Tabuľka identifikácie hrozieb

FAKTOR	O/T	Pravdepodobnosť výskytu a vplyvu			
		v súčasnosti		v blízkej budúcnosti	
		Výskyt	Vplyv	Výskyt	Vplyv
T1 – Rast odvodov živnostníkov	T	2	1	2	1
T2 – Nutnosť platenia plastových tašiek	T	2	1	2	1
T3 – Rastúca inflácia	T	2	1	2	2
T4 – Mierne znižovanie populácie v kraji	T	1	1	2	1
T5 – Zvyšujúce sa tržby z online nakupovania	T	1	2	2	2
T6 – Zvyšujúce sa povedomie o dopade módného priemyslu na životné prostredie	T	2	2	3	2

T7 – Nízke bariéry vstupu na trh	T	3	3	3	3
T8 – Neustály vstup nových konkurentov na trh	T	3	3	3	3
T9 – Silná rivalita súčasnej konkurencie	T	3	3	3	3
T10 – Existencia nákupných centier v blízkosti predajne	T	3	2	3	3
T11 – Vysoká vyjednávacía sila kupujúcich	T	3	2	3	3

Zdroj: Vlastná tvorba autora

Tab. 10 Matica priorít pre príležitosti v blízkej budúcnosti

Intenzita výskytu	Vysoká	01, 06, 07, 08, 09	02, 05	
	Stredná		03, 04, 010	
	Nízka			
		Vysoká	Stredná	Nízka
PRÍLEŽITOSTI		Intenzita vplyvu		

Zdroj: Vlastná tvorba autora

Tab. 11 Matica priorit pre hrozby v blízkej budúcnosti

Intenzita výskytu	Vysoká	T7, T8, T9, T10, T11	T6	
	Stredná		T3, T5	T1, T2, T4
	Nízka			
		Vysoká	Stredná	Nízka
HROZBY		Intenzita vplyvu		

Zdroj: Vlastná tvorba autora

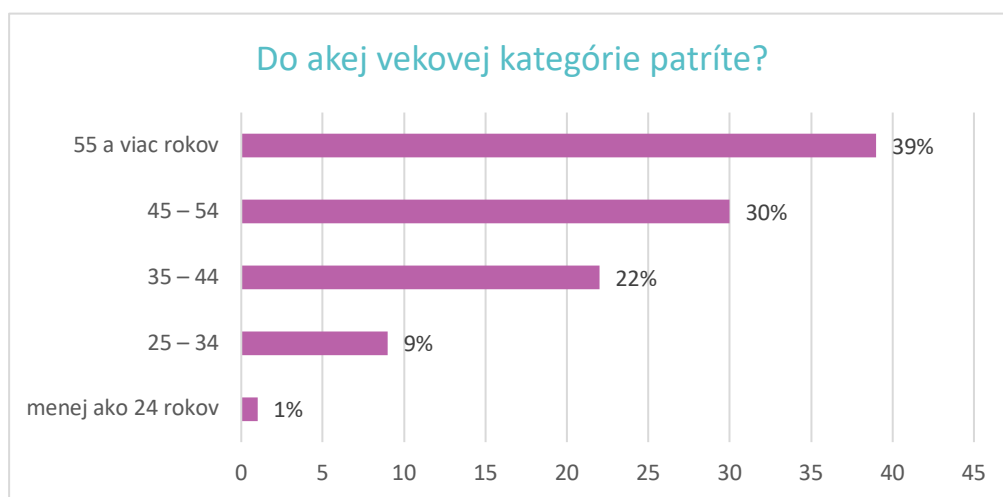
Po určení vplyvu a výskytu jednotlivým príležitostiam a hrozbám, ktorým podnik čelí, môžeme v matici priorit vidieť, na ktoré z nich by sa podnik mal zameriavať. Medzi najdôležitejšie príležitosti podniku patrí široký výber veľkoobchodov s textíliami v EÚ, rastúci vplyv sociálnych sietí na nakupovanie, rastúci počet aktívnych užívateľov sociálnych sietí, trend rýchlej módy a propagácia firiem pomocou sociálnych sietí. Ku najväčším hrozbám v blízkej budúcnosti nízke bariéry vstupu na trh, neustály vstup nových konkurentov na trh a s tým spojená silná rivalita konkurencie a taktiež aj vysoká vyjednávacía sila kupujúcich.

5.3 Vnútorne prostredie

5.3.1 Interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia

Dotazník, ktorý bol priamo v predajni v papierovej forme vyplňaný zákazníkmi, sa skladal z 19 otázok, vyplnených bolo 100 dotazníkov. Tvorili ho otázky s jednou aj viacerými možnosťami výberu, a aj otvorené otázky. V predajni sa začal vyplňať v decembri 2018 a vyplňanie bolo ukončené vo februári 2019.

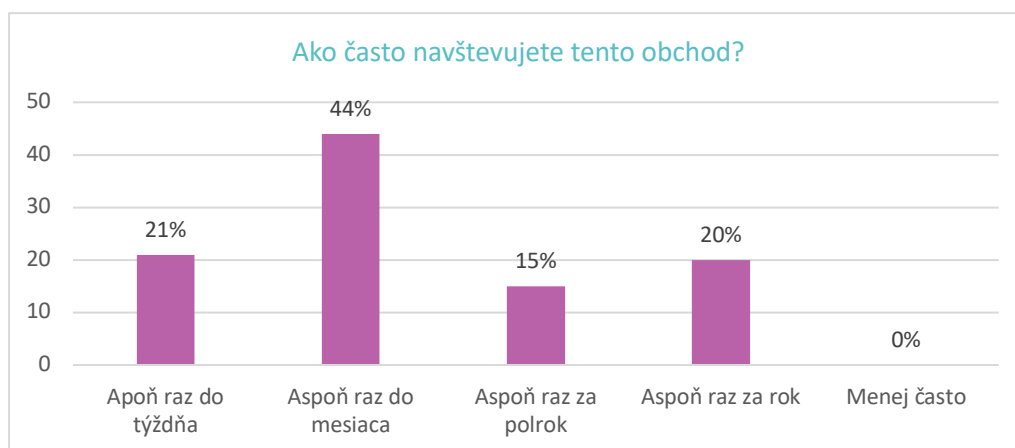
Významným grafom dotazníka predstavuje veková štruktúra zákazníkov. 69% respondentov je vo veku 45 a viac rokov, môžeme vidieť, že v obchode naozaj nakupujú hlavne ženy v strednom a vyššom veku. 61% zákazníkov je vo veku do 54 rokov, títo predstavujú skupinu, ktorá používa e-technológie bežne, ženy po 55 rokoch sa chcú obliekať taktiež pekne a moderne v súlade s trendami.



Obr. 11 Spokojnosť so sortimentom
Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

Ďalšia otázka dotazníka zisťovala, z akého kraja respondenti pochádzajú. 93% bolo z Banskobystrického kraja, v ktorom sa obchod nachádza, 4% z Nitrianskeho a 2% zo Žilinského kraja. Pri rozhovore s asistentkou predaja som zistila, že verní zákazníci sa vracajú do butiku aj z iných krajov, hlavne z Bratislavského.

Z tretej otázky dotazníkového šetrenia môžeme vidieť, že väčšina respondentov sú stálymi zákazníkmi podniku, 65% respondentov uvádza, že butik navštevuje minimálne raz za mesiac. Väčšina týchto zákazníkov sa chodí pravidelne pozerat' na novinky, keďže nový tovar do butiku chodí v priemere raz za dva týždne. (S1)



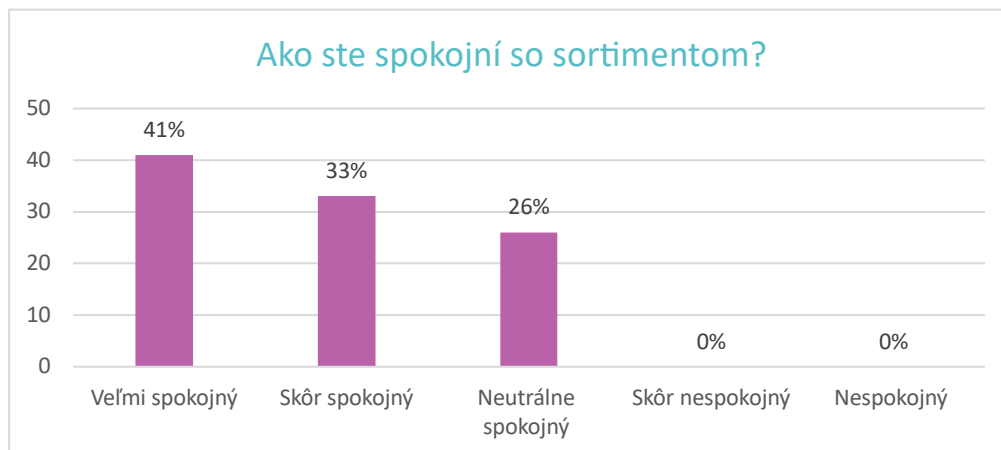
Obr. 12 Návštevnosť predajne
Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

Respondenti sa pri otázke o účele nákupu rovnomerne rozdelili do troch odpovedí, len s malými zanedbateľnými odchýlkami. Zákazníci sa chodia radi pozerat' pravidelne na nový tovar, ale niektorí hľadajú aj konkrétne kúsky, jedná sa hlavne o príležitostné plesové šaty alebo elegantné šaty pre staršie dámy, taktiež aj o oblečenie vo väčších veľkostiach, ktoré je v bežných obchodoch málo dostupné.



Obr. 13 Dôvody návštevy predajne
Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

Všetci zákazníci v dotazníku uvádzajú, že sú so sortimentom aspoň neutrálne spokojný, čo sa ale neodráža na klesajúcich tržbách obchodu. Tento fakt mohol byť skreslený tým, že väčšina zákazníkov, ktorý boli ochotný dotazník vyplniť, ho vyplňali po kúpe určitého sortimentu, a teda nemali byť prečo so sortimentom nespokojný.



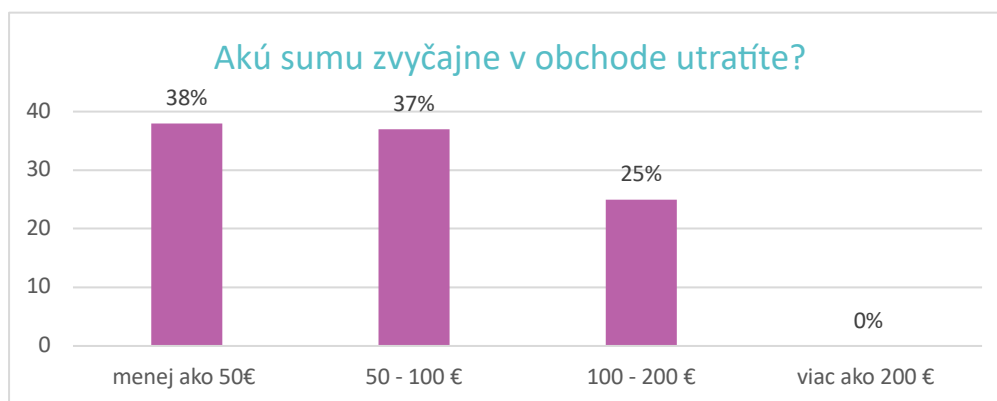
Obr. 14 Spokojnosť so sortimentom
Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

Ďalšia otázka sa týkala označenia sortimentov, ktoré by chceli zákazníci rozšíriť. 55% získala skupina príležitostného oblečenia, ale pri mojej osobnej návšteve predajne a rozhovoroch so zákazníkmi som zistila, že mnohí hľadajú aj elegantné oblečenie na bežné dni, ako napríklad tuniky, kardigány alebo košele v jednoduchých a nadčasových vzoroch. (W1)

Dotazník sa ďalej zaoberal spokojnosťou zákazníkov s obsluhou, kde nikto neuviedol nespokojnosť, tento faktor mohol byť taktiež ovplyvnený prítomnosťou asistentky predaja pri jeho vyplňaní, pri mojej návšteve som si ale nevšimla žiaden nepríjemný prístup alebo neochotu. (S2)

Pri otázke spokojnosti so vzhl'adom predajne odpovedali všetci respondenti spokojnosťou, v dvoch dotazníkoch sa vyskytla pripomienka príliš preplnenej predajne tovarom, inak boli pochvaly na čistotu.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť priemernú útratu zákazníkov, najčastejšie zákazníci utratia do 50 eur a len o 1% menej zákazníkov utratí 50 až 100 eur. Tieto sumy boli aj predpokladané, keďže ceny za tovar sa v butiku pohybujú na nižšej až strednej úrovni, kabáty a bundy sa pohybujú v cenách od 50 do 60 €, saká okolo 30 €, plesové šaty od 55 do 90 €, a kabelky okolo sumy 20 €.



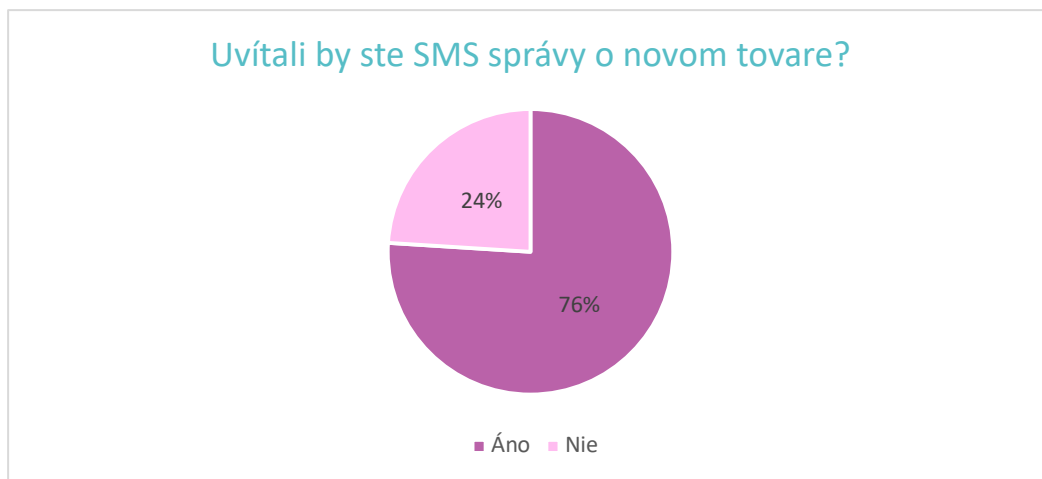
Obr. 15 Zvyčajná útrata zákazníkov

Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

100% respondentov ďalej uvádza, že by obchod odporúčali známym, táto informácia je spojená aj s tým, že väčšina odpovedajúcich sa do obchodu často vracajú a nákupy uskutočňujú opakovane.

Ďalšie otázky sa týkali e-technológií, 42% respondentov uvádza, že si radi prezerajú oblečenie na internete, čo je síce menšina, ale určite nie zanedbateľná. Doba sa stále posúva a už aj starší ľudia radi používajú internet, klikajú na reklamy a hľadajú niečo na seba. 36% ľudí by uvítalo, aby sa dali modely z predajne prezerať online a 32% zákazníkov by uvítalo facebookovú stránku. Keďže obchod ponúka aj plesové šaty a rôzne bežné kúsky sviežich farieb a vzorov pre mladšie a dospelé ženy, určite by do budúcnosti bolo strategickým krokom aj založenie profilov na sociálnych sieťach.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že 76% respondentov by uvítalo SMS správy o novom tovare. SMS správy sú skvelým spôsobom ako sa podnik môže pripomenúť v mysli zákazníkov, ktoré vie oceniť aj staršia generácia, ktorá by s dnešnými technológiami mohla mať ešte problém.



Obr. 16 Spokojnosť so sortimentom
Zdroj: Vlastné dotazníkové šetrenie, 2019

5.3.2 Porterov hodnotový reťazec

Primárne činnosti

Riadenie vstupných operácií

Do logistiky vstupov radíme operácie ako nákup, prepravu, úschovu alebo manipuláciu s tovarom. Vlastníci predajne chodia osobne nakupovať tovar na vlastnej dodávke do Poľska, odkiaľ ho prevážajú do predajne. Na tovar chodia každý týždeň až dva, podľa toho, koľko tovaru sa v predajni predá. V dodávke majú v zadnej časti namontovanú konštrukciu na vešanie oblečenia, pred dodaním do predajne všetok tovar označujú a oceňujú vo vlastných priestoroch v Leviciach, odkiaľ pochádzajú.

Keďže vlastníci predajne nakupujú oblečenie osobne, vedia si sami regulovať obsah nákupu, tovar môžu meniť podľa potrieb a nie je potrebné zverovanie tejto úlohy zamestnancom, nie je teda nutná žiadna kontrola. (S3)

Tovar ponúkaný v predajni Aderanna Fashion z môjho pohľadu považujem za zastaraný, aj napriek spokojnosti s tovarom z výsledkov dotazníkového šetrenia som zistila pri osobnom rozhovore so zákazníkmi čiastočnú nespokojnosť. Dotazník mohol byť skreslený faktorom, že ho väčšina zákazníčok vyplňala po nákupe, nemali mať teda dôvod byť nespokojné. Zákazníčky by si priali viac nadčasových jednoduchých a športovo elegantných kúskov, ako sú tuniky, blúzky, kardigány a saká. (W1)

Aj keď väčšinu zákazníkov tvoria zrelé ženy, doba sa posúva a bez ohľadu na vek sa chce každá žena cítiť dobre. Tvrdenie o neaktuálnom zastaranom ponúkanom sortimente potvrdzuje aj fakt postupne klesajúcich tržieb. Predajňa ponúka aj výber plesových šiat pre mladé ženy, ktorý z môjho pohľadu naozaj neodpovedá aktuálnym trendom. (W2)

Výroba

Keďže do butiku sa nakupujú hotové odevy, výrobný proces sa tohto podniku netýka. Za jedinou úpravu tovaru by sme mohli považovať oceňovanie a označovanie visačkami, na ktorých je znázornené logo predajne a textilné zloženie. Tieto úpravy sa vykonávajú ručne vlastníkami podniku, ktorí tovar nachystajú a ocenia hneď po jeho kúpe, predtým ako ho dovezú do predajne. Keďže vlastníci majú iba jednu predajňu, nie je potrebná automatizácia týchto procesov a ručné označovanie tovaru je vzhľadom na počet kusov oblečenia ponúkaných v predajni dostačujúci.

Riadenie výstupných operácií

Do aktivít súvisiacich s odchádzajúcou logistikou patrí napríklad spracovávanie a odosielanie objednávok, skladovanie a distribúcia hotových výrobkov. Keďže Aderanna Fashion je iba kamenná predajňa a neposkytuje možnosť objednávania cez internet, takéto riadenie sa v predajni môže týkať nepredaného tovaru. Všetok

tovar sa dáva do zľavy 30% napríklad po sviatkoch, sezónny tovar, ktorý sa nepredá, sa dá do výpredajového regálu so zľavou 50%, tam sa nechá až kým sa nepredá. Podľa slov majiteľky sa málokedy stáva aby tovar musela z predajne úplne stiahnuť, v takom prípade ho odpíše a do predajne ho už nevráti, väčšinou sa ale všetky veci nakoniec predajú a tento postup nie je potrebný.

Marketing a predaj

Dalo by sa povedať, že predajňa je riadená zastaralo. Obchod nemá žiadnu propagáciu, jediným reklamným predmetom je tabuľa umiestnená pred predajňou na chodníku. Chýba mu taktiež označenie do bočnej ulice z hlavného námestia Zvolena, po ktorom sa cez deň pochybuje značné množstvo ľudí. Pri mojej návšteve som mala problém predajňu nájsť, adresa sa nedá dohľadať ani na internete. Týmito nedostatkami je pre obchod takmer nemožné prilákať a získať nových zákazníkov. (W3)

V obchode sa podľa zákona predávajú k nákupu plastové tašky za poplatok 10 centov, na túto skutočnosť si už zákazníci vo všetkých obchodoch pomaly zvykajú, no papierové tašky zdarma pôsobia kvalitne a obchodu pridávajú na hodnotu. (W4)

Tovar v predajni je rôznorodý, ponúka oblečenie vo veľkostiach od 36 až do 52, čo je v dnešnej dobe vzácné, preto ženy plnších tvarom majú dôvod sa sem vracieť. (S4)

V predajni sa ale nachádza veľké množstvo tovaru, a nie je úplne zrejmé, na aký segment podnik cieľi. To, že podnik nemá definované cieľové segmenty je problémom strategického riadenia, sú potrebné pri vytváraní jednotlivých stratégií a propagácii obchodu. (W5)

Predajňa má veľký presklený výklad, v ktorom sú vystavené kúsky na figurínach, výklad sa však mení iba pri príchode nového tovaru, to znamená každé dva alebo tri týždne. Takéto občasné menenie je nedostačujúce, ak okoloidúcich vo výklade práve nezaujal žiadny kúsok, do predajne nemusia vojsť a nezmenený výklad ich neosloví ani pri ďalšom prechádzaní okolo. (W6)

Zákaznícky servis

Pre butik s dámskym textilom tvorí predavačka dôležitú súčasť. Pokiaľ si ženy s predavačkou nesadnú, nemusia si tovar kúpiť aj ak sa im páči a do obchodu sa už nemusia ani vrátiť. Naopak, v niektorých prípadoch sa v obchode môžu zastaviť aj kvôli príjemnej predavačke, ktorá vie úprimne poradiť a pomôcť. Prílišné tlačenie na zákazníka a okaté chvály môžu vyvolať k asistentke predaja odpor a zákazník z predajne môže odísť. Väčšina žien si aj tak urobí svoj názor na kúsok sama a predavačkine chvály môžu situáciu iba zhoršiť. V Aderanna Fashion predajni som pri mojej návšteve videla k zákazníkom príjemný asistentkin prístup, taktiež sa mi táto informácia potvrdila aj v dotazníkovom šetrení, zákazníci v dotazníku nechávali aj poznámky o milej a ochotnej obsluhu. (S2)

Aderanna Fashion rieši reklamácie podľa zákona, teda každú reklamáciu zapíše do knihy reklamácií, zákazník dostane o reklamacii kópiu a do mesiaca dostane odpoveď o vyriešení reklamácie. Buď tovar vymenia za nový, alebo vrátia peniaze, zákazníkovi sa snažia vždy vyhovieť. Pokiaľ sa dá tovar opraviť, napríklad pokazený zips alebo jednoduché zašitie, tak tovar opravia a vrátia zákazníkovi. V prípade vrátenia tovaru, ak zákazníčka zistí že odev jej nesadol až doma, alebo sa rozhodne že ho nechce, predajňa jej hneď vráti peniaze. Podľa slov majiteľky ale tovar často nevracajú, len ak im naozaj nesadol a vždy sa snažia zákazníkovi vyhovieť a vyhnúť sa zbytočným komplikáciám. (S6)

Sekundárne činnosti

Infraštruktúra firmy

Predajňa Aderanna Fashion je otvorená už od roku 2009 a nachádza sa v prenajímaných priestoroch v centre Zvolena na námestí Slovenského národného povstania. Cena nájomného sa podľa nájomnej zmluvy priestoru butiku môže navyšovať o infláciu, toto navýšenie však zatiaľ nebolo uplatňované a nájom sa zatiaľ nemenil. Keďže sa ale v blízkej budúcnosti očakáva zrýchlenie rastu inflácie, tento faktor by mohol ovplyvniť majiteľa priestoru, aby nájomné začal navyšovať. (W7)

Poloha predajne predstavuje veľký potenciál, nachádza sa na frekventovanom mieste pri hlavnom námestí. Výklad je situovaný do ulice a predajňa sa nachádza na prízemí, okoloidúci teda majú rýchly a pohodlný vstup z chodníka. (S5)

Nákup

Vlastníci Aderanna Fashion v minulosti nakupovali tovar v tureckom Istanbule, ale už dlhšiu dobu nakupujú v spomínanom Poľsku. Slováci majú vo všeobecnosti Poľsko spojené s nekvalitou a s rôznymi škandálmi, taliansky tovar vnímajú ako oveľa kvalitnejší a štýlovejší, turecká móda je taktiež medzi Slovenkami obľúbená a má vyššiu mienku. (W8)

Výskum a vývoj

Veľa firiem dnes používa elektronické systémy, ktoré vedia samé spracovávať a vyhodnocovať tovary, užívateľ vie jednoducho zistiť, aký tovar generuje najväčšie tržby, či už z mesačného ale aj zo sezónneho hľadiska a môže sa rýchlejšie, jednoduššie a presnejšie pripraviť na nasledujúce obdobie. V predajni s módou by tento systém mohol mať efektívne využitie aj pri možnosti vytvorenia zoznamu všetkých predaných položiek, ktorý by bol nápomocný pri dopĺňaní a kúpe nového tovaru. Predajňa Aderanna Fashion takéto systémy nepoužíva, všetky zoznamy predaného oblečenia píše asistentky predaja a jej vlastníci ručne, taktiež teda nemajú ani žiadne štatistiky o sezónnych predajoch tovaru. (W9)

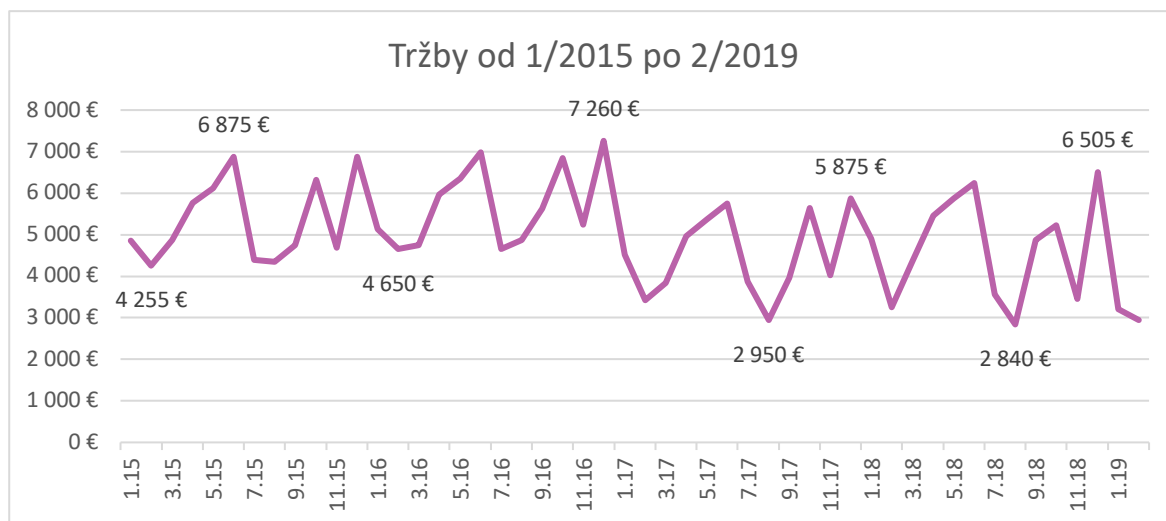
Riadenie ľudských zdrojov

Predajňa je riadená jej vlastníkmi, manželským párom, ktorý riadia všetky dôležité procesy a rozhodnutia. V predajni zamestnávajú dve predavačky, jednu na plný úväzok a druhú na čiastočný. S predavačkami majú priateľské priaznivé vzťahy, hlavná predavačka pracuje v predajni už od jej otvorenia. (S7)

Asistentky predaja majú v prípade presiahnutia dennej tržby sumu 300 eur odmenu 1% z tržieb, čo pre zamestnanca nepredstavuje veľkú motiváciu. Priemerná mesačná tržba roka 2018 bola 4 710 eur, znamená to, že cez sumu 300 eur sa denné tržby mohli dostať len pár krát mesačne. Okrem možnosti získania 1% z dennej tržby dostávajú asistentky predaja vianočnú odmenu, a to 50 pre stálu a 20 eur pre pomocnú predavačku. (W10)

5.3.3 Vývoj tržieb

V nasledujúcom grafe je znázornený vývoj tržieb od roku 2015 až po február 2019, pričom v každom roku je zvýraznená najnižšia a najvyššia mesačná tržba daného roka. Najvyššie tržby v rokoch 2016, 2017 a 2018 boli zaznamenané v decembri a v roku 2016 boli decembrové tržby na druhom mieste. Tieto zvýšené tržby predajne sú očakávané, nakoľko spotrebitelia zvyšujú svoje výdavky kvôli prichádzajúcim Vianociam. Najnižšie naopak boli evidované v rokoch 2015, 2017 a 2018 v letných mesiacoch, kedy ľudia cestujú, čerpajú pracovné voľná a radšej míňajú úspory na dovolenky ako na oblečenie, taktiež letné oblečenie je spravidla o niečo lacnejšie ako oblečenie zimné, letné odevy sú menšie a tenšie, napríklad ceny letných šiat sú oveľa nižšie ako ceny zimných kabátov a bünd.



Obr. 17 Mesačné tržby v období 1/2015 až 2/2019

Zdroj: Interné údaje podniku

V rokoch 2015 a 2016 boli tržby znamenite vyššie ako v roku 2017 a 2018, v tabuľke môžeme vidieť súhrnné ročné tržby a priemernú mesačnú tržbu rokov 2015 až 2018. Najväčší medziročný pokles za tieto obdobia bol v roku 2017, kedy sa ročné tržby oproti roku 2016 znížili až o 20,7%. V roku 2018 je zaznamenaný malý nárast, a to 4,3%.

Tab. 12 Ročné a priemerné mesačné tržby predajne

Rok	Ročná tržba	Priemerná mesačná tržba
2015	64 093 €	5 341 €
2016	68 313 €	5 693 €
2017	54 177 €	5 415 €
2018	56 525 €	4 710 €

Zdroj: Interné údaje podniku

V roku 2019 bola mesačná januárová tržba vo výške 3210 eur a februárová vo výške 2950 eur. Tieto dve sumy sú najnižšie bezprostredne za sebou idúce mesačné tržby z celého sledovaného obdobia, teda od roku 2016. (W11)

5.4 EFE a IFE matica

Tab. 13 EFE matica

Faktor	Váha	Skóre (1,0 - 4,0)	Vážené skóre
O1 - Široký výber veľkoobchodov s textíliami v rámci EÚ	0,05	2	0,1
O2 - Rastúci trend slovenskej ekonomiky	0,035	2	0,07
O3 - Klesajúca nezamestnanosť	0,035	2	0,07
O4 - Zvyšujúca sa priemerná mzda	0,035	2	0,07
O5 - Stabilný kurz EUR/PLN	0,035	3	0,105
O6 - Trend rýchlej módy - sezónne nakupovanie nového oblečenia	0,07	2	0,14
O7 - Rastúci vplyv sociálnych sietí na nakupovanie	0,07	1	0,07
O8 - Rastúci počet aktívnych užívateľov sociálnych sietí	0,055	1	0,55
O9 - Propagácia firiem pomocou sociálnych sietí	0,07	1	0,07
O10 - Nízka vyjednávací sila dodávateľov	0,035	2	0,07
T1 - Rast odvodov živnostníkov	0,02	4	0,08
T2 - Nutnosť platenia plastových tašiek	0,02	1	0,02
T3 - Rastúca inflácia	0,035	2	0,07
T4 - Mierne znižovanie populácie v okrese	0,02	2	0,04
T5 - Zvyšujúce sa tržby z online nakupovania	0,05	1	0,05

T6 – Zvyšujúce sa povedomie o dopade módného priemyslu na životné prostredie	0,035	1	0,035
T7 – Nízke bariéry vstupu na trh	0,07	2	0,14
T8 – Neustály vstup nových konkurentov na trh	0,07	1	0,07
T9 – Silná rivalita súčasnej konkurencie	0,07	1	0,07
T10 – Existencia nákupných centier v blízkosti predajne	0,05	2	0,1
T11 – Vysoká vyjednávacía sila kupujúcich	0,07	2	0,14
Celkom	1		2,27

Zdroj: Vlastná tvorba autora

V matici EFE boli váhy jednotlivých príležitostí a hrozieb stanovené tak, aby dokopy dávali súčet 1. Najväčšie hodnoty boli priradené najvýznamnejším príležitostiam, s ktorými by mohol podnik pracovať a ťažiť, a to trend rýchlej módy, teda to, že ľudia sledujú, čo sa nosí a často obmieňajú svoj šatník, ďalej existenciu širokej škály dostupných veľkoobchodníkov, rastúci počet užívateľov sociálnych sietí a využitie sociálnych sietí na zviditeľnenie predajne a zvýšenie konkurencieschopnosti. Ako najvýznamnejšie hrozby, na ktoré by mal podnik reagovať, považujeme nízke bariéry vstupu na trh, silnú rivalitu súčasnej konkurencie a neustály vstup nových konkurentov na trh. Hodnoty teda boli v pomeroch podelené medzi jednotlivé faktory, a je k nim priradené skóre, ktoré ukazuje, ako efektívne podnik na konkrétne faktory reaguje v súčasnosti. V štvrtom stĺpci tabuľky je vyrátané celkové vážené skóre podniku, ktoré po sčítaní dosahuje hodnotu 2,27, nachádza sa pod priemernou váženou hranicou 2,5, to znamená, že podnik reaguje na príležitosti a hrozby makrookolía a odvetvového prostredia podpriemerne, jeho stratégie nie sú dostačujúce na odvrátenie prichádzajúcich hrozieb, nie sú efektívne a podnik by sa mal sústrediť na lepšie využívanie svojich príležitostí.

Tab. 14 IFE matica

Faktor	Váha	Skóre (1,0 - 4,0)	Vážené skóre
S1 – Verní zákazníci	0,04	3	0,12
S2 – Ochotná obsluha	0,04	3	0,12
S3 – Úplná kontrola nad tovarom vlastníkmi	0,06	3	0,18
S4 – Oblečenie vo veľkostiach S – XXXL	0,06	4	0,24
S5 – Poloha v centre mesta	0,08	2	0,16
S6 – Ústretové vybavovanie reklamácií	0,06	4	0,24
S7 – Priateľské vnútropodnikové vzťahy	0,06	4	0,24
W1 – Čiastočná nespokojnosť so sortimentom	0,08	2	0,16
W2 – Neaktuálny sortiment	0,08	2	0,16
W3 – Nulová propagácia	0,08	1	0,08
W4 – Nutnosť platby za tašku k nákupu	0,02	2	0,04
W5 – Neurčité cieľové segmenty	0,06	1	0,06
W6 – Menenie výkladu 1 – 2 krát do mesiaca	0,06	1	0,06
W7 – Možné zvyšovanie nájmu o infláciu	0,04	2	0,08
W8 – Vnímanie poľského tovaru ako nekvalitného	0,04	2	0,08
W9 – Chýbajúci elektronický systém	0,02	2	0,04
W10 – Nízka motivácia zamestnancov	0,04	1	0,04
W11 – Klesajúce tržby	0,08	2	0,16
Celkom	1		2,26

Zdroj: Vlastná tvorba autora

Faktory v matici IFE boli hodnotené podobne ako faktory v matici EFE. Každému faktoru bola pridelená váha podľa dôležitosti tak, aby dokopy dávali súčet 1. Za hlavnú silnú stránku podniku označujeme polohu podniku, ktorá ma vysoký potenciál. Najvýznamnejšími slabými stránkami sú neaktuálny sortiment, chýbajúca propagácia a s nimi spojené klesajúce tržby. Skóre v treťom stĺpci tabuľky bolo priradené podľa toho, či daný faktor predstavuje veľký nedostatok (1), menší nedostatok (2), menšiu výhodu (3) alebo veľkú výhodu (4). Celkové vážené skóre silných a slabých stránok podniku po vynásobení a sčítaní dosahuje hodnotu 2,26, čo je taktiež pod priemerom, hodnota nám ukazuje, že podnik nie je dostatočne interne silný. Znamená to, že podnik nepracuje tak ako by mal na odstránení slabých stránok a svoje silné stránky by mohol využívať efektívnejšie.

5.5 SWOT matica

Tab. 15 SWOT matica

		Vnútrotná analýza	
		Silné stránky (S) S1 – Verní zákazníci S2 – Ochotná obsluha S5 – Poloha v centre mesta S6 – Priateľské vnútropodnikové vzťahy	Slabé stránky (W) W1 – Čiastočná nespokojnosť so sortimentom W2 – Neaktuálny sortiment W3 – Nulová propagácie W6 – Menenie výkladu 1 – 2 krát do mesiaca W8 – Vnímanie poľského tovaru ako nekvalitného W11 – Klesajúce tržby
Vonkajšia analýza	Príležitosti (O) O2 – Rastúci trend slovenskej ekonomiky O3 – Klesajúca nezamestnanosť O4 – Zvyšujúca sa priemerná mzda O6 – Rastúci vplyv sociálnych sietí na nakupovanie O7 – Rastúci počet aktívnych užívateľov sociálnych sietí O8 – Trend rýchlej módy – sezónne nakupovanie nového oblečenia O9 – Propagácia firiem pomocou sociálnych sietí	Stratégia S – O MAXI – MAXI <i>Založenie profilu na sociálnej sieti Facebook</i> S1 + S2 + S6 + O2 + O3 + O4 + O6 + O7 + O8 + O9	Stratégia W – O MINI – MAXI <i>Zviditeľnenie rôznymi formami propagácie</i> W3 + W6 + W11 + O2 + O3 + O4 + O8
	Hrozby (T) T6 – Nízke bariéry vstupu na trh T7 – Silná rivalita súčasnej konkurencie T8 – Neustály vstup nových konkurentov na trh	Stratégia S – T MAXI – MINI <i>Vynovenie vzhľadu predajne</i> S5 + T6 + T7 + T8	Stratégia W – T MINI – MINI <i>Prispôsobenie tovaru dnešným trendom</i> W1 + W2 + W8 + W11 + T6 + T7 + T8

Zdroj: Vlastná tvorba autora

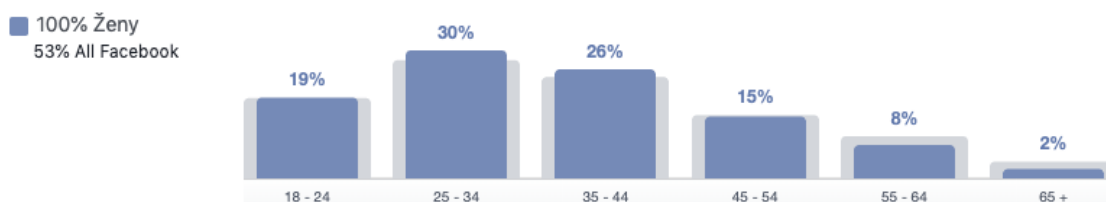
Stratégia S – O: Založenie profilu na sociálnej sieti Facebook

Stratégia pozostáva zo založenia profilu na Facebooku a pravidelnej aktivite pre posilnenie vzťahov so stálymi zákazníkmi a taktiež pre získavanie nových zákazníkov. Aj keď veková štruktúra zákazníkov ukazuje, že skoro 40% má 55 a viac rokov, predajňa ponúka plesové a elegantné šaty aj pre mladé ženy, ženy do 35 rokov podľa prieskumu tvoria 10% a ženy od 35 do 45 rokov 22%. Dnes majú facebookové účty vytvorené aj dospelé a zrelé ženy, preto vytvorenie profilu na tejto sociálnej sieti je do budúcnosti strategickým a potrebným krokom.

Na to, aby si predajňa získala slušnú základňu odberateľov, je potrebné pravidelné pridávanie príspevkov s fotkami s novým tovarom, upozorňovanie na akcie, alebo napríklad zmenenú otváraciu dobu, je nevyhnutná aj príjemná spätná väzba s potenciálnymi zákazníkmi, rýchle a ochotné odpovedanie na správy a komentáre, podávanie informácií o veľkosti, dostupnosti a cene tovaru, prípadne vybavovanie objednávok cez správy.

Ďalším jednoduchým a účinným spôsobom propagácie sú súťaže, kde si podnik môže určiť podmienky zapojenia sa, napríklad zdieľaním príspevku na profiloch súťažiacich alebo označením priateľov do komentárov pod príspevkami. Pomocou zdieľaní a označovaní sa dá jednoducho a rýchlo zviditeľniť, ženy sa radi zapájajú v rôznych súťažiach, ideálnou výhrou by mohli byť napríklad plesové šaty podľa vlastného výberu, alebo aj konkrétny univerzálny kúsok, ako košeľa či tunika, ktorú by vedela využiť každá žena.

Strategickým krokom po založení a začatí aktivity na profile je platená reklama. Štatistiky publika v Business Manageri na Facebooku ukazujú, že ženy vo veku od 18 rokov, ktoré sú aktívne vo Zvolene a medzi záujmami majú módu, nakupovanie, butiky a šaty, sú v počte od 9 do 10 tisíc. Na nasledujúcom grafe je znázornené vekové zloženie týchto žien, najväčšiu časť tvoria ženy od 25 do 34 rokov, ale môžeme vidieť, že sociálne siete používajú aktívne aj zrelé ženy a vytvorenie profilu je vhodným krokom na zacielenie aj tejto skupiny.



Obr. 18 Vekové zloženie potenciálnych zákazníčiek na Facebooku
Zdroj: Facebook, 2019

Reklamná kampaň na Facebooku by podnik stála od 120 € bez DPH, táto suma zahŕňa jej kompletne vytvorenie so správou a optimalizáciou, ktorá by každý mesiac stála podnik 50 eur bez DPH. Kredit, ktorý sa na kampaň použije si stanovuje firma sama, na začiatku by mala firma mesačne investovať do kreditu aspoň 30 €, vo všeobecnosti sa cena za klik alebo konverziu pohybuje v rozmedzí 0,05 až 0,20 € za klik (Netmarketer, 2019).

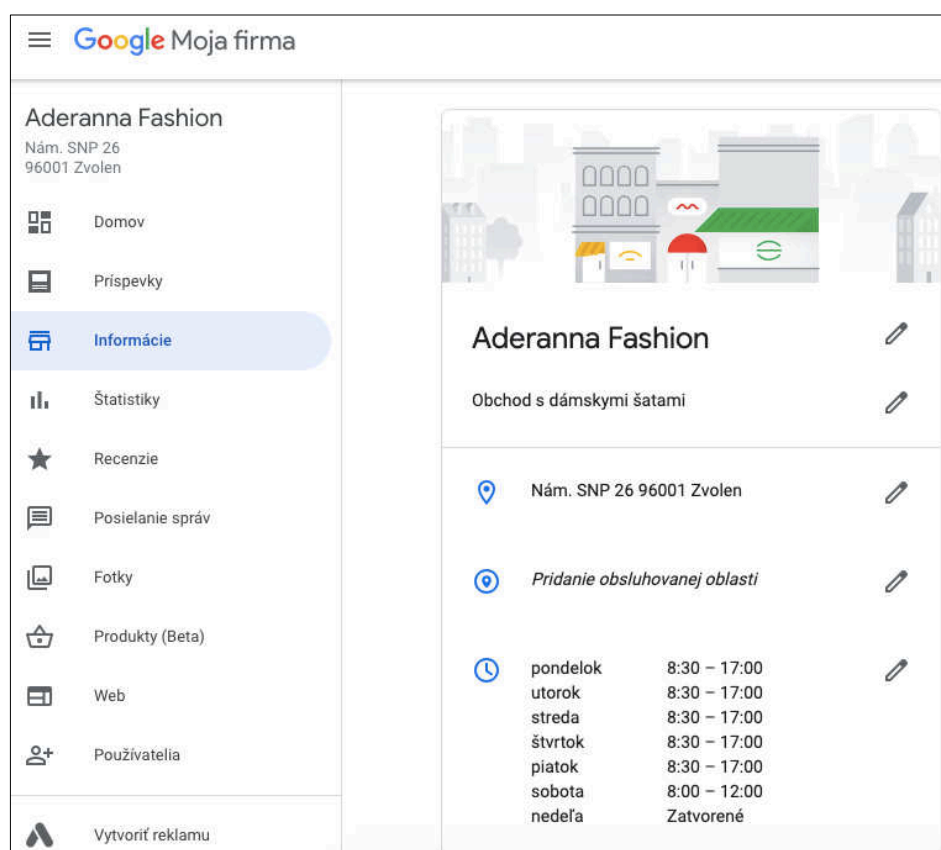
Predajni Aderanna Fashion sa odporúča vytvorenie facebookového profilu a jeho aktívne používanie pre posilnenie vzťahov so súčasnými zákazníkmi a získavanie nových zákazníčok. Odporúča sa pravidelné pridávanie príspevkov s novým tovarom a vytváranie súťaží pre zviditeľnenie sa medzi vysokou konkurenciou. Po rozbehnutí aktivity na profile sa odporúča využiť možnosť platenej reklamy na ženy zo Zvolena a z jeho blízkosti, ktoré sa zaujímajú o módu, butiky a nakupovanie.

Cielom S – O stratégie je zvýšenie povedomia o predajni, posilnenie vzťahov so súčasnými zákazníkmi a získanie nových zákazníkov, zlepšenie konkurencieschopnosti a celkové zlepšenie positioningu, teda názorov a postojov v mysliach zákazníkov voči predajni.

Stratégia W – O: Zviditeľnenie rôznymi formami propagácie

Jedným z najväčších chýb predajne Aderanna Fashion je chýbajúca propagácia. Základným krokom pre predajňu je vytvorenie profilu Moja firma na Googli, kde je dostupná adresa, mapa, fotky predajne, zákazníci tu môžu pridávať recenzie, taktiež je v profile uvedená otváracia doba podniku a kontaktné údaje ako mail alebo telefón priamo do predajne. Vytvorenie profilu firmy zaberie málo času, je zdarma a je zvládnuteľné pre obyčajného internetového užívateľa. Informácia o adrese a kontakt sú kľúčovými faktormi pre zákazníkov, ktorí o predajni počuli a chceli by ju navštíviť, ak má zákazník problém aj s dohľadom adresy, rýchlo stratí chuť a nájde si radšej alternatívnu predajňu.

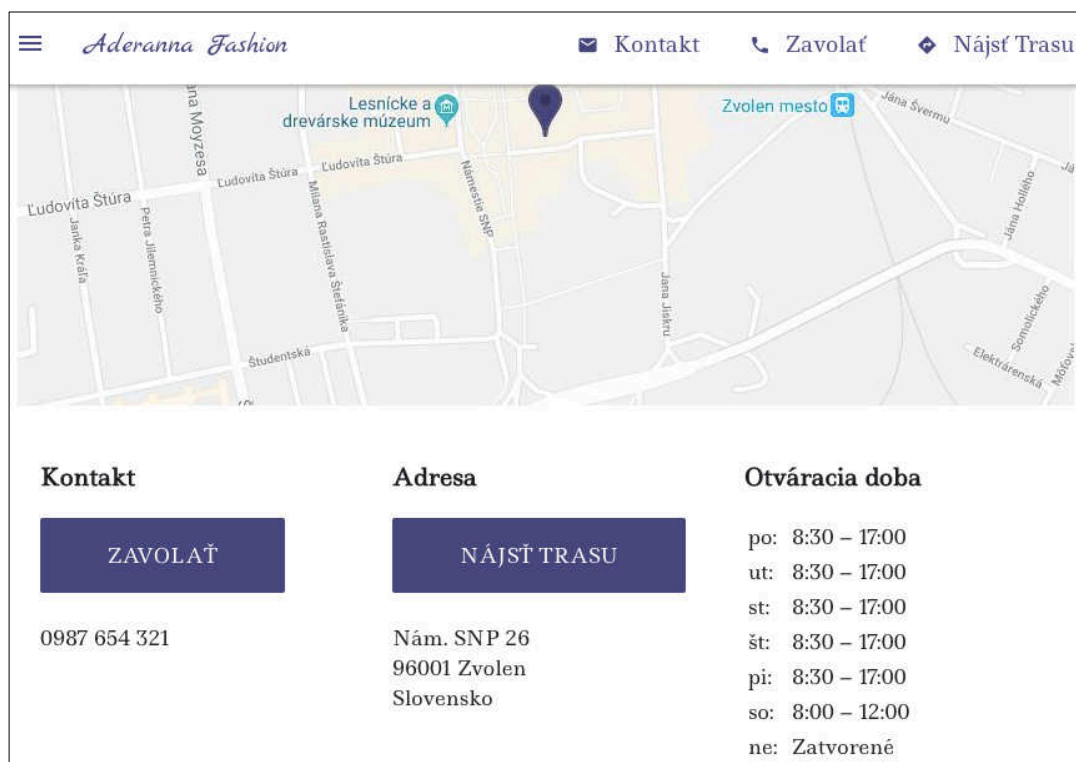
Pomocou profilu Moja firma si vie firma sledovať štatistiky, reagovať na recenzie, a taktiež aj vytvoriť kľúčové slová v Google Ads, pomocou ktorých môže firma optimalizovať výsledky vyhľadávania, aby sa pri hľadaných výrazoch ako „dámske šaty Zvolen“ alebo „dámske elegantné oblečenie Zvolen“ zobrazila predajňa Aderanna Fashion na popredných miestach. Na oficiálnej stránke Google Ads je návod správneho nastavenia kľúčových slov s možnosťou zavolania Google špecialistovi na bezplatnej telefonickej linke, ktorý pomôže firme vytvoriť prvú kampaň a dá jej užitočné tipy a rady (Google, 2019).



Obr. 19 Náhľad do funkcií profilu Moja firma vo vyhľadávачi Google

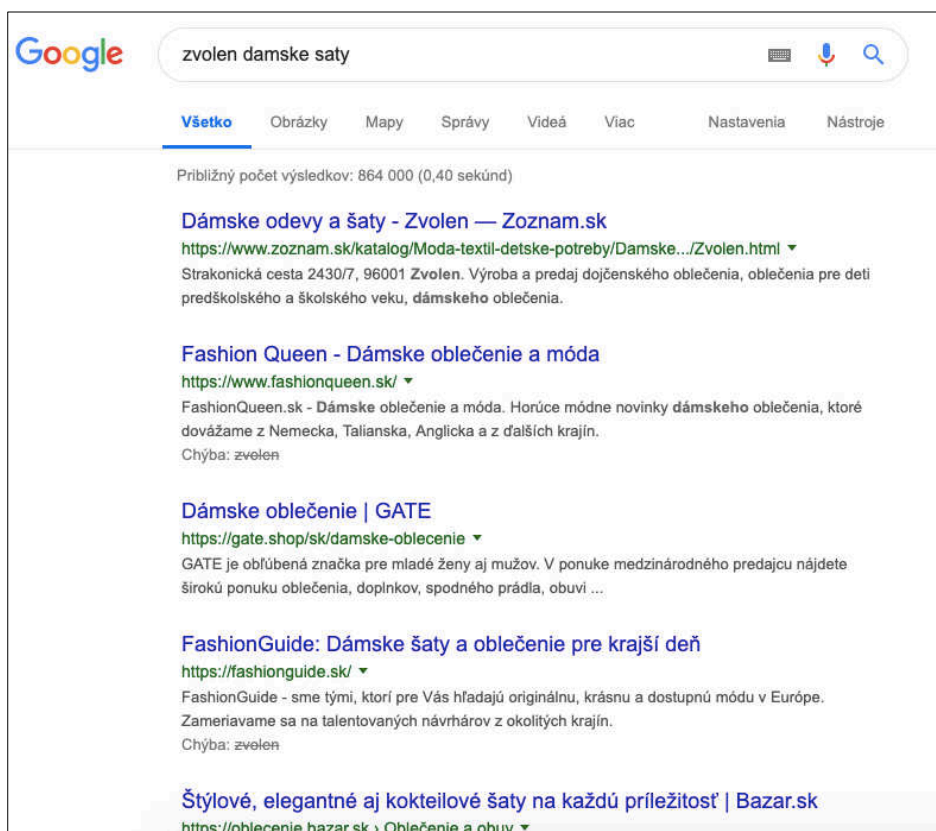
Zdroj: Google, 2019

V rámci funkcií Moja firma je v ponuke aj vytvorenie webu zdarma, je jednoduché a prehľadné, Google umožňuje jedným klikom funkciu navigácie do podniku pomocou Google máp alebo aj zavolanie priamo do predajne. Keďže táto stránka by mala iba informačnú funkciu, bolo by pre firmu zbytočné platiť si za doménu vlastného výberu, Google ponúka zdarma doménu končiacu koncovkou „business.site“, predajňa Aderanna Fashion by teda mohla svoju webovú stránku viesť napríklad pod doménou „aderanna-fashion.business.site“. Vytvorenie stránky je prehľadné a zaberie len málo času, navyše je zdarma a zvládne ju aj bežný užívateľ. Na nasledujúcom obrázku je zobrazený náhľad na jeden z ponúkaných motívov, môžeme tu vidieť mapu a možnosti kontaktu, taktiež aj otváraciu dobu predajne.



Obr. 20 Náhľad do možného webu vytvoreného cez profil Moja firma vo vyhľadávači Google
Zdroj: Vlastná tvorba autora

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť výsledky vyhľadávania pri zadaní výrazu „zvolen damske saty“ do vyhľadávača, môžeme vidieť, že vo výsledkoch nie sú žiadne platené reklamy, ale len organické výsledky, predajni by teda stačilo správne nastaviť kľúčové slová aby sa zobrazovala v popredných miestach na SERP, teda na stránke s výsledkami vyhľadávania.



Obr. 21 Výsledky vyhľadávania pri zadaní kľúčových slov „zvolen damske saty“
Zdroj: Google, 2019

Predajňa sa nachádza v bočnej uličke od hlavného námestia vo Zvolene, po ktorom denne prejde množstvo ľudí, no chýba tu viditeľné označenie, ktoré by do predajne priviedlo nových zákazníkov, ktorí o predajni nepočuli alebo aj tých, ktorí sa ju snažia nájsť cielene. Vhodná by bola napríklad nástenná reklama so šípkou do ulice, ktorá by bola pútavá a viditeľná z námestia. Táto reklama by mala byť umiestnená na rohovej budove námestia a ulice, v ktorej sa butik nachádza. Takéto formy reklamy majú buď mesačný alebo ročný poplatok, cena by sa mohla v menšom meste ako je Zvolen pohybovať okolo 50 eur mesačne.

Ďalší problém predstavuje málo časté menenie výkladu, a to jeden až dva krát do mesiaca, výklad je pritom lákadlom pre okoloidúcich a pre predajňu jeho správne využitie predstavuje veľký potenciál. Keďže je naozaj veľký, predajni by som odporučila každý deň až dva zmeniť aspoň jednu časť výkladu, pretože vymyslenie aj prerobenie celého výkladu by bolo časovo náročné.

Na základe dotazníka by bolo vhodné zákazníkov upozorňovať na nový tovar alebo výpredaje či akcie v predajni cez SMS správy. Sú dobrým spôsobom, ako sa pripomenúť v pamäti spotrebiteľovi. Dnes sú neobmedzené SMS správy balíčkom aj v základných paušáloch, preto by nemala táto operácia zvyšovať predajni náklady.

Telefónne čísla zákazníkov sú ako aj ich e-mailly osobnými údajmi, na ktoré sa vzťahuje GDPR. Spoločnosti môžu rozosielať SMS správy o produktoch či službách len na základe zákazníkovo súhlasu. Aby bol súhlas platný, musí byť jasný, konkrétny, slobodný a informovaný (Vavro, 2018).

Predajni Aderanna Fashion sa odporúča v rámci zviditeľnenia vytvorenie profilu Moja firma vo vyhľadávачi Google, vytvorenie platenej kampane v Google Ads, vytvorenie viditeľného označenia predajne z hlavného námestia do ulice, časté menenie výkladu predajne a upozorňovanie zákazníkov na nový tovar a výpredaje pomocou SMS správ.

Cieľom W – O stratégie je zviditeľnenie podniku pomocou základných foriem propagácie, ako je správne označenie predajne a vytvorenie profilu na Googli, ktorým by predajňa eliminovala svoje nedostatky, zvýšila konkurencieschopnosť a prilákala do predajne potenciálnych zákazníkov.

Stratégia S – T: Vynovenie vzhľadu predajne

V stratégii MAXI – MINI, teda stratégii, ktorá odvracia hrozby pomocou silných stránok podniku, je využitá poloha, ktorá pre predajňu predstavuje vysoký potenciál. Vynovenie vzhľadu by prilákalo do predajne nových zákazníkov, zaujalo by pozornosť a zvýšilo by sa celkové povedomie o existencii predajne. Z ulice pred butikom je cez presklený výklad vidno do celej predajne, vzhľad je teda dôležitou časťou, ktorá vytvára image podniku. Predstavoval by lákadlo nie len pre okoloidúcich, ale napríklad aj pre sledovateľov a odberateľov profilu predajne na Facebooku. Aj keď v práci nie sú uvedené informácie o súčasných disponibilných prostriedkoch podniku, stratégia rekonštrukcie je podľa majiteľkiných slov realizovateľná a podnik má dostatok financií na jej uskutočnenie.

Návrh interiéru predajne by sa mal pohybovať u bytového architekta v cene okolo 500 eur, obsahoval by návrh dispozície nového zariadenia, drobné úpravy omietky, vymalovanie a osvetlenie. Na trhu sa ponúkajú rôzne originálne spôsoby zavesenia odevov, vešiaky môžu byť upevnené na stenách alebo visieť zo stropu, zákazníci oceňujú hlavne prehľadnosť a správne rozloženie sortimentov v predajni. Nový návrh dispozičného riešenia by mohol zahŕňať aj pohovku na sedenie s konferenčným stolíkom, kde by si mohla posediť spoločnosť zákazníčky, mala by sa nachádzať v správnej polohe od skúšobnej kabínky, aby ovplyvňovatelia či rozhodovatelia mohli vyjadrovať názory na vyskúšané odevy.

Na vymalovanie priestoru a drobné stavebné úpravy by mala postačovať suma 2000 €, na nové zariadenie, teda stojany na odevy, vešiaky, police, skúšobnú kabínku, pokladničný pult, zrkadlá a pohovku by mala stačiť suma 8 000 €. Dokopy by teda celá rekonštrukcia predajne mala vyjsť aj s návrhom do sumy 10 500 €, pri potrebnej príprave by sa celé prerobenie mohlo uskutočniť do doby dvoch týždňov.

Stratégia by teda predajni priniesla okrem nákladov na prerobenie náklad stratených tržieb kvôli trvaniu rekonštrukcie, na základe priemernej mesačnej tržby roka 2018 je tento náklad vyčíslený na sumu 2 100 €.

Predajni Aderanna Fashion sa odporúča podľa návrhu bytového architekta rekonštrukcia predajne, ktorá by zahŕňala nové dispozičné riešenie, vymalovanie a osvetlenie, aby priestor vyzeral moderne a originálne a vytváral nový lepší image predajne.

Cieľom W – O stratégie je zviditeľnenie predajne pomocou celkovej modernizácie priestoru, ktorá by do predajne prilákala potenciálnych zákazníkov, zvýšila konkurencieschopnosť a využila najsilnejšiu stránku podniku, ktorou je poloha v centre mesta.

Stratégia W – T: Prispôsobenie tovaru dnešným trendom

Stratégia MINI – MINI eliminuje hrozbu neustále zvyšujúcej sa konkurencie odstránením slabej stránky podniku, ktorou je zastaraný ponúkaný sortiment. Tovar neodpovedá aktuálnym trendom, predajňa stráca zákazníkov a klesajú jej tržby. Je nevyhnutné tovar zmeniť, a to buď nakupovaním lepších kúskov od súčasných dodávateľov alebo zmeniť dodávateľa v rámci komplexu v ktorom podnik momentálne nakupuje. Ten ponúka obrovské množstvo výrobcov a značiek rôznych štýlov a táto zmena teda nebude vyžadovať žiadne výdavky pre podnik navyše.

Je potrebné, aby tí, ktorí vyberajú a nakupujú v predajni tovar, sledovali aktuálne trendy, farby, vzory a materiály, ktoré sú práve v móde a ktoré budú trendami v najbližšom období. Sledovanie síce zaberie čas, ale v dnešnej dobe už nie je ani náročné, ani zložité, dá sa jednoducho zisťovať pomocou internetu, či už na sociálnych sieťach alebo módnych weboch.

Predajni sa taktiež odporúča upraviť výber plesových šiat a kabeliek, ak sa zákazníčky majú do obchodu vracat' alebo ho odporúčať ostatným, je potrebné, aby výber vyzeral originálne a kvalitne, nákupcovia odevov musia priebežne sledovať farby a materiály meniace sa každou sezónou.

Predajni Aderanna Fashion sa doporučuje sledovať aktuálne módne trendy, materiály a farby a prispôbiť im ponuku odevov a doplnkov, sledovať konkurenciu a ponuku podobných predajní v iných mestách, inšpirovať sa v e-shopoch a na módnych blogoch.

Cieľom W – T stratégie je zvýšenie kvality ponúkaného sortimentu, jeho aktualizácia v súlade s módnymi trendami, ktorá povedie ku zvýšeniu tržieb, zvýšeniu pomeru nákupu ku návštevnosti predajne a zvýšeniu konkurencieschopnosti.

5.6 Finálna stratégia

Základom zvolenej finálnej stratégie pre predajňu Aderanna Fashion predstavuje stratégia MINI – MINI, ktorá eliminuje najväčší nedostatok podniku, teda neaktuálny sortiment. Finálna stratégia je doplnená o vybrané prvky stratégií MAXI – MAXI a MAXI – MINI.

Odporúčaná zvolená stratégia pozostáva s nasledujúcich častí:

- Zmena ponúkaného tovaru v súlade s trendami
- Vytvorenie profilu vo vyhľadávači Google, vytvorenie webovej stránky a optimalizácia kľúčových slov cez Google Ads
- Vytvorenie profilu na sociálnej sieti Facebook a jeho aktívne používanie, vytvorenie platenej reklamnej kampane

Stratégia bola vytvorená na elimináciu najväčších nedostatkov, teda neaktuálneho sortimentu a chýbajúcu propagáciu. Neaktuálny zastaraný sortiment je najslabšou stránkou podniku, ktorá spôsobuje pokles tržieb a postupnú stratu zákazníkov. Je potrebné nájsť správnych veľkoobchodníkov s kvalitným a originálnym tovarom, a aj keď majú voči poľským produktom Slováci predsudky, v Poľsku existuje mnoho zaujímavých a kvalitných značiek.

Ďalším krokom je založenie profilu Moja firma na Googli a vytvorenie webovej stránky s informáciami a fotkami, tieto operácie sú bezplatné a zvládnuteľné bežným internetovým užívateľom, jednoduchý návod s prehľadnými inštrukciami sa dá nájsť vo vyhľadávači Google. Odporúča sa uverejniť fotky exteriéru aj interiéru predajne, otváracie hodiny, telefón, e-mail a adresu. Firma si cez profil moja firma môže v budúcnosti vytvoriť e-mail, prezerať štatistiky, sledovať recenzie alebo pridávať príspevky. Firme sa odporúča taktiež vytvorenie kľúčových slov v Google Ads, ktoré slúžia na optimalizáciu výsledkov vyhľadávania a zviditeľnenia sa o vyhľadávači Google.

Vytvorenie profilu na Facebookovej stránke je taktiež zdarma, je potrebné, aby sa o profil starali aj asistentky predaja, ktoré môžu fotiť nový tovar a vytvárať súťaže. Tie by predajňa mala uskutočňovať dva krát do mesiaca, kedy by nákupná cena dvoch kusov oblečenia aj s poštovným pre výhercov mala vyjsť do 50 eur. Na nasledujúcom obrázku je vytvorená ukážka prvej súťaže, príklad toho, ako by mal vyzerat' príspevok oznámenia aj s podmienkami zapojenia sa.



Obr. 22 Návrh vyhlásenia súťaže na Facebooku
Zdroj: Vlastná tvorba autora

Ako kredit do platenej reklamnej kampane na Facebooku sa odporúča mesačne podniku investovať aspoň 30 €, táto položka bude regulovaná podľa efektívnosti a štatistík z kampane. Kampaň by mala trvať aspoň pól roka, následne by sa zhodnotila jej efektívnosť a rozhodlo by sa o jej pokračovaní.

Pre zviditeľnenie profilu na Facebookovej stránke by bolo vhodné vytvoriť kartičky alebo malé letáčky s odkazom na tento profil, na kartičke by mohla byť napísaná informácia o súťažiach, napríklad „Sledujte nás na Facebooku a súťažte o skvelé výhry!“. Cena za 2 000 kusov kartičiek by sa mala pohybovať aj s návrhom v sume do 100 €. Kartičky by mali byť umiestnené pri pokladni na viditeľnom mieste, alebo by ich mohli asistentky predaja zákazníkom vkladať do tašiek či podávať spolu s účtenkou.

Finálna stratégia by teda chronologicky mala pozostávať z nasledujúcich krokov:

1. Zmena ponúkaného tovaru v súlade s trendami

Trvanie: od 1.6.2019

Zmena sortimentu v predajni by sa mala uskutočniť čo najskôr, ideálne by bolo, aby predajňa nakúpila zaujímavý sortiment ako novú letnú kolekciu, na ktorú by mohla prilákať nových zákazníkov. Nákupcovia teda majú krátky čas na to, aby zistili prichádzajúce trendy na leto 2019 a aby v Poľskom komplexe veľkoobchodníkov a výrobcov našli správny tovar.

2. Vytvorenie profilu Moja firma vo vyhľadávači Google, vytvorenie webovej stránky cez profil Moja firma, optimalizácia kľúčových slov cez Google Ads

Trvanie: 1.6.2019 – 7.6.2019

Sprístupnenie základných informácií o predajni, vytvorenie profilu a webovej prezentácie nezaberie veľa času, túto akciu by manažéri predajne mali uskutočniť okamžite, optimalizácia kľúčových slov nie je taktiež náročná, preto by na všetky tieto časti mal podniku stačiť týždeň.

3. Vytvorenie profilu a začatie pravidelnej aktivity na sociálnej sieti Facebook

Trvanie: 7.6.2019 – 1.7.2019

Nová letná kolekcia je dobrým základom pre začatie pravidelnej aktivity na facebookovom profile, bude potrebné pravidelné pridávanie fotiek nového tovaru, profil predajne by sa mal založiť taktiež na začiatku júna 2019, správnym krokom je aj vytlačenie kartičiek s odkazom na Facebookovu stránku, ktoré by mali byť umiestnené na pokladni tak, aby si ich pri platení zákazníci všimli. Asistentky predaja by ich mohli zákazníkom rozdávať, mohla by sa na nich nachádzať informácia o prebiehaní súťaží, ktorá by zákazníčky prilákala a profil by začali sledovať.

4. Začatie pravidelného vyhlasovania súťaží na Facebooku, spustenie reklamnej kampane na Facebooku

Trvanie: 1.7.2019 – 30.12.2019

Prvá súťaž by mohla byť spustená do mesiaca od začatia pravidelnej aktivity na Facebooku, keď profil bude mať už aspoň pár sledovateľov, teda na konci júna 2019, táto súťaž by mohla byť použitá v reklamnej kampani na ženy z Banskobystrického kraja alebo z okresu Zvolen. Súťaže by predajňa mohla vyhlasovať pravidelne každý druhý pondelok a súťaž by vždy trvala týždeň, potom by sa náhodným výberom vybral výherca z komentárov pod príspevkom.

5. Správa a optimalizácia reklamnej kampane na Facebooku podľa potreby

Trvanie: 1.7.2019 – 30.12.2019

Podľa situácie, ktorá nastane, by sa každý mesiac mala facebookova kampaň optimalizovať, zhodnotila by sa jej efektivita a do pól roka, teda na konci roka 2019 by sa rozhodlo o jej pokračovaní.

Tab. 16 Náklady na finálnu stratégiu

Stratégia			Cena
Facebook	Kartičky do predajne	Jednorazová platba za grafický design a tlač 2 000 ks kartičiek	100 €
	Mesačné náklady na súťaže	Opakovaná mesačná čiastka závislá na nákupnej cene jednotlivých kusov odevov používaných v súťažiach	50 €
	Vytvorenie reklamnej kampane	Jednorazová platba za vytvorenie reklamnej kampane na Facebooku	120 €
	Mesačná správa a optimalizácia reklamnej kampane	Opakovaná mesačná čiastka potrebná na optimalizáciu kampane	50 €
	Mesačný kredit kampane	Predbežný mesačný kredit použitý do kampane, táto čiastka bude upravená podľa potreby po spustení kampane	30 €
Celkom jednorazovo			220 €
Celkom mesačne			130 €
Celkové predbežné náklady na pól roka			1 000 €

Zdroj: Netmarketer, 2019, vlastná tvorba autora

Náklady na stratégiu budú teda pozostávať z jednorazovej platby 220 € zahŕňajúcej náklady na kartičky do predajne a vytvorenie reklamných kampaní na Facebooku a mesačnej opakovanej čiastky 130 €, ktorá zahŕňa optimalizáciu a správu kampane na Facebooku, kredit na kampaň a náklady na výhry do súťaží. Táto suma sa môže meniť podľa toho, koľko bude chcieť podnik investovať do kampane alebo o aké produkty sa bude v danom mesiaci súťažiť.

V roku 2018 bola priemerná mesačná tržba 4 710 €, po uskutočnení navrhnutej stratégie sa predpokladá, že by sa tržby mali zdvihnúť minimálne o 20%, teda mesačná tržba predajne by sa mala pohybovať nad sumou 5 600 €.

Percento zdvihnutia tržieb je odhadované na základe skutočnosti, že momentálne podnik nevynakladá žiadnu snahu do propagácie predajne, nie je viditeľný ani známy a pomocou platenej reklamy a ostatných strategických krokov odporúčaných predajni má možnosť sa efektívne zviditeľniť a prilákať do predajne množstvo nových zákazníkov.

Celkové náklady na stratégiu by sa na pól roka mali pohybovať okolo sumy 1000 €. Aj keď navrhnutá stratégia zaberie čas, pre podnik je naozaj realizovateľná, pretože nie je priveľmi nákladná, pomôže mu odvrátiť klesajúce tržby a znižujúci sa počet zákazníkov,lepší postavenie podniku v konkurenčnom prostredí a celkovo salepší jeho finančné zdravie.

6 Diskusia

Bakalárska práca sa zaoberá návrhom stratégie pre predajňu dámskej konfekcie, ktorá by jej zlepšila pozíciu v silnom konkurenčnom prostredí. V rámci získavania primárnych dát bolo uskutočnené dotazníkové šetrenie, ktorého úlohou bolo zistenie postojov súčasných zákazníkov ku predajni. Toto dotazníkové šetrenie bolo papierovou formou vyplňané v predajni, výsledky mohli byť ovplyvnené napríklad prítomnosťou asistentky predaja pri vypisovaní alebo tým, že väčšina zákazníkov ho bola ochotná vyplniť až po tom, ako v predajni nakúpili. To potvrdzuje aj fakt vysokej spokojnosti s tovarom v dotazníkovom šetrení. Slabé a silné stránky podniku teda boli hodnotené nie len podľa výsledkov dotazníkového šetrenia, ale aj podľa mojej osobnej návštevy predajne, kedy som mala možnosť sa s pár zákazníkmi osobne porozprávať. Mnohí mali problém vyjadriť svoj názor a snažili sa, aby nikoho neurazili, tento problém mohol nastať aj pri písomnom vyplňaní. V osobných rozhovoroch som zistila, že zákazníci nie sú až tak spokojní so sortimentom ako ukazujú výsledky dotazníka, preto ponúkaný sortiment v predajni bol označený za jednu z najpodstatnejších slabých stránok.

Na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia sú pre predajňu zostavené štyri stratégie, ktoré majú za úlohu podniku zvýšiť konkurencieschopnosť, zvýšiť tržby a návštevnosť a zviditeľniť podnik. Finálna stratégia zohľadňuje fakt klesajúcich tržieb predajne, bola zostavená tak, aby jej náklady boli pre podnik zvládnuteľné. Práve preto bola vo finálnej stratégii vynechaná stratégia MAXI – MINI, ktorá zahŕňa rekonštrukciu a úpravu priestoru predajne na prilákanie nových zákazníkov na základe silnej stránky podniku, teda jej polohy v centre mesta. Rekonštrukcia predajne nebola použitá vo finálnej stratégii aj z toho dôvodu, že podnik má výrazné iné nedostatky, ktoré musia byť odstránené, vzhľad predajne nepredstavuje pre úspech podniku kľúčovú časť. Stratégia, ktorá je doporučená podniku, je zostavená z ostatných troch stratégií matice SWOT, nebola vybratá iba jedna, pretože boli všetky natoľko dôležité, že ako finálnu stratégiu je zvolená kombinácia najpodstatnejších častí. Rovnako, ako je dôležité, aby nákupcovia tovaru zmenili svoje rozhodnutia a vyhľadávali trendy a aktuálny sortiment je dôležité aj pracovanie na zviditeľnení predajne. To sú rozhodujúce faktory, ktoré predajni môžu zmeniť budúcnosť. Aktivita a propagácia na sociálnych sieťach je už pre väčšinu maloobchodníkov samozrejmosťou, stáva sa samozrejmosťou aj pre zákazníkov a touto cestou sa musí vydať aj predajňa Aderanna Fashion, pokiaľ chce v budúcnosti ako podnik prosperovať.

7 Záver

Bakalárska práca sa zaoberala vytvorením stratégie pre predajňu dámskeho oblečenia Aderanna Fashion vo Zvolene. Cieľom stratégie bolo zvýšiť návštevnosť podniku, tržby, zlepšiť konkurencieschopnosť, zviditeľniť sa a zlepšiť celkový image podniku. Na základe identifikovaných príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok podniku bola vytvorená matica SWOT pomocou ktorej boli zostavené štyri stratégie. Stratégia MAXI – MAXI, ktorá využíva príležitosť pomocou silnej stránky podniku, pozostáva zo založenia facebookového profilu a pravidelnej aktivity, vyhlasovaní súťaží dva krát do mesiaca a využitií možnosti vytvorenia platenej reklamnej kampane. Stratégia MAXI – MINI, ktorá využíva silné stránky na elimináciu hrozieb, používa ako silnú stránku polohu v centre mesta, a pozostáva z rekonštrukcie predajne, ktorá by svojím vzhľadom prilákala do obchodu potenciálnych zákazníkov. Stratégia MINI – MAXI odstraňuje slabú stránku, ktorou je nulová propagácia zviditeľnením pomocou viditeľného označenia z námestia, vytvorenia profilu Moja firma na Googli, vytvorenia webovej stránky, optimalizácie kľúčových slov pomocou Google Ads a upozorňovaním zákazníkov na nový tovar a akcie pomocou SMS správ. Posledná stratégia MINI – MINI eliminuje najväčší nedostatok, ktorým je neaktuálny sortiment a tým znižuje aj hrozbu silnej rivality súčasnej konkurencie a neustáleho vstupu nových konkurentov na trh. Podniku navrhuje sledovať aktuálne trendy pomocou módnych webov, e-shopov, sociálnych sietí a ponuky konkurencie v iných mestách a následne prispôbiť ponúkaný tovar týmto trendom.

Vybraná stratégia, ktorá je doporučená podniku, sa skladá zo stratégie MINI – MINI doplnenej o dôležité časti stratégií MAXI – MAXI a MINI – MAXI. Doporučuje podniku prispôbenie tovaru dnešnej dobe, vytvorenie profilu na Facebooku a jeho aktívne využívanie, uskutočnenie reklamnej kampane na Facebooku a pravidelné vyhlasovanie súťaží, vytvorenie profilu na Moja firma Googli, vytvorenie webovej stránky a optimalizáciu kľúčových slov pomocou Google Ads. Táto stratégia by mala zvýšiť celkové povedomie o existencii predajne, zvýšiť návštevnosť, tržby, spokojnosť a vernosť zákazníkov, zlepšiť positioning v mysli zákazníka a celkový image predajne.

8 Literatúra

- BABOK. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*. 3. vyd. Canada: International Institute of Business Analysis, 2015. ISBN 978-1-927584-03-3.
- BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. International edition. ISBN 0-13-122732-7.
- BERMAN, B., EVANS, J R. *Retail management : a strategic approach*. 1. vyd. Boston [u.a.]: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-13-246550-2.
- BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- DAVID, K. *Strategic management concepts and cases*. 13. vyd. USA: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DREW, D., YEHOUME, G., 2017. *The Apparel Industry's environmental Impact in 6 Graphics*. World Resource institute [online]. Washington: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://www.wri.org/blog/2017/07/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics>
- EURÓPSKA ÚNIA, 2019. *Pol'sko*. EUROPA - European Union website, the official EU website [online]. [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_sk
- EURÓPSKA ÚNIA, 2019. *Environmental impact of the textile and clothing industry*. EUROPA - European Union website, the official EU website [online]. [cit. 03.05.2019]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)
- FACEBOOK, 2019. *Business manager – Štatistiky publika*. Facebook [online]. Slovensko: [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/news/audience-insights>
- GOOGLE, 2019. *Google - Moja firma*. Google [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://business.google.com>
- GOOGLE, 2019. *Začnite ešte dnes inzerovať na Googli*. Google [online]. Slovensko: [cit. 24.04.2019]. Dostupné z: https://ads.google.com/intl/sk_sk/start/?subid=sk-sk-ha-g-aw-c-0!o2~Cj0KCQjw2IrmBRCJARIsAJZDdxAbijM6EkdAx6JBVeY8CsdQUYX3aFSPqXQ0Sj46DYImbUm70IkjvEwaAg5fEALw_wcB~55934378285~kwd-474998547733~1485457328~329049448204&utm_campaign=sk-sk-ha-g-aw-c-0!o2~Cj0KCQjw2IrmBRCJARIsAJZDdxAbijM6EkdAx6JBVeY8CsdQUYX3aFSPqXQ0Sj46DYImbUm70IkjvEwaAg5fEALw_wcB~55934378285~kwd-474998547733~1485457328~329049448204
- KURZY.CZ, 2019. *Graf EUR / PLN, ČNB, grafy kurzů měn*. Česká republika: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/PLN-EUR/>

- KOONTZ, H. , WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- LACENOVÁ, O. 2018. *Obchody igelitky stále núkajú, aj napriek zákazu*. MARFA Slovakia a.s. [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://finweb.hnonline.sk/zahranicna-ekonomika/1680680-obchody-igelitky-stale-nukaju-napriek-zakazu>
- LANE KELLER, K. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. USA: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-77941-4.
- MEDZINÁRODNÁ ORGANIZÁCIA PRE MIGRÁCIU, 2019. *Migrácia na Slovensku*. Medzinárodná organizácia pre migráciu – Úrad v SR [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z : <https://www.iom.sk/sk/migracia/migracia-na-slovensku.html>
- NETMARKETER, 2019. *Koľko stojí reklama na Facebooku?* Netmarketer, s.r.o. [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <http://www.netmarketer.sk/kolko-stoji-reklama-na-facebooku/>
- NETMARKETER, 2019. *Reklama Google Ads*. Netmarketer, s.r.o. [online]. Slovensko: [cit. 25.02.2019]. Dostupné z: <https://www.netmarketer.sk/reklama-google-ads/>
- ORENDORFF, A., 2018. *The State of the Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy*. Shopify [online]. [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry>
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. 2. vyd. Iura Edition spol s r.o., 2013. ISBN 978-80-8078-655-7.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.
- REGELY, R., 2018. *Živnostníci si v roku 2019 opäť priplátia, odvody idú hore*. Finance.sk [online]. Slovensko: [cit. 24.02.2019]. Dostupné z: <https://www.FINANCE.sk/182648-zivnostnici-vyssie-odvody/>
- SHARMA, R., 2018. *100 Social Media Statistics That Matter for Your Business In 2019 + Infographic*. Statusbrew blog [online]. India: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://blog.statusbrew.com/social-media-statistics-2019/>
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza, 2.přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- STATISTA, 2019. *Facebook users worldwide 2018*. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies[online]. Copyright © Statista 2019 [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- STATISTA, 2019. *Instagram users worldwide 2018*. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies[online]. Copyright © Statista 2019 [cit. 23.02.2019]. Dostupné

- z: <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>
- STÁVKOVÁ, J., FORET, M *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2018. *Slovenská republika v číslach 2018*. Slovensko: Štatistický úrad SR, 2018. ISBN 978-80-8121-618-3
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. *Zamestnanosť a priemerná mesačná mzda vo vybraných odvetviach v novembri 2018*. Štatistický úrad SR [online]. Slovensko: [cit. 24.02.2019]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/information_detail/b32bab1f-07ab-41e2-b9c6-3c7199d2a6a4!/ut/p/z1/tVVdc5pAFP0tffAR98LysfQNMS4aQhRE4750gBClRjBApfbXdzFpO5q42ul0eQDmnnM_ds-9ixh6QCYPdtkyqrMij575_4LpXybGkPR6sgXQczEMR7eB59gDhYYamh8DiGYADL0gBjgFEFAZMYH5VhHzp6CK-FMb3vFvbZsDtGlfm3l4fPPKn7njVzM1pjI3cwcZMsHEV0_51AkJB_SAUtOV1ZE m5Hu_4gsC_BOFA1r-IBgrlqlSu-_fD2A4tRUSuLoCVH_jCwDs_PmpgE_rPwXlOvx15SIfX8cXAET18_ROz9_zbzjAGLN_pMqgaqL6_-hXEOAq_f3O_z4ILQ7wh5rt9jAZnOjn2Hz_Qf7vAjBxeTPEEEvyeluv0KKIq2glVWspy5-kaF13gH8U5YZ38y5PpWpbRrt9B3ZVWq_508ZKHMxykwRGFEuqnCpSbCa6hBNDNs1HjdljXW_TbJHtLgKPb80L9py4Myy2u1kB4hNLUc1XADiUg2GhP65gRjsPABQOCXDdIMEw4legkAIAYcptYx4IOxcuLh_dwSd658ocy280Xa00hTmAPfSc8pNikKqjVa8HM1zp6rbKD5LksbFOat2p5R8JeycQCNEMviTbdJNl3oGsQAbBhEVRT1zBu7yGlvLPvltxtVK9agRfo4SrfnJp9fXlhFu-TIq_T7zV6-B-NwuNYeYwJT7FMn9IyLbvfn6Drup6W33uQAeapukui2L5nHaTHx34iLEqKp7eERBtN-HR2hC8l9b-zeEh_Z4n0TmptXjfwJ9-Alc29FQ!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. *Spotrebiteľské ceny a ceny produkčných štatistík*. Štatistický úrad SR [online]. Slovensko: [cit. 24.02.2019]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/prices/indicators!/ut/p/z1/tVbbdppAFP2WPPilc2C49m0kcdQQonIxzksXGFSqggGqTb--g0m76iWDXVkdHoA1e5_bnLMBMfSEWBbt0kVUpXkWrfn7lOlFR0bf7HRkAqZmAPRdLwAIPfBtQBMRwKMyYoLte0XM90EV8S_4p73A5IAOUGo5sjrQDvzQGb5vG77Mt7mB0Bxh0_3NFwBqftcbKsRSqX07fuxC37cV03N0Baj-zhcAjuKHjoOhP7j33J7dVVTAp_GfAmRR_LrSyMfX8QWA4_q74zueHhnS8UCVQdXOzu8MIMifBlpD_UDcP3B2fo9eQDhg3Ndsp4PN7sn5H28_cvOTpgav-fDBIoBCxBcBzdW2WqjPpHpfRUipXUprNpWhVtYA_5MWGT9MuS6RyW0S71xbsyqRa8XuMITiK5bkERhRLqpwoUmzNdAnPDNmynpVIj9Ta_HaWPqPpVWhh09T1ZuJqv_FtSnqq4QCYDtWgT3rB2BphDARfN46CerHPyAnAp-SkBJt6ZwelqAJNLCgaisyEWdAmAIAYcFDNY8AFWTyxcG_bHKD5t1ro4uHdmYULwtQkjUw0e4fRFMBwp5JknBp5ThgCDRXuAssU3ICn2tEbAL6O3F6-

- SZBXrtCUd4bx4WTIBprs0mSPgqye1zXy_nHweoAGiKXxpr2fbdrQNkwDsGGYq
qJauoZx_SVVigf7YcHNrRtWylogcPV1lm1PTby8vjHClybMq-
VGhp_8hNdwPyWJs8hCLZJ4USdH-
XvB_gGVVbcsvLWjBfr9vL_J8sU7as58tuMRY5iUP7wiltpvgr7Ux8WvKl7Qa371
dc7L358v1zkkmZklubn4Bf1fm1g!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- TASR, 2018. *OECD: Rast slovenskej ekonomiky zostane vysoký aj v rokoch 2019 a 2020*. TERAZ.SK [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/ekonomika/oecd-rast-slovenskej-ekonomiky-zostane/362624-clanok.html>
- TASR, 2018. *Harmonizovaná miera inflácie dosiahla v septembri 2018 hodnotu 2,7 %*. TERAZ.SK [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/ekonomika/harmonizovana-miera-inflacie-dosiahla/355022-clanok.html>
- TASR, EURACTIV.SK, 2018. *Komisia predpovedá Slovensku tretí najrýchlejší rast v Únii*. EURACTIV Slovensko [online]. Slovensko: [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://euractiv.sk/section/ekonomika-a-euro/news/komisia-predpoveda-slovensku-treti-najrychlejsi-rast-v-unii/>
- VAVRO, T., 2018. *Kedy sa GDPR a nový zákon o ochrane osobných údajov dotkne aj bežného podnikateľa?* Podnikajte.sk [online]. Slovensko: [cit. 03.05.2019]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zakonne-povinnosti-podnikateľa/gdpr-zakon-ochrane-osobnych-udajov-podnikatel>
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské prístupy, výkonosť a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- WHEELEN, T., HUNGER, J. *Strategic management and business policy*. 13. vyd. USA: Pearson, 2012. ISBN 978-0-13-215322-5.
- WORTHINGTON, I., BRITTON, CH. *The Business Environment*. 5. vyd. Veľká Británie: Pearson Education, 2005. ISBN 978-0-273-70424-9.

9 Zoznam obrázkov

Obr. 1	Základný model strategického manažmentu	16
Obr. 2	Okolie podniku	17
Obr. 3	Porterov model piatich konkurenčných síl	20
Obr. 4	Porterov hodnotový reťazec	24
Obr. 5	Vývoj HDP na Slovensku	31
Obr. 6	Miera nezamestnanosti	32
Obr. 7	Miera inflácie v rokoch 2010 – 2018	33
Obr. 8	Vývoj kurzu EUR/PLN v období 1.1.2006 – 22.2.2019	33
Obr. 9	Počet užívateľov na vybraných sociálnych sieťach	35
Obr. 10	Predikcia svetových výnosov s elektronického obchodovania v módnom priemysle	36
Obr. 11	Spokojnosť so sortimentom	44
Obr. 12	Návštevnosť predajne	45
Obr. 13	Dôvody návštevy predajne	45
Obr. 14	Spokojnosť so sortimentom	46
Obr. 15	Zvyčajná útrata zákazníkov	47
Obr. 16	Spokojnosť so sortimentom	48
Obr. 17	Mesačné tržby v období 1/2015 až 2/2019	52
Obr. 18	Vekové zloženie potenciálnych zákazníčok na Facebooku	59
Obr. 19	Náhľad do funkcií profilu Moja firma vo vyhľadávači Google	61
Obr. 20	Náhľad do možného webu vytvoreného cez profil Moja firma vo vyhľadávači Google	62

- Obr. 21** **Výsledky vyhľadávania pri zadaní kľúčových slov „zvolen damske saty“** **63**
- Obr. 22** **Návrh vyhlásenia súťaže na Facebooku** **67**

10 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Tabuľka identifikácie príležitostí a hrozieb	22
Tab. 2	Matica priorít pre príležitosti	22
Tab. 3	Matica priorít pre hrozby	22
Tab. 4	IFE a EFE matica	25
Tab. 5	SWOT matica	26
Tab. 6	Otváracie hodiny predajne	29
Tab. 7	Počet obyvateľov v Banskobystrickom kraji a v okrese Zvolen	34
Tab. 8	Tabuľka identifikácie príležitostí	40
Tab. 9	Tabuľka identifikácie hrozieb	41
Tab. 10	Matica priorít pre príležitosti v blízkej budúcnosti	42
Tab. 11	Matica priorít pre hrozby v blízkej budúcnosti	43
Tab. 12	Ročné a priemerné mesačné tržby predajne	53
Tab. 13	EFE matica	54
Tab. 14	IFE matica	56
Tab. 15	SWOT matica	58
Tab. 16	Náklady na finálnu stratégiu	69

Prílohy

A Dotazník

Dobrý deň,

študujem na Mendelovej univerzite v Brne a chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie krátkeho dotazníku, ktorý je anonymný a je súčasťou mojej bakalárskej práce, vyplnenie Vám zaberie menej ako 5 minút. Jeho cieľom je získať primárne dáta z odpovedí zákazníkov, ktoré mi pomôžu pri vytváraní stratégie pre zvýšenie návštevnosti predajne.

Vopred Vám za vyplnenie ďakujem,
Porubcová Ester

Do akej vekovej kategórie patríte?

- a) menej ako 24 rokov
- b) 25 – 34
- c) 35 – 44
- d) 45 – 54
- e) 55 a viac rokov

Odkiaľ ste?

- a) Banskobystrický kraj
- b) Nitriansky kraj
- c) Bratislavský kraj
- d) Trnavský kraj
- e) Trenčiansky kraj
- f) Žilinský kraj
- g) Prešovský kraj
- h) Košický kraj

Ako často navštevujete tento obchod?

- i) Aspoň raz do týždňa
- j) Aspoň raz do mesiaca
- k) Aspoň raz za polrok
- l) Aspoň raz za rok
- m) Menej často

Za akým účelom navštevujete tento obchod?

- a) Hľadám konkrétny tovar/kúsok oblečenia
- b) Chodím sa pravidelne pozerat' na novinky
- c) Keď nakupujem, vždy sa zastavím pozrieť sa, či ma niečo neosloví
- d) Iné:

Ako ste spokojní so sortimentom?

- a) Veľmi spokojný
- b) Skôr spokojný
- c) Neutrálne spokojný
- d) Skôr nespokojný
- e) Nespokojný

Aký sortiment najčastejšie nakupujete?

- a) Príležitostné oblečenie
- b) Elegantné oblečenie na denné nosenie
- c) Doplnky (kabelky, šatky, bižutéria...)
- d) Iné:

Ocenili by ste rozšírenie kúskov z nasledujúcich sortimentov? Ak áno, prosím označte sortimenty:

- a) Príležitostné oblečenie
- b) Elegantné oblečenie na denné nosenie
- c) Doplnky (kabelky, šatky, bižutéria...)

Boli ste spokojní s obsluhou pri nákupe?

- a) Veľmi spokojný
- b) Skôr spokojný
- c) Neutrálne spokojný
- d) Skôr nespokojný
- e) Nespokojný

Prosím uveďte zdôvodnenie vašej voľby:**Ste spokojný so vzhľadom predajne?**

- a) Veľmi spokojný

- b) Skôr spokojný
- c) Neutrálne spokojný
- d) Skôr nespokojný
- e) Nespokojný

Prosím uveďte zdôvodnenie vašej voľby:

Akú sumu zvyčajne v obchode utratíte?

- a) menej ako 50 €
- b) 50 - 100 €
- c) 100 - 200 €
- d) viac ako 200 €

Odporučili by ste tento obchod známym?

- a) Áno
- b) Nie

Prehliadate si na internete radi oblečenie?

- a) Áno
- b) Nie

Uvítali by ste prehliadanie modelov online?

- a) Áno
- b) Nie

Uvítali by ste facebookovú stránku s novinkami?

- a) Áno
- b) Nie

Uvítali by ste SMS správy o novom tovare?

- a) Áno
- b) Nie

Skúšali ste niekedy vyhľadávať tento obchod na internete?

- a) Áno
- b) Nie

Prosím uveďte svoje pohlavie:

- a) Žena

b) Muž

Chceli by ste v obchode niečo zmeniť alebo Vám niečo chýba? Využite nasledujúce miesto na vyjadrenie svojho názoru: