

Projekt inovace marketingové strategie společnosti Belve, s.r.o.

Bc. Jozef Kralovič

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jozef Kralovič**
Osobní číslo: **M15557**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt inovace marketingové strategie společnosti Belve, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury formulujte teoretická východiska týkající se marketingové strategie a marketingového plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte projektovou společnost a její současnou marketingovou strategii.
- Na základě analýzy formulujte závěry a zpracujte projekt inovace marketingové strategie.
- Zhodnoťte projekt z hlediska jeho implementace a proveďte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHAMBERS, I., D. GRAY a D. HALL. Business studies. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2010, 812 s. ISBN 978-1-4058-9231-5.
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOTLER, P. Marketing a management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Principles of marketing. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2010, 636 s. ISBN 978-0-13-700669-4.
URBÁNEK, T. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštění-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9.4.2018

Jméno a příjmení: JOZEF KRALOVIC


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je projekt inovace marketingové strategie společnosti Belve, s.r.o. Práce se skládá ze tří částí a to teoretické, praktické a projektové. V teoretické části jsou rozpracovány poznatky z oblasti inovací, strategie marketingu a strategických situačních analýz, které byly využity v praktické části. Jedná se o analýzu mikroprostředí a makroprostředí podniku, SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a BCG analýzu. V rámci praktické části je charakterizovaná společnost Belve, s.r.o. a jsou využity jednotlivé situační analýzy, které byly definovány v teoretické části. V projektové části jsou navrženy inovace marketingové strategie z hlediska marketingového mixu. Následně je projektová část podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová inovace, marketingová strategie, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, BCG analýza, analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí

ABSTRACT

The main objective of the diploma thesis is the project of innovation of the marketing strategy of the company Belve, s.r.o. The thesis consist of three parts - theoretical, practical and project. The theoretical part deals with the knowledge in the field of innovations, marketing strategies a strategic situational analyses which were used in the practical part. These are the analysis of micro environment and macro environment of the company, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, and BCG analysis. The practical part characterizes the company Belve, s.r.o., and uses the specific situation analyses defined in the theoretical part. In the project part there are suggestions for innovations of the marketing strategy with reference to the marketing mix. Subsequently the project part was analysed for costs, time and risks.

Keywords: marketing innovation, marketing strategy, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, BCG analysis, macro environment analysis, micro environment analysis

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
1 STRATÉGIA A STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE	13
1.1 STRATÉGIA.....	13
1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE.....	14
1.3 STRATEGICKÉ RIADENIE	15
2 INOVÁCIA	17
2.1 MARKETINGOVÁ INOVÁCIA	18
3 MARKETING	19
3.1 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	20
3.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE	20
3.2.1 Marketingový plán	21
4 MARKETINGOVÝ MIX	22
5 ANALÝZA PROSTREDIA SPOLOČNOSTI	27
5.1 MIKROPROSTREDIE	27
5.2 MAKROPROSTREDIE	29
6 STRATEGICKÉ ANALÝZY	31
6.1 SWOT ANALÝZA	31
6.2 EFE A IFE MATICA.....	32
6.2.1 EFE matice	32
6.2.2 IFE matice	33
6.3 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL.....	33
6.4 PEST ANALÝZA	34
6.5 BCG ANALÝZA.....	35
II PRAKTICKÁ ČASŤ	37
7 O SPOLOČNOSTI.....	38
7.1 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	40
7.2 SÚČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATÉGIA.....	42
7.2.1 Marketingové oddelenie.....	43
7.3 SORTIMENT BICYKLOV	43
7.3.1 Delenie podľa typu bicykla	43
7.3.1.1 Full.....	44
7.3.1.2 MTB.....	45
7.3.1.3 Road.....	46
7.3.1.4 Dirt.....	46

7.3.1.5	Cross	47
7.3.1.6	Lady	48
7.3.1.7	City.....	49
7.3.1.8	Kids.....	50
7.3.1.9	Elektrobicykle.....	51
7.4	POČET PREDANÝCH KUSOV.....	52
7.5	DOPLNKY PRE BICYKLE	54
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU FIRMY BELVE, S.R.O.	55
8.1	ANALÝZA MIKROPROSTREDIA	55
8.1.1	Interné mikroprostredie	55
8.1.2	Externé mikroprostredie.....	56
8.1.2.1	Dodávatelia	56
8.1.2.2	Odberatelia.....	57
8.1.2.3	Konkurencia.....	57
8.1.2.4	Sprostredkovatelia	58
8.1.2.5	Verejnosc'	58
8.2	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA	58
8.2.1	Demografické prostredie	59
8.2.2	Ekonomické prostredie.....	59
8.2.3	Prírodné prostredie	59
8.2.4	Technologické prostredie	60
8.2.5	Politické prostredie.....	60
8.2.6	Kultúrne prostredie.....	61
8.3	STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU.....	62
8.3.1	SWOT analýza spoločnosti Belve, s.r.o.....	62
8.3.2	EFE a IFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.....	65
8.3.2.1	EFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.	65
8.3.2.2	IFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.	66
8.3.3	Porterova analýza piatich síl spoločnosti Belve, s.r.o.	68
8.3.4	BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o.....	69
9	PROJEKT INOVÁCIE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE SPOLOČNOSTI BELVE, S.R.O.	72
9.1	INOVÁCIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE	73
9.1.1	Inovácia produktovej stratégie	73
9.1.2	Inovácia cenovej stratégie	75
9.1.3	Inovácia distribučnej stratégie.....	76
9.1.4	Inovácia propagačnej stratégie	77
9.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	79
9.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
9.4	ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU	84
	ZÁVER	87
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	89
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	92
	ZOZNAM OBRÁZKOV	93

ZOZNAM TABULIEK	94
ZOZNAM PRÍLOH.....	95

ÚVOD

V dnešnej dobe, keď sa všetko mení, je nutné prispôbiť sa požiadavkám a trendom okolia. Aby bola firma v dnešnej dobe na trhu úspešná, musí sa týmto požiadavkám a trendom prispôbovať. Práve inovácie predstavujú proces, ktorý pomáha k tomu, aby podnik uspokojil tieto požiadavky prostredníctvom zdokonaľovania. V rámci inovácie môže ísť o zdokonalenie či už produktu, služby, procesu, poprípade iných vecí súvisiacich s podnikaním.

Diplomová práca práve využíva návrhy na inovácie jednotlivých častí marketingového mixu. Tieto návrhy by mohli v prípade úspechu pre podnik zabezpečiť vyšší počet zákazníkov a s tým aj vyššie zisky. Práca rozoberá projekt inovácie marketingovej stratégie firmy Belve, s.r.o., ktorá pôsobí na trhu s bicyklami a doplnkami pre bicykle. Táto firma sa v priebehu posledných desiatich rokov vypracovala so svojou značkou bicyklov CTM na jednu z najlepších a najpredávanejších na Slovensku a v Českej republike. Firma Belve vykonáva marketingovú činnosť prostredníctvom marketingového oddelenia, ktoré vo firme funguje. Podstata projektu spočíva v inovácii marketingovej stratégie zameranej na marketingový mix. Aj samotná firma si uvedomuje dôležitosť inovácií v marketingu, a preto sa každým rokom snaží prísť na trh s niečím novým.

Práca sa skladá z troch častí a to teoretickej, praktickej a projektovej. V teoretickej časti sú rozobraté základné pojmy, ako je stratégia, inovácia a marketing, ktoré s touto prácou súvisia. Ďalej sú v tejto časti popísané jednotlivé analýzy, ktoré boli využité na analýzu mikroprostredia a makroprostredia podniku. V rámci práce boli využité SWOT analýza, EFE a IFE matica, Porterova analýza piatich síl a BCG analýza, ktoré sú definované v teoretickej časti, a taktiež PEST analýza, ktorá však v praktickej časti využitá nebola, keďže jej jednotlivé časti sú obsiahnuté v analýze makroprostredia podniku.

V praktickej časti je charakterizovaná spoločnosť Belve, s.r.o., jej história a činnosti, ktorými sa zaoberá. Taktiež je tu rozobratá súčasná marketingová činnosť a marketingová stratégia, ktorú podnik využíva. Konkrétnejšie sú v tejto kapitole rozobraté aj jednotlivé kategórie bicyklov, ktoré firma ponúka. Ďalej sú tu využité jednotlivé analýzy, ktoré boli definované z teoretického hľadiska v prvej časti práce. Tieto analýzy sa bližšie venujú vonkajšiemu a vnútornému prostrediu firmy a príležitostiam a hrozbám, ktoré by mohli ovplyvniť fungovanie podniku.

Poslednou částou práce je projektová část, která obsahuje jednotlivé inovačné návrhy v rámci marketingovej stratégie vychádzajúce z marketingového mixu. Tieto návrhy sa v jednotlivých podkapitolách zameriavajú na inováciu produktovej, cenovej, distribučnej a propagačnej stratégie. Následne sú v rámci projektovej časti vyčíslené náklady, ktoré súvisia s jednotlivými návrhmi. Taktiež je projekt podrobený časovej a rizikovej analýze.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto diplomovej práce je inovácia marketingovej stratégie spoločnosti Belve, s.r.o. Návrhy na inováciu marketingovej stratégie spoločnosti vychádzajú z marketingového mixu, ktorý je vo svete bežne používaným marketingovým nástrojom. Tieto návrhy vychádzajú z reálnych problémov a nedostatkov, ktoré firmu v súčasnosti trápia a ktoré by mohli určitým spôsobom obohatiť marketingové fungovanie spoločnosti. Cieľom je navrhnúť a poskytnúť pre firmu také návrhy, ktoré by jej pomohli vyriešiť súčasné nedostatky a navrhnúť také riešenia, ktoré by zabezpečili viac zákazníkov pre firmu do budúcnosti, teda zvýšili dopyt po značke bicyklov a doplnkov CTM.

Pred samotnou praktickou a projektovou časťou bola vypracovaná teoretická časť práce, ktorá obsahuje definície a pojmy týkajúce sa stratégie, inovácií a marketingu. Táto časť obsahuje definície situačných analýz, ktoré boli využité v rámci práce na analyzovanie podniku.

Praktická časť obsahuje časť, ktorá analyzuje podnik, a projektovú časť, ktorá sa zaoberá samotnými návrhmi na inováciu marketingovej stratégie podniku a jej následné podrobenie nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Hlavné metódy k vyriešeniu problematiky v praktickej časti sú SWOT analýza, na ktorú nadväzuje EFE a IFE matica, ďalej Porterova analýza piatich síl a BCG analýza. V rámci návrhov inovácie marketingovej stratégie vychádzala táto práca z marketingového mixu, na základe ktorého boli vytvorené jednotlivé návrhy.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 STRATÉGIA A STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Stratégia a strategické plánovanie je súčasťou každého kvalitného podniku, ktorý plánuje dlhodobo a zameriava sa na budúcnosť. Každý podnik, ktorý chce byť na trhu úspešný, musí mať kvalitne vypracovaný strategický plán, pretože stratégia a strategické plánovanie je dôležitá a zásadná súčasť podniku, bez ktorej by nemohol podnik efektívne fungovať. Strategické rozhodnutia sú pre podnik veľmi dôležité, v niektorých prípadoch až kritické, spravidla sú dlhodobého charakteru.

Názory na definíciu stratégie sú rôzne a je ich mnoho. Niektoré tvrdia, že stratégia je súborom cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie, iné zas tvrdia, že stratégia je spôsob, ktorý pomáha dosahovať ciele, ale je tu aj mnoho iných definícií. Neexistuje jednotný názor na to, čo je stratégia, každý autor sa prezentuje s mierne odlišným tvrdením, avšak s rovnakou podstatou. Pri úvahách je vhodné oddeľovať ciele od prostriedkov a nezamieňať ich poradie.

(Chambers a iní, 2010, s. 605)

1.1 Stratégia

Stratégiu definujeme, ako dlhodobý zámer organizácie alebo sústavu dlhodobo špecifickejšie definovaných cieľov podniku, rešpektujúcich budúci stav podniku. Stratégia je súčasťou nielen manažérskej teórie, ale predovšetkým manažérskej praxe. Stratégia sa rodí v hlavách manažérov a je súčasťou celého podniku, čím ovplyvňuje konanie a rozhodnutie každého zamestnanca v podniku smerom k naplneniu strategických cieľov podniku, ktoré sú zamerané na budúcnosť. Stratégia predstavuje a vyjadruje základné predstavy a vízie o tom, akou cestou by sa mali dosiahnuť dlhodobé podnikové ciele, a smeruje k tvorbe budúcich činností v podniku, odvodených od týchto cieľov, ktorých realizáciou podnik postupne tieto ciele dosahuje. Súčasťou stratégie podniku je aj využívanie zdrojov podniku a priebeh jednotlivých strategických operácií, ktoré majú za úlohu dosiahnuť naplnenie jednotlivých podnikových cieľov.

(ManagementMania.com, Stratégia, 2017-12-03)

1.2 Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je súborom postupov, ktoré nám pomáhajú a umožňujú formovať budúcnosť podniku. Tieto postupy predstavujú spôsob spoločného myslenia v podniku. Vytvára spoločnú predstavu o ciele a zodpovednosti za jeho realizáciu. Strategické plánovanie pomáha podniku určiť, kam sa chce daný podnik posunúť s ohľadom na budúcnosť, a akým spôsobom sa tam chce dostať.

(Kolovratok, Strategické plánovanie, 2017-17-03)

Strategické plánovanie vychádza z predstavy stavu budúcnosti, aký by chcel podnik dosiahnuť, ďalej je to zo súčasného stavu podniku a okolitého prostredia. To znamená, čo je schopný podnik robiť a aké sú príležitosti a ohrozenia, ktoré nám plynú z vonkajšieho prostredia. Vychádza taktiež z priorít a činností, na ktoré sa podnik orientuje. Základným kameňom strategického plánovania je spracovanie predstavy o budúcnosti podniku, obrazu cieľa, ku ktorému podnik smeruje, a hodnôt, ktoré sú pre podnik pri napĺňaní cieľov dôležité. Vízia podniku je obraz budúcnosti, ktorý chce podnik vytvoriť, a je písaná v prítomnom čase. Vyjadrenie vízie hovorí o tom, kam chce podnik ísť, ktorým smerom sa chce podnik uberať a aké to bude, keď sa tam dostane. Je hnacou silou pre realizáciu zmien v podniku, lebo dáva tvar a smerovanie budúcnosti, ktorú podnik a jeho súčasti spoločne vytvárajú. Čím je vízia detailnejšia a čím viac vizuálnych obrazov vízia obsahuje, tým je presvedčivejšia a motivujúcejšia. Vyjadrenie vízie v prítomnom čase dáva podniku a jej pracovníkom predstavu o smerovaní a pomáha určovať konkrétne ciele na jej dosiahnutie. Víziu by si mal osvojiť každý člen podniku, či už ide o manažéra alebo obyčajného pracovníka v podniku, mala by byť pre nich prít'azlivá a podnecujúca, aby im dala pocit, že sa podieľajú na niečom významnom. Každý člen podniku alebo organizácie má svoju predstavu o tom, ako by mala ideálne fungovať. Zdieľanie a vzájomná diskusia ohľadne týchto predstáv tvorí základ pre formuláciu vízie podniku ako celku a je hybnou silou pre rozvojové aktivity daného podniku.

(Kolovratok, Strategické plánovanie, 2017-17-03)

Strategické plánovanie je procesom, v ktorom analýza celkovej situácie a budúcich možností vedie k formulácii cieľov podniku. Súčasťou tohto procesu je výskum trhových podmienok, identifikáciu silných a slabých stránok daného podniku, špecifikuje taktiež podmienky podnikania a zdroje, s ktorými podnik môže disponovať, tie môžu vytvárať príležitosti alebo

hrozby. Všetko toto využíva manažment pre zachovanie konkurencieschopnosti firmy. Strategické plánovanie usmerňuje činnosť organizačných jednotiek podniku, ktoré na jeho základe určujú svoje ciele, stratégie a programy.

(EuroEkonom.sk, Strategické plánovanie, 2017-13-02)

1.3 Strategické riadenie

Strategické riadenie je zamerané na dlhodobé plánovanie a smerovanie organizácie. V organizácii zabezpečuje, že veci nie sú náhodné, ale dejú sa na základe vopred naplánovaných dlhodobých zámerov. Strategické riadenie môžeme rozdeliť na strategické, taktické a operatívne. Tieto druhy riadenia sa od seba líšia z časového hľadiska alebo z hľadiska úrovne manažmentu, ktorý ich má na starosti. Strategické riadenie a rozhodovanie má pre podnik dlhodobé dôsledky a jeho výstupy majú neurčitý charakter. Strategické riadenie obsahuje ako ostatné formy riadenia funkcie ako plánovanie, organizovanie, rozhodovanie a kontrola. Celý proces strategického riadenia prebieha v štyroch základných fázach, ktorými sú:

- Formulácia stratégie
- Plánovanie stratégie
- Realizácia stratégie
- Kontrola stratégie

Strategické riadenie je procesom, ktorý nie len stanovuje dlhodobé ciele, ale je to komplexná manažérska disciplína, ktorá zahrňuje komplexné rozhodnutia, plány a ostatné činnosti, ktoré majú za úlohu splniť ciele, ktoré boli stanovené. Dôležitým faktorom úspešného strategického riadenia je zabezpečiť, aby všetci zamestnanci v podniku vedeli, čo sú spoločné ciele v podniku, a aby sa snažili o ich dosiahnutie. Strategické riadenie sa snaží o dosiahnutie spoločných cieľov organizácie, ktoré majú za úlohu zabezpečiť prosperitu organizácie.

(ManagementMania.com, Strategické riadenie, 2017-10-03)

Základným produktom strategického riadenia je strategický plán, ktorý podnik vypracováva na dosiahnutie svojich cieľov. Strategický plán alebo stratégia je predstava o tom, ako a akým spôsobom chce podnik dosiahnuť svoje ciele. Stratégie na dosiahnutie rôznych cieľov sa líšia.

(Jakubíková, 2013, s. 16)

2 INOVÁCIA

Za zakladateľa inovácie je považovaný J. A. Schumpeter. Ten sa sústredil na analýzu podnikateľských podmienok, za ktorých má firma záujem uskutočniť nové vývojové zmeny, ktoré následne označil ako inovácia. Inováciu teda chápal ako nové vývojové zmeny, ktoré podnik uplatnil v praktickej činnosti. (Trommsdorf a Steinhof, 2009, s. 9)

Inovácia spolu s inovačnou schopnosťou podniku je považovaná v dnešnej dobe za nevyhnutnú podmienku konkurencieschopnosti podniku. Inovácia znamená zdokonalenie. Inovácia predstavuje proces od nápadu, cez vývoj až po realizáciu. Pojmom inovácia môžeme rozumieť zavedenie nového alebo prípadne výrazne zdokonaleného výrobku alebo služby na trh. To isté platí aj pre proces, teda zavedenie nového alebo výrazne zdokonaleného procesu v rámci podniku. Inovácia sa získava vďaka novým alebo existujúcim technológiám podniku, alebo taktiež vďaka využitiu podnikových znalostí. Inovácie môžu byť vyvinuté podnikom alebo aj inými podnikmi a mali by predstavovať novú zmenu pre podnik. Čo sa týka minulosti, prevládali hlavne netechnologické inovácie, ktoré boli založené na skúsenostiach, avšak v súčasnosti platí, že sa uplatňujú najmä technologické inovácie. Inovačný cyklus sa postupne skracuje.

(Trommsdorf a Steinhof, 2009, s. 9-10)

Výsledkom inovácie je zlepšenie výrobku, služby alebo procesu, poprípade čohokoľvek ďalšieho. Rozlišujeme tieto typy inovácií:

- Inovácia produktu alebo služby
- Inovácia procesu
- Organizačné inovácie
- Marketingové inovácie

J. A. Schumpeter rozlišoval inovácie trochu inak, ako je uvedené vyššie. Ten uviedol nasledujúce typy inovácií:

- Zavedenie nového produktu
- Zavedenie nového spôsobu výroby

- Otvorenie nového trhu
- Využitie nového zdroja
- Vytvorenie nových marketingových štruktúr

(IKT Klaster Z@ict, Čo sú inovácie, 2017-10-03)

Inovácie sú v dnešnej dobe kľúčovou hnacou silou všetkých organizácií. Vďaka inováciám dochádza k vývoju a výrobe nových výrobkov, k zefektívňovaniu práce, taktiež pomáhajú znížiť náklady alebo zlepšiť kvalitu. Každé kvalitné riadenie vyžaduje efektívne zavádzanie inovácií do podniku. Peter F. Drucker považuje inovovanie za jednu z dvoch základných funkcií organizácie. Drucker hovorí, že organizácia má dve základné funkcie a to marketing a inovácie.

(ManagementMania.com, Inovácie, 2017-11-03)

2.1 Marketingová inovácia

Marketingovou inováciou sa rozumie zavedenie novej marketingovej metódy alebo metód. Tieto metódy môžu zahrňovať zmeny, ktoré sa týkajú dizajnu produktu, alebo jeho balenia, poprípade propagácie produktu a jeho umiestnenia, ale patria sem aj nové metódy cenotvorby a služieb. Cieľom marketingovej inovácie môže byť zvýšenie atraktivity výrobkov a služieb, alebo vstup na nové trhy. To, čo už za marketingovú inováciu nepovažujeme, sú napríklad sezónne zmeny, reklama alebo inzercia, pokiaľ však nejde o reklamu alebo inzerciu, ktorá je prvýkrát uvedená a založená na využití nového mediálneho prostriedku.

(IKT Klaster Z@ict, Čo sú inovácie, 2017-10-03)

3 MARKETING

Definícií, ktoré sa zaoberajú pojmom marketing, je mnoho a existujú či už v slovenskej, českej, alebo zahraničnej literatúre. Názov marketing je odvodený z anglického slova market, čo znamená v preklade trh. Marketing je sociálny a manažérsky proces, zaoberá sa identifikáciou a uspokojovaním ľudských potrieb. Ide o uspokojovanie potrieb, ale ziskovo s ktorého pomocou jednotlivci a skupiny. (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Philip Kotler, ktorý je označovaný ako guru marketingu, definuje marketing ako manažérsky proces, s pomocou ktorého ľudia získavajú všetko, čo potrebujú, alebo všetko, po čom túžia a to na základe výroby komodít a ich následnej výmeny za peniaze alebo za iné komodity. Na marketing môžeme hľadiť, ako na činnosti, ktoré sú zamerané na podporu, uľahčenie a realizáciu výmennej transakcie medzi výrobcom, predajcom a kupujúcim. Výmenná transakcia je teda činnosť, ktorou sa organizácia snaží dosiahnuť svoje ciele, ktoré si stanovila uspokojovaním zákazníckych potrieb prostredníctvom výmeny, zvyčajne svojho výrobku alebo služby za peniaze zákazníka. (Kotler a iní, 2007, s. 40)

Podľa Americkej marketingovej asociácie má marketing nasledujúcu podobu: „*Marketing je systém procesů plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takovou výměnu, která uspokojí požadavky zainteresovaných jednotlivců či organizací.*“ (Urbánek, 2010, s. 10)

Autorizovaný Marketingový inštitút vo Veľkej Británii definuje marketing nasledovne: „*Marketing je proces řízení, který je odpovědný za identifikaci, předvidání a uspokojování požiadavků zákazníků při tvorbě zisku.*“ (Urbánek, 2010, s. 11)

I keď je každá definícia marketingu niečím odlišná, každá z nich má v texte alebo podtexte niečo spoločné, a tým je marketingová filozofia, ktorá spočíva vo vedomom a cielenom sústredení sa podniku na zaistenie potrieb zákazníka a v čo najlepšom uspokojovaní týchto potrieb, požiadaviek a prání zákazníkov. Kompiláciou vyššie uvedených definícií sa dá marketing definovať nasledovne: „*Marketing je takový proces řízení, při kterém výrobci a prodejci dosahují svého zisku prostřednictvím spokojených zákazníků.*“ (Urbánek, 2010, s. 11)

3.1 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia je procesom alebo tiež plánom, ktorý sa využíva pri dosahovaní marketingových cieľov podniku. Zahrňuje špecifické stratégie pre cieľové trhy a segmenty, na ktoré sa chce firma zamerať. Marketingová stratégia vytvára základ pre vypracovanie plánov firmy. Je procesom tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi jej cieľmi a možnosťami. Základom marketingovej stratégie je vymedzenie poslania firmy, určenie cieľov firmy, tvorba podnikateľského portfólia a koordinácia marketingových a ostatných funkčných stratégií. Marketingová stratégia je vlastne marketingovou logikou, s ktorej pomocou chce podnikateľská jednotka dosiahnuť svoje stanovené marketingové ciele. Marketingová stratégia by sa taktiež mala venovať trhovému segmentom, na ktoré sa spoločnosť chystá zamerať a na ktoré sa zameriava. Tie sa diferencujú svojimi potrebami a požiadavkami na marketing a rentabilitu. Spoločnosť by mala svoje úsilie zamerať na tie trhové segmenty, v ktorých môže z konkurenčného hľadiska najviac získať a na ktorých sa môže najlepšie uplatniť. (EuroEkonom.sk, Marketingová stratégia firmy, 2017-13-02)

Stratégia, ktorú podnik prijme, sa potom odráža v návrhu a vývoji produktu, vo výrobkovej politike, vo voľbe cieľového trhu, v následnej komunikácii s cieľovou skupinou, v cenovej politike a pri voľbe ciest distribúcie. Tvorba optimálnej marketingovej stratégie nie je jednorazová činnosť, ale ide o neustály proces. Stratégia, ktorá bola vo svojej dobe úspešná, alebo je úspešná v súčasnosti, sa musí neustále prispôbovať meniacim podmienkam trhu. (EuroEkonom.sk, Marketingová stratégia firmy, 2017-13-02)

3.2 Marketingové plánovanie

Marketingové plánovanie a ostatné činnosti marketingu spolu navzájom súvisia. Plánovanie je proces projektovania budúcnosti organizácie. Každá organizácia by sa mala snažiť zamýšľať nad svojou budúcnosťou a hľadať možnosti pre ďalší rozvoj podniku. Aby mohla zabezpečiť tento rozvoj, musí plánovať do budúcnosti, čo môže zabezpečiť lepšiu budúcnosť. Vo väčšine prípadov podnikov je plánovanie dôležité hlavne z dlhodobého hľadiska, ale existujú aj firmy, ktoré ho odmietajú s tvrdením, že dosahujú výsledky aj bez neho, avšak tieto úspechy môžu mať krátkodobý charakter.

Plány pomáhajú vytýčiť ciele podniku s orientáciou na budúcnosť. Na základe plánov sa určuje aj stratégia podniku. Plánovanie je pre podnik dôležité, aby zdokonaľoval vzťahy medzi jednotlivými zložkami podniku. Medzi základné funkcie plánovania patrí: koordinácia činností, ktoré pomáhajú dosiahnuť stanovené ciele; koordinácia podnikateľských aktivít; okamžitá reakcia na zmeny na trhu; vytváranie lepších možností pre kontrolnú činnosť, ale aj mnohé iné. (Kotler a Keller, 2013, s. 108)

Marketingové plánovanie je súčasť marketingového riadenia a pozostáva z troch základných fáz:

- Plánovanie
- Realizácia
- Kontrola

Pri marketingovom plánovaní je dôležitý marketingový plán, ktorý by mal byť manažmentom podniku chápaný ako dôležitý dokument pri marketingovom riadení. Teda výsledkom marketingového plánovania je marketingový plán. (Kotler a Keller, 2013, s. 108)

3.2.1 Marketingový plán

Marketingový plán je písomný dokument, ktorý popisuje kroky potrebné na dosiahnutie marketingových cieľov, ktoré si podnik stanovil. Marketingový plán a jeho tvorba by mali byť súčasťou každej firmy. Niektoré firmy majú iba jeden podnikový plán, ostatné, hlavne tie väčšie, majú zvyčajne plán na každý stanovený cieľ samostatne. Marketingový plán rozdeľujeme do dvoch úrovní, prvou z nich je strategická úroveň, druhou je taktická. Strategická úroveň plánovania sa stanovuje na obdobie dlhšie, obvykle okolo 5 rokov. Strategická úroveň plánovania vytvára východisko pre plánovanie taktické, ktorého časový horizont je menej ako jeden rok.

Marketingové ciele obsiahnuté v marketingovom pláne by mali byť jasné, kvantifikované, sústredené, realistické, dohodnuté. Pre prípravu marketingového plánu je dôležité vypracovať aj hodnotiace kritéria, ktoré napomôžu kontrolovať realizáciu plánu a výkonnosť. (Kotler a Keller, 2013, s. 109)

4 MARKETINGOVÝ MIX

Marketing je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby dosiahla splnenie cieľov na cieľovom trhu. Podľa Kotlera je marketingový mix „*souborem marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosahovala svých marketingových cílů na zvoleném trhu*“. (Urbánek, 2010, s. 11)

Marketingovému mixu sa taktiež hovorí 4P, čo reprezentuje jednotlivé nástroje, ktoré marketingový mix obsahuje a to: product - výrobok, price - cena, place - predajné miesto, promotion - propagácia. Význam nástrojov marketingového mixu je nasledujúci:

- Product - reprezentuje výrobok alebo službu
- Price - ide o predajnú cenu
- Place - miesto kde sa výrobok predáva, ale taktiež sem patrí distribúcia
- Promotion - propagácia alebo marketingová komunikácia

Marketingový mix slúži aj ako forma komunikácie so svojim okolím a to hlavne trhom, na ktorý sa podnik sústreďí a na ktorom sa nachádzajú sprostredkovatelia predaja a koncoví zákazníci.

Často sa stretávame aj s rôznymi rozšírenými druhmi marketingového mixu, ktorý podniky používajú. Napríklad môže ísť o 6P, keď je klasický marketingový mix rozšírený o People - ľudia, ľudský faktor a Process - pracovné procesy a technológie. Tento marketingový mix sa využíva hlavne v oblasti služieb. Ďalej sa môžeme stretnúť aj s 8P, ktorý je rozšírený o Participants - účastníci a Physical evidence - fyzická prítomnosť. (Urbánek, 2010, s. 12)

Product - azda najdôležitejším nástrojom marketingu je produkt. Preto je veľmi dôležité, aby mu podnik venoval pozornosť. Firma pozerá na produkt z hľadiska, akú požiadavku alebo potrebu uspokojuje. Do časti produktovej časti marketingového mixu spadá kvalita produktu, odlišnosť, dizajn, značka, úžitkové vlastnosti, balenie, výnosnosť, záruky a taktiež aj služby. Je dôležité si uvedomiť aj fakt, že zákazník nekupuje produkt, ale službu, ktorú mu tento produkt môže priniesť. Kotler definuje produkt ako čokoľvek, čo možno ponúknuť na trhu zákazníkom na uspokojenie určitej potreby a to bez ohľadu, či ide o tovar, službu,

ľudí, miesta, myšlienky, alebo organizácie“. (EuroEkonom.sk, Marketing a marketingový mix, 2017-13-02)

S touto definíciou sa stotožňuje aj Americká marketingová asociácia, ktorá taktiež považuje za produkt nielen výrobky a služby, ale aj osoby, organizácie, umelecké a kultúrne diela a myšlienky. (Urbánek, 2010, s. 52)

Z marketingového pohľadu môžeme k rozdeleniu produktov pristupovať z niekoľkých hľadísk, na základe ktorých môžeme produkt deliť napr. na:

- Produkty hmotné - výrobky
- Produkty nehmotné - služby, dobrý nápad, vynález, inovačná podnikateľská myšlienka

Z hľadiska užívania napr. na spotrebné a kapitálové. (Kotler a iní, 2007, s. 70)

Price - obecná marketingová definícia hovorí že: „Cena je suma peňazí, množství výrobků nebo objem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby.“ Cena výrobku alebo služby je pre podnik zdroj zisku. Cena plní mnoho funkcií a azda najdôležitejšou je psychologická funkcia. Klasickým príkladom psychologického efektu, keď sa cena dostala do podvedomia zákazníkov, sú napr. tzv. baťovské ceny, ktoré v zákazníkovi vyvolávajú pocit nižšej ceny produktu alebo služby. Z marketingového hľadiska informuje cena zákazníka o pozícii výrobku na trhu, jeho vzťahu k porovnateľným konkurenčným výrobkom na trhu a výška ceny ovplyvňuje dopyt. Zo strany kupujúceho je cena vnímaná ako pomer vnímanej kvality produktu a jeho úžitkových vlastností k požadovanej protihodnote. Cena je jediným nástrojom marketingového mixu, ktorý pre podnik vytvára zisk. Dôležitá je flexibilita cien, hlavne kvôli neočakávaným zmenám na trhu a taktiež je dôležitá cenová stratégia podniku, ktorú si podnik určuje a pomáha mu pri získavaní a udržiavaní zákazníkov. (Urbánek, 2010, s. 71)

Na tom, aká bude cena vysoká, sa podieľa mnoho faktorov, medzi najdôležitejšie patria:

- Náklady

- Konkurenčná cena
- Stratégia podniku
- Dopyt
- Zákony
- Postavenie vo výrobkovej rade

Place -miesto alebo distribúcia je ďalšou časťou marketingového mixu. Aby bol podnik úspešný, potrebuje, aby sa jeho produkty alebo služby dostali k zákazníkom, teda mať tieto produkty na takom mieste, aby boli dostupné zákazníkom. Distribúcia teda obsahuje celý rad krokov a činností, ktoré zahŕňajú dodanie produktu určitému zákazníkovi od jeho výrobcu. Základnou myšlienkou distribúcie je dodanie výrobku zákazníkovi čo najvýhodnejšou a najefektívnejšou cestou. Distribučné cesty sa tvoria na základe charakteru produktov, ktoré podnik distribuuje, a na základe znalostí miestnych trhov a ich podmienok. (Chambers a iní, 2010, s. 75)

Distribučná cena nezahrňuje iba trasu, po ktorej je produkt prevážaný, ale taktiež všetky súvisiace činnosti jednotlivých účastníkov a medzičlánkov. Distribučné cesty sú nevyhnutné, pretože málokto výrobok sa predáva na mieste, kde vzniká. Podstatou distribúcie je dodať zákazníkovi správny tovar, na správnom mieste, v správny čas v správnom množstve a v správnej kvalite. (Urbánek, 2010, s. 71)

Distribúcia sa delí z viacerých hľadísk, azda jedným z najčastejších je delenie podľa počtu medzičlánkov na:

- Distribúcia priama - výrobca dodáva výrobok priamo spotrebiteľovi
- Distribúcia nepriama - výrobok je dodávaný sprostredkovane, keď tovar prechádza cez niekoľko medzičlánkov

Distribúciu môžeme deliť aj podľa formy prepravy, kde existuje mnoho spôsobov, medzi najhlavnejšie patria automobilová doprava, železničná doprava, letecká doprava, lodná doprava, poštovné služby ale aj mnohé iné. (Urbánek, 2010, s. 87)

Promotion - komunikácia so zákazníkom alebo propagácia. Touto časťou marketingového mixu sa podnik snaží komunikovať so spotrebiteľmi a ovplyvniť ich k tomu, aby si zakúpili propagované výrobky alebo služby. Marketingová komunikácia je preto neoddeliteľnou súčasťou marketingu každej firmy. Platí pravidlo, ktoré hovorí, že kto nekomunikuje, akoby neexistoval. Kotler hovorí, že propagácia je „*tvorbou a verejným šírením vērohodných informáci, které mají za úkol přilákat zákazníky*“. (Urbánek, 2010, s. 104)

Medzi nástroje propagácie patria:

1. Reklama - je najviditeľnejší a najpoužívanější nástroj marketingového mixu. Reklama je obvykle definovaná ako platená, neosobná forma prezentácie produktu. Je to neosobná platená forma prezentácie, ktorá má zaujať potenciálneho zákazníka, teda ide o zapôsobenie na spotrebiteľov. Reklama má informatívnu úlohu. Informuje zákazníka spotrebiteľa o ponuke tovaru a služieb, ktoré má podnik v ponuke. Z časového hľadiska rozlišujeme: (Janouch, 2010, s. 77)

- zavádzacia reklama
- presvedčovacia reklama
- pripomínacia reklama (Urbánek, 2010, s. 108-109)

2. Podpora predaja - propagačný nástroj, obsahujúci celú radu nástrojov, ktoré majú na rozdiel od reklamy krátkodobý charakter. Podpora predaja je zameraná na predaj produktu alebo služby. Cieľom podpory predaja býva motivácia: snaha o motivovanie spotrebiteľa k tomu, aby vyskúšal nový produkt alebo službu a aby uprednostnil kúpu tovarov nášho podniku pred kúpou konkurenčných výrobkov. U podpory predaja je dôležitým faktorom čas a rovnako aj fakt, že táto forma propagácie vyžaduje vždy aktívnu spoluúčasť spotrebiteľov práve vtedy, keď akcia na podporu predaja prebieha. Medzi nástroje na spotrebiteľskú podporu predaja patria vzorky, balenia, ochutnávky, súťaže, kupóny a iné. Medzi nástroje obchodnej podpory predaja patria zľavy pri nákupoch, reklama v mieste predaja, organizovanie rôznych súťaží pri nákupe. (Urbánek, 2010, s. 108-109)

3. Public relations - ide o vzťahy s verejnosťou. Základom je sústavné dlhodobé budovanie dobrého mena, teda image firmy. Hlavnou úlohou public relations je budovať a vytvárať dobré vzťahy s verejnosťou. Je známe, že dobré meno firmy sa buduje dlhú dobu, zatiaľ čo k strate dobrého mena môže prísť zo dňa na deň. Public relations je marketingový komunikačný nástroj a má dve formy:

- Komunikácia s vnútorným prostredím firmy
- Komunikácia s vonkajším prostredím firmy (Urbánek, 2010, s. 112)

4. Osobný predaj - býva označovaný ako najefektívnejší nástroj propagácie. Ide o osobný predaj, ktorý má v praxi celú radu foriem a podôb. Dôležitým prvkom pri osobnom predaji je osobnosť a vystupovanie predávajúceho a taktiež dobrá znalosť predávaného produktu. Každý zákazník je iný a má rôzne požiadavky a potreby, preto je dôležité, aby vedel predávajúci presvedčiť ku kúpe tovaru rôzne druhy zákazníkov. Z vyššie uvedeného môžeme odvodiť, že základnou úlohou osobného predaja je zabezpečiť, respektíve donútiť zákazníka ku kúpe a tým pádom predaj výrobku firmy. (Urbánek, 2010, s. 114)

5. Priamy marketing - má niektoré podobné charakteristiky, ako má osobný predaj. Býva označovaný aj ako cielený alebo direct marketing a to hlavne kvôli aktivitám zameraným na cieľový segment a následne priamo na cieľových zákazníkov. Väčšinou ide o oslovovanie zákazníkov, ktorých má firma už v databáze, ale samozrejme ide aj o oslovovanie nových zákazníkov.

Do systému priameho marketingu patrí:

- Direct mail
- Telemarketing
- Internetové obchodovanie
- Katalógový predaj
- Televízny predaj s očakávanou odozvou (Urbánek, 2010, s. 116)

5 ANALÝZA PROSTREDIA SPOLOČNOSTI

Každé podnikanie prebieha v určitom prostredí, ktoré sa v priebehu času obmieňa. Toto prostredie sa neustále vyvíja a mení a je dôležité, aby marketingové oddelenie neustále reagovalo na zmeny, ktoré sa na trhu dejú. Tieto zmeny, ktoré sa na trhu dejú, je nutné neustále sledovať a prispôbovať sa im. Tieto zmeny dokonca umožňujú niektorým podnikom, aby sa dotiahli na konkurenciu, poprípade aby nad ňou zvíťazili. Marketingové prostredie tvoria rôzne faktory, ktoré sa nedajú kontrolovať a ktoré obklopujú podnik. Úlohou podniku je, aby im prispôbil marketingový mix. Marketingové prostredie existuje v dvoch úrovniach a to:

- Mikroprostredie - pokiaľ faktory pôsobia na podnik zvnútra
- Makroprostredie - ak faktory pôsobia na podnik zvonku

Podľa Kotlera zahrňuje marketingové prostredie aktérov a sily, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy rozvíjať sa a udržiavať transakcie so svojimi zákazníkmi. (Karlíček, 2013, s. 33- 37)

5.1 Mikroprostredie

Mikroprostredie podniku je to najbezprostrednejšie okolie podniku. Ide o faktory, ktoré bezprostredne ovplyvňujú uspokojovanie potrieb a želaní zákazníka. Ak chce byť podnik úspešný, musí podnik mikroprostredie chápať a rozumieť jeho jednotlivým častiam. Na rozdiel od makroprostredia je mikroprostredie ľahšie kontrolovateľné a ovplyvniteľné. Do mikroprostredia patria všetky faktory, ktoré ovplyvňujú možnosť firmy bezprostredne uspokojovať potreby zákazníkov. Mikroprostredie podniku tvorí podnik, zákazníci, konkurencia, dodávatelia, sprostredkovatelia a verejnosť. Mikroprostredie podniku sa delí na: (Karlíček, 2013, s. 37)

- Interné mikroprostredie - je tvorené vrcholovým manažmentom podniku, finančným oddelením, nákupom, výrobou, oddelením evidencie, marketingu, nákupu alebo ľudskými zdrojmi.
- Externé mikroprostredie - tvorené zákazníkmi, konkurenciou, dodávateľmi, marketingovými sprostredkovateľmi, konkurenciou a verejnosťou.

1. **Podnik** - podnik je samostatná hospodárska jednotka, ktorá poskytuje výrobky alebo služby na predaj zákazníkom. Aby podnik fungoval, musia jeho jednotlivé zložky dokonale fungovať a spolupracovať pri dosahovaní cieľov podniku. Je nevyhnutná spolupráca marketingu firmy s ďalšími zložkami podniku pri uspokojovaní potrieb zákazníkov.

2. **Zákazníci** - ide o jednu z najdôležitejších zložiek mikroprostredia. Dôležitým ukazateľom pre podnik je veľkosť trhu, ktorá je daná počtom zákazníkov na trhu a ich kúpyschopnosťou. Trhy zákazníkov môžeme rozdeliť na:
 - Spotrebiteľské trhy
 - Priemyselné trhy
 - Trh sprostredkovateľov
 - Vládne trhy
 - Medzinárodné trhy

3. **Dodávatelia** - sú to obchodné firmy a jedinci, ktorí zásobujú podnik zdrojmi potrebnými na výrobu produktov alebo na poskytovanie služieb. Marketingový manažér musí pravidelne sledovať situáciu v oblasti dodávateľov, pretože situácia sa môže zmeniť, môže dôjsť k zmene cenovej hladiny dodávateľov, poprípade je dôležité rozhodnúť, či uprednostniť jedného dodávateľa alebo viacerých.

4. **Konkurencia** - okrem orientácie na zákazníkov je nevyhnutná aj orientácia na konkurenciu, pretože poznať svojich konkurentov je rovnako dôležité ako poznať svojich zákazníkov. Konkurenciou sa rozumie proces, v ktorom sa stretávajú rovnaké záujmy subjektov trhu a každý z nich sa snaží o dosiahnutie čo najlepšieho postavenia na trhu. Aby bol podnik úspešný, musí uspokojiť potreby zákazníkov lepšie ako subjekty na trhu, ktoré sú preňho konkurenciou.

5. **Verejnosť** - verejnosť predstavuje akúkoľvek skupinu, ktorá určitým spôsobom prejavuje záujem o firmu alebo o jej produkty. Verejnosť môže dosahovanie podnikových cieľov buď uľahčiť, alebo sťažiť. Do verejnosti spadajú finančné inštitúcie, médiá, vládne inštitúcie, občianske iniciatívy, miestna samospráva a občania, široká verejnosť a zamestnanci firmy.

6. **Sprostredkovatelia** - sprostredkovateľmi rozumieme firmy a jednotlivcov, ktorí pomáhajú firme pri predaji a distribúcii produktov k cieľovým zákazníkom. Pomáhajú pri skúmaní trhu, pri komunikácii, pri finančných transakciách a pri poistení. Patria sem sprostredkovatelia, firmy pri fyzickej distribúcii, agentúry marketingových služieb a finanční sprostredkovatelia. (Karlíček, 2013, s. 37- 52)

5.2 Makroprostredie

Makroprostredie označuje vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Faktory, ktoré pôsobia na podnik z vonkajšieho prostredia, môžu pre podnik vytvoriť príležitosti, ale na druhej strane aj hrozby. Faktory makroprostredia pôsobia na všetky podniky na trhu rovnako. Preto aby podnik úspešne fungoval, musí zosúladiť svoju stratégiu s externým prostredím. Hlavnými cieľmi pri analýze podniku je identifikovať príležitosti a hrozby v makroprostredí. V makroprostredí rozlišujeme:

1. **Demografické prostredie** - často mu marketingoví pracovníci prikladajú najväčší význam. Ide o prostredie, ktoré sleduje ľudí a obyvateľstvo a ich hustotu, rozmiestnenie, osídlenie, ďalej skúma vek, pohlavie, rasu, zamestnanie a podobne. Marketingoví pracovníci musia sledovať trendy ako zmeny vo vekovej štruktúre, v počte členov rodiny, vo vzdelanostnej štruktúre.

2. **Ekonomické prostredie** - ekonomické prostredie obsahuje faktory, ktoré majú vplyv na kúpnu silu obyvateľov a na štruktúru ich výdavkov. Kúpna sila obyvateľov závisí na výške príjmu, na inflácii, na miere nezamestnanosti a na výške úverov. Marketingoví pracovníci musia reagovať na zmeny príjmov. Ak sa zníži príjem,

musia poskytnúť k dispozícii ekonomickú verziu svojich výrobkov. Alebo ak dôjde k zmene štruktúry výdavkov obyvateľstva, marketingové oddelenie musí byť pripravené.

3. **Prírodné prostredie** - do prírodného prostredia spadajú prírodné zdroje, z ktorých podnik čerpá. Aktivity podniku sú výrazne ovplyvnené ich dostatkom alebo nedostatkom. V súčasných trendoch vidíme, že je nedostatok prírodných zdrojov, sú zvýšené náklady na energie a pôsobia štátne zásahy do riadenia prírodných zdrojov.

4. **Technologické prostredie** - toto prostredie sa mení veľmi rýchlo. Veľa vecí, ktoré sa dnes bežne používajú, pred niekoľkými rokmi ani neexistovali. Nové technológie vytvárajú nové podmienky pre podnikanie. Technologický pokrok je dynamický a je charakterizovaný rýchlym tempom technologického pokroku, vysokým rozpočtom na vedu a výskum a zvýšenými regulačnými zásahmi. Podniky, ktoré nevenujú novým technológiám pozornosť, môžu doplatiť na zastarané produkty alebo služby.

5. **Politické prostredie** - politické prostredie zasahuje priamo alebo sprostredkované do podnikových rozhodnutí. Politické prostredie je tvorené vládnyimi orgánmi, ktoré vytvárajú zákony, a tie limitujú činnosť organizácií a jednotlivcov. Medzi základné prvky patria zákony v oblasti podnikania, zmeny v posilnení postavenia kontrolných orgánov, vznik záujmových skupín na ochranu verejného blaha a pretrvávanie kultúrnych hodnôt. (Karlíček, 2013, s. 59- 72)

6 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza je nevyhnutná pre vypracovanie kvalitnej stratégie podniku. Takáto analýza umožňuje managementu podniku poodhalit', aká je súčasná situácia podniku a na čo by sa mal podnik zamerať viac poprípade, akú činnosť by mal podnik prestať vykonávať. Strategické analýzy sa dajú deliť na analýzy interného a externého prostredia. Či už ide o externú alebo internú analýzu, je jasné že oba druhy analýz majú za cieľ vytvorenie kvalitnej stratégie podniku. (Trommsdorf a Steinhof, 2009, s. 110)

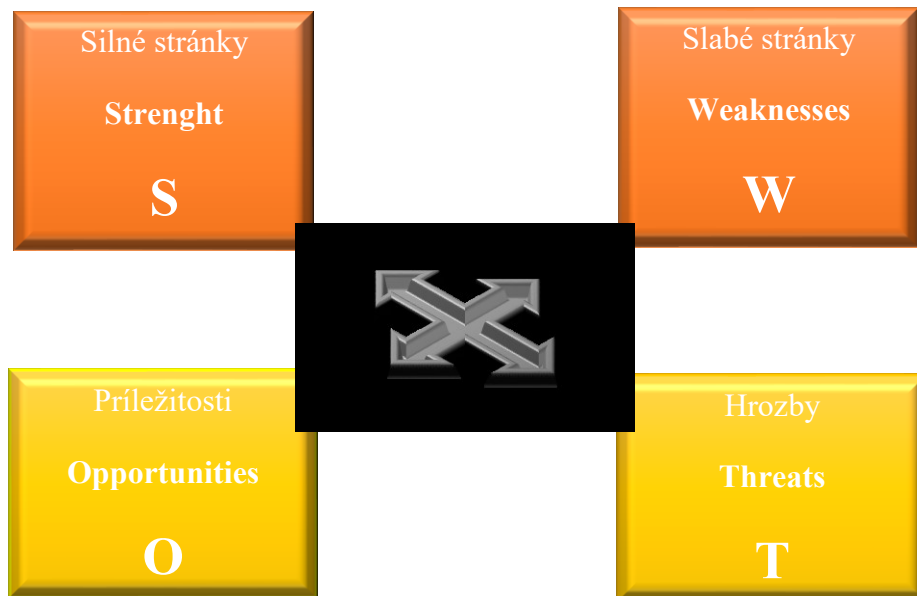
6.1 SWOT analýza

Názov SWOT analýza je odvodený z anglických slov jednotlivých častí tejto analýzy. SWOT analýza je základný nástroj, ktorý sa používa pri strategickom plánovaní na hodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb podniku. Načrtáva rôzne alternatívy budúceho vývoja podniku a možnosti na ich využitie, poprípade na ich riešenie. Táto analýza je kombináciou externej analýzy a internej analýzy. Do externej analýzy patria príležitosti a hrozby, do internej analýzy patria silné a slabé stránky podniku. SWOT analýza firmy vychádza z predpokladu, že firma bude dosahovať strategický úspech rozvíjaním silných stránok a príležitostí a minimalizáciou slabých stránok a hrozieb. Písmeno S charakterizuje silné stránky a je odvodené z anglického slova strengths. W charakterizuje slabé stránky a je odvodené z anglického slova weaknesses. Ďalej O od slova opportunities, teda príležitosti a T threats hrozby. (Urbánek, 2010, s. 214)

Predmetom skúmania SWOT analýzy je na jednej strane vnútorné prostredie podniku, jeho analýza, ktorá sleduje jeho silné a slabé stránky, a na strane druhej je vonkajšie prostredie teda analýza, ktorá sa snaží identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré môžu prichádzať z prostredia mimo podniku. SWOT analýza je ľahko a rýchlo použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii v podniku.

Pri SWOT analýze sa môžeme stretnúť s pojmi ako maxi (silné stránky a príležitosti) a mini (slabiny a hrozby). Na základe stratégií, ktoré firma uplatňuje na trhu, sa môže využiť stratégia maxi-maxi, takáto forma stratégie je založená na využívaní silných stránok a príležitostí, alebo naopak, pokiaľ sa firma pokúša eliminovať hrozby a slabé stránky ide

o strategiu mini-mini. Existujú aj ďalšie kombinácie, keď sa napríklad firma snaží napriek svojim slabším stránkam využiť príležitosti, hovoríme o strategii mini-maxi. (Jakubíková, 2008, s. 129)



Obr.1: SWOT analýza (vlastné spracovanie)

6.2 EFE a IFE matica

Obe tieto matice nadväzujú na SWOT analýzu, z ktorej taktiež vychádzajú. Na jej základe hodnotia interné a externé pozície pri oboch týchto maticiach. Slúžia k určeniu kľúčových vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré na podnik pôsobia. Jednotlivé matice vychádzajú z najvýznamnejších faktorov, ktoré na danú oblasť pôsobia.

6.2.1 EFE matice

Táto matica sa využíva na analýzu vonkajšieho prostredia. Skratka EFE vychádza z anglického označenia External Factor Evaluation Matrix. Táto matica špecifikuje jednotlivé poradie a váhu faktorov, ktoré ovplyvňujú firmu. Pri tvorbe matice sa musí postupovať:

- tvorbou kritických faktorov,
- priradením váhy týmto faktorom a to v hodnote od 0 do 1
- priradením známky reakcie podniku na základe faktorov v hodnote od 1 do 4, kde 1 je veľmi zlá reakcia a 4 veľmi dobrá reakcia
- následné násobenie váh jednotlivých faktorov a taktiež ich známok
- Sčítanie skóre a určenie celkového váženého priemeru

(ManagementMania.com, EFE matica, 2017-06-03)

6.2.2 IFE matica

Táto matica naopak analyzuje vnútorné prostredie a skratka vychádza z anglického názvu Internal Factor Evaluation Matrix. Používa sa na hodnotenie stratégie organizácie alebo strategických zámerov. Postup tvorby FE matice je rovnaký ako u EFE matice a výsledky jednotlivých matíc je nutné kombinovať. (ManagementMania.com, IFE matica, 2017-05-03)

6.3 Porterova analýza piatich síl

Porterova analýza piatich konkurenčných síl bola vytvorená Michaelom Porterom. Tento model patrí k najnákladnejším modelom pre analýzu konkurenčného prostredia firmy. Používa sa pri strategickom riadení podniku, pomáha hodnotiť príležitosti a hrozby konkurencie v odvetví. Taktiež pomáha podniku vytvoriť takú pozíciu, aby sa čo najlepšie vedel brániť konkurencii. Súčasťou tohto modelu je prognózovanie vývoja konkurenčnej situácie v skúmanom odvetví, vďaka tomu podnik zabezpečí najlepšiu prevenciu voči konkurencii. Tento model obsahuje päť prvkov, s ktorými pracuje. Skúma oblasti týkajúce sa konkurencie, prípadný vstup potenciálnej konkurencie na trhu silu dodávateľov a odberateľov a hrozbu substitučných produktov.

- **Existujúci konkurenti** - táto časť pojednáva o existujúcej konkurencii, o tom, nakoľko dokáže ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo, aké výhody alebo nevýhody má konkurencia voči nášmu podniku, poprípade akú hrozbu predstavuje pre podnik.

- **Potenciální konkurenti** - možnost vstupu konkurentov na trh, ktorí by mohli ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo. Táto časť taktiež pojednáva o bariérach a prekážkach pri vstupe novej potenciálnej konkurencie na trh.
- **Dodávatelia** - aká je sila dodávateľov, nakoľko je podnik na danom dodávateľovi závislý a nakoľko si jednotliví dodávatelia dokážu určovať ceny.
- **Odberatelia** - aká silná je pozícia odberateľov, nakoľko dokážu odberatelia ovplyvniť cenu, poprípade ako dokážu ovplyvniť cenu prostredníctvom zmeny dopytovaného množstva.
- **Substitúty** - ktoré produkty a ako ľahko môžu nahradiť produkty podniku, ktoré vyrába. Teda ide o produkty alebo služby, ktoré dokážu nahradiť odberateľovi produkt, alebo službu, ktorú podnik poskytuje.

(ManagementMania.com, Analýza pěti sil 5F, 2017-20-03)

6.4 PEST analýza

PEST analýza rozoberá externé faktory, ktoré pôsobia na podnik a podnik ich nemôže ovplyvniť. Spoločnosť musí brať tieto aspekty do úvahy, pri strategickom ale aj taktickom plánovaní krokov s orientáciou na budúcnosť. PEST analýza je založená na analýze politicko-právneho, ekonomického, sociálne-kultúrneho a technologického prostredia. Názov PEST analýza je odvodený tak isto ako SWOT analýza z prvých písmen jednotlivých slov v tejto analýze. P od slova political factors, E ako economical factors, S social factors a T ako technological factors. Účelom PEST analýzy je odpovedať na otázky ako: Ktoré z faktorov ovplyvňujú podnik, aké sú účinky týchto faktorov na podnik a ktoré z nich sú pre podnik najdôležitejšie.

- **Politické prostredie** - ide o politické podmienky a vplyvy, ktoré pôsobia na trhu na podnik. Pri riadení preto musí podnik analyzovať prostredie z hľadiska politického. Dochádza k hodnoteniu politickej stability, poprípade k hodnoteniu postojov voči zahraničným investíciám.
- **Ekonomické prostredie** - faktory, ktoré pôsobia na podnik z ekonomického hľadiska. Patria sem faktory ako inflácia, cenová hladina, nezamestnanosť v štáte,

zadlženost' štátu, riadenie fiškálnej a monetárnej politiky v štáte. Patrí sem napríklad aj výška daňových sadzieb alebo clá. Ekonomické faktory sú ťažko odhadnuteľné a predpovedateľné.

- **Sociálne prostredie** - ide o sociálno-kultúrne aspekty, ako je životná úroveň a o charakteristiky demografie obyvateľstva, ktoré hovoria o veľkosti populácie alebo vekovej štruktúre. Pre podnik taktiež dávajú dôležité informácie o dostupnosti pracovnej sily a o vzdelávacích inštitúciách, ktoré napomáhajú vzdelávať potenciálnych zamestnancov.
- **Technologické prostredie** - technologické podmienky v danej krajine. Technológie sa za posledné roky rapídne posúvajú dopredu, vytvárajú sa nové technológie, ktoré napomáhajú fungovaniu podnikov. V technologickom prostredí berieme do úvahy technologickú vyspelosť jednotlivých krajín, dostupnosť technológií, podporu vlády v oblasti výskumu, nové vynálezy a objavy, alebo rýchlosť realizácie nových technológií.

(Nitana, s.r.o., Kde se vzala a k čemu je PEST analýza, 2017-21-03)

6.5 BCG analýza

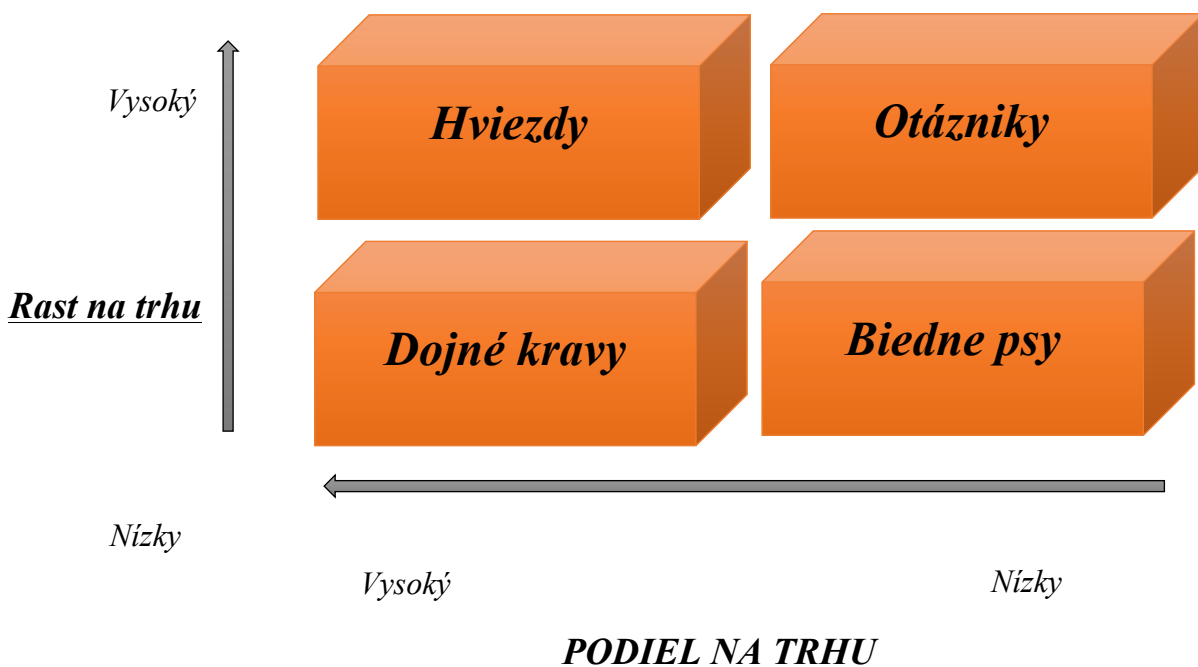
Názov tejto analýzy je odvodený od jej tvorca, ktorým je Bostonská konzultačná skupina, teda Boston Consulting Group. Bostonská matica alebo v skratke BCG sa používa na hodnotenie portfólia produktov podniku, pri marketingovom plánovaní predaja. Podstatou Bostonskej matice je hodnotenie produktov alebo služieb. V základnom prevedení má štyri kvadranty, do ktorých sú produkty podniku zaradované podľa dvoch hľadísk, a to podľa relatívneho podielu, aký produkt na trhu zaujíma, a podľa tempa rastu produktu. Do kvadrantov BCG sú zaradované produkty, ktorým sú priradované určité váhy. Produkty postupne prechádzajú jednotlivými kvadrantmi, niektoré produkty prejdú všetkými štyrmi kvadrantmi, niektoré iba dvoma. Jednotlivé kvadranty sú:

- **Otázniky** - niekedy zvyknú byť nazývané aj divoké mačky, ale poznáme ich hlavne pod pojmom otázniky. Do tohto kvadrantu patria produkty, ktoré sú nové na trhu a o ktorých sa ešte nevie, či bude úspešné, alebo nie.
- **Hviezdy** - v tomto kvadrante sa nachádzajú produkty, ktoré sú veľmi dobre predávané a zabezpečujú podniku veľký zisk.

- **Kravy** - alebo dojné kravy. Ide o kvadrant s produktmi, ktoré dlhodobo prinášajú primerané zisky, ktoré firma využíva na jej chod a na ktoré sa môže dlhodobejšie spoľahnúť.
- **Psy** - ide o produkty, ktoré sa zle predávajú a zaberajú miesto iným produktom.

Existuje aj zdokonalená BCG matica, ktorá obsahuje navyše dva kvadranty biedne psy a odpadkový kôš.

BCG matica je v praxi veľmi používaná a aplikovaná a patrí k najpraktickejším a na prezentovanie veľmi dobre pochopiteľným technikám. Využíva sa pri stanovovaní správnej produktovej stratégie podniku. (Urbánek, 2010, s. 215)



Obr.2: BCG matica (vlastné spracovanie)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 O SPOLOČNOSTI

Za vznikom firmy Belve, s.r.o. stoja Kamil Vrábek a Miroslav Lukáč, ktorí sú jej konatelia. Za vznik možno považovať dátum 1.11.1994. V tomto roku otvára firma prvú maloobchodnú predajňu v Starej Turej. O dva roky neskôr sa otvárajú dve nové pobočky v Novom Meste nad Váhom a na Myjave. V tomto roku, teda v roku 1996 sa firma začína zaoberať veľkoobchodnou činnosťou v spolupráci s českou značkou pôsobiacou na Slovensku a taktiež distribúciou rôznych cyklo doplnkov po Slovensku. V roku 1999 firma ukončila spoluprácu s českou firmou vyrábajúcou bicykle značky AMULET, ktorá bola vtedy vo vlastníctve českej spoločnosti s názvom IDEA SPORT so sídlom v Brne. (Kiripolská, 2011, s. 34- 38)

Koniec roku 1999 bol rokom, keď firma začala vyrábať a distribuovať bicykle pod vlastnou značkou CTM. Skratka CTM pochádza z názvu CENTRUM, čo bol názov firmy, ktorú Belve, s.r.o. prebrala po tom, ako majiteľ stratil záujem o jej prevádzkovanie. Bicykle CTM sa postupne začali predávať po celom Slovensku a v zahraničí. Okrem bicyklov má vo svojom sortimente taktiež doplnky pre jazdu na bicykli. (Kiripolská, 2011, s. 34- 38)

Prvá výroba bicyklov bola v objeme 500 kusov. Toto množstvo sa predalo a firma zaznamenala iba minimálny počet reklamácií, čo bolo veľkým úspechom a dobrým štartom do budúcnosti. Nasledujúce roky sa výroba zvyšovala. Ďalší rok narástol objem výroby z 500 kusov na 2400 a rok na to sa toto číslo zvýšilo ešte o 30%. S celkovým rastom objemu výroby sa zvyšovalo aj množstvo vyrábaných druhov a modelov bicyklov s novým dizajnom a vybavením. Tento pokrok spôsobil, že z neznámej firmy, ktorá pôvodne sídlila v garáži, sa stala známa spoločnosť po celom Slovensku, vyrábajúca bicykle značky CTM. Keďže sa objem výroby zvyšoval a bolo v pláne, že sa bude zvyšovať aj naďalej, v roku 2001 sa firma presťahovala do väčších priestorov na Starej Turej. (Kiripolská, 2011, s. 34- 38)

Dôležitým rokom pre Belve, s.r.o. je aj rok 2004, keď firma začala distribuovať bicykle aj do susedného Česka. Okrem Česka postupne aj do Poľska, Talianska, Rumunska, Slovinska, Lotyšska, Maďarska, Chorvátska, alebo napríklad aj na Cyprus. To, že sa spoločnosti darí dokazuje aj fakt, že objem výroby narástol za 5 rokov až 10 násobne. Keďže výroba a predaj

išli nad očakávania, v roku 2008 sa preto musela firma opäť sťahovať zo svojich priestorov, v ktorých pôsobila od roku 2004. Prešla do vlastných novo zrekonštruovaných priestorov, v ktorých pôsobí dodnes. Rok 2008 je zároveň kritickým rokom, keď firma prešla malou krízou, ktorá pokračovala až do roku 2009, avšak firma túto krízu prekonala a vyšla z nej silnejšia. Zároveň sa v tomto období začína aj s výrobou prvých celoodpružených bicyklov. Rok nato dostáva logo firmy nový dizajn a objem predaja narastá až k číslu 17 000 kusov.



Obr.3: Logo spoločnosti Belve, s.r.o.

Okrem toho, že firma vyrába a predáva bicykle, podporuje aj tím zjazdového bicyklovania, ktorý kompletne prebrala pod svoje krídla v roku 2014 a dostáva meno CTM Racing Team, ktorý pôsobí dodnes.

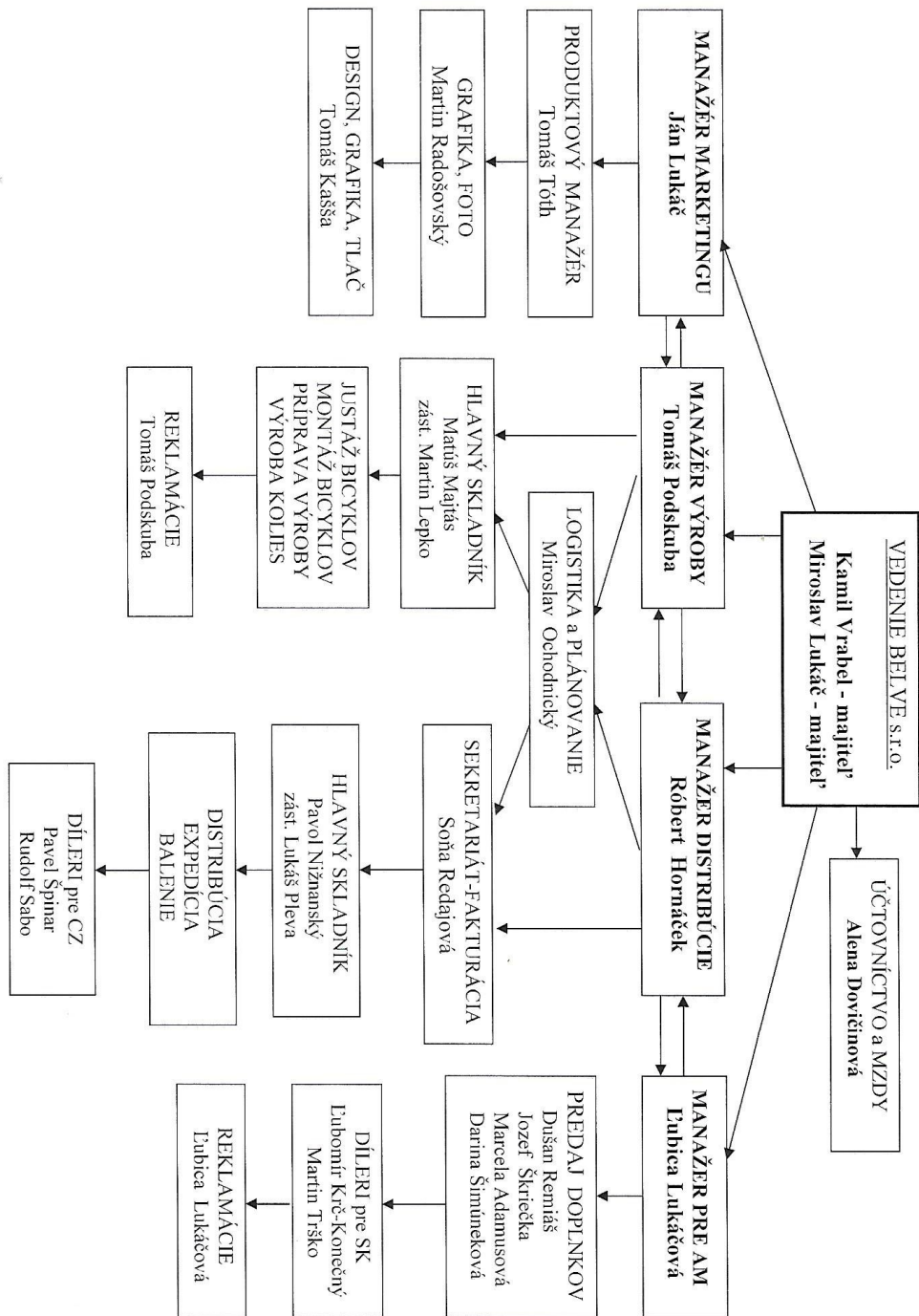
Firma Belve, s.r.o. bola založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným, spoločenskou zmluvou. Ako už bolo vyššie spomenuté, zakladateľmi a konateľmi sú Kamil Vrábek a Miroslav Lukáč. Základné imanie je vo výške 7968 Eur. Momentálne firma sídli od roku 2008 na adrese Holubyho 295, 916 01 Stará Turá. Predmetom činnosti firmy Belve, s.r.o. je výroba a predaj bicyklov, taktiež predaj doplnkov na bicykle. Spoločnosť má výrobnobchodný charakter. Okrem vlastnej značky spoločnosť distribuuje aj iné značky do siete maloobchodných predajní. V súčasnosti firma vyrába viacero druhov modelov v rôznych kategóriách a niektoré z nich aj vo viacerých farebných prevedeniach, ktoré budú rozobraté v podkapitolách nižšie. (Kiripolská, 2011, s. 34- 38)

7.1 Organizačná štruktúra

Firmu Belve, s.r.o. v súčasnosti už možno zaradiť medzi stredné podniky. Počet pracovníkov zamestnaných vo firme je približne 60, avšak toto číslo sa mení a to hlavne z toho dôvodu, že ide o sezónnu prácu. Počas zimy, keď výroba bicyklov klesne, sa počet zamestnancov zníži. Vo firme pracujú pracovníci, ktorých by sme mohli rozdeliť na pracovníkov výroby, skladu a administratívy. Vo výrobe je počet pracovníkov približne rovnaký a fluktuácia je nízka. Zamestnanci výroby zostávajú zamestnaní vo firme aj počas zimy, keď sa vyrába podstatne menšie množstvo bicyklov, tí vypomáhajú počas zimy aj s inými činnosťami. Zamestnanci výroby sú ohodnotení na základe vyrobených kusov, čo ich motivuje počas sezóny k vyššiemu výkonu. Zamestnanci v sklade sú zamestnávaní najmä počas sezóny, ktorá trvá približne od februára do augusta. Títo zamestnanci sú ohodnotení podľa počtu odpracovaných hodín. Fluktuácia zamestnancov v sklade je pomerne vysoká, keďže ide o sezónnu prácu. Čo sa týka pracovníkov administratívy, tí sú taktiež zamestnávaní celoročne. Minulý rok bola dobudovaná budova, kde majú práve zamestnanci administratívy svoje kancelárie. (Kiripolská, 2011, s. 34- 38)

Firma svojim zamestnancom poskytuje benefity v podobe firemných mobilných telefónov a firemných aut, ktoré sú k dispozícii. Zamestnanci majú taktiež zľavy na produkty. Okrem toho sa každoročne konajú firemné večierky, ktoré pomáhajú utužiť kolektív, ktorý je vo firme veľmi dobrý.

Vrcholový management je najvyšším stupňom riadenia vo firme, dohliada na činnosti všetkých častí organizácie a zabezpečuje a dohliada na priebeh jednotlivých operácií, ktoré firma vykonáva. Vrcholový management stanovuje aj strategické ciele s orientáciou na budúcnosť, kontroluje ich plnenie a odsúhlasuje jednotlivé dôležité rozhodnutia. (Kiripolská, 2011, s.38)



Obr.4: Organizačná štruktúra spoločnosti Belve, s.r.o.

7.2 Súčasná marketingová stratégia

Marketingová stratégia firmy Belve, s.r.o. je založená na dosahovaní cieľov s orientáciou na budúcnosť. Firma si každoročne stanovuje ciele, ktoré by chcela dosiahnuť v nasledujúcom roku, a taktiež v dlhšom časovom období. Firma plánuje pokračovať pri uplatňovaní existujúcej marketingovej stratégie, keď sa snaží udržať svojich súčasných zákazníkov a rozšíriť pôsobnosť získaním tých nových.

Marketingová stratégia firmy vychádza z kvalitne a dizajnovy spracovaných bicyklov na vysokej úrovni. To platí hlavne pri zavádzaní nových produktov na trh. Dizajn je práve tým faktorom, ktorý zaujme potenciálneho zákazníka ako prvý. Veľmi dôležitá je aj prezentácia produktov firmy, na ktorú firma kladie veľký dôraz. Každoročne sa firma zúčastňuje veľtrhov, kde prezentuje svoje nové produkty. Propagáciu produktov taktiež zabezpečuje inzercia v médiách a v tlači. Firma okrem toho využíva aj reklamné bannery v rámci internetových stránok zameraných na šport v rámci Slovenska a Českej republiky. Na webe firma využíva svoje stránky na propagáciu svojich výrobkov, kde si záujemca môže prezrieť všetky ponúkané modely a doplnky značky CTM. Na webových stránkach nájde aj ďalšie dôležité informácie a kontakty. Okrem svojich stránok taktiež využíva facebook, kde pravidelne uverejňuje nové články a informácie pre svojich fanúšikov a taktiež využíva napríklad instagram.. Firma sa taktiež prezentuje vo svete vďaka svojmu bicyklovému tímu CTM Racing Team, ktorý jazdí na modeloch CTM Mons.

Firma taktiež každoročne prezentuje svoje výrobky vo vybraných mestách, kde sa zúčastňujú súčasní a potenciálni odberatelia. Poskytuje aj propagačné dokumenty, ako sú leporelá, na ktorých sú vyobrazené všetky modely bicyklov, ktoré firma pre daný rok ponúka. Tieto leporelá posiela všetkým maloobchodníkom, ktorí zakúpia produkty značky CTM do svojej predajne, tam sú dostupné zákazníkom.

Pre svojich odberateľov má pripravené aj rôzne akcie a zľavy, kde platí, že pri kúpe každého kusu má odberateľ možnosť vyhrať ďalší kus bicykla úplne zdarma. Za zmienku taktiež stojí podpora humanitárnej kampane Dobrý Anjel.

7.2.1 Marketingové oddelenie

Marketingové oddelenie funguje na spolupráci s vrcholovým managementom. Po vzájomnej komunikácii a dohode prichádza k tvorbe a výberu nových nápadov. Oddelenie rozhoduje o dizajne a technickej vybavenosti jednotlivých bicyklov. Rozoberá sa taktiež, od ktorých dodávateľov z Ázie budú odoberané komponenty potrebné pre bicykle. Pracovníci majú na starosti taktiež tvorbu a výber propagačných materiálov. Zabezpečujú fotenie modelov, súťaže a reklamy.

7.3 Sortiment bicyklov

Firma Belve, s.r.o. vyrába viacero druhov bicyklov, ktoré môžeme rozdeliť do viacero kategórií. Môže ísť o delenie bicyklov podľa typu bicykla a to na bicykle full, MTB, road, dirt, cross, lady, city a kids, alebo podľa veľkosti kolies na veľkosť 16", 20", 24", 26", 27,5", 28" a 29". Taktiež pripadá do úvahy delenie bicyklov podľa veľkostí rámu, kde môžeme nájsť veľkosti od 8,5", čo sú tie najmenšie bicykle určené pre deti až po tie najväčšie s veľkosťou 22", ktoré sú najväčšie. (BELVE, s.r.o. CTM, 2017-15-03)

Pri všetkých svojich modeloch používa firma pri montáži komponenty zakúpené od externých firiem. Ide o komponenty potrebné na to, aby bol bicykel funkčný a poskytoval spotrebiteľovi úžitok. Firma kupuje komponenty viacerých značiek, jednou z hlavných je Shimano, ktoré používa u takmer každého modelu. Shimano zaručuje kvalitu a firma Belve, s.r.o. využíva najmä ich prehadzovačky, náboje, prevodníky, brzdy, atď.

7.3.1 Delenie podľa typu bicykla

Ako už bolo vyššie spomenuté, podľa typu sa vyrábané bicykle delia na full, čo sú bicykle celoodpružené, odtiaľ pochádza aj pomenovanie full. Tieto bicykle patria k tým najdrahším, ktoré firma ponúka. Ďalej ide o typ MTB, čo sú horské bicykle - skratka MTB znamená mountain bikes, road, čo sú cestné bicykle, ktoré taktiež patria do vyššej cenovej kategórie. Dirt sú bicykle určené na rôzne druhy povrchov a hlavne pre fanúšikov freestylu. Typ cross reprezentuje skupinu bicyklov, ktoré sa vyznačujú tým, že sú určené pre bežného

spotrebiteľa na každodenné použitie, tieto bicykle majú užšie plášte ako klasické horské bicykle a naopak hrubšie ako cestné bicykle označované typom road. Preto môžeme povedať, že ide o určitý kompromis medzi horským a cestným bicyklom. Typ lady už podľa názvu hovorí, že ide o bicykle určené pre ženy, ďalej typ kids, ktorý je určený pre deti a ponúka viacero modelov, ktoré by sme mohli podľa veľkosti kolies rozdeliť do troch skupín. Predposledným typom je typ city, do ktorého sa radia bicykle, ktoré sú charakteristické najmä tým, že obsahujú oproti iným bicyklom príslušenstvo, ako je nosič, stojan, poprípade kôš. Posledný typ je elektrobicykel, ktorý sa začína v poslednej dobe dostávať dost' do popredia z hľadiska obľúbenosti. Ide o bicykel, ktorý má v sebe namontovaný motorček, ktorý tento bicykel poháňa. (BELVE, s.r.o. CTM, 2017-15-03)

7.3.1.1 Full

Ide o celoodpružené bicykle, ktoré, ako už bolo spomenuté, patria k tým najdrahším, ktoré firma Belve, s.r.o. ponúka. Ich cenové rozpätie sa pohybuje od 1000 až do 4000 Eur. Sú určené pre náročnejších spotrebiteľov a jazdcov profi tímov. Tieto bicykle sú určené pre zjazd najmä v horskom prostredí. Poskytujú jazdcovi komfort vďaka odpruženému rámu a vidlici. Niektoré z modelov v tejto triede používajú aj jazdci, ktorí jazdia za tím CTM Racing Team. Najdrahším modelom v tejto kategórii je model Mons Pro, ktorý existuje vo verzii Mons Xpert a Mons. Ďalšie celoodpružené bicykle, ktoré firma Belve, s.r.o. vyrába, sú bicykle Ridge, tiež v dvoch verziách Ridge Pro a Ridge Xpert, podobne ako Scroll vo verzii Pro a Xpert, a Rawer Pro a Xpert. Posledným druhom je model Rocker, ktorý má taktiež verziu Pro a plus ešte verziu Comp. Model Rocker je dostupnejší v nižšej cenovej relácii oproti ostatným celoodpruženým bicyklom, čo sa však odzrkadľuje na výbave bicykla.

- **Mons** - Mons, Mons Xpert, Mons Pro
- **Scroll** - Scroll, Scroll Xpert, Scroll Pro
- **Ridge** - Ridge, Ridge Xpert, Ridge Pro
- **Rawer** - Rawer, Rawer Xpert, Rawer Pro
- **Rocker** - Rocker, Rocker Comp, Rocker Xpert

7.3.1.2 MTB

MTB reprezentuje mountain bikes, čo sú horské bicykle. Tieto bicykle sú vhodné najmä na rôzne druhy povrchov, s ktorými sa môže cyklista počas jazdy stretnúť. Ide o klasické horské bicykle, ktoré sú určené pre bežných spotrebiteľov. V tejto kategórii nájdeme modely, ktoré sa pohybujú v cenovom rozpätí od 220 až po 1400 Eur. Ak človek plánuje kúpu bicykla a plánuje, že bude jazdiť na rôznych iných povrchoch, než je cesta, napríklad v lese alebo podobne, práve táto kategória je preňho správnou voľbou. K najlacnejším v tejto kategórii patrí bicykel Axon, ktorý existuje v štyroch rôznych farbách. Ide o bicykel, ktorého výbavu môžeme považovať za najnákladnejšiu, čo sa týka horských bicyklov, a to sa odzrkadľuje na jeho cene, avšak účel, pre ktorý je tento bicykel kupovaný, splní. To, že patrí k najlacnejším modelom, a to nielen v kategórii MTB z neho robí jeden z najpredávanejších bicyklov CTM. Opakom, čo sa týka ceny, je bicykel Rascal, ktorý patrí k najdrahším v tejto kategórii.

Medzi ďalšie zaujímavé modely v tejto kategórii patrí napríklad model Zephyr, ktorý ma elegantný dizajn a patrí k tým dostupnejším bicyklom, čo sa týka ceny pre spotrebiteľa na Slovensku alebo v Čechách. Treba taktiež spomenúť, že tento model je na internetovej stránke Heureka na prvom mieste v obľúbenosti zákazníkov a je najlepšie hodnotený. Taktiež modely Delta, Rambler alebo Caliber patria k obľúbeným medzi zákazníkmi. Okrem týchto modelov tu nájdeme aj modely ako Quadra, alebo Terrano, ktoré patria k podobným bicyklom ako je Axon, avšak sú svojím vybavením na tom lepšie ako Axon, ktorého rám je kovový na rozdiel od ostatných bicyklov v tejto kategórii, ktorých rámy sú z hliníka. Medzi nové modely v tejto kategórii patria modely Swell, ktorý by sa dal výbavou a kvalitou prirovnať k modelu Rambler, možno o niečo lepší. Ďalší je model Flag a Rein, ktoré patria k lacnejším typom a začínajú sa tešiť obľube zákazníkov.

- **Rascal** - Rascal 1.0, 2.0, 3.0
- **Rambler** - Rambler 1.0, 2.0, 3.0
- **Zephyr** - Zephyr, Zephyr Xpert, Zephyr Pro
- **Caliber** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Delta** - 1.0, 2.0
- **Terrano** - 1.0, 2.0, 3.0

- **Quadra** -1.0, 2.0, 3.0
- **Swell** -1.0, 2.0, 3.0
- **Flag** -1.0, 2.0, 3.0
- **Rein** -1.0, 2.0, 3.0
- **Axon**

Okrem toho, že majú bicykle jednotlivé svoje varianty (1.0, 2.0, 3.0,...), sú tieto bicykle vo viacerých farebných variáciách. Napríklad bicykel Axon možno zakúpiť v 4 rôznych farebných variantoch.

7.3.1.3 Road

Ide o kategóriu bicyklov určenú výhradne na cestu, sú to teda cestné bicykle. Tieto bicykle sú vyrábané tak, aby jazda na nich bola čo najplynulejšia a najjednoduchšia. Preto majú tieto bicykle veľmi úzke plášte a špeciálne odľahčené rámy, aby to znásobilo ich výkon. Ide o presný opak horských bicyklov.

V súčasnosti firma Belve, s.r.o. ponúka 6 druhov cestných bicyklov. Ešte v roku 2014 nebol k dispozícii ani jeden cestný bicykel v ponuke a až od roku 2015 sa začali vyrábať prvé cestné bicykle s názvom Blade, ktoré sa vyrábajú dodnes. Sortiment cestných bicyklov sa každoročne rozširuje. Najprv firma vyrábala cestné bicykle značky Blade, ku ktorým sa pridal model Spinn, a od minulého roka sa začal vyrábať model Arrow, ktorý je cenovo najdrahší spomedzi cestných bicyklov, ktoré spoločnosť vyrába, avšak samozrejme cena je úmerná kvalite výbavy, ktorú tento bicykel má.

- **Blade** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Spinn** - 1.0, 2.0
- **Arrow**

7.3.1.4 Dirt

Ide o bicykle slúžiace na skákanie v parkoch a na rampách. Práve preto musia mať tieto typy bicyklov spevnené rámy, aby dokázali čeliť tvrdým nárazom, ktoré sú pri tejto disciplíne jazdenia bežné. Tieto bicykle sa taktiež vyznačujú aj tým, že sú nižšie od ostatných bicyklov,

pretože jazdec potrebuje, aby sa čo najlepšie ovládali. Spoločnosť Belve, s.r.o. v súčasnosti ponúka dva druhy modelov dirtových bicyklov v celkovo siedmich variantoch prevedenia. Týmito dvoma druhmi sú Dirtking, ktorý je ešte v prevedení Pro, čo je najvyššia výbava a Xpert a taktiež model Raptor ktorý má varianty 1.0, 2.0 ,3.0, kde variant 2.0 možno zakúpiť v dvoch farebných prevedeniach. Na prvý pohľad sa tieto dva druhy modelov líšia hlavne v tom, že Raptor sa podobá klasickému horskému bicyklu so širokým plášťom, ide o legendu medzi bicyklami CTM. Dirtking má hladký plášť, teda sa viac hodí do mesta a naopak s Raptorom si človek kvalitne zajazdí aj v lese.

- **Dirtking** - Dirtking, Dirtking Xpert, Dirtking Pro
- **Raptor** - 1.0, 2.0 ,3.0

7.3.1.5 *Cross*

Cross bicykle, alebo niekde uvádzané aj ako tour, sú bicykle ideálne pre cykloturistiku v ľahšom teréne. Sú ideálne na asfaltové cesty a spevnené cyklo cesty. Tieto bicykle sú viacmenej univerzálne, podobajú sa klasickým horským bicyklom. Ide o kompromis medzi cestným bicyklom a horským bicyklom. Sú vhodné pre ľudí, ktorí plánujú jazdiť po cestách, avšak neváhajú využiť aj lesné cesty. Tieto bicykle sa tešia obľube hlavne v posledných rokoch, keď ich začína využívať viac a viac ľudí. Dobre si to uvedomuje aj firma Belve, s.r.o., a preto vyrába viacero modelov za ceny prijateľné pre spotrebiteľov. Firma v súčasnosti vyrába štyri modely Stark, Tranz, Twister, Stroom. Každý z týchto modelov má viacero variantov a prevedení. Najnižšiu triedu v tejto kategórii tvorí model Stroom, ktorý je pre spotrebiteľa dostupný v troch farbách. Naopak modelom s najvyššou výbavou spomedzi týchto crossových bicyklov je Stark a jeho model Stark 3.0.

- **Stark** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Tranz** -1.0, 2.0
- **Twister** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Stroom**

7.3.1.6 Lady

Bicykle určené pre ženy, ktorých geometria tomu zodpovedá. Ide o viacero druhov modelov, ktoré spadajú do tejto kategórie. Tieto modely sú určené pre ženy a spadajú sem kategórie bicyklov celoodpružené, horské a crossové. Firma poskytuje veľké množstvo bicyklov kategórie lady. Tým najdrahším modelom, ktorý firma ponúka tento rok, je model Reeva. Ide o celoodpružený bicykel s pekným dizajnom a v peknom farebnom prevedení. Okrem celoodpruženého bicykla nájdeme v ponuke aj dámske horské bicykle. Tie sú zastúpené modelmi Christine, Charisma, Suzzy a Steffi. Model Christine je nový tohtoročný model, ktorý svojím prevedením pripomína model Charisma. Oba modely sa tešia doposiaľ veľkej obľube medzi spotrebiteľmi. V cross kategórii sú tu modely Maxima, Jessie, Elite Bora, a Viva. Najviac druhov má Maxima, ktorá má až štyri varianty, teda 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 a vyrába sa vo viacerých farebných prevedeniach. Tento model patrí taktiež medzi veľmi obľúbené a odoberané bicykle a je súčasťou takmer každej väčšej objednávky.

Lady- Full -

- **Reeva**

Lady – MTB -

- **Christine** - 1.0, 2.0
- **Charisma** - 1.0, 2.0, 3.0, 4.0
- **Suzzy** - 1.0, 2.0
- **Steffi**- 1.0, 2.0

Lady - Cross-

- **Maxima** - 1.0, 2.0, 3.0, 4.0
- **Jessie**
- **Elite**
- **Bora** - 1.0, 2.0
- **Viva** - 1.0, 2.0

7.3.1.7 City

Je to kategória bicyklov, ktoré sú určené do mesta, a podľa toho sú aj vyrábané. Tieto bicykle majú jednoduchý vzhľad a výbavu potrebnú pre jazdu v meste. To znamená, že pre tieto bicykle sú typické hladké plášte, stojan na bicykel, nosič na bicykel, blatníky do nepriaznivého počasia, svetlo, alebo aj kryt na reťaz, aby človek na nich mohol jazdiť vo formálnom oblečení. U niektorých modelov sa stretne aj s košíkmi, ktoré patria k výbave.

Firma Belve, s.r.o. vyrába viacero druhov modelov mestských bicyklov vhodných aj pre mužov aj pre ženy. Medzi najlacnejšie modely sa radí Olivia, ktorá má železný rám a jednotlivé komponenty, ako prehadzovačky, kľuky a ďalšie patria medzi tie základné. Tento model je určený najmä pre ženy a starších ľudí, ktorí tento bicykle využívajú napríklad na krátke výlety, alebo na cestu do obchodu či do práce. Podobným modelom, ktorý sa podobá modelu Olivia, je model Sandra, ktorý má komponenty podobné najmä Olivii 1.0. Ďalším modelom, ktorý možno zaradiť do kategórie lacnejších v pomere oproti ostatným modelom je model Rita, ktorý sa pohybuje na podobnej cenovej úrovni ako model Olivia. Bicyklami CTM spadajúcimi do kategórie city sú aj model Terra, Targa, Storm, Nancy, Siesta, Amber, Florence, Stamp, Summer, Fiore alebo Metric.

Z počtu modelov možno vidieť, že mestské bicykle vo svete majú veľkú obľubu a sú vo veľkom odoberané, preto im firma venuje dostatočnú pozornosť a ponúka svojim zákazníkom pestrý výber. Za zmienku stoja okrem vyššie spomínaných modelov aj model Summer, ktorý patrí svojím vzhľadom k retro bicyklom a teší sa veľkej obľube. Vyrába sa už viacero rokov a možno ho každoročne dostať v rôznych farebných prevedeniach. V tomto roku začala firma s novým podobným modelom s názvom Fiore, ktorý sa na Summer vzhľadom veľmi podobá a líši sa hlavne v tom, že má železný rám na rozdiel od modelu Summer, ktorého rám je hliníkový.

- **Olivia** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Sandra**
- **Rita** - 1.0, 2.0
- **Terra** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Targa**

- **Strom**
- **Nancy - 1.0, 2.0**
- **Siesta**
- **Amber - 1.0, 2.0**
- **Florence**
- **Stamp - 1.0, 2.0**
- **Summer**
- **Fiore**

7.3.1.8 Kids

Ako už samotný názov tejto kategórie napovedá, ide o bicykle určené pre deti. Existuje viacero druhov bicyklov pre deti od tých úplne najmenších, pre deti, ktoré s bicyklom začínajú a potrebujú pomocné kolieska, až po bicykle pre deti, ktoré už sú o niečo staršie a s jazdou na bicykli už majú skúsenosti. Firma ponúka viacero druhov takýchto bicyklov aj pre dievčatá aj pre chlapcov, v rôznych farebných prevedeniach. V niektorých druhoch existujú napríklad tri farebné prevedenia. Ak si zoberieme model Rocky, ktorý patrí k obľúbeným, tak Rocky 1.0 má možnosť zákazník zakúpiť v troch rôznych farebných kombináciách, Rocky 2.0 taktiež v troch a Rocky 3.0 v dvoch farebných kombináciách.

V tejto kategórii majú bicykle tri rôzne veľkosti kolies 16", 20", 24". Veľkosť kolies 16" je určená pre deti najmenšie, ktoré sa učia jazdiť na bicykli, a preto je s týmito bicyklami poskytovaná sada pomocných koliesok. Ide konkrétne o modely Tommy, Jenny, Flash a Foxy. Model Jenny má navyše okrem pomocných koliesok v základnej výbave aj plastový košík, ktorý je umiestnený za sedlom. Mával aj predný plátenný košík z umelej hmoty, ktorý bol umiestnený na riadidlách, čo už však tento rok neplatí. Tento model možno zakúpiť až v štyroch farebných variantoch fialovej, ružovej, bielej a červenej.

Bicykle, ktoré majú veľkosť kolies 20", sú už poskytované spotrebiteľom bez pomocných koliesok. K dispozícii sú tri druhy modelov Scooby, Maggie a Jerry. Každý z týchto

modelov má viacero variant a farebných verzií dostupných spotrebiteľov. Celkovo sa vyrába až 15 rôznych variant týchto troch druhov bicyklov.

Pre staršie deti sú určené modely na kolesách veľkosti 24". Willy Berry, Mony Rocky sú modely, ktoré majú práve túto veľkosť kolies. Taktiež tieto modely majú viacero verzií a farebných variant, tak aby mali spotrebiteľia pestrú škálu na výber.

- **Tommy**
- **Jenny**
- **Flash**
- **Foxy**
- **Scoobie** - 1.0, 2.0, 3.0
- **Maggie** - 1.0, 2.0
- **Jerry** - 1.0, 2.0
- **Willy** - 1.0, 2.0
- **Berry** - 1.0, 2.0
- **Mony**
- **Rocky** - 1.0, 2.0, 3.0

7.3.1.9 Elektrobicykle

Prvým modelom elektróbicykla, ktorý firma začala vyrábať a ktorý sa dostal na trh je model Metric. Metric je vybavený špeciálnym motorom Shimano Steps, ktorý využíva inteligentný systém a pomáha človeku pri šliapaní. Tento model má viacero režimov. V režime Eco môže človek na ňom prejsť až 125 kilometrov. Maximálna rýchlosť modelu je 25 km/h. Okrem režimu Eco má tento bicykel aj režim Normal, ktorého dojazd je do 85 kilometrov, a High, s dojazdom 60 kilometrov. Batéria má kapacitu 418 Wh a ani po 1000 nabíjacích cykloch nestráca výrazne kapacitu.

Okrem tohto modelu, firma v súčasnosti plánuje dostať na trh a začať s predajom nových modelov elektrobicyklov. Medzi nové modely patrí model Switch, ktorý by sme mohli zaradiť medzi kategóriu full, teda celoodpružené bicykle. Mal by mať kapacitu batérie

o niečo väčšiu ako model Metric, s tým, že sa jedná o bicykel navrhnutý pre enduro jazdcov, ktorý uľahčí jazdom cestu. Kvalitu zabezpečujú komponenty Shimano STEPS 8000.

Taktiež sa plánuje začať s výrobou aj ďalších nových modelov elektorbicyklov pre tento rok. Firma má pripravené určité koncepcie návrhov s ktorých výrobou plánuje začať, avšak názvy a parametre týchto modelov však ešte nie sú známe.

- **Metric**
- **Switch**

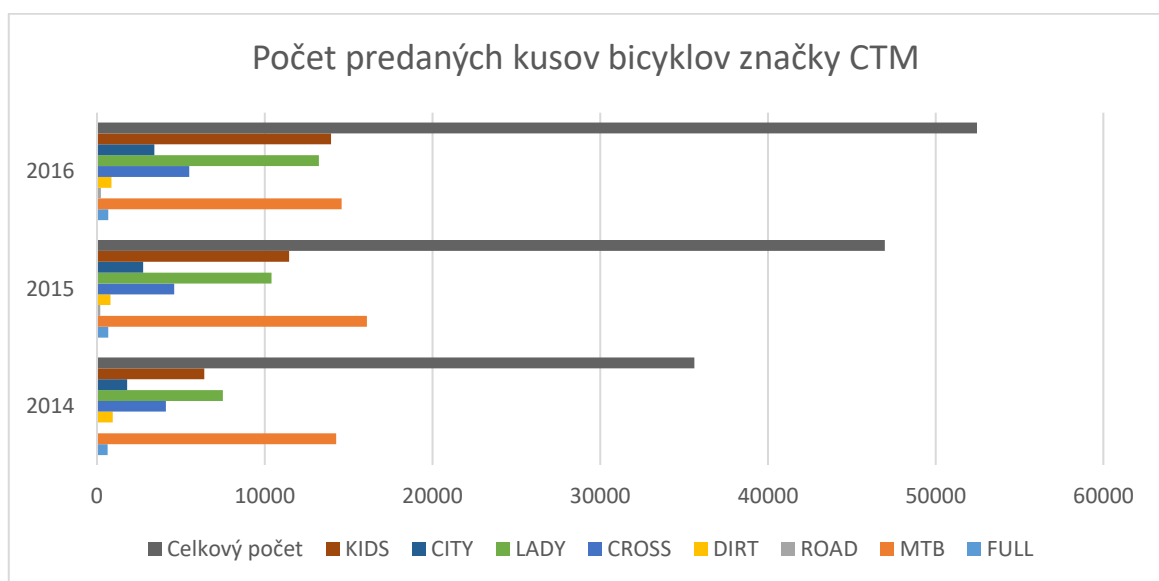
7.4 Počet predaných kusov

Počet predaných kusov za jednotlivé roky zobrazuje nasledujúca tabuľka, ktorá zachytáva posledné 3 roky fungovania firmy Belve, s.r.o. Počet predaných kusov je rozdelený podľa delenia bicyklov do jednotlivých kategórií.

Tabuľka 1: Počet predaných bicyklov

Kategória / Rok	2014	2015	2016	2017
FULL	635	662	676	22914
MTB	14260	16100	14592	
DIRT	930	800	870	
ROAD	0	200	230	263
CROSS	4100	4600	5499	11600
LADY	7495	10400	13225	
CITY	1800	2750	3418	3777
KIDS	6400	11450	13959	13065
Celkový počet	35620	46962	52469	51619

V rámci roku 2017 boli bicykle na základe údajov, ktoré firma poskytla, rozdelené trochu iným spôsobom, avšak z celkového počtu je vidieť, že počet predaných kusov je približne rovnaký za posledné dva roky. Pre prehľadnejšie zobrazenie vývoja predaja jednotlivých bicyklov za posledné roky bol využitý graf nižšie, z ktorého je vidieť, ako postupom rokov stúpa počet predávaných kusov. V tomto grafe nie je zahrnutý rok 2017, v ktorom však bol počet predaných kusov približne rovnaký s rokom 2016. Celkový počet kusov predaných za jednotlivé roky hovorí, že sa každoročne zvyšuje počet predaných kusov o viac ako 10%. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)



Obr.5: Graf počtu predaných kusov (vlastné spracovanie)

Podľa počtu predaných bicyklov, ktorý zobrazuje tabuľka a graf, je možno vidieť, že počet predaných bicyklov každoročne narastá. Od roku 1999, keď sa vyrobilo 500 bicyklov, ktoré sa následne aj predali, je 52 469 v roku 2016 a 51 619 kusov v roku 2017 výborný pokrok. Z tabuľky možno vidieť, že najlepšie sa predávajú horské bicykle, ktoré každoročne patria k najpredávanejším. Ďalšou kategóriou bicyklov, ktorá je obľúbená a zabezpečuje pre firmu zisk, je kategória lady a kategória kids. Počet predaných kusov v týchto dvoch kategóriách je každoročne podobný. Všetky tieto kategórie dosahujú najvyššiu predajnosť najmä vďaka tomu, že sa v týchto kategóriách vyrába najviac druhov bicyklov oproti iným kategóriám. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

Počet predaných bicyklov v kategórii road, dirt a full je samozrejme nižší oproti ostatným kategóriám a to hlavne z dôvodu, že bicykle v týchto troch kategóriách nie sú využívané vo svete až tak ako napríklad horské bicykle. Nemožno porovnávať predajnosť jednotlivých kusov horských bicyklov a bicyklov kategórie dirt alebo road, keďže kategória dirt je určená pre fanúšikov parkov a skákania na bicykloch, kde si tento bicykel zakúpia iba fanúšikovia tohto adrenalínového športu, keď naopak kategória horských bicyklov je viac univerzálnejšia.

Plánovaný počet predaja bicyklov na rok 2018 by mal byť mierne vyšší, alebo približne rovnaký s rokom 2017.

7.5 Doplnky pre bicykle

Okrem bicyklov firma poskytuje pre svojich spotrebiteľov aj komponenty pre bicykle. Väčšina týchto komponentov sa vyrába v Číne a dováža sa na Slovensko. V sortimente, ktorý firma ponúka, nájdeme napríklad rôzne druhy svetiel na bicykle, držiaky na fľaše, fľaše pre cyklistiku, prilby, hustilky, cyklistické dresy, cyklistické okuliare, tachometre, ochranné zámky, alebo náradie potrebné na údržbu bicykla.

Všetky tieto doplnky, ktoré sú poskytované pre maloobchody spolu s bicyklami, sú v katalógu firmy, ktorý je dostupný aj na webových stránkach firmy.

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU FIRMY BELVE, S.R.O.

Táto kapitola analyzuje súčasné prostredie a stav spoločnosti Belve, s.r.o. Analýza pozostáva z analýzy mikro a makroprostredia firmy, v ktorom sa podnik nachádza. Táto analýza pomáha odhaliť faktory, ktoré pôsobia na podnik zvnútra a zvonku. Taktiež táto kapitola analyzuje situáciu v podniku a jeho prostredí na základe jednotlivých situačných analýz.

8.1 Analýza mikroprostredia

Analýzu mikroprostredia firmy delíme na interné mikroprostredie a externé mikroprostredie. V nasledujúcich podkapitolách bude rozobratá súčasná situácia, ktorá je v mikroprostredí podniku.

8.1.1 Interné mikroprostredie

Do interného mikroprostredia firmy Belve, s.r.o. môžeme zaradiť výrobu, sklad a administratívu. Tieto jednotlivé zložky interného prostredia sme si definovali vyššie. Ako bolo spomínané, väčšina pracovníkov výroby a taktiež administratíva zostáva zamestnaná celoročne, až na pracovníkov skladu, ktorí sú zamestnávaní v rámci sezóny. Všetky potrebné produkty sa dovážajú z Ázie. Na Starej Turej vo výrobe dochádza k montáži a poskladaniu bicykla. Pri výrobe je nutné dodržiavať všetky normy. Konkrétne ide o slovenské technické normy STN. Po vstupe do EÚ majú tieto normy označenie STN EN a platia v rámci celej Európskej Únie. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

Pracovníkov administratívy by sme mohli rozdeliť podľa oddelení na ekonomické oddelenie, oddelenie odbytu, marketingové oddelenie a samozrejme vrcholový manažment. Vrcholový manažment je najvyšším stupňom riadenia v spoločnosti, dohliada na jej chod, stanovuje ciele do budúcnosti, odsúhlasuje dôležité rozhodnutia, dohliada na komunikáciu vo firme v rámci jednotlivých oddelení, podieľa sa na cenotvorbe, organizuje rôzne školenia a pracovné cesty.

Ekonomické oddelenie sleduje a eviduje príjmy a výdaje, vedie mzdovú agendu, spracováva mzdy zamestnancov osobne, alebo na bankový účet. Podieľa sa taktiež na niektorých personálnych činnostiach vo firme a vedie všetky účtovné operácie.

Oddelenie odbytu má na starosti vyhľadávanie nových odberateľov na trhu, taktiež fakturáciu existujúcich. K týmto činnostiam patrí aj vybavovanie objednávok od odberateľov. Pri vyhľadávaní nových odberateľov firma využíva svojich obchodných zástupcov. Dôležitou akciou, na ktorú sa firma sústreďuje, je výstava bicyklov v Brne, ktorá sa koná každoročne. Na tejto výstave firma propaguje svoje modely, ktoré ma zákazník možnosť v danom roku zakúpiť. Je to veľká príležitosť, ako získať nových odberateľov. Existujúci odberatelia oslovujú firmu automaticky bez podnetu firmy, keď si priamo z katalógu objednávajú množstvo a počet kusov jednotlivých druhov bicyklov. Nemožno pri odbyte zabudnúť ani na sklad, ktorý je umiestnený priamo v sídle spoločnosti, avšak jeho kapacita je už naplnená, preto došlo v minulom roku k rozšíreniu skladovacích priestorov na Starej Turej a v obci Jablonica. Distribúcia produktov je zabezpečená prostredníctvom vlastnej dopravy a vlastných šoférov. Spoločnosť okrem vlastných šoférov využíva taktiež prepravnú spoločnosť GLS. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

8.1.2 Externé mikroprostredie

Externé mikroprostredie firmy Belve, s.r.o. je tvorené dodávateľmi, odberateľmi, konkurenciou, sprostredkovateľmi a verejnosťou, ktorá firmu obklopuje a určitým spôsobom na ňu pôsobí.

8.1.2.1 Dodávatelia

Hlavnými dodávateľmi, ktorí pre firmu zabezpečujú dôležité komponenty k výrobe bicyklov a taktiež doplnky, sú Čína a Taiwan. Firma odberá zopár komponentov aj z Európy, ale ide o neporovnateľne menšie množstvo vecí oproti Ázii. Celkovo firma odoberá v rámci Európy iba doplnkový tovar. Medzi týchto dodávateľov z Európy môžeme radiť dodávateľov hlavne z Nemecka, Českej republiky a zo Slovenska.

Produkty z Ázie sú spoločnosti dopravované pomocou lodnej prepravy. Tento tovar sa objednáva raz ročne a jeho doručenie trvá až niekoľko mesiacov, bežná doba sú približne tri mesiace. Z hľadiska toho je nutné, aby pracovníci marketingového oddelenia navrhli a objednali produkty o niekoľko mesiacov skôr. So svojimi dodávateľmi má firma dlhodobé stabilné vzťahy. Okrem výroby svojich bicyklov značky CTM sa firma zaoberá aj distribúciou produktov iných firiem. Distribuuje napríklad sedlá na bicykle značky Zoom, reťaze Taya, alebo iné produkty značky Velo, Promax, Alonga, Smart. Tieto produkty dodáva okrem Taiwanu aj nemecká spoločnosť Messingschlager sídliaca v meste Baunach. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

8.1.2.2 Odberatelia

Firma Belve, s.r.o. je veľkoobchodná firma, ktorá svoje produkty predáva maloobchodníkom, alebo veľkoobchodným predajcom, ktorí od firmy nakupujú produkty a následne ich predávajú so ziskom na trhu spotrebiteľov. Koncový zákazník teda nakupuje produkty cez maloobchodníkov alebo internetový obchod. Podľa počtu bicyklov najviac odoberajú bicykle značky CTM v Žilinskom, Bratislavskom a Košickom kraji.

8.1.2.3 Konkurencia

Ak chce byť firma na trhu úspešná, musí poznať svojich spotrebiteľov a musí ich vedieť uspokojiť lepšie ako konkurencia. Preto je taktiež dôležité poznať aj konkurenciu a jej produkty, popri prípade služby, ktoré ponúka. Na trhu s bicyklami a doplnkami pre bicykle existuje viacero výrobcov. Medzi najväčších konkurentov na trhu patrí spoločnosť Kellys. Táto spoločnosť už dlhobojšie pôsobí na trhu a vybudovala si stabilné miesto. Ide taktiež o slovenského výrobcu bicyklov, ktorý vyrába bicykle viac ako 25 rokov. Firma má sídlo vo Veľkom Orvišti a okrem bicyklov zabezpečuje pre svojich zákazníkov aj doplnky na bicykle. Ďalším konkurentom na trhu je spoločnosť Dema, ktorá však v posledných rokoch začala výrazným spôsobom strácať a jej počet vyrobených kusov je iba okolo 5000, čo je oveľa menšie číslo, ako tomu bolo v minulosti. Preto už nejde o vážneho konkurenta, ako to bolo kedysi. Okrem týchto dvoch firiem, ktoré pôsobia na Slovensku, prichádzajú na miestny a český trh bicykle rôznych značiek, ktoré sú u spotrebiteľov taktiež obľúbené. Medzi ďalšie konkurenčné značky patria Author, Leaderfox, Merida, Cube, Specialized, Scott, Ghost.

Spoločnosť považuje za svoju konkurenčnú výhodu prijateľné ceny pre zákazníkov a dizajn, ktorý určite osloví zákazníka. Netreba zabúdať ani na kvalitu, ktorá je na prvom mieste. Spoločnosť sa usiluje o to, aby počet reklamácií bol minimálny, čo sa jej doposiaľ darí.

8.1.2.4 Sprostredkovatelia

Spoločnosť využíva vo svojej činnosti sprostredkovateľov, ktorí jej pomáhajú pri činnostiach, ktoré tieto medzičlánky vykonávajú lepšie ako firma samotná. Firma využíva veľkoobchodných a maloobchodných sprostredkovateľov, taktiež firmy zamerané na distribúciu. Maloobchodníci, ktorí odberajú bicykle alebo doplnky značky CTM z časti zabezpečujú aj reklamu vo svojich obchodoch, keď zákazníkom poskytujú rôzne propagačné materiály so značkou CTM, napríklad vyššie spomínané leporelá.

8.1.2.5 Verejnosť

Na každú firmu pôsobí určitým spôsobom verejnosť. Nie je tomu inak ani vo firme Belve, s.r.o. Verejnosť je neoddeliteľnou súčasťou firmy. Verejnosť môže byť finančná, mediálna, vládna, miestna, všeobecná, ale môže mať aj iné formy. Firma sa snaží budovať dobré meno v spoločnosti, snaží sa o to, aby ju verejnosť vnímala pozitívne. Využíva hlavne formy sponzoringu, ktoré napomáhajú dosiahnuť tieto ciele. Firma sa snaží organizovať rôzne akcie, kde propaguje svoju značku, koná rôzne závody a prispieva na dobročinné účely. Čo sa týka finančnej verejnosti, firma spolupracuje s Národnou bankou Slovensko, pre ktorú musí vykazovať informácie o dovoze a vývoze tovaru mimo EÚ.

8.2 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia analyzuje vplyvy, ktoré pôsobia na podnik zvonku a majú vplyv nielen na firmu, ale aj na jednotlivé časti mikroprostredia, teda na dodávateľov, odberateľov, konkurenciu, verejnosť a sprostredkovateľov. Všetky zmeny v makroprostredí majú určitým spôsobom vplyv na chod a hospodárenie podniku. Pre podnik je veľmi dôležité, aby tieto zmeny sledoval a prispôboval sa im. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

8.2.1 Demografické prostredie

Táto časť analýzy makroprostredia nie je v spoločnosti Belve, s.r.o. sledovaná. Do demografického prostredia firmy spadajú vplyvy ako pôrodnosť obyvateľstva, veková štruktúra obyvateľstva, vzdelanie obyvateľov, počet členov domácnosti a iné. Faktory, ktoré môžu ovplyvňovať priamo firmu Belve z demografického hľadiska, môže byť najmä počet obyvateľov v produktívnom veku, ktorí by boli schopní a ochotní vykonávať prácu v sklade počas sezóny, keďže je tu vyššia fluktuácia. Taktiež môže hrať rolu aj počet obyvateľov s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním v danom okrese, ktorí by sa mohli hodiť na prípadné novo vytvorené pracovné miesta na trhu v oblasti administratívy. Ale ako už bolo spomenuté vyššie, firma toto prostredie nijakým spôsobom neanalyzuje a toto prostredie nehrá rolu pri stanovovaní marketingovej stratégie.

8.2.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je prostredím, ktoré pôsobí na firmu asi najviac. Ide hlavne o infláciu, nezamestnanosť, HDP. Všetky tieto faktory majú vplyv na chod a obchodovanie firmy. Hrubý domáci produkt sa v súčasnej dobe pohybuje na úrovni 84,02 mld.. Táto hodnota by mala v priebehu roka mierne rásť, aspoň tak tvrdia odhady. Čo sa týka nezamestnanosti, tá je momentálne na úrovni 10,7%, po tom ako klesla od začiatku roka 2017. Inflácia je na úrovni 0,9% a podľa predikcií by mala mierne rásť, aj v dôsledku toho, že klesá nezamestnanosť. Všetky uvedené dáta sú pre obdobie koniec roka 2017 a začiatok roka 2018. Okrem týchto faktorov musí dávať spoločnosť pozor na zmeny kurzov a nielen slovenského kurzu, ale aj kurzu v Číne a USA, pretože to môže spôsobiť, že firma bude nakupovať za drahšie. S podobnou situáciou má firma už skúsenosť, keď zmena amerického kurzu spôsobila zdraženie čínskych produktov.

8.2.3 Prírodné prostredie

Prírodné alebo životné prostredie je v súčasnosti veľmi dôležité. Čoraz viac si to začína človek uvedomovať a kladie dôraz na dodržiavanie všetkých predpisov a zákonov na ochranu životného prostredia. Netýka sa to iba jednotlivca, ale najmä firiem a firma Belve nie je výnimkou. Firma musí dodržiavať predpisy stanovené Slovenskou inšpekciou

životného prostredia. Na životné prostredie sa kladie veľký dôraz najmä kvôli faktom, ako je úbytok lesov, kyslé dažde, poškodzovanie ozónovej vrstvy zeme, rozširovanie púští, vymieranie mnohých druhov živočíchov, znižovanie množstva pitnej vody vo svete a ďalšie. Taktiež firmy produkujú veľké množstvo rôznych druhov odpadu, ktoré predstavujú hrozbu pre životné prostredie. Firma Belve si na podobné veci dáva pozor a všetok odpad recykluje. Firma je taktiež povinná poskytovať a nahlasovať údaje o použitých kartónoch pri balení, ale aj o počte zakúpených gúm a pneumatík. Recykláciu kartónov realizuje na základe Natur-Pack systému a recykláciu gúm pomocou firmy V.O.D.S, ktorá jej poskytuje aj poradenstvo v oblasti environmentalistiky.

8.2.4 Technologické prostredie

Technologické prostredie je najprogressívnejším prostredím. To čo bolo moderné a efektívne včera, nemusí byť dnes. Každodenne sa vyvíjajú nové technológie, ktoré zjednodušujú ľuďom prácu, poprípadе nahrádzajú ľudí ako pracovnú silu. Preto ak chce byť firma na trhu, na ktorom pôsobí, zostať úspešná, musí sledovať vývojové trendy v oblasti technológií a zamerať sa na inovovanie. Čo sa týka technologických inovácií v oblasti výroby, firma nedokáže ovplyvniť fungovanie samotnej výroby priamo, keďže firma odkupuje jednotlivé časti bicykla od svojich dodávateľov a bicykle následne už iba manuálne montuje, ale dokáže ovplyvniť to, ako budú jednotlivé časti bicykla vyzerat', keďže si zadáva konkrétnu objednávku, ktorú jej dodávateľ vyrobí. Čo firma dokáže ovplyvniť, je výber dodávateľa, ktorý pre firmu poskytne najlepšie komponenty, vyrábané podľa moderných technológií. Firma Belve sa snaží poskytovať pre svojich zamestnancov čo najlepšie a najpraktickejšie vybavenie, ktoré im pomôže uľahčiť a zlepšiť prácu.

8.2.5 Politické prostredie

Tak ako ekonomické prostredie, tak aj politické prostredie má veľký vplyv na fungovanie firmy. Politické prostredie je tvorené normami, ktoré vytvárajú pre podnik Belve podnikateľské prostredie, ktoré je zdravé. To je predpokladom ekonomickej slobody a dobrovoľných ekonomických aktivít. Aby trh a firmy v ňom fungovali a prosperovali, musí byť zabezpečená ekonomická sloboda, ktorú možno dosiahnuť pri minimálnej úlohe štátu. Legislatívne obmedzenia by nemali byť výrazné a mali by zabezpečovať fungujúci trh,

kde platia princípy konkurencie. Podmienky na slovenskom trhu sa v priebehu rokov postupne zlepšili, ale je nutné podotknúť, že mnoho problémov pretrváva. Prostredie v oblasti podnikania je obmedzované vládou a rôznymi ďalšími regulátormi. Okrem slovenskej vlády je to aj Európska únia, ale aj mnohé nadnárodné inštitúcie. Situáciu na Slovensku by zlepšila liberalizácia a deregulácia podmienok na trhu, vytváranie predpokladov zmluvnej slobody, dôraz na dodržiavanie a vymáhanie vlastníckych práv a vytváranie zodpovednosti.

Spoločnosť Belve podlieha reguláciám prostredníctvom zákonníka práce, živnostenského zákona, obchodného zákona, zákona o účtovníctve a iných druhov regulácií. Podlieha taktiež rôznym druhom kontroly, ako je kontrola vývozu a dovozu tovaru, daňovej kontrole, atď. Firma musí dodržiavať predpisy, ktoré sa týkajú kvality a bezpečnosti produktov, predpisy týkajúce sa zamestnávania ľudí a bezpečnosť a ochranu pri práci. Ako už bolo vyššie spomínané, firma musí dodržiavať aj vplyv výroby na životné prostredie. Faktorom, ktorý výrazne ovplyvňuje firmu, je udelenie antidumpingového cla na dovoz materiálu z Ázie. Keďže sadza tohto cla bola pre EÚ príliš vysoká, musela firma požiadať o výnimku a odpustenie antidumpingového cla. Našťastie pre firmu žiadosť bola úspešná a firma Belve tak naďalej môže obchodovať s Čínou. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

8.2.6 Kultúrne prostredie

Výrobky firmy vplývajú na kultúrne prostredie na Slovensku, ale aj na iných miestach hlavne v EÚ určitým spôsobom. To že zákazník uprednostní bicykel pred automobilom, má vplyv na kultúru. Čoraz častejšie si ľudia uvedomujú, aké je zdravie dôležité, a preto sa snažia nahradiť dopravné prostriedky pri ceste do obchodu alebo do práce práve bicyklom. Či už ide o mladých alebo starých, s bicyklami značky CTM sa môžeme stretnúť v rôznych oblastiach a subkultúrach. Vzťah ľudí k športu je čoraz lepší a uvedomuje si to aj samotná firma, preto sa snaží uspokojiť tieto potreby ľudí.

8.3 Strategické analýzy podniku

Strategické analýzy sú dôležitou súčasťou podniku pri tvorbe stratégií. Firma Belve nie je výnimkou a všetky tieto stratégie napomáhajú podniku pri získavaní informácií o súčasnej situácii, v ktorej sa podnik nachádza. V tejto kapitole budú postupne rozobraté základné situačné analýzy, ktoré pomáhajú podniku určiť súčasnú situáciu a smerovanie podniku do budúcnosti. Budú využité analýzy, ktoré boli popísané v teoretickej časti práce, teda SWOT analýza, Porterová analýza piatich síl a PEST analýza, ktorú nebudeme ďalej rozoberať, pretože všetky body, ktoré obsahuje PEST analýza, sú obsiahnuté v analýze makroprostredia podniku firmy.

8.3.1 SWOT analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

SWOT analýza je často používaným nástrojom, slúžiacim na odhalenie situácie v podniku. Táto analýza teda odhaľuje súčasný stav podniku, ale pomáha aj odhaliť možné alternatívy budúceho vývoja podniku. Pomáha hodnotiť silné a slabé stránky podniku a taktiež príležitosti a hrozby. Čo sa týka silných a slabých stránok vo firme Belve, s.r.o., tie môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov a následne aj tabuľky, ktorá prehľadnejšie vyobrazí jednotlivé silné a slabé stránky firmy.

Medzi silné stránky firmy Belve určite môžeme zaradiť kvalitu produktov, ktoré firma ponúka, a taktiež dizajn niektorých bicyklov, ktorý upúta potenciálnych zákazníkov pri voľbe a následnej kúpe nového bicykla. Silnou stránkou je určite aj cena, za ktorú zákazník dostane kvalitný tovar. Veľkou výhodou firmy Belve je aj sklad, umiestnený hneď vedľa výroby v sídle firmy a taktiež v meste Stará Turá umiestnený druhý sklad, ktorý je tiež ľahko dostupný. Taktiež je to sklad v obci Jablonica, ktorý je však o niečo ďalej ako by vyhovovalo. Za silnú stránku môžeme považovať aj veľmi dobré vzťahy medzi odberateľmi a dodávateľmi, ktoré sa budujú niekoľko rokov. Medzi ďalšie silné stránky podniku treba zaradiť aj stabilné miesto na trhu a dobré povedomie o firme a produktoch značky CTM, ktoré si firma v priebehu rokov vybudovala, a taktiež distribúcia, možná vlastnými dopravnými prostriedkami. Okrem toho aj komunikácia v rámci firmy je na veľmi dobrej úrovni.

Slabými stránkami firmy Belve sú ťažšie dostupné finančné zdroje, taktiež z hľadiska toho, že ide o sezónnu prácu, aj vysoká fluktuácia zamestnancov a to hlavne pracovníkov v sklade. Slabou stránkou môže byť aj distribúcia prostredníctvom niektorých prepravných firiem, ktoré nezaobchádzajú so zabalenými bicyklami tak, ako by bolo vhodné. Dochádza k tomu najmä v dôsledku prepravy zabalených bicyklov v kartónových škatuliach, ktoré sú distribuované spotrebiteľovi prostredníctvom viacerých šoférov a viacerých zastávok v depách a v dôsledku toho je ťažké zistiť, ktorý prepravca je zodpovedný za zlé zaobchádzanie so zabalenými bicyklami. Často sa tak stáva, že bicykle prídu k spotrebiteľovi poškodené a ten ich odošle naspäť. Slabými stránkami vo firme sú aj slabý prieskum trhu, nevypracovaný marketingový plán vo firme alebo slabšia prezentácia firmy. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

Tabuľka 2: SW analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
- kvalita produktov	- dostupnosť finančných zdrojov
- dizajn niektorých bicyklov	- vysoká fluktuácia zamestnancov
- cena produktov	- distribúcia prostredníctvom niektorých prepravných spoločností
- sklad priamo vo firme a ďalší sklad v meste Stará Turá + sklad v obci Jablonica	- slabý prieskum trhu
- dobré vzťahy medzi odberateľmi a dodávateľmi	- neexistujúci marketingový plán
- stabilné miesto na trhu	- slabá prezentácia firmy
- dobré povedomie o bicykloch značky CTM	
- distribúcia vlastnými dopravcami	
- komunikácia v rámci firm	

Ďalšou časťou SWOT analýzy je definovanie príležitostí a hrozieb, ktoré sa pre podnik na trhoch vytvárajú a s ktorými musí počítať, aby bol úspešný.

Jednou z príležitostí pre firmu Belve je vstup na ďalšie zahraničné trhy, kde by firma so svojimi produktami mohla byť úspešná. Tým pádom by firma mohla získať nových zákazníkov a zvýšiť predaj svojich produktov. Príležitosť pre firmu môže byť aj zavedenie nových stratégií (napr. uvedených v rámci projektu tejto diplomovej práce), ktoré by mohli dopomôcť firme k zvýšeniu úspešnosti. Ďalším bodom v tejto časti je získanie nového segmentu zákazníkov a orientácia na tento segment. Častejšie sa hovorí v dnešnej dobe o podpore plynúcej z Eurofondov. Čo sa týka zamestnancov, tak je to zvýšenie ich odbornosti, poprípade získanie nových zamestnancov s dodatočným vzdelaním a skúsenosťami na to, aby pomohli firme rozvíjať sa ďalej.

Hrozbami pre podnik sú rozhodne konkurencia na trhu s bicyklami a doplnkami, kde existuje mnoho firiem zaoberajúcich sa výrobou a predajom bicyklov. Hlavne v dnešnej dobe, keď je trendom zdravý životný štýl a ľudia často menia svoje dopravné prostriedky za bicykle pri ceste do práce, alebo do obchodu. Z toho plynie aj hrozba vstupu nových konkurentov na trh. Hrozbou môže byť aj fakt, že ide o sezónny šport, poprípade ďalšími hrozbami sú zvyšujúce sa ceny dodávateľov, alebo legislatívne zmeny, ktoré môžu mať vplyv na podnik. Netreba zabudnúť ani na horšiu finančnú situáciu ľudí, čo môže mať za následok zníženie dopytu po produktoch. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

Tabuľka 3: OT analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

Príležitosti	Hrozby
- vstup na zahraničné trhy	- vysoká konkurencia
- získanie nových zákazníkov a zvýšenie predaja	- možnosť vstupu nových konkurentov na trh
- zavedenie nových stratégií	- sezónnosť
- nový segment zákazníkov	- zvyšovanie cien dodávateľov
- podpora prostredníctvom Eurofondov	- legislatívne zmeny

- zvýšenie odbornosti zamestnancov	- zlá finančná situácia
------------------------------------	-------------------------

8.3.2 EFE a IFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.

Z analýzy SWOT budeme vychádzať pri EFE a IFE matici. Na základe jednotlivých faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú, im bude priradená váha, z hľadiska toho, ako sú jednotlivé faktory dôležité pre podnik. Celkové váhy môžu dosahovať hodnoty vždy iba 1, tak u EFE ako aj u IFE matice. Jednotlivé faktory sú hodnotené v rozmedzí 1 až 4 body. Ak by mal faktor napríklad počet bodov 4, znamenalo by to, že má veľký význam pre podnik a naopak 1 bod znamená malý význam pre podnik.

8.3.2.1 EFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.

Pri stanovovaní hodnôt matice EFE sa vychádzalo z údajov vonkajšieho prostredia SWOT analýzy, teda príležitostí a hrozieb.

Tabuľka 4: EFE analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

	Popis	Váha	Body	Vážené skóre
P1	Vstup na zahraničné trhy	0,07	1	0,07
P2	Získanie nových zákazníkov a zvýšenie predaja	0,13	2	0,26
P3	Zavedenie nových stratégií	0,06	2	0,12
P4	Nový segment zákazníkov	0,03	1	0,03
P5	Podpora prostredníctvom Eurofondov	0,08	2	0,16
P6	Zvýšenie odbornosti zamestnancov	0,09	3	0,27
	Príležitosti celkom	0,46		1,54

H1	Vysoká konkurencia	0,16	2	0,36
H2	Možnosť vstupu nových konkurentov na trh	0,03	3	0,09
H3	Sezónnosť	0,09	1	0,09
H4	Zvyšovanie cien dodávateľov	0,11	2	0,22
H5	Legislatívne zmeny	0,05	4	0,20
H6	Zlá finančná situácia	0,10	2	0,20
	Hrozby celkom	0,54		1,12
	CELKOM	1,00		2,66

Na základe výsledkov EFE matice vyšlo vážené skóre príležitostí celkom 1,54 a skóre hrozieb 1,12, čo v konečnom dôsledku znamená celkovú hodnotu 2,66. Táto hodnota je ľahko nad priemerom a znamená, že podnik reaguje na vonkajšie faktory mierne nadpriemerne. Mal by sa snažiť minimalizovať hrozby a orientovať sa viac na príležitosti.

8.3.2.2 IFE matica spoločnosti Belve, s.r.o.

Pri tvorbe IFE matice vychádzame z interného prostredia, a teda výsledkov SWOT analýzy interného prostredia.

Tabuľka 5: IFE analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

	Popis	Váha	Body	Vážené skóre
Si1	kvalita produktov	0,15	4	0,6
Si2	dizajn niektorých bicyklov	0,11	2	0,22
Si3	cena produktov	0,12	4	0,48

Si4	sklad priamo vo firme a ďalší sklad v meste Stará Turá+ v obci Jablonica	0,05	2	0,10
Si5	dobré vzťahy medzi odberateľmi a dodávateľmi	0,05	3	0,15
Si6	stabilné miesto na trhu	0,03	3	0,09
Si7	dobré povedomie o bicykloch značky CTM	0,05	2	0,10
Si8	distribúcia vlastnými dopravnými	0,02	2	0,04
Si9	komunikácia v rámci firmy	0,07	3	0,21
	Silné stránky celkom	0,65		1,99
S11	dostupnosť finančných zdrojov	0,05	2	0,10
S12	vysoká fluktuácia zamestnancov	0,10	2	0,20
S13	distribúcia prostredníctvom niektorých prepravných spoločností	0,05	2	0,10
S14	slabý prieskum trhu	0,03	2	0,06
S15	neexistujúci marketingový plán	0,04	1	0,04
S16	slabá prezentácia firmy	0,08	1	0,08
	Slabé stránky celkom	0,35		0,58
	CELKOM	1,00		2,57

Na základe IFE matice sme dospeli k skóre silných stránok v hodnote 1,99 a slabých so skóre 0,58, čo dáva dohromady výsledné skóre 2,57. Tento výsledok hovorí, že firma má pomerne silnú pozíciu, čo sa týka interného prostredia podniku, avšak stále by sa mala pokúšať o posilňovanie svojich silných stránok a eliminovať tie slabé.

8.3.3 Porterova analýza piatich síl spoločnosti Belve, s.r.o.

Dodávateľia-

Ako už bolo spomenuté, najväčšími dodávateľmi firmy sú Čína a Taiwan, odkiaľ odoberá firma najväčšie množstvo doplnkov a produktov, potrebných na výrobu a montáž bicyklov. V Európe je to hlavne nemecká veľkoobchodná firma Messingschlager, ktorá dodáva firme doplnkový tovar a komponenty, ktoré následne predáva. Firma Belve taktiež odoberá od svojich dodávateľov zo Slovenska a Čiech, avšak títo dodávateľia dodávajú firme iba doplnkový tovar a komponenty menších rozmerov.

Odberateľia-

Pre firmu sú odberateľmi veľkoobchodní alebo maloobchodní sprostredkovatelia, teda predajcovia, ktorí kupujú od firmy Belve produkty značky CTM, ktoré následne predávajú konečnému spotrebiteľovi, alebo ďalším maloobchodom. Firma tak pôsobí na trhu sprostredkovateľov, ktorí zabezpečujú predaj produktov. Medzi najväčších odberateľov na Slovensku patrí Kubicašport zo Žiliny, Kaktusbike Bratislava, MT-šport Rabča, Sadesport Považská Bystrica, Bruxel-bike Košice a viacero ďalších.

Existujúci konkurenti-

Na trhu s bicyklami a doplnkami pre bicykle existuje v súčasnosti mnoho výrobcov a firiem, ktoré dodávajú na slovenský, český a ostatné trhy, kde Belve vyváža svoje bicykle. Medzi najväčších konkurentov, ktorí pôsobia na Slovensku, patrí firma Kellys, ktorá je azda najväčším konkurentom značky CTM na Slovensku. Na Slovensku taktiež pôsobí firma Dema. V Čechách je to firma Leaderfox, Author, Olpran, Amulet a viacero ďalších menších firiem vyrábajúcich bicykle. Okrem týchto výrobcov možno nájsť na miestnych trhoch viacero značiek bicyklov, ktoré predstavujú konkurenciu pre bicykle značky CTM.

Potenciálni konkurenti-

Potenciálnou konkurenciou môžu byť firmy a výrobcovia bicyklov, ktorí sa chystajú vstúpiť na trhy, na ktorých firma Belve pôsobí. Avšak vstup na trh s bicyklami by bol veľmi náročný,

pretože na tomto trhu pôsobí v súčasnosti viacero firiem, ktoré majú svoju históriu a ktoré odberatelia už poznajú. Preto je riziko z nových potenciálnych konkurentov malé. Hrozbou by mohlo byť spojenie dvoch alebo viacerých spoločností, ktoré už na trhu pôsobia, ale takéto riziko je tiež malé.

Substitúty-

Bicykel ako taký zabezpečuje svojmu vlastníkovi viacero funkcií. Plní relaxačnú, športovú a prepravnú funkciu. Môžeme povedať, že bicykel je určitým spôsobom jedinečný a substitút nemá. Avšak ak by sme bicykel brali čisto z hľadiska toho, že ide o prostriedok zabezpečujúci prepravu človeka, mohli by sme považovať za substitút bicykla napríklad auto, motorku, kolobežku, ale aj mnohé iné veci, ktoré nám uľahčia prepravu. Z tohto hľadiska nie je žiadne riziko substitútu, ktorý by mohol nahradiť bicykel ako taký. Možno teda povedať, že bicykel dokonalý substitút nemá. (BELVE, s.r.o. Interné dokumenty spoločnosti, 2017-16-03)

8.3.4 BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

Bostonská matica bola zvolená pre hodnotenie portfólia produktov značky CTM. Táto analýza pomáha hodnotiť produkty, ktoré firma ponúka pre svojich spotrebiteľov. Táto analýza je rozdelená do štyroch kvadrantov, do ktorých budú zaradené niektoré produkty firmy. Z hľadiska stanovenia bicyklov do jednotlivých kvadrantov boli vybraté tie bicykle, ktoré najvýraznejšie spadajú do jednotlivých kvadrantov a sú ich reprezentatívnymi prvkami. BCG analýza spoločnosti vychádza z údajov uvedených v tabuľke. Pre stanovenie tempa rastu sa vychádzalo z porovnania predaja jednotlivých modelov za posledné obdobie. Potenciálne tempo rastu jednotlivých modelov bicyklov je určené v % . Relatívny tržný podiel bol stanovený iba na základe odhadu.

Tabuľka 6: BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o.

	Model bicykla	Tempo rastu	Relatívny tržný podiel
1.	Metric	13%	nízky

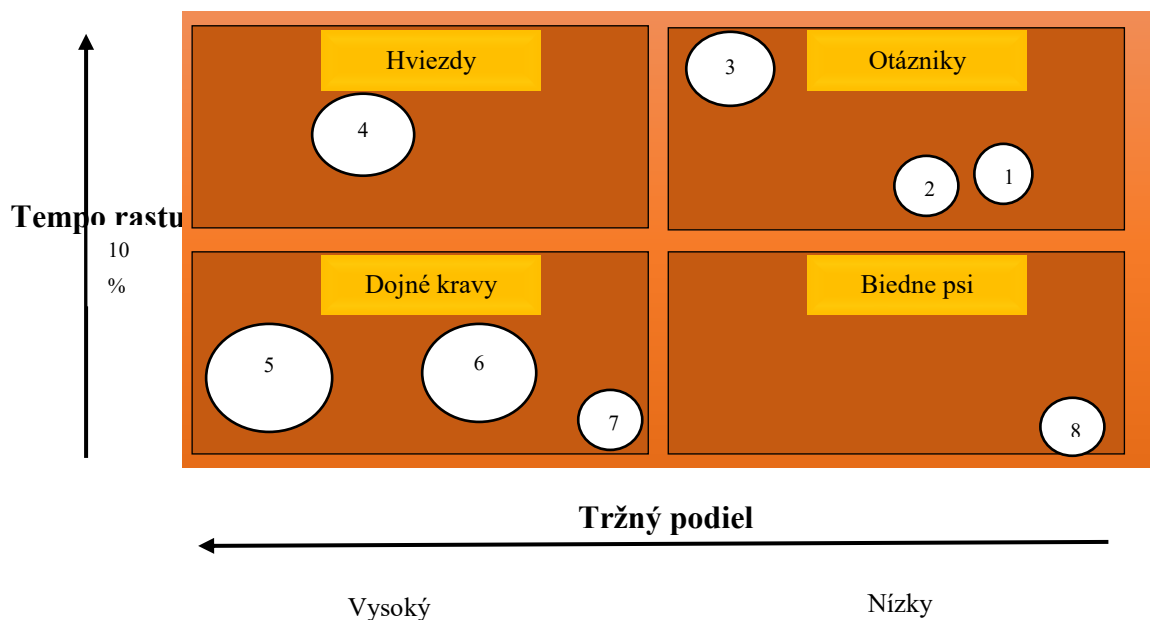
2.	Fiore	12%	nízky
3.	Christine	30%	nízky
4.	Charisma	15%	vysoký
5.	Axon	4%	vysoký
6.	Maxima	7%	vysoký
7.	Olivia	3%	vysoký
8.	Viva	2%	nízky

Pri stanovovaní tempa rastu a určovaní relatívneho tržného podielu sa vychádzalo z údajov a odhadov za posledné roky, počas ktorých sa tieto modely vyrábali a predávali. Iba u modelov Christine a Fiore sa vychádza z údajov a odhadov za posledné mesiace počas súčasnej sezóny, keďže ide o nové modely, ktoré sa vyrábajú po prvý raz až tento rok. Model Metric je na trhu druhý rok a taktiež ho môžeme zaradiť k pomerne novým modelom.

- **Otázniky** - tento kvadrant obsahuje produkty, ktoré sú na trhu nové, a ešte nie je jasné, či budú dané produkty na trhu úspešné, alebo nie. Medzi tieto produkty môžeme zaradiť model bicykla Metric, čo je elektro bicykel. Síce je tento model k dispozícii od minulého roka, ale ešte nie je jasné, ako sa s pribúdajúcimi rokmi uchytia elektro bicykle na slovenskom a českom trhu. Zatiaľ možno povedať, že ide o druh bicyklov, o ktorý sa postupom času zvyšuje záujem. Medzi ďalšie modely bicyklov, ktoré patria k novým modelom značky CTM a môžeme ich zaradiť do tohto kvadrantu, sú modely Fiore, čo je vzhľadovo podobný bicykel, ako model Summer, a taktiež bicykel Christine. Model Metric patrí k modelom s nízkym tržným podielom, ale má potenciál rastu do budúcnosti, keďže ide o elektrobicykel a tie môžu v najbližších rokoch zaznamenať značný rast v obľúbenosti. Čo sa týka modelov Fiore a Christine, ide o modely, ktoré sa značne podobajú modelom Summer, respektíve Charisma, čo sú modely, ktoré sa dobre predávajú, a preto majú potenciál rastu do budúcnosti, avšak zatiaľ majú relatívne nízky tržný podiel.
- **Hviezdy** - ide o produkty značky CTM, ktoré sa na trhu veľmi dobre predávajú, je o ne veľký záujem a zabezpečujú podniku zisk. Je treba z nich urobiť dojnú kravu.

Model Charisma je modelom bicykla, ktorý môžeme zaradiť ku hviezdám a má potenciál stať sa dojnou kravou pre firmu Belve, s.r.o. Model Charisma patrí v posledných dvoch rokoch k veľmi obľúbeným bicyklom, patrí k najpredávanejším. Tento model je výborným predstaviteľom kvadrantu hviezd.

- **Kravy** - produkty, ktoré dlhodobo prinášajú pre firmu zisky. Takýmto produktom je model Axon, ktorý síce patrí k lacnejším bicyklom, ale dlhodobo aj k najpredávanejším bicyklom značky CTM. Do tohto kvadrantu môžeme zaradiť aj modely Maxima a Olivia. Model Axon patrí k najstarším modelom, ktoré firma vyrába, a na trhu patrí k veľmi obľúbeným modelom, preto je jeho tržný podiel vysoký, avšak potenciál rastu je už nižší. Spolu s modelmi Maxima a Olivia prinášajú firme značné zisky.
- **Biedne psy** - sú to zle predávané modely bicyklov, ktoré zaberajú miesto iným produktom. K takýmto bicyklom patrí model Viva, ktorý sa v priebehu roka predáva v malých množstvách oproti iným modelom bicyklov z rovnakej kategórie, teda dámske crossové bicykle.



Obr.6: BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o. (vlastné spracovanie)

9 PROJEKT INOVÁCIE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE SPOLOČNOSTI BELVE, S.R.O.

Na čele marketingu stojí samotné marketingové oddelenie, ktoré vedie marketingový manažér. Marketingové oddelenie spolupracuje s vrcholovým managementom pri tvorbe stratégií a pri tvorbe a výbere vhodných nápadov. Spoločnosť využíva pri tvorbe plánov a stratégií jednotlivé prvky marketingového mixu, avšak problémom je, ako už bolo vyššie spomenuté, že spoločnosť nevypracováva marketingový plán. Taktiež platí, že spoločnosť nevypracováva dokument, ktorý by zhrnul marketingovú stratégiu na nadchádzajúce obdobie. Na základe týchto faktov bude v nasledujúcich podkapitolách rozpracovaný návrh inovácie marketingovej stratégie spoločnosti Belve, s.r.o.. Tento návrh inovácie marketingovej stratégie bude rozpracovaný na základe marketingového mixu 4P podľa Kotlera. Všetky návrhy budú vychádzať zo situačnej analýzy podniku, ktorá bola rozpracovaná vyššie v práci.

Aj naďalej bude hlavným cieľom spoločnosti snaha o dosahovanie dobrého hospodárskeho výsledku. Aby firma dosahovala dobrý hospodársky výsledok, musí aj naďalej poskytovať svojim zákazníkom kvalitné produkty za výhodné ceny. Cieľom bude naďalej sa udržiavať medzi top spoločnosťami, ktoré vyrábajú a poskytujú bicykle pre svojich odberateľov. Potenciálom do budúcnosti je získanie nových zákazníkov a udržanie si tých doterajších. Noví zákazníci, poprípade nový segment zákazníkov by mohol pre firmu zabezpečiť patričné zisky. Ďalším cieľom bude nadväzovanie a získavanie nových kontaktov, ktoré by mohli mať pre firmu pozitívny vplyv. Potenciál sa javí v rozšírení pôsobnosti na zahraničné trhy, čím by firma získala nových odberateľov a tým by mohla zvýšiť objem výroby a následné tržby z predaja výrobkov značky CTM. Na trhu s bicyklami sa čoraz častejšie objavujú novinky v podobe elektro bicyklov, ktoré by mohli znamenať tú časť sortimentu, na ktorú sa bude zákazník s postupom času častejšie orientovať. Väčšina cieľov, ktoré boli popísané vyššie, sa spoločnosť snaží dodržiavať a riadiť sa nimi. Tieto ciele by mali byť smerodajné pre spoločnosť aj naďalej.

9.1 Inovácia marketingovej stratégie

Hlavným cieľom inovácie marketingovej stratégie spoločnosti Belve, s.r.o. bude zvýšenie objemu predaja produktov a s tým súvisiace získanie väčšieho množstva nových zákazníkov. Kľúčovými zákazníkmi sú veľkoobchodní a maloobchodní sprostredkovatelia, preto inovácia marketingovej stratégie bude vychádzať z tohto faktu a bude zameraná na Kotlerové 4P, teda produkt, cenu, propagáciu a distribúciu.

Veľa firiem v súčasnosti využíva práve marketingový mix 4P. Tento marketingový nástroj bol vybraný na základe jeho jednoduchosti a efektívnosti, ktorú firmám prináša. V odbornej literatúre, ale aj v praxi sa môžeme stretnúť s viacerými jeho verziami, ktoré sú určitým spôsobom rozšírené. Okrem toho, že bude pri inovácii marketingovej stratégie využitý klasický model 4P, budú sa jednotlivé časti inovácie opierať aj o model 4C, ktorý je braný z pohľadu zákazníka a nie z pohľadu výrobcu. Orientácia a pochopenie zákazníka je na dnešnom trhu veľmi dôležité. Jednotlivé písmená „C“ tvoria customer solution, čo je v preklade riešenie potrieb zákazníka, to zodpovedá v klasickom modeli 4P produktu. Ďalej je to cost, teda náklady, zodpovedajú cene, convenience je dostupnosť riešenia, čo je v 4P miesto, alebo distribučná cesta. Propagácia je nahradená pojmom communication, teda komunikácia. Tento nový model sa pri uplatňovaní marketingového plánovania a riadenia využíva veľmi často a taktiež je veľmi efektívny. Preto jednotlivé časti inovácií budú prihliadať aj na klasické 4P a budú si pomáhať modelom 4C.

9.1.1 Inovácia produktovej stratégie

Pri inovácii marketingovej stratégie orientovanej na produkt budeme vychádzať z ponuky bicyklov a doplnkov, ktoré firma v súčasnosti ponúka svojim zákazníkom. Základným cieľom bude aj naďalej sa usilovať o to, aby výrobky značky CTM patrili k tým najkvalitnejším a dizajnovu najlepším. Taktiež bude cieľom, aby ponúkala cenovo dostupné produkty pre svojich odberateľov. Firma by sa mala snažiť držať tempo s konkurenciou na trhu a postupom času si vybudovať pevné miesto lídra na slovenskom trhu.

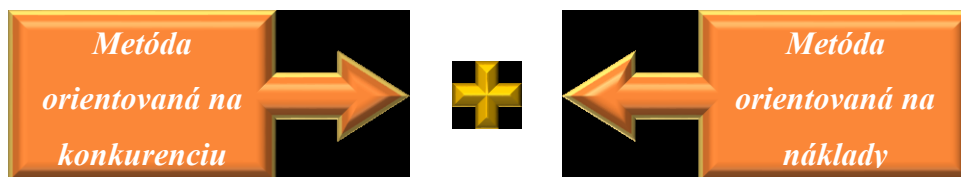
Návrhom z hľadiska produktového sortimentu by malo byť stiahnutie modelu bicykla Viva z ponuky a zastavenie výroby tohto modelu bicykla. Tento model patrí momentálne k najmenej predávaným modelom v pomere s jeho cenou a ostatnými modelmi bicyklov. Z hľadiska 4C, teda z pohľadu zákazníka, čo je v danom prípade maloobchodný odberateľ, nie je veľký záujem o jeho dodávanie do predajní, čo je spôsobené najmä nízkym dopytom koncového zákazníka po tomto produkte. Tento model bicykla patrí do kategórie lady, teda dámskych bicyklov, avšak zatiaľ sa na trhu neuchytil, tak ako sa očakávalo. Už minulý rok bol predávaný v menších množstvách, oproti bicyklom tejto kategórie. Odporúčaná cena pre maloobchodných predajcov je pre model Viva 1.0 599,99 Eur a pre model Viva 2.0 699,99 Eur. Môžeme povedať, že tento model bicykla patrí v kategórii lady k tým drahším a možno práve to je dôvodom zníženého záujmu o tento bicykel. Navrhujem teda stiahnutie tohto modelu z trhu a jeho nahradenie iným modelom, poprípade zníženie vybavenosti jednotlivými komponentami na podobnú úroveň, ako má napríklad model Bora 1.0, respektíve 2.0, alebo Maxima 3.0. Radiace páčky Shimano Altus SLM370 spolu s meničom Shimano M370 Altus by mohli byť nahradené radiacimi páčkami Shimano ST-EF51A/8 a meničom Shimano Tourney. Okrem tejto výbavy by mohli byť nahradené aj nižšou triedou kľúk, prešmykačom, alebo inými časťami bicykla, čo by zabezpečilo zníženie nákladov na tento model bicykla a mohol by sa predávať za nižšiu cenu. V prípade ak by nedošlo ani po tomto kroku k zvýšeniu objemu predaja, by bol tento model stiahnutý z ponuky.

Opakom by práve mohlo byť rozšírenie sortimentu bicyklov v kategórii road, čo sú cestné bicykle. V poslednej dobe sa zvyšuje záujem a z toho plynúci dopyt po cestných bicykloch. Tento druh športu a bicykla samotného sa do popredia na Slovensku dostáva možno vďaka Petrovi Saganovi. Či už je to pravda, alebo nie, viacero ľudí v dnešnej dobe uprednostní cestný bicykel pred horským. Spoločnosť by sa preto mohla viac orientovať na cestné bicykle a pokúsiť sa vybudovať si dobré meno v oblasti cestných bicyklov. Okrem rozšírenia sortimentu by mohlo dopomôcť aj vytvorenie cestného cyklistického tímu, ktorý by jazdil práve na cestných bicykloch CTM a tým aj zabezpečil propagáciu značky.

9.1.2 Inovácia cenovej stratégie

V oblasti cenovej stratégie navrhujem udržiavať ceny na rovnakej úrovni, tak aby boli pre veľkoobchodných a maloobchodných sprostredkovateľov naďalej lákavé a dostupné. Taktiež navrhované ceny maloobchodníkov by sa mali držať na podobnej úrovni, pretože ak chce byť firma úspešná, musí na trhu v dnešnej dobe poskytovať kvalitné produkty za ceny dostupné zákazníkom, čo v súčasnosti firma spĺňa. Pri stanovovaní cien jednotlivých produktov by som preto postupoval cenotvorbou na základe nákladov a plus na základe konkurenčných cien. Pri niektorých modeloch by bolo možné zariskovať a zvýšiť mierne cenu určitých modelov, avšak to by sa nemuselo vyplatiť a mohlo by sa to firme vypomstiť.

Pri prieniku na nové trhy by bolo vhodné využiť penetračnú stratégiu, ktorá by mohla mať z krátkodobého hľadiska predstavovať riziko, ale z hľadiska dlhodobého by pre firmu mohla priniesť želané ovocie.



Obr.7: Navrhovaná cenová stratégia spoločnosti

Firma by naďalej mohla poskytovať svojim zákazníkom určité formy akcií a zliav, ktoré by mohli nalákať nielen veľkoobchodných a maloobchodných sprostredkovateľov, ale taktiež koncových zákazníkov. Mohlo by ísť o určitú formu odmeny pre odoberateľa, ktorý za kalendárny rok zakúpi bicykle v najvyššej hodnote. Tento odoberateľ by následne dostal zľavu napríklad 10-20% na všetky zakúpené produkty značky CTM pre nasledujúci rok. To by mohlo mať za následok to, že tento odoberateľ bude značke CTM naďalej verný a mohlo by dôjsť k zvýšeniu zakúpených kusov z jeho strany. Okrem akcií pre maloobchodníkov a veľkoobchodníkov by boli vhodné taktiež akcie pre koncových zákazníkov, ktorí si prostredníctvom kamenných predajní a internetových obchodov zakupujú doplnky, alebo bicykle značky CTM. Títo zákazníci by pri kúpe bicykla v určitej hodnote mohli získať zľavový kupón na ďalší produkt značky CTM.

Pri stanovovaní cien by mala firma dbať aj na obdobie, keď svoje bicykle predáva. Ku koncu sezóny by bolo vhodné poskytovať produkty za nižšie ceny, keďže na konci sezóny sa znižuje počet predávaných bicyklov, poprípade na ne poskytovať rôzne akcie. To by malo za následok aj to, že by sa bicykle nehromadili v sklade a predišlo by sa tak dodatočným nákladom na skladovanie. S tým súvisia aj staršie modely, ktoré sa za posledné roky v skladoch firmy nazbierali. Na tieto bicykle by mali byť vytvorené také množstevné zľavy, aby sa tieto bicykle podarilo predat' v nasledujúcich dvoch, maximálne troch sezónach, pretože hrozí, že o tieto bicykle stratia odoberatelia záujem úplne a dôjde k nahromadeniu veľkého množstva bicyklov, ktoré sa už nepredajú a spôsobia firme finančnú ujmu.

9.1.3 Inovácia distribučnej stratégie

Distribúcia je neoddeliteľnou súčasťou marketingu a marketingového mixu. Ak sa pozrieme na distribúciu z pohľadu zákazníka, čo je v 4C dostupnosť, tak zákazník vyžaduje, aby produkt, ktorý si od firmy kupuje, dorazil na jeho miesto včas a nepoškodený. Často sa v poslednej dobe stáva, že prepravca, ktorý zabezpečuje prepravu v rámci Českej republiky, odovzdáva bicykle maloobchodníkom, ktorí si ich zakúpili, v zlom stave. Maloobchodníci tak bicykle pošlú naspäť s tým, že bicykel je oškretý alebo má inú chybu. Tým vznikajú nepríjemné starosti nielen na strane firmy, ale aj na strane maloobchodníkov. Tento problém sa vyskytol pri zmene prepravcu. Po minulé roky prepravu zabezpečovala prepravná spoločnosť PPL, s ktorou problémy neboli. Po zmene prepravcu sa spomínané problémy začali vyskytovať, preto možno povedať, že za chybu zodpovedá nový prepravca. Z hľadiska cenovej ponuky vyšiel tento prepravca pre firmu ako najvhodnejší, avšak po skúsenostiach s týmto prepravcom navrhujem zmeniť spoločnosť, ktorá by túto prepravu zabezpečovala, i keď to bude na úkor vyššej ceny. Optimálne by bolo vrátiť sa k prepravnej spoločnosti PPL, s ktorou bola firma spokojná, avšak táto prepravná spoločnosť nemá dostatočne veľké autá na prepravu všetkých kusov na jedenkrát, čím by opäť vznikali dodatočné náklady na ďalšie auto.

Ďalším návrhom je zriadenie distribučného medziskladu v Českej republike, čím by sa predišlo väčšine problémov s prepravnou spoločnosťou. Tento sklad by slúžil ako prostredník medzi výrobou v Starej Turej a maloobchodmi v Českej republike. Tým, že by

bol tento sklad umiestnený v ČR, mohla by firma začať uvažovať o rozšírení distribúcie bicyklov značky CTM na nemecký trh, ktorý by bol tým pádom z hľadiska vzdialenosti dostupnejší, poprípade na iné blízke trhy.

9.1.4 Inovácia propagačnej stratégie

Propagáciu značky CTM má firma v súčasnosti zvládnutú na vysokej úrovni. Základom ktorý obsahuje potrebné informácie, či už o produktoch, firme, alebo iných údajoch, má firma na svojej internetovej stránke. Na stránkach nájde zákazník katalóg s bicyklami a doplnkami, ktoré sú aktuálne pre daný rok. Okrem toho je tu možnosť nájsť minuloročné modely, ktoré sa taktiež dajú zakúpiť. Okrem vlastných webových stránok je firma aktívna prostredníctvom sociálnych sietí a to hlavne Facebooku, kde pravidelne pridáva informácie o novinkách a aktualitách. V rámci propagácie firma koná viacero akcií a zúčastňuje sa na veľtrhu bicyklov. Taktiež poskytuje svojim zákazníkom propagačné materiály, ktoré majú za úlohu zvýšiť záujem a povedomie o produktoch CTM.

Navrhujem, aby firma naďalej uplatňovala tie isté metódy a aktivity ako doteraz. Perspektíva sa javí v návšteve a prezentácii značky CTM na ďalších výstavách. Jednou z nich by mohol byť veľtrh bicyklov FOR BIKES v Prahe, ktorý sa koná koncom marca, začiatkom apríla. Tento rok sa akcia FOR BIKES koná v dňoch 6.4 až 8.4. 2018. Táto akcia by mohla byť dobrou možnosťou na propagáciu značky na českom trhu a nielen na ňom, keďže sa na veľtrhu účastina aj rôzne zahraničné firmy. Taktiež by sa firma mohla zúčastniť aj výstavy v Mníchove, ktorá sa koná v júli, kde by mohla získať veľa užitočných informácií a inšpiráciu. Ide o veľtrh zameraný pre vyznávačov cyklistického športu a všetko okolo neho.

Ďalším návrhom je zvýšenie počtu firemných akcií, konaných hlavne pre deti. Tento segment sa javí ako jeden z najperspektívnejších. Akcie by sa mohli konať v rámci škôl, keď by deti mali možnosť povoziť sa na bicykloch v rámci akcie. Taktiež by sa mohli každoročne konať dni otvorených dverí vo firme, aby mali možnosť deti zo škôl a samozrejme aj ostatní ľudia nahliadnúť, ako to vo firme chodí, ako sa montujú bicykle, ako sa uskladňujú, i ostatné činnosti vykonávané vo firme.

Firma by sa taktiež mala viac zamerať na reklamné bannery na internete, ktoré dokážu upútať pozornosť. Takáto forma reklamy by sa potenciálnemu zákazníkovi zobrazovala po tom, ako by navštívil stránky s obsahom, ktorý súvisí s bicyklami. Takáto forma reklamy je v dnešnej dobe veľmi využívaná a dokáže upútať.

Obr.8: Umiestnenie reklám na webových stránkach

The image shows a screenshot of the Sport.sk website. The top navigation bar includes the 'Sport.sk' logo, a search bar, and links for 'aktuality.sk', 'prihlásiť / registrovať', 'Výsledky', 'Športové profily', and 'je tipovanie'. The main content area is divided into several sections: a large photo of a cyclist, a news article about HK Nitra, a news article about Petra Sagana, a news article about Mladí Slováci, and a list of 'Najčítanejšie zo Šport.sk' (Most read from Sport.sk). A red oval highlights the 'Sport.sk' logo and navigation bar. Another red oval highlights an advertisement for 'Máte problém. Nechce sa mu?' in the bottom right corner.

Na obrázku vyššie môžeme vidieť, kde by prípadné reklamy na internete v rámci športových stránok mohli byť umiestnené. Väčšinou sú takéto reklamy umiestňované v hornej časti stránky, popriprade v pravom rohu. Takéto reklamy dokážu upútať väčšinu ľudí a práve takáto forma reklamy by mohla byť efektívnym spôsobom na získanie vyššieho počtu zákazníkov. Takúto reklamu by firma mohla umiestniť na viacero stránok so športovou tematikou. Ak by teda potenciálny zákazník navštívil stránky týkajúce sa športu a hlavne cyklistiky, takáto reklama by sa mu zobrazila na danej webovej stránke.

9.2 Nákladová analýza projektu

Pri vyčíslení nákladov na výstavu musí firma počítat' s nákladmi, ktoré vzniknú pri prenájme plochy na veľtrhu. Medzi návrhmi už bola spomínaná výstava v Prahe, ktorá sa uskutoční v dňoch 6.4 až 8.4. 2018 v Prahe. Tento veľtrh sa koná v hale PVA Expo Praha Letňany. Po minulé roky sa tohto veľtrhu zúčastnilo viac ako 30 000 ľudí a viac ako 230 firiem z krajín Európy. Cena vstupenky online je 165 Kč. Čo sa týka nákladov na prenájom plochy, tie sú nasledovné.

Tabuľka 7: Náklady na prenájom plochy (radový stánok)

Výstavná plocha (radový stánok)	Cena za m ² na základe termínu prihlásenia	
	Do 15.1.	Od 16.1.
9-20 m ²	1400 Kč	1900 Kč
21-50 m ²	1300 Kč	1800 Kč
51 a viac m ²	1200 Kč	1700 Kč

Ceny v tabuľke č.4 sú uvedené pre stánok umiestnený v rade. Minimálna veľkosť stánku je 9 m². Tabuľka č.5 nižšie zobrazuje náklady na stánok umiestnený v rohu. Z nasledujúcej tabuľky je viditeľné, že rohový stánok má vyššie náklady na prenájom.

Tabuľka 8: Náklady na prenájom plochy (rohový stánok)

Výstavná plocha (rohový stánok)	Cena za m ² na základe termínu prihlásenia	
	Do 15.1.	Od 16.1.
9-20 m ²	1500 Kč	2100 Kč
21-50 m ²	1400 Kč	2000 Kč
51 a viac m ²	1300 Kč	1900 Kč

Ďalšími dvoma možnosťami pri výbere druhu a tvaru stánku je stánok do tvaru písmena U a taktiež ostrovný stánok, umiestnený v strede výstavniska. Náklady na jednotlivé druhy stánkov sú zobrazené v tabuľkách nižšie.

Tabuľka 9: Náklady na prenájom plochy (stánok v tvare U)

Výstavná plocha (stánok v tvare U)	Cena za m ² na základe termínu prihlásenia	
	Do 15.1.	Od 16.1.
30-50 m ²	1300 Kč	1900 Kč
51-100 m ²	1200 Kč	1800 Kč

Tabuľka 10: Náklady na prenájom plochy (ostrovný stánok)

Výstavná plocha (ostrovný stánok)	Cena za m ² na základe termínu prihlásenia	
	Do 15.1.	Od 16.1.
70-99 m ²	1200 Kč	1700 Kč
100-150 m ²	1100 Kč	1600 Kč
151 a viac m ²	900 Kč	1400 Kč

Okrem nákladov, ktoré vznikajú za prenájom výstavnej plochy, vznikajú aj rôzne iné druhy nákladov ako napr. registračný poplatok v hodnote 4000 Kč, s ním ďalej poistenie zodpovednosti za škodu v hodnote 800 Kč. Taktiež v prípade parkovania je povinný vystavovateľ zaplatiť parkovaciu kartu v hodnote 600 Kč/ks.

Ak by firma Belve plánovala v rámci areálu nejaký seminár, konferenciu alebo prednášku, mala by k dispozícii prednáškovú sálu pre max. 30 ľudí, ktorej cena na hodinu je 1 500 Kč, alebo väčšiu sálu pre max 150 osôb, ktorej cena na jednu hodinu je 2500 Kč. Ak by mala firma záujem, taktiež môže zažiadať o stráženie expozície v hodnote 200 Kč/h. Okrem toho má firma možnosť vytvoriť svoj druh reklamy, ktorý bude umiestnený v areáli výstavy.

Náklady na takúto formu propagácie sú individuálne a záleží na veľkosti a umiestnení reklamy. Firma má taktiež možnosť poistiť sa rámci výstavy voči krádeži a odcudzeniu majetku. Náklady na poistenie sa pohybujú v cenách od 15 000 do 50 000 Kč. Okrem týchto nákladov môžu vzniknúť náklady pre firmu v podobe nákladov na hostesku, ak si teda firma o ňu zažiada. V prípade hostesky so znalosťou cudzieho jazyka je sadzba 180 Kč na hodinu. V neposlednom rade sú to aj náklady za odpad. Štandardná cena je 800 Kč za 1 100 l kontajner.

Okrem nákladov spomínaných vyššie súvisia s vystavovaním aj náklady za energie. V prípade vystavovania má vystavovateľ možnosť zažiadať o počet zásuviek a prívod elektrickej energie. K dispozícii sú prívody 230 V a 400 V. Náklady na dve zásuvky do 9 kW/230 sú 5000 Kč. Pri prívode 400 V a výkone 9 kW ceny začínajú na úrovni 7500 Kč. Pripojenie k internetu v rámci výstavy stojí 2500 Kč. Ak firma zažiada o prívod vody, vzniknú dodatočné náklady v hodnote 4500 Kč.

Všetky vyššie uvedené ceny sú iba orientačné, pretože sa môžu v priebehu rokov meniť. Ak by sme chceli stanoviť finálnu hodnotu celkových nákladov za účasť na veľtrhu v Prahe, bolo by nutné vedieť, čo všetko by firma na danej akcii využila. Finálna cena by závisela aj od veľkosti plochy, ktorú by si firma prenajala, a typu stánku, taktiež by záležalo na počte dní, počas ktorých by firma vystavovala. V neposlednom rade sú to náklady za parkovanie, za prípadné využitie prípojky za internet, el. energie a vody, poprípade využitie hostesky, alebo kontajnera na odpad po akcii.

V prípade, ak by sa firma rozhodla využiť inú prepravnú spoločnosť, náklady na prepravu zabalených bicyklov a doplnkov by sa pravdepodobne zvýšili, keďže súčasná prepravná spoločnosť ponúkla z hľadiska cenovej ponuky najlacnejšiu prepravu zo všetkých prepravných spoločností, ktoré pre firmu vytvorili ponuku. Orientačné ceny na prepravu zachycuje tabuľka nižšie. Nemožno s presnosťou povedať, aká by bola cena prepravy, keďže samotnú cenu si stanovuje prepravná spoločnosť, plus je možné, že by bola pre firmu poskytnutá množstevná zľava, poprípade zľava na počet kilometrov, keďže firma využíva tieto služby každodenne. Nevyhnutné je aj zaradiť počiatočné náklady súvisiace so zabalením bicykla. Tie predstavujú 8 €, čo je približne 216 Kč, za materiál použitý pri balení a za kartónovú škatuľu, do ktorej je bicykel zabalený.

Tabuľka 11: Náklady na prepravu balíka v hmotnosti do

Hmotnosť balíka do	Cena v Kč za balík
7,0 kg	125,-
10,0 kg	145,-
13,0 kg	150,-
15,0 kg	155,-
17,0 kg	160,-
20,0 kg	165,-
25,0 kg	170,-

Všetky ceny v tabuľke sú uvedené orientačne a boli vybraté možnosti hmotnosti balíkov na základe hmotnosti bicyklov, ktoré firma vyrába. Ak by sa teda firma rozhodla zmeniť prepravnú spoločnosť, náklady by sa pravdepodobne o niečo zvýšili, alebo zostali na približne rovnakej úrovni. Všetko by záviselo na dohode medzi prepravujúcou spoločnosťou a firmou, respektíve na cenovej ponuke, ktorú by prepravná spoločnosť ponúkla. Riešenie problému so súčasnou prepravnou spoločnosťou by bolo vhodné, keďže ako bolo spomínané, zvýšil sa počet vrátených kusov, pretože prišli k zákazníkovi v škatuli, ktorá bola značne poškodená, a teda je zrejmé, že sa s ňou nezaobchádzalo patričným spôsobom.

Čo sa týka nákladov súvisiacich s reklamou na internete, ich cena je rôzna. Záleží hlavne na tom, o akú stránku ide, teda na akú stránku chceme túto reklamu umiestniť. Dôležitým faktorom je počet ľudí, ktorí navštevujú tieto stránky. Pre firmu Belve, s.r.o. by bolo najoptimálnejšie umiestniť takúto reklamu na stránky so športovým obsahom. Predovšetkým stránky súvisiace s cyklistikou. Ak by teda človek navštívil stránky s daným obsahom, automaticky by videl na daných stránkach reklamy s produktami značky CTM. Cena takýchto reklám sa väčšinou prepočítava na počet kliknutí na stránku (CPT - cena za tisíc zobrazení) a jej veľkosť je rôzna. Líši sa podľa web stránky, napríklad reklama na stránke Seznam stojí 125 Kč/ CPT. Ďalšou možnosťou je predplatenie si takejto reklamy bez ohľadu na to, koľko ľudí stránku navštívi. Ceny v eurách sa pohybujú okolo 150 až 200 eur.

Veľtrh FOR BIKES sa koná začiatkom apríla, preto bol v tabuľke označený mesiac apríl, počas ktorého sa bude akcia konať. Je pravdepodobné, že v nasledujúcich rokoch sa bude táto akcia konať približne v rovnakom mesiaci ako doposiaľ. V prípade výstavy v Mníchove ide o mesiac júl a taktiež je pravdepodobnosť rovnakého obdobia pre nasledujúce roky. Čo sa týka akcií pre deti, tie navrhujem, aby firma uskutočňovala najmä v mesiacoch, keď je krajšie počasie a školáci ešte neodišli na letné prázdniny. Optimálne by boli mesiace máj, jún, keď by firma mohla v rámci škôl na Starej Turej poskytovať počas akcie pre deti bicykle. Dni otvorených dverí navrhujem konať v dňoch, keď nie je sezóna v plnom prúde, poprípade ku koncu sezóny, keď by firma mala viac času na takéto akcie. Ohľadne reklamy na internete by bolo vhodné mať zabezpečenú takúto formu propagácie celoročne.

9.4 Analýza rizík projektu

Každý projekt podlieha rizikám, ktoré súvisia s prípravou, priebehom a následkami, ktoré vzniknú pred, počas a po tomto projekte. Preto je pri každom projekte dôležité tieto riziká identifikovať, určiť možné následky a vytvoriť návrh na ich prevenciu.

Tento projekt sa môže stretnúť s viacerými druhmi rizík. Tieto riziká boli rozdelené do troch kategórií. Prvou kategóriou je nízke riziko, potom stredné riziko a nakoniec vysoké riziko. Nasledujúca tabuľka zobrazuje pravdepodobnosť jednotlivých rizík, tieto pravdepodobnosti môžu nadobúdať hodnoty od 0 do 1, pričom 0 je malé riziko, 0,5 je riziko stredné a 1 je riziko vysoké.

Tabuľka 13: Analýza rizík

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku rizika
Neschválenie marketingových inovácií firmou	1
Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu inovácií	0,5
Nedostatok času pre jednotlivé plány	0

Zdraženie jednotlivých návrhov	0,5
Malá účinnosť jednotlivých návrhov	0,5

Malé riziko

Nedostatok času pre jednotlivé plány-

Čas je v dnešnej dobe veľmi dôležitý. To isté platí aj pre firmu Belve. Ak by aj firma mala finančné prostriedky na realizáciu jednotlivých inovácií v rámci projektu, existuje riziko, že firma nebude mať dostatok času pre ich realizáciu. Avšak toto riziko by nemalo zohrávať veľkú úlohu, keďže v rámci jednotlivých návrhov platí, že ak dôjde k ich schváleniu, budú platiť po celý rok, až na niektoré výnimky, ako je deň otvorených dverí, kde by nemal byť problém nájsť jeden deň v rámci roka určený pre verejnosť. To isté platí aj o veľtrhoch v Prahe a Mníchove, kde by účasť firmy nemal byť problém z časového hľadiska, i keď ide o mesiace, v ktorých sa bicykle vyrábajú vo veľkých množstvách.

Stredné riziko

Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu inovácií-

Jedným z dôvodov, prečo by firma nemusela dané návrhy schváliť, je nedostatok finančných prostriedkov. V prípade, ak by aj firma tieto prostriedky mala, môže s nimi mať iné plány do budúcnosti, čo by znamenalo zamietnutie jednotlivých návrhov. Kľúčovým by mohlo byť uvedomenie si, ktoré z jednotlivých návrhov by mohlo podniku najviac dať do budúcnosti a ktoré návrhy by mohli byť pre firmu zároveň najmenej nákladné. Na základe tohto rozhodnutia a uvedomenia by firma mohla dospieť k výberu tých návrhov, ktoré by nepredstavovali pre firmu veľké riziko a ktoré by mohli byť pre ňu najefektívnejšie.

Zdraženie jednotlivých návrhov-

Toto riziko hrozí najmä pri návrhoch ako je medzisklad v ČR, keď môže dôjsť k zdraženiu plôch, ktoré sú k dispozícii na prenájom. To isté platí, že z hľadiska veľkého záujmu o jednotlivé vyššie spomínané veľtrhy dôjde k zvýšeniu sadzieb na prenájom výstavného miesta v rámci veľtrhu, poprípade sa môžu zvýšiť iné náklady súvisiace s vystavovaním

v rámci veľtrhov. I keď pravdepodobnosť vzniku tohto rizika je zaradená do strednej kategórie, prípadný vznik tohto rizika by nemal výraznejšie ohroziť fungovanie firmy.

Malá účinnosť jednotlivých návrhov-

Ak by sa firma rozhodla prijať jednotlivé návrhy, ktoré sú zahrnuté a navrhnuté v tejto práci, existuje riziko, že ani tieto návrhy by neboli dostatočné pri dosahovaní cieľov spoločnosti, teda zvýšenie počtu zákazníkov, tým pádom zvýšený počet predaných bicyklov, alebo zvýšenie ziskov spoločnosti. Toto riziko by som zaradil medzi riziko so strednou hodnotou, pretože nikdy nevieme s presnosťou povedať, čo jednotlivé návrhy prinesú, ale taktiež by som ho neradil medzi riziká s vysokou hodnotou.

Vysoké riziko

Neschválenie marketingových inovácií firmou-

Firma Belve, s.r.o. sa môže rozhodnúť, že jednotlivé projektové návrhy inovácie marketingovej stratégie neschváli. Môže k tomu dôjsť z viacerých hľadísk. Jednou z hlavných príčin môže byť strach z toho, že pri niektorých návrhoch, ako je tvorba medziskladu v ČR, deň otvorených dverí apod. by sa firma vrhla do činností, s ktorými nemá skúsenosti a ktoré nemajú jasnú budúcnosť. Hlavne ak ide o sklad v ČR, keď nie je jasné, ako by to firma finančne zvládla a ako by sa naďalej vyvíjal trh s bicyklami a doplnkami na bicykle.

ZÁVER

V dnešnej dobe sa neustále všetko vyvíja, mení a posúva dopredu. Ak chce byť podnik úspešný, musí ísť s dobou. Nevyhnutné je, aby sledoval konkurenciu a prispôboval sa novým trendom. Trh s bicyklami a ich doplnkami nie je výnimkou. Aby bol podnik úspešný a držal krok s trhom a poskytoval pre svojich zákazníkov tie najlepšie produkty a služby, musí neustále inovovať. Nejde iba o inovácie produktov a služieb, ktoré podnikom ponúka, ale taktiež o inovácie procesov, stratégií, plánov a mnohých iných vecí, ktoré súvisia s podnikom. Práve táto diplomová práca sa zameriava na inováciu marketingovej stratégie a využíva pri tom marketingový nástroj, marketingový mix, ktorý je dobre známy v rámci marketingového oddelenia v nejednej firme. Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť také návrhy a riešenia na inováciu marketingovej stratégie, ktoré by mohli firme pomôcť vyriešiť niektoré problémy, ktoré ju v súčasnosti trápia, a zabezpečiť lepšie výsledky do budúcnosti. Tieto návrhy vychádzajú z mojich reálnych poznatkov z niekoľkých rokov, keď som v tejto firme pracoval ako brigádnik.

Práca sa skladá z troch častí, a to teoretickej časti, praktickej časti a projektovej časti. V rámci teoretickej časti sú charakterizované základné pojmy, ktoré s prácou súvisia a boli v nej využité. Na začiatku teoretickej časti boli definované základné pojmy ako inovácie, stratégia a marketing, taktiež boli rozobraté jednotlivé situačné analýzy, ktoré sú v tejto práci využité v rámci praktickej časti. Konkrétne ide o analýzu mikro a makroprostredia podniku, taktiež SWOT analýzu, ktorá pomohla definovať silné a slabé stránky podniku a taktiež príležitosti a hrozby pre firmu. Súčasťou týchto analýz je aj Porterova analýza piatich síl, BCG matica, ale aj PEST analýza, ktorá síce v práci využitá nebola, ale jej jednotlivé časti, z ktorých sa skladá, boli definované v rámci analýzy makroprostredia podniku. V neposlednom rade je to aj definícia marketingového mixu, ktorý bol v práci využitý pri inováciách marketingovej stratégie podniku.

V praktickej časti bola charakterizovaná spoločnosť Belve, s.r.o. V tejto časti je popísaná história firmy až po jej súčasnosť, je tu definovaná činnosť, ktorou sa zaoberá, a sortiment výrobkov, ktoré ponúka svojim zákazníkom. Tento sortiment je rozdelený do kategórií, ktoré sú popísané v jednotlivých podkapitolách. V rámci praktickej časti sú aplikované na firmu jednotlivé analýzy, ktoré boli popísané v teoretickej časti a pomáhajú odhaliť firme, ako na tom je z hľadiska súčasnej situácie a aké sú pre ňu príležitosti a hrozby do budúcnosti. Aj na základe týchto analýz boli vypracované jednotlivé návrhy v rámci projektovej časti.

Projektová časť je poslednou časťou v tejto diplomovej práci. Táto časť obsahuje jednotlivé návrhy na inováciu marketingovej stratégie, ktoré sa opierajú o marketingový mix. Tieto návrhy boli rozpracované do jednotlivých častí marketingového mixu, teda inovácia produktovej stratégie, cenovej stratégie, distribučnej a propagačnej stratégie. Následne boli v rámci tejto práce jednotlivé návrhy podrobené nákladovej, časovej a rizikovej analýze.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vydanie. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN
- [3] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [5] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3
- [6] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [8] JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vydanie. Brno: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7
- [9] CHAMBERS, I., GRAY, D., HALL, D.; aj. *Business studies*. 4. Vydanie. Harlow: Pearson Education, 2010. 812 s. ISBN 978-1-4058-9231-5
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] KOTLER, P. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [12] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2010, 636 s. ISBN 978-0-13-700669-4.
- [13] TROMMSDORF, Volker a Fee STEINHOF. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8
- [14] FORET, M.; *Marketing pro začátečníky*. 2. Vydanie. BIZBOOKS, 2010. 192 s. ISBN 978-80-25132-34-0

- [15] KIRIPOLSKÁ, Mariana. *Marketingové prostredie a jeho vplyv na rozvoj podniku*. Trenčín, 2011. Bakalárska práca. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov. Vedúci práce: Peter OTRUBČÁK.
- [16] JENÍK, Jiří. *Analýza mikro a makro prostredia PFT, spol. s.r.o.* Liberec, 2009. Bakalárska práca. Technická univerzita v Liberci. Fakulta prírodovedne- humanitní a pedagogická. Vedúci práce: KRAUSOVÁ Andrea.
- [17] RADOVÁ, Lucia. *Marketingová stratégia pivovaru Steiger Vyhne, a.s.* Praha, 2007. Diplomová práca. Vysoká škola ekonomická v Prahe. Fakulta managementu. Vedúci práce: NESNÍDALOVÁ, Jitka.

Elektronické zdroje

- [18] EuroEkonom.sk. *Marketingové plánovanie*. Ekonomický portál EuroEkonom.sk- príručka moderného ekonóma [online]. [cit. 2017-13-02]. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingove-planovanie/marketingovy-plan/>.
- [19] EuroEkonom.sk. *Strategické plánovanie*. Ekonomický portál EuroEkonom.sk- príručka moderného ekonóma [online]. [cit. 2017-13-02]. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/download/0127-statnice-manazment-03-05a.pdf>.
- [20] ManagementMania. © 2011- 2016. *IFE matice. ManagementMania* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/ife-matice>>.
- [21] ManagementMania. © 2011- 2016. *EFE matice. ManagementMania* [online]. [cit. 2017-06-03]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/efe-matice>>.
- [22] ManagementMania.com © 2011- 2016. *Stratégia (Strategy)* [online]. [cit. 2017-12-03]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/sk/strategia-strategy>
- [23] Kolovratok © *Strategické plánovanie*. Škola 21. storočia [online]. [cit. 2017-17-03]. Dostupný z WWW: http://www.skola21.sk/public/media/5940/Strategicke_planovanie.pdf
- [24] ManagementMania.com © 2011- 2016. *Strategické riadenie (Strategic management)* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/sk/strategicke-riadenie-strategic-management>

- [25] IKT Klaster Z@ict © 2008. *Čo sú inovácie* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.zaict.sk/content.php?id=29&lang=sk>
- [26] ManagementMania.com © 2011- 2016. *Inovácie* [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/sk/inovacie>
- [27] EuroEkonom.sk. *Marketingová stratégia firmy*. Ekonomický portál EuroEkonom.sk-príručka moderného ekonóma [online]. [cit. 2017-13-02]. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-marketing/Teoria-Diplomova-praca-Marketingova-strategia-firmy2.pdf>
- [28] EuroEkonom.sk. *Marketing a marketingový mix*. Ekonomický portál EuroEkonom.sk-príručka moderného ekonóma [online]. [cit. 2017-13-02]. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-marketing/Teoria-Diplomova-praca-Marketing-a-marketingovy-mix.pdf>
- [29] ManagementMania.com © 2011- 2016. *Analýza päti sil 5F* [online]. [cit. 2017-20-03]. Dostupný z WWW: ManagementMania.com © 2011- 2016. *Inovácie* [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [30] Nitana, s.r.o. © 2010-2011. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize. [online]. [cit. 2017-21-03]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [31] BELVE, s.r.o. © 2003-2017 *CTM* [online]. Dostupný z WWW: www.ctm.sk

Nepublikované zdroje, interné zdroje

- [32] Interné dokumenty spoločnosti BELVE, s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a. s.	Akciová spoločnosť
BCG	Boston Consulting Group (Bostonská matica)
ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domáci produkt
MTB	Mountain bike (horský bicykel)
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálneho a technologického prostredia
s.r.o.	
SWOT	Spoločnosť s ručením obmedzeným
	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (Analýza silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb)
4P	Marketingový mix - product, price, place, promotion

ZOZNAM OBRÁZKOV

- Obr.1: SWOT analýza (vlastné spracovanie)
- Obr.2: BCG matica (vlastné spracovanie)
- Obr.3: Logo spoločnosti Belve, s.r.o.
- Obr.4: Organizačná štruktúra spoločnosti Belve, s.r.o.
- Obr.5: Graf počtu predaných kusov (vlastné spracovanie)
- Obr.6: BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o. (vlastné spracovanie)
- Obr.7: Navrhovaná cenová stratégia spoločnosti
- Obr.8: Umiestnenie reklám na webových stránkach

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1:	Počet predaných bicyklov
Tabuľka 2:	SW analýza spoločnosti Belve, s.r.o.
Tabuľka 3:	OT analýza spoločnosti Belve, s.r.o.
Tabuľka 4:	EFE analýza spoločnosti Belve, s.r.o.
Tabuľka 5:	IFE analýza spoločnosti Belve, s.r.o.
Tabuľka 6:	BCG analýza spoločnosti Belve, s.r.o.
Tabuľka 7:	Náklady na prenájom plochy (radový stánok)
Tabuľka 8:	Náklady na prenájom plochy (rohový stánok)
Tabuľka 9:	Náklady na prenájom plochy (stánok v tvare U)
Tabuľka 10:	Náklady na prenájom plochy (ostrovný stánok)
Tabuľka 11:	Náklady na prepravu balíka v hmotnosti do
Tabuľka 12:	Časové hľadisko aktivít
Tabuľka 13:	Analýza rizík

ZOZNAM PRÍLOH

P1 Ukážka leporela s bicyklami značky CTM

PRÍLOHA P1: UKÁŽKA LEPORELA S BICYKLAMI ZNAČKY CTM



RAWER PRO
V HODNOTE
2299.99 €

JEDEN KUP

VYHRA!

MESAČNÉ LOSOVANIE
+ LOSOVANIE
O HLAVNÚ CENU

REBEL



27,5"

299.99 €
Doplnková KČC 3 DPH
26"

- Hi-Ten, 18" 20"
- Suntour H3350, 26"
- Shimano S-FRS 1A
- Shimano TX50
- Shimano 17.2117, 14-28
- Shimano 1Y50, 42/24/24T
- Hrybe mechanická disc brake

AXON



27,5"

219.99 €
Doplnková KČC 3 DPH
26"

- Hi-Ten, 15.5" 17" 18"
- Suntour H3510, 25"
- Shimano HS 356F
- Shimano Torquey
- Shimano 12.2117, 14-28
- Shimano 42/24/24T
- Aliborgia V brake

BLADE 1.0



799.99 €
Doplnková KČC 3 DPH

- ALU6061, foldable butted, 540, 550, 580mm
- ALU 6061
- Shimano Sora ST3500
- Shimano Sora ST3500 9 speed
- Shimano Sora RS3500 10
- Shimano Sora FC3550 50/34T
- Shimano China BR2400

DIRTKING PRO



899.99 €
Doplnková KČC 3 DPH

- ALU 6061, OS
- Suntour Circo Expert 100mm, 78
- Shimano FC 3500 50/34
- Shimano HS356F
- Shimano HS356F 160mm
- Shimano Master Disc, 584 BA, SE, 32H
- Shimano DTR 18 28x21.5 foldable black/cream H1 79/24

STARK 3.0



999.99 €
Doplnková KČC 3 DPH

- ALU 6061, 19" 21" double butted
- Rock Stock Paragon, 5A, RL
- Shimano Torquey
- Shimano TB000, XT
- Shimano TB000, XT
- Shimano HG 2008, 12-32
- Shimano HG 6210, 11-34
- Shimano AT15 Disc

STARK 2.0



799.99 €
Doplnková KČC 3 DPH

- ALU 6061, 19" 21" double butted
- Suntour Nige, 3-RL, AL, 75mm
- Shimano Deore SL1610
- Shimano TB000, XT 10sp
- Shimano TB000, XT
- Shimano HG 6210, 11-34
- Shimano D200C 48/35/26T
- Shimano AT15