

Návrh na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané sítě očních optik

Bc. Dominika Štáliková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Dominika Štálíková
Osobní číslo:	M18650
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Návrh na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané sítě očních optik

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti sítě očních optik.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný konkurenční stav vybrané sítě očních optik na místním trhu.
- Formulujte doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané sítě očních optik.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané sítě očních optik na základě provedených analýz.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

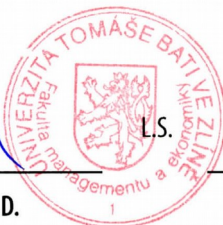
BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.
BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
BRIŠ, Petr. *Management kvality*. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.
GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 přípuští-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, považuji 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 11. 6. 2020

Jméno a příjmení: DOMINIKA ŠTALÍKOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa zaoberá vytvorením návrhu na zvýšenie konkurencieschopnosti vybranej siete očných optík, v ktorej je autorka zamestnaná.

Teoretická časť práce vysvetľuje problematiku služieb, konkurencie, a maloobchodnej siete. Za pomoci odbornej literatúry popisuje metódy, ktoré sú v praktickej časti práce použité na analýzu makroprostredia a mikroprostredia prostredia podniku. Na začiatku praktickej časti je podrobne predstavená vybraná spoločnosť a ďalej je spracovaný rozbor jednotlivých analýz v praxi. Zistené výsledky poukazujú na úroveň konkurencie, ziskovosť firmy a jej schopnosť konkurovať a na základe nich je vytvorené projektové riešenie, ktoré je podrobené nákladovej a rizikovej analýze.

Kľúčová slova: Očná optika, konkurencieschopnosť, produkty a služby, kvalita, marketingový mix, SWOT analýza, PEST analýza

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the creation of a suggestion of increase the competitiveness of the selected opticians network, for which the author works.

The theoretical part of the thesis explains the issues of services, competition, and retail network. With the help of professional literature, she describes the methods that are used in the practical part of the thesis to analyze the macro and micro environment of the company. At the beginning of the practical part, a selected company is introduced in detail, then there is an analysis of individual analyzes in practice.

The results show the level of competition, profitability of the company and its ability to compete, and based on these results, a project solution is created, which is subduced to cost and risk analysis.

Keywords: Optical shop, competitiveness, products and services, quality, marketing mix, SWOT analysis, PEST analysis

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Petrovi Brišovi, CSc. za odborné rady a pripomienky, ktoré mi poskytol pri spracovaní diplomovej práce. Ďalej by som chcela poďakovať spoločnosti FOKUS očná optika a. s. predovšetkým regionálnemu manažérovi, pánovi Martinovi Muchovi, za poskytnutie všetkých cenných interných informácií a rád k diplomovej práci a taktiež za jeho čas, ktorý mi venoval.

ÚVOD.....	5
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	6
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	7
1 PODNIK SLUŽIEB.....	8
1.1 PARTNERSTVO PODNIKU ZA ÚČELOM POSKYTOVANIA SLUŽIEB.....	9
1.2 EKONOMIKA SLUŽIEB.....	9
1.3 KVALITA SLUŽBY – SLUŽBA ZÁKAZNÍKovi.....	10
1.3.1 Kvalita v rámci udržateľnosti.....	12
1.4 CENY SLUŽIEB.....	12
1.4.1 Marketingový prístup k tvorbe cien.....	13
1.4.2 Faktory ovplyvňujúce ceny služieb.....	14
1.4.3 Rozdiel služby a výrobku.....	14
2 KONKURENCIA.....	15
2.1 POJEM KONKURENCIA.....	15
2.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ.....	16
2.3 KONKURENČNÁ STRATÉGIA.....	16
2.4 KONKURENČNÁ VÝHODA.....	18
2.4.1 Konkurenčná výhoda podľa M. E. Portera.....	19
2.4.2 Portfólio konkurenčných výhod.....	19
2.4.3 Rozvoj konkurenčnej výhody.....	21
2.4.4 Hodnota pre zákazníka.....	23
3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY, CRM	24
3.1 CRM SYSTÉM.....	24
3.1.1 Obchodný cyklus.....	25
3.1.2 CRM koncepcia.....	26
3.1.3 Strategické pravidlá.....	27
4 SIEŤ OČNÝCH OPTÍK	28
4.1 ZÁKLADNÉ POJMY Z OČNEJ OPTIKY.....	28
4.2 PRINCÍP SIETE OČNÝCH OPTÍK.....	31
4.2.1 Maloobchod.....	32
4.2.2 Filozofia firmy.....	32
4.3 MALOOBCHODNÁ SIEŤ A NÁKUPNÉ CHOVANIE SPOTREBITEĽA.....	33
4.3.1 Rozdelenie maloobchodnej siete.....	33
4.3.2 Nákupné chovanie spotrebiteľa.....	34
4.3.3 Faktory ovplyvňujúce nakupovanie zákazníkov.....	35
4.4 MANAŽMENT V SLUŽBÁCH SIETE OČNÝCH OPTÍK.....	35
4.4.1 Prístupy k riadeniu ľudských zdrojov.....	36
5 ANALYTICKE METODY PRACE.....	38
5.1 VPLYV MAKROPROSTREDIA.....	38
5.1.1 PEST analýza.....	38
5.1.2 Marketingový mix.....	39

5.2	VPLYV MIKROPROSTREDIA.....	41
5.2.1	Analýza 7S.....	41
5.3	SWOT ANALÝZA.....	43
6	ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	45
7	PREDSTAVENIE VYBRANEJ SIETE OČNÝCH OPTÍK	46
7.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI.....	46
7.2	PROFIL SPOLOČNOSTI A JEJ HISTORIA.....	47
7.2.1	Vybavenie optiky.....	48
7.2.2	Lokalita.....	48
7.2.3	Hospodárska výkonnosť	48
8	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA FIRMY.....	52
8.1	PEST ANALÝZA.....	52
8.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	54
8.2.1	Produkt.....	54
8.2.2	Cena.....	56
8.2.3	Distribúcia.....	57
8.2.4	Propagácia.....	58
9	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA FIRMY.....	60
9.1	ANALÝZA 7S.....	60
9.2	SWOT ANALÝZA.....	65
9.3	ANALÝZA KONKURENCIE.....	68
9.3.1	Zhodnotenie a porovnanie ponuky konkurencie.....	70
9.4	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA.....	72
9.4.1	PEST analýza.....	72
9.5	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI.....	74
10	NÁVRH NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FOKUS OČNEJ OPTIKY.....	75
10.1	PROJEKT ROZŠÍRENIA EXISTUJÚCEJ PREVÁDZKY FOKUS OČNEJ OPTIKY O ORTOPTICKÉ CENTRUM.....	77
10.2	INVESTÍCIE PODNIKU.....	79
10.2.1	Analýza predpokladaných nákladov.....	79
	ZÁVER.....	85
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	87
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK.....	90
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	91
	ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV.....	92
	ZOZNAM PRÍLOH.....	93
	PRÍLOHY.....	94

ÚVOD

Diplomová práca sa zaoberá zvýšením konkurencieschopnosti vybranej siete očných optík. S konkurenciou sa v dnešnej dobe denne stretáva takmer každý podnik. Konkurencia je akýmsi stimulom pre podniky, ktoré núti sa neustále zlepšovať. Avšak vďaka jej existencii tiež mnoho z nich zaniká, prevažne tie podniky, ktoré sa nedokážu včas prispôbiť rýchlo sa vyvíjajúcemu trhu. Väčšina odvetví v súčasnosti priamo prekypuje konkurenciou. Podniky sa navzájom predhávajú za účelom získania zákazníkov na svoju stranu, ale otázkou je, či je táto cesta tou správnou a jedinou.

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovanie návrhu na zvýšenie konkurencieschopnosti vybranej siete očných optík. Medzi čiastkové ciele patrí najmä analyzovať súčasný stav konkurencieschopnosti spoločnosti FOKUS očná optika a. s. na základe analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy vypracovať a vyhodnotiť projekt, ktorý povedie k zvýšeniu jej konkurencieschopnosti medzi ostatnými spoločnosťami tohto odvetvia.

Diplomová práca je rozdelená na časť teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú na základe dostupných zdrojov popísané oblasti z podniku služieb, konkurencieschopnosti, maloobchodnej siete a jej využívanie CRM systému.

Praktická časť bude aplikovať poznatky z teoretickej časti na spoločnosť FOKUS očná optika a. s. využitím PEST analýzy, SWOT analýzy, analýzy 7S či marketingového mixu ale hlavne porovnaním s ostatnými organizáciami je zhodnotený celkový systém fungovania tejto organizácie. Na základe výsledkov prevedených analýzy je záver práce venovaný návrhom a odporúčaniam, ktoré môžu vybranej očnej optike prispieť k zlepšeniu súčasného stavu konkurenčného postavenia. Konkrétny projekt zvýšenia konkurencieschopnosti tejto spoločnosti je zhodnotený z hľadiska nákladovej a finančnej náročnosti. prostredia.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavným cieľom práce je vypracovanie konkrétneho návrhu a projektového riešenia na zvýšenie konkurencieschopnosti FOKUS očnej optiky a. s. v snahe zvýšiť povedomie o tejto spoločnosť a podporiť imidž kvalitného poskytovateľa služieb a tovaru, ktorý je schopný konkurovať subjektom na miestnom trhu.

Stanoveného cieľa sa dosiahne prostredníctvom čiastkových cieľov, konkrétne spracovaním odbornej literatúry zameranej na oblasť služieb podniku, ich kvalitu, konkurencieschopnosť, ďalej potom analýzou súčasného stavu ponuky služieb, prostredia a konkurencie FOKUS očnej optiky získaním primárnych dát. Na základe vykonaných analýz a získaných informácií, bude sformulovaný návrh a navrhnutý konkrétny projekt, ktorý povedie k čo najvhodnejšiemu spôsobu zvýšenia konkurencie, čím bude zabezpečené splnenie cieľa diplomovej práce. Nakoniec bude celý projekt podrobený nákladovej a rizikovej analýze.

Na dosiahnutie cieľa budú v praktickej časti aplikované analytické metódy, čomu predchádza ich spracovanie v teoretickej rovine. Na základe dostupných informácií bude spracovaná charakteristika optiky, a vďaka poskytnutiu interných údajov od vedenia spoločnosti zostavený prehľad o a tržbách a celkovej ekonomickej výkonnosti. Ďalej budú aplikované analýzy, ktoré povedú ku zisteniu súčasného stavu očnej optiky. Ako prvá bude vykonaná analýza vonkajšieho prostredia pomocou PEST analýzy a následne marketingového mixu. Analýza vnútorného prostredia očnej optiky bude prevedená pomocou analýzy 7S. Použitím SWOT analýzy bude zhrnuté vnútorné i vonkajšie prostredie optiky a jej výstupom bude definovanie silných a slabých stránok spoločnosti FOKUS očnej optiky a tiež jej príležitostí a hrozieb.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK SLUŽIEB

Dôležitú úlohu v poskytovaní služieb predstavuje štát, predovšetkým pre služby verejného sektora, avšak najširšie portfólio služieb poskytuje zákazníkom súkromný sektor. S týmto typom služieb sa ľudia stretávajú každý deň a často býva možnosťou doplňujúcej voľby práve verejný sektor (Vašítková, 2014, s. 14).

Ako uvádza Jirásková (2014, s. 18) prevádzkovať podnik služieb môže:

- osoba podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia (živnosť remeselná, viazaná alebo voľná),
- osoba podnikajúca podľa osobitného zákona (napr. lekári, tlmočníci),
- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba podnikajúca na základe iného ako živnostenského oprávnenia (napr. činnosť finančných inštitúcií).

Pre zabezpečenie úspešného podnikania v službách je potrebné mať podľa autorky presne stanovenú podnikateľskú stratégiu, zanalyzovať trh vrátane konkurencie, definovať cieľové skupiny zákazníkov a pripraviť náležitý marketingový mix. Pri podniku služieb je veľmi dôležité aj jeho umiestnenie. To platí najmä pre odvetvie veľkoobchodu i maloobchodu.

Stanovenie podnikovej stratégie viac rozoberajú Cibáková, Rósza a Cibák (2008, s. 43-44). Upresňujú strategické plánovanie na dôležitosť stanovenia poslania podniku služieb, ktoré má v tejto oblasti ešte významnejšiu hodnotu ako v iných podnikateľských sektoroch, vzhľadom na potrebu rozlíšenia produktu od konkurencie. Poslanie vyjadruje, ako si praje byť vnímaný podnik a tiež služba, ktorú poskytuje, akú úlohu podnik predstavuje v oblasti podnikania, vysvetľuje oprávnenosť svojej existencie na trhu a vymedzuje základné hodnoty podniku.

Často býva jednoduchšie začať podnikat' vo sfére služieb. Veber a Srpová (2012, s. 132) zdôvodňujú tento fakt tým, že:

- služby bývajú menej náročné pre kapitálové výdavky,
- predstavujú nižšiu prekážku pri vstupe do odvetvia,
- je jednoduchšie nájsť adekvátne ľudské zdroje,
- služby sa všeobecne vyznačujú nižšou náročnosťou na technológie a komplikované organizačnej štruktúry.

1.1 Partnerstvo podniku za účelom poskytovania služieb

Woodside a McClay (2015, s. 19) uvádzajú, že už od dávnej histórie je kladený dôraz na význam spolupráce s ostatnými profesionálmi za účelom poskytovania služieb klientovi. V súčasnosti sa tento koncept, pracovať ako tím, rozšíril a zároveň sa stal bežným prístupom pre organizáciu práce v podnikoch. Ten, kto získava najviac z kvalitnej tímovej spolupráce v oblasti ľudských služieb, je primárne klient. Tímový prístup prináša efektívnejšie a účinnejšie služby. Veľa profesionálov vo svojich odboroch pracuje spoločne, aby zákazníkom poskytovali správne koordinované služby. Takéto tímy sú schopné ohodnotiť si vlastný výkon a podniknúť potrebné zmeny na zlepšenie ponúkaných služieb. Najzákladnejším prvkom je vylepšenie poskytovania služieb klientom.

Partnerstvá podnikov vznikajú s cieľom vybudovať systém, kedy organizácie smerujú k lepšiemu poskytovaniu služieb a snažia sa dosiahnuť spoločného zámeru. Partnerstvo, podobne ako práca v tíme, si vyžaduje najmä vysokú úroveň spolupráce, dôveru a časovú angažovanosť. Ak je partnerstvo úspešné, vytvorí vzájomný prospech a zisk pre každú zúčastnenú stranu (Woodside a McClay, 2015, s. 19).

1.2 Ekonomika služieb

Podľa Jiráskovej (2014, s. 13) rozvoj tretieho sektora zapríčinil odklonenie od priemyselnej výroby a zmenu štruktúry národného hospodárstva. V súčasnosti sú služby obohatené o ponuku doplnkového tovaru na rozdiel od minulosti, keď to bolo naopak, a predaj tovaru bol doplnený ponukou služieb. Výraznejší podiel služieb na národnom hospodárstve prináša menšiu závislosť štátu na exporte do cudziny a ohľadom výhod pre vybrané územia tvorí vyššiu orientáciu na služby, výhodu ochrany životného prostredia a zvýšenie konkurencieschopnosti. Export v službách môže prebiehať prostredníctvom spotreby v zahraničí, cezhraničným poskytovaním, obchodnou prítomnosťou alebo prítomnosťou fyzických osôb. Objem vývozu služieb, ako sú finančné a informačné služby, služby výpočtovej techniky a v oblasti stavebníctva, osobné, kultúrne či rekreačné služby, ktoré sa podieľajú na exporte Českej a Slovenskej republiky, nie je tak významný, ako služby v sektore cestovného ruchu a dopravy, ale do vývozu rozhodne patrí (Veber a Srpová, 2012, s. 133).

Trendy v súčasnosti zahŕňajú:

- vzrastajúci podiel internetového obchodu,
- stále sa zvyšujúci podiel služieb na trhu,
- miznúce rozdiely medzi trhovou a netrhovou sférou ako napríklad v zdravotníctve, ktoré je teraz poskytované tiež prostredníctvom súkromných kliník (Jirásková, 2014, s. 14).

1.3 Kvalita služby – služba zákazníkovi

Samotný pojem kvalita má veľa definícií, jedna z nich tvrdí, že kvalita sa rovná spokojnému zákazníkovi, čo je zákazník, ktorý sa vracia k rovnakému výrobku alebo značke. Kvalita je tiež stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných znakov. Obe tieto tvrdenia sú presné, pretože práve zákazník skutočne určuje kvalitu svojimi požiadavkami, ktoré sa neustále vyvíjajú a to ako s miestom (trhom), tak aj s časom (Blecharz, 2011, s. 9).

Briš (2010, s. 8) popisuje dôležitosť naplnenia požiadaviek zákazníkov, ktoré sa neustále zvyšujú, a to predovšetkým prostredníctvom kvalitnejších produktov a služieb, ktoré spoločnosti ponúkajú. Spoločnosť musí preukázať, že jej výrobky sú lepšie, než rovnaké výrobky u ich konkurencie, čo znamená, že má povinnosť dokazovania kvalitnejších výrobkov, než má konkurent. Aby spoločnosť mohla vyrábať kvalitnejšiu produkciu, musí si uvedomiť dôležitý fakt o ovplyvňovaní kvality výrobku všetkými útvarmi podniku, nielen útvarom kvality.

Na filozofiu kvality sa môžeme pozerieť aj dvoma ďalšími pohľadmi, tradičným a moderným. Rozdiel medzi týmito názormi je predovšetkým vo vnímaní zamestnancov. Tradičný názor vníma kvalitu, ako pasívnych pracovníkov, ktorí prijímajú pokyny a rozkazy nadriadených bez zapojenia svojich intelektuálnych schopností. Moderný názor sa naopak snaží o to, aby pracovníci sami premýšľali a navrhovali riešenia k neustálemu zvyšovaniu kvality (Goetsch, 2014, s. 5).

Ako tvrdia Křížek a Neufus (2011, s. 143), rozhodujúcim faktorom sú v tom prípade zákazníci, ktorí majú určité potreby a očakávania a na druhej strane možnosť a schopnosť tieto služby a očakávania uspokojiť.

Všeobecne teda platí, že kvalita je najmä to, čo si zákazník praje a taktiež všetko, čo je poskytovateľ služby ochotný a schopný dodatočne ponúknuť jeho zákazníkovi, aby dosiahol určitej úrovne diferenciácie ponuky oproti svojej konkurencii. Kvalita sa netýka len jednej služby. Je to celý reťazec služieb, začínuc od vytvorenia, ponúknutia a sprostredkovania produktu ale aj poskytnutia dodatočných informácií o ňom a o jeho využití (Ryglová, 2011, s. 141).

Kvalita, ktorú vníma zákazník, je považovaná za kľúčový faktor v procesoch merania úspechu danej spoločnosti. Kvalita služieb vyplýva zo schopnosti podniku splniť či dokonca prevýšiť očakávania zákazníkov. V tomto prípade môžeme hovoriť o dvoch dimenziách kvality služby:

- **Technická kvalita** – výsledok výrobného procesu služieb, zodpovedajúci určitým normám a štandardom.
- **Funkčná kvalita** – východisko procesu pôsobenia poskytovateľa služby na zákazníka, predstavuje holistickú a emocionálnu odpoveď zahrňujúcu kvalitatívny posudok (Payne, 1996. s. 223).

Vyššie uvedené vyplýva zo subjektívnej povahy hodnotenia kvality. Aj to je dôvod, prečo by mali podniky spĺňať všetky funkcie spoľahlivého a zodpovedného dodávateľa služieb a tiež poskytovať zákazníkovi to, čo im bolo sľúbené. Technická kvalita a funkčná kvalita služby sa podieľa hlavne na tvorbe komplexného obrazu o firme, ale veľmi podstatnú úlohu v tomto procese zohrá aj ľudský faktor. Do najdôležitejších aspektov, respektíve faktorov ovplyvňujúcich kvalitu služieb je potrebné zahrnúť tiež nasledujúce:

Vnímovosť – ochota poskytovať zákazníkovi služby a pomoc, snaha byť ústretový;

Spôľahlivosť – schopnosť dodávať požadované služby;

Kompetencie – vedomostná a znalostná informovanosť všetkých zamestnancov, profesionálne vystupovanie, presvedčenie a dôvera;

Empatia – individuálna a dostatočná starostlivosť o zákazníka;

Bezpečnosť – finančná, fyzická a súkromná;

Prístup – uvoľnený, príjemný a nedonucujúci prístup;

Hmotný aspekt – fyzický objekt, vybavenie (Payne, 1996. s. 224)

Kvalitu služby môžeme považovať za produkt vnímania a očakávania podnikového manažmentu, zamestnancov tohto podniku a taktiež zákazníkov, pre ktorých je určený. Ak zákazník nájde rozdiely medzi tým, čo od služby očakáva a danou skutočnosťou, môžeme hovoriť o medzerách

kvality. V prípade existencie by sa mal podnik týmto medzerám vyhnúť a vyvinúť úsilie na ich diagnostiku a nápravu, pretože existuje priama súvislosť medzi spotrebiteľským uspokojením a kvalitou. (Reid a Bojanic, 2006, s. 55)

1.3.1 Kvalita v rámci udržateľnosti

Udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť sú ďalšími aspektmi kvality, ktoré je potrebné skúmať. V podnikaní sa s týmito pojmami stretávame čoraz častejšie pričom spoločnosť naokolo s nimi prichádza do styku v rôznych verziách ako sú napríklad produkty ekologického hospodárstva – bioprodukty, taktiež môže ísť o aplikáciu filantropie, environmentálnej politiky a iné (Ryglóvá, 2011, s. 144).

Zabezpečovanie udržateľnosti produktov sa uskutočňuje aj prostredníctvom kvality, ktorá je opakovane podnecovaná návštevníkmi a klientmi. Kvalita v obchode nemôže byť dosiahnutá bez pomoci ľudského prostredia (Indrová, Houška a Petru, 2011, s. 20-21).

1.4 Ceny služieb

„Cena je vyjadrením hodnoty služby v peňažných či iných jednotkách; mení sa v čase podľa monetárnej ponuky a dopytu v závislosti na očakávanom vývoji.“ (Tučková, 2013, s. 73)

Cenou sa rozumie výsledok vzájomného pôsobenia ponuky a dopytu, pričom dopyt podporuje. Je pružným nástrojom, o ktorom je možné povedať, že tvorí súčasť konkrétnej služby a vzájomne s ňou pôsobí. Keď sa ponuka rovná dopytu, trh je v rovnováhe, a cena, za ktorú sa v tomto prípade služby nakupujú, sa nazýva cena rovnovážna. Pre ziskové organizácie alebo podniky, v ktorých príjmy za poskytované služby majú výrazný podiel na krytie nákladov, je dôležité monetárne vyjadrenie ceny, kedy obsah obchodných podmienok, za ktorých je služba klientovi poskytovaná, je schopný zabezpečiť súlad s cenovou politikou spoločnosti (Tučková, 2013, s. 73).

1.4.1 Marketingový prístup k tvorbe cien

Nový a Petzold (2006, s. 40) tvrdia, že so zvyšujúcou cenou sa zvyšuje aj pravdepodobnosť, kedy služba bude perfektne zodpovedať potrebám zákazníka. Jedná sa teda v zásade o trend s mierou pravdepodobnosti. Všeobecne platí, že vysoko kvalitné služby aj veci nie je možné zaobstarat' za prehnane nízke ceny, ak vypustíme určité reklamné výpredaje. Zákazníci by si toto nemali myslieť a predávajúci by nemali poskytovať takúto reklamu, pretože inak nebude ani jedna strana spokojná. V západných krajinách pochopili tento systém správne, a tak klienti očakávajú zodpovedajúcu kvalitu služieb za vysokú cenu, a ak sa cena služby pohybuje v priemerných až podpriemerných cenách, neočakávajú od nej príliš.

Cena služby často býva dokonca prehnaná, na druhú stranu ponúka luxus a perfektný servis, takže zákazník je schopný za ňu takúto čiastku zaplatiť. Väčšia pravdepodobnosť existuje, ak disponuje mimoriadnymi príjmami alebo službu kupuje k nejakej výnimočnej príležitosti (Nový a Petzold, 2006, s. 40).

Rozhodovanie o cene vychádza pre podnik z prijímania faktorov v internom a externom prostredí firmy. To dokáže určiť cenu služby efektívne, ak má podnik k dispozícii tieto formy informácií:

- Informácie o vedomostiach zákazníka v oblasti cien služieb - rozmanitosť služieb alebo neochota konkurenčných poskytovateľov odhadnúť ceny služby dopredu obmedzuje vedomosti zákazníka, ktorý musí navštíviť niekoľko prevádzok naraz, aby porovnal ceny, čo je pre neho časovo náročné.
- Význam nepeňažných nákladov pre zákazníka - medzi tieto náklady sa radí doba čakania a doba, počas ktorej sa služba poskytuje, táto cena sa nazýva cena času. Cenu hľadania tvorí zákazníkovo úsilie venované do hľadania a presného výberu služby. Zákazník tiež musí za službou cestovať a prispôbiť sa otváracím hodinám, čo pre neho predstavuje cenu obetovaného pohodlia. A u niektorých zákazníkov sa môžu objaviť tiež psychické náklady, do ktorých patria obavy z nepochopenia a odmietnutia či strach z neistoty.
- Cena ako ukazovateľ kvality - zákazníci používajú cenu ako ukazovateľ kvality, ak nemajú prístup k iným informáciám alebo ak sa zabezpečenie služby spája s vyšším rizikom a závisí na zákazníkovej dôvere (Cibáková, Rósza a Cibák, 2008, s. 140-141).

1.4.2 Faktory ovplyvňujúce ceny služieb

Ako objasňuje Parmová (2004, s. 52), ak je možné službu premeniť na hmotnú, ich poskytovatelia často zvyšujú cenu. Akreditované vzdelávacie ústavy, ktoré vlastnia písomné posudky o dobrom umiestnení svojich absolventov, sa môžu domáhať vyšších cien za svoje služby ako ostatné inštitúcie bez týchto referencií.

Náklady na získanie povolenia na vykonávanie služieb a na vzdelanie sú veľmi často drahé a tým pádom tiež zvyšujú cenu služieb. Ďalším faktorom je vzdialenosť služby od zákazníka. Toto geografické hľadisko odporúča umiestniť službu do zákazníkovej blízkosti, pretože táto skutočnosť znižuje náklady na dopravu alebo náklady na vhodnú lokalizáciu prevádzky. Cenu služby môže tiež zvýšiť fakt, že pri poskytovaní služieb sú kladené vysoké nároky na zamestnancov. Tí musia byť vhodne kvalifikovaní a vyškolení. Náročnosť, neopakovateľnosť a malé množstvo štandardizácie pri vykonávaní služieb znižujú výkonnosť práce a majú za dôsledok zvyšovanie priamych nákladov aj ceny služieb (Parmová, 2004, s. 52-53).

1.4.3 Rozdiel služby a výrobku

Služby sú už charakterizované v predchádzajúcich kapitolách a výrobok definuje Cetlová (2002, s. 63) ako súhrn všetkých fyzických a psychologických rysov, vďaka ktorým dochádza k uspokojovaniu potrieb zákazníka. Úspech výrobku sa určí podľa toho, akým stupňom vyhoveľa očakávaniam a potrebám zákazníkov.

Pri službách sa na rozdiel od výrobkov ťažko vyjadruje hodnota, čo vysvetľuje vo svojej knihe Tučková (2013, s. 19). Popisuje hodnotu služby, ktorú tvoria iné faktory ako zložky, ktoré predstavujú hodnotu hmotných výrobkov. Služby sú spotrebované na uspokojenie potrieb rovnako ako výrobky, ale hodnota prispievajúca k zvýšeniu hodnoty služieb pre spotrebiteľov môže byť tiež ústretovosť alebo flexibilita poskytovateľov služby. Hodnota služby je potom u rôznych zákazníkov iná, čo spôsobuje ich rozdielne zhodnotenie kvality.

Podľa Tučkovej (2013, s. 74) služby od tovaru tiež odlišuje skutočnosť, že pokiaľ sú splnené určité podmienky, môže sa tovar v prípade nespokojnosti bez problémov vrátiť, je predajcom opravený, alebo sú vrátené peniaze. Avšak reklamácie služieb sú komplikované a mnohokrát ich nemožno napraviť. Naopak výhodu služieb oproti výrobkom tvorí zvedavosť zákazníkov, ktorá ich môže priviesť ku kúpe. Navyše, u služieb sa nevytvárajú žiadne náklady na skladovanie, z toho dôvodu, že je nemožné služby skladovať, pretože väčšinou dochádza k ich spotrebe zároveň pri poskytovaní.

2 KONKURENCIA

Základným pojmom mojej diplomovej práce je konkurencieschopnosť, avšak nájdenie jednotnej definície, vymedzujúcej tento výraz, je nemožné. Existuje mnoho pohľadov na danú problematiku a autori sa vo svojich názoroch mnohokrát rozchádzajú. Pre správne aplikovanie je teda podstatné popísať a pochopiť pojmy konkurencia, konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda, ktoré sú jednými zo základných krokov všetkých podnikateľov.

Nepochopenie toho, čo tieto pojmy znamenajú a ako fungujú, je možnou príčinou chýb v stratégii. Niet divu, že existuje veľa firiem, ktoré majú problém stanoviť si vhodnú stratégiu, pretože ľudia, ktorí tieto organizácie riadia, väčšinou nechápu, čo konkurencia je a ako pôsobí. Bez konkurencie by však neboli potrebné stratégie, vďaka ktorým by firmy zvyšovali svoju výhodu voči súperom.

Veber (2016, s. 15) sa domnieva, že pravdepodobne je ľudskou prirodzenosťou, snáď aj ako dôsledok istej samolúbovosti, byť dobrým a súperiť s druhými. Praktickými prejavmi takýchto prístupov je robiť veci lepšie ako druhí, ponúkať lepšie produkty či služby.

2.1 Pojem konkurencia

Organizácia bude úspešná najmä vtedy, keď sa bude v konkurencii presadzovať svojou jedinečnosťou. Nie vždy musí mať súperenie iba jediného víťaza, konkurenčné jednanie firiem sa môže viac zameriavať na uspokojovanie potrieb zákazníkov ako na zničenie súpera (Magretta, 2012 str. 29).

Ako uvádza Magretta (Magretta, 2012 str. 36) podľa Portera *"strategické súperenie znamená vybrať si odlišnú cestu, než si vybrali druhí. Namiesto toho, aby firmy usilovali o to byť najlepší, môžu a mali by sa snažiť dosiahnuť jedinečnosti."* Jedinečnosť totiž tvorí skutočné jadro konkurenčnej výhody, ktorá bude vysvetlená v podkapitole 2.4.

Usilovanie o konkurenčné odlišenie a o dosiahnutie jedinečnosti je odrazom odlišného chápania konkurencie a konkurenčného konania. Toto úsilie nevyžaduje zničenie súpera, pretože každý si môže vymyslieť svoju vlastnú hru a nájsť si svoje vlastné publikum. Nie každý môže dosiahnuť svoje ciele, preto tu existuje konkurencia, ktorá vyradí slabé články.

2.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť môže byť chápaná ako vlastnosť spoločnosti, ktorá pomáha v konkurenčnom prostredí dosahovať firme úspech. Konkurencieschopnosť predstavuje spôsob, akým sa firma chce presadiť medzi ostatnými firmami na trhu. Ide vlastne o spojenie správania firmy na trhu a jej portfólia, čo by spoločne malo viesť k dosiahnutiu úspechu.

Konkurencieschopnosť môžeme odlišiť v troch úrovniach:

- a) **Konfrontačná úroveň** - jedná sa o dosahovanie cieľov obmedzujúcich konkurenciu
- b) **Seberealizačná úroveň** - ide o dosahovanie vlastných cieľov, ktoré obmedzujú konkurentov
- c) **Kvalifikačná úroveň** - znázorňuje vytvorenie nutného základu, ktorý umožňuje firme zapojiť sa do konkurencie (Zich, 2012, s. 86).

2.3 Konkurenčná stratégia

Firma, ktorá chce byť na trhu úspešná, musí byť jednoznačne v niečom lepšia ako ostatné firmy. Zákazník teda musí mať názor, prípadne skúsenosť, že jeho potreba alebo túžba je našou firmou uspokojovaná lepšie, než inou konkurenčnou firmou. Je teda dôležité, aby si podnik svoje okolie všimol a svoje výhody ďalej rozvíjal vo svoj prospech v konkurenčnej stratégii. Zo svojich slabých stránok sa musí naopak poučiť a v budúcnosti ich čo najviac eliminovať nápravným opatrením, resp. nedopustiť, aby k nežiaducim činnostiam vôbec dochádzalo.

„Ak vychádzame zo základnej myšlienky konkurenčnej stratégie, kedy rozhodujúca v konkurenčnom boji je minimalizácia nákladov a zvyšovanie diferenciácie produktu, opäť dochádzame k požiadavkám spoločného vplyvu na zníženie nákladov a zvyšovanie dodávateľského servisu podľa požiadaviek zákazníkov, ... (Tomek, 2009, s. 25).

Podľa Philipa Kotlera (2007, s. 578) je lepšia zmena v celej konkurenčnej stratégii než chvíľkové znižovanie nákladov, pretože obdobie krízy nemusí znamenať iba útlm a zhoršenie situácie firmy, ale pre niektorých to môže znamenať obdobie veľkých príležitostí na zvýšenie trhového podielu. Je potrebné zistiť, čo sa deje u konkurentov v čase, keď sa ekonomike nedarí.

U konkurencie môže ísť napr. o klesajúcu finančnú situáciu, rast nákladov, zvyšovanie pôžičiek, prepúšťanie zamestnancov a tým dochádza k zvyšovaniu nezamestnanosti. V prípade, že bude mať naša firma dostatočné finančné prostriedky, môže túto situáciu využiť vo svoj prospech tým, že prijme oveľa lepšie kvalifikovaných pracovníkov a vo väčšine prípadov aj za menšie mzdy. Ak bude mať konkurenčná firma veľké existenčné problémy, môže nastať možnosť jej odkúpenia, a teda zničenie konkurencie.

"Hneď ako firma identifikuje a zhodnotí svojich hlavných konkurentov, musí vytvoriť taktiež konkurenčné stratégie, ktoré jej umožnia čo najlepšie umiestniť jej produkt proti ponuke iných firiem" (Kotler, 2007, s. 578).

Je dôležité, aby firma svojich konkurentov identifikovala a zhodnotila, pretože nemožno použiť rovnaký druh konkurenčnej stratégie na všetky firmy. Voľba konkurenčnej stratégie môže mať rôznu podobu a výber tej správnej stratégie je ovplyvnený celým radom faktorov, medzi ktoré patrí napr. : veľkosť firmy, oblasť, v ktorej firma pôsobí, charakter cieľového produktu, ponúkané produkty (služby), a iné.

Než sa rozhodneme pre správnu voľbu stratégie, mali by sme si podľa P. Kotlera položiť niekoľko otázok:

- Má naša spoločnosť niekde nejaké rezervy? Ak áno, musíme sa ich zbaviť.
- Existujú nejaké trhové segmenty, ktoré už neprinášajú zisk? Ak áno, musíme naše peniaze presunúť do výnosnejších.
- Ponúka naša spoločnosť na trhu určité výrobky alebo služby, ktoré sú stratové? Ak áno, investujme prostriedky do výrobkov a služieb, ktoré nám prinášajú zisk, ponúkajú väčšie možnosti.
- Keď sa venujeme niektorým zákazníkom, prichádzame o peniaze? Ak áno, prestaňme sa im venovať, nech idú ku konkurencii a zaťažujú ich, nie nás.

Odpovede na tieto otázky by nám mali pomôcť pochopiť, čo by sme mali robiť, aby sme sa nestali obeťou krízy. Hlavným cieľom totiž nie je dosiahnutie krátkodobých cieľov, ale dôležité je udržať rast prinášajúci zisk pri plnej zodpovednosti za prírodné zdroje, morálne hodnoty a to v prospech spoločnosti (Kotler, 2013, s. 15).

2.4 Konkurenčná výhoda

Spojením konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody sa zaoberá mnoho autorov. Konkurenčná výhoda obchodnej spoločnosti môže byť chápaná ako schopnosť poskytnúť zákazníkovi väčšiu hodnotu ako jeho konkurenti. Avšak to neznamená, že zákazníci budú ochotní za určitú konkurenčnú výhodu zaplatiť, lebo to, čo považuje podnik za svoju konkurenčnú výhodu, nemusí považovať za výhodu konečný zákazník. Ide predovšetkým o to, že zákazník danú výhodu nebude chcieť využívať, lebo pre neho nebude dôležitá, alebo pre neho bude finančne nedostupná. To teda znamená, že o tom, aká veľká a dôležitá je daná konkurenčná výhoda nerozhoduje firma, ale samotný trh. Ide teda skôr o dôvod zákazníka, ktorý sa rozhodne nakúpiť u nás, a nie u našej konkurencie (Zich, 2012, s. 103).

"Zákazník hodnotí, čo mu daná výhoda alebo súbor výhod prináša. Akú hodnotu vlastne platí. Akú potrebu uspokojuje kúpou nového produktu. Tento faktor rozhoduje do značnej miery o výške ceny, akú môže spoločnosť požadovať. Ak je vnímaná hodnota vysoká, môže byť rovnako vysoká cena, a to bez ohľadu na fakt, že konkurencia je lacnejšia"(Zich, 2012, s. 103).

Je dôležité si získanú konkurenčnú výhodu dlhodobo udržať a potrebám zákazníkov vyhovieť. K tomu, aby sme získali dané potreby zákazníkov, nám môže najlepšie pomôcť dobrý marketing. Vzhľadom k tomu kde žijeme a ako je veľká konkurencia, je veľmi dôležité sa zamerať na potreby zákazníkov, pretože v dnešnej dobe je veľmi ľahká dostupnosť všetkých produktov, ktoré môžu byť vyrobené kdekoľvek a ku konečnému zákazníkovi doručené odkiaľkoľvek.

Konkurenčnú výhodu je potrebné nielen dlhodobo udržať, ale musí mať aj určité kritériá, pretože potreby zákazníkov sa menia a s tým je nutné počítať. Obchodná spoločnosť teda musí myslieť aj na to, že bude potrebné vykonávať určité zmeny a inovácie na svojom produkte, ktoré by mali podniku pomôcť získať konkurenčnú výhodu dlhodobo udržať.

Vybudovať, získať a udržať si konkurenčnú výhodu je v dnešnej dobe ťažké a je teda potrebné, aby sa firma venovala nielen zákazníkovi, ale aj svojim vnútorným schopnostiam, ktoré treba tiež neustále zlepšovať, zdokonaľovať (napr. získaním nových dodávateľov, výberom nových zamestnancov, atď.) (Zich, 2012, s.104).

2.4.1 Konkurenčná výhoda podľa M. E. Portera

Konkurenčná výhoda je podstatou každej firemnej stratégie. Každá firma si vyberá svoj typ konkurenčnej výhody, o ktorú sa bude usilovať a s ktorou bude existovať na trhu.

M. E. Porter uvádza, že existujú dve základné konkurenčné výhody, pomocou ktorých môže firma súťažiť s ostatnými na trhu. Ide o konkurenčnú výhodu, ktorá spočíva v nízkych nákladoch, alebo v diferenciacii (odlišnosti). Tieto hlavné konkurenčné výhody, vďaka ktorým môže firma na trhu v danom odvetví získať nadpriemernú výkonnosť, vedú k niekoľkým možným stratégiám, o ktorých hovorí (Smejkal, 2013 s. 41):

- stratégia vedúceho postavenia v nízkych nákladoch (cost leadership strategy),
- stratégia diferenciacie, stratégia odlišnosti (differentiation strategy),
- fokus stratégia, stratégia cielenej diferenciacie (focus strategy).

Výsledkom stratégie nízkych nákladov je vedúca pozícia v nákladoch, ktoré majú za výsledok nízke ceny. Výsledkom stratégie diferenciacie je schopnosť prispôbiť sa požiadavkám trhu a presvedčiť odberateľa na najvyššiu akosť, kvalitu, imidž výrobku a neustálu inováciu výrobku.

Stratégia nízkych nákladov alebo diferenciacie slúži na orientáciu v danom odvetví, príp. v odvetví zameranom na konkrétny segment. Je problematické uplatňovať obe dve stratégie súčasne a v praxi väčšinou dochádza k striedaniu vedúcej pozície v nákladoch a v diferenciacii. Je potrebné myslieť na to, že pri každej konkurenčnej výhode dochádza k rozvoju u konkurencie, ktorá sa snaží získať konkurenčnú výhodu (Tomek 2009, s. 153-154).

2.4.2 Portfólio konkurenčných výhod

Robert Zich (2012, s. 94) tvrdí, že od firiem, ktoré majú vedúcu pozíciu na trhu a požadujú za svoje výrobky vysokú cenu, očakávajú zákazníci produkty, ktoré budú nejakým spôsobom špecifické. Pre zákazníkov sú dôležité faktory, podľa ktorých zákazník diferenciaciu spozná. Môže sa jednať o poskytované služby, technológie rozvoja, spôsoby správania, cenovú výhodu. Každé portfólio konkurenčných výhod musí zodpovedať konkurenčnému charakteru.

Portfólio konkurenčných výhod je rozdeľované do troch typov výhod:

- rýdzo-konkurenčné,
- semi-konkurenčné,
- pseudo-konkurenčné.

Rozdelenie konkurenčných výhod sa odvíja od toho, akým spôsobom sú vytvárané, získané, rozvíjané a udržiavané v konkurenčnom prostredí (Zich, 2012, s. 94-95).

Rýdzo-konkurenčné výhody

Rýdzo-konkurenčné výhody sú založené na poznaní zdrojov, ktoré má firma k dispozícii. Jedná sa o akýkoľvek vstup, s ktorým firma pracuje a rovnako tak spôsob, akým firma pracuje. Základom sú jednotlivé zdroje, prípadne ich mix. K jednotlivým zdrojom patria **hmotné zdroje** (finančné, fyzické, technické, organizačné), **nehmotné zdroje** (technologické, inovačné, reputačný kapitál, informačné zdroje, softvérové zdroje), **ľudské zdroje** (znanosti, schopnosti, zručnosti, motivácia, štruktúra zamestnancov a skúsenosti) a schopnosti, ktoré predstavujú používané metódy a prístupy v jednotlivých úsekoch firmy. Tieto schopnosti je firma schopná sama rozvíjať (Zich, 2012, s. 96-97).

Semi-konkurenčné výhody

Semi-konkurenčné výhody môžeme rozčleniť do dvoch základných skupín, a to na výhody akceptovateľné a na neidentifikované. K **akceptovateľným výhodám** patrí vládna pomoc, prirodzený monopol, spolupráca so silným partnerom, náhodný úspech. Tieto výhody môžu firme priniesť značný úspech, aj keď nemusia rozvíjať konkurencieschopnosť firmy. Výhody vládnej pomoci môžu nejakým spôsobom obmedzovať konkurenciu, alebo sa jej môžu do značnej miery vyhnúť. V súčasnej dobe sú zaujímavé európske fondy, ktoré sa snaží využívať väčšina organizácií. Bohužiaľ, v skutočnosti túto pomoc nedokážu alebo nechcú využiť pre svoj rozvoj. **Neidentifikované výhody** sú vlastne výhody, ktoré nemožno jednoznačne klasifikovať a objektívne identifikovať v danej situácii, aj keď viedli k úspechu. Napriek tomu majú neidentifikované výhody svoj význam a je potrebné, aby si firma uvedomila, čo je ich úspechom (Zich, 2012, s. 97)

Pseudo-konkurenčné výhody

Pseudo-konkurenčné výhody predstavujú najproblematickejšiu oblasť a sú dvojakého typu - **výhody plynúce z nerešpektovania etických (právných) noriem a výhody nelegálne.**

Porušenie týchto výhod môže firme priniesť úspech. Hoci, tento prístup nie je všeobecne prijateľný, mnoho firiem ho využíva. Hoci tieto výhody ako firma nechceme využívať, mali by sme ich poznať a vedieť o nich. Avšak je potrebné myslieť na to, že hoci všeobecne takéto správanie považujeme za neetické či nelegálne, môže toto správanie byť v inom prostredí, kde sú iné kultúrne rozdiely, prípadne odlišné právne predpisy, plne akceptovateľné, či dokonca vyžadované (Zich, 2012, s. 98).

2.4.3 Rozvoj konkurenčnej výhody

Podľa Zicha (2012, s. 96) k dosiahnutiu konkurenčného úspechu môžu prispieť všetky vyššie uvedené konkurenčné výhody, ale ďalší rozvoj konkurencieschopnosti je založený na odlišnosti. Nie všetky výhody sú pre firmu významné a výhodné, pretože ak nie sú pri samotnom rozvoji konkurencieschopnosti správne a jasne definované priority, je veľkou pravdepodobnosťou, že spoločnosť bude strácať nielen čas, ale aj svoje finančné prostriedky rozvojom niečoho, čo nebude pre spoločnosť prínosné. Je teda vhodné si pred samotným rozvojom zostaviť profil úspechuschopnosti, ktorý vymedzuje konkurenčné výhody spoločnosti podľa významu.

Pred samotným rozvojom je dôležité zhodnotiť predovšetkým zdroje, ktoré chce daná firma pre rozvoj konkurenčných výhod využiť. Najjednoduchšie je vykonať sebahodnotenie a uvedomiť si, akým spôsobom je možné využiť zdroje, ktoré má firma k dispozícii. Pri sebahodnotení nastáva problém v tom, že málokedy sme schopní zabrániť subjektívnemu pohľadu, a teda nevykonávame sebahodnotenie objektívne. Bohužiaľ ani pohľad úplne externého analytika nie je v danom riešení jednoduchý, lebo aj jeho pohľad na dané hodnotenie môže byť subjektívny, prípadne môže mať tendenciu formulovať všeobecné závery. Cieľom analýzy je potrebné nájsť to najdôležitejšie, čo firme pomôže v úspechuschopnosti. Je dôležité nadefinovať čo najlepšie profil úspechuschopnosti, ktorý bude vyplývať z podmienok na trhu, z požiadaviek zákazníkov, zo schopností konkurencie apod. (Zich, 2012, s. 96-103).

Hanzelková (2013, s. 113-114) tvrdí, že rozvoj konkurenčnej výhody je stále náročnejší, pretože zákazníci majú rastúce nároky a firmy sa neustále snažia prichádzať s novinkami, ktoré vzbudzujú túžbu po lepších produktoch. Rozvoj konkurenčnej výhody je zložitý, pretože je odlišná podstata rozvoja typov výhod, kedy sa môžeme zamerať na odlišné zdroje alebo prístup manažmentu.

Medzi rozvoj konkurenčnej výhody musíme tiež priradiť hodnotový reťazec, ktorý zahŕňa deväť základných činností podniku, ktoré majú vplyv na udržanie konkurencie. Základné činnosti hodnotového reťazca nám znázorňujú správanie jednotlivých nákladov spojených s výrobou, distribúciou, predajom, dopravou a s kompletným uvedením výrobku na trh. Pri sledovaní hodnotového reťazca poznávame existujúce potenciálne zdroje diferenciácie a zisťujeme, ktoré činnosti môžeme robiť lacnejšie a lepšie ako konkurencia.

K základným činnostiam hodnotového reťazca patrí:

- infraštruktúra podniku,
- riadenie ľudských zdrojov,
- technologický vývoj,
- získavanie vstupov,
- vstupná logistika,
- výroba,
- výstupná logistika,
- marketing a predaj,
- služby (Hanzelková, 2013, s. 113-114).

Je treba si uvedomiť, že rozvoj rýdzo-konkurenčný je postavený na internej orientácii a interných faktoroch. Sem môžeme zaradiť rozvoj manažérskych kompetencií, ktorý je veľmi dôležitý a potrebný pre interný rozvoj.

Rozvoj pseudo-konkurenčných výhod je postavený na externú orientáciu, ktorá sa špeciálne zameriava na problematické oblasti práva a etiky. Túto konkurenčnú výhodu je zložitejšie zahrnúť do stratégie hlavne pre firmy, ktoré využívajú neetické a protiprávne konanie, pretože nemajú potrebu niečo také zavádzať.

Semi-konkurenčné výhody sú založené prevažne na externých väzbách a faktoroch, ktoré vyžadujú jasné vymedzenie stratégie s nadväznosťou na externé faktory (Zich, 2012 s. 104-105).

2.4.4 Hodnota pre zákazníka

Zich (2012, s. 103) udáva, že tvorení profilu úspechuschopnosti je dôležité sa zamerať nielen na oblasti, v ktorých je úroveň firmy nedostatočná, ale treba tiež venovať pozornosť oblastiam, v ktorých firma ponúka príliš veľa. Ide o oblasti, ktoré niekoľkonásobne prevyšujú požiadavky zákazníka a úroveň konkurencie. Je potrebné si uvedomiť, či zákazník vôbec také hodnoty potrebuje, zmysluplne využije a či vôbec bude ochotný do takých hodnôt investovať. Zákazník síce môže byť z týchto hodnôt nadšený, ale to ešte neznamená, že do nich bude investovať a bude ochotný zaplatiť pomerne vysokú cenu za niečo, čo pre neho nie je až taká priorita. Takáto konkurenčná výhoda nie je vlastne ani výhodou, pretože pre zákazníka nevytvára hodnotu a preto firma neposilňuje svoju pozíciu na trhu. O úrovni a význame konkurenčnej výhody teda rozhoduje samotný trh.

Sám zákazník hodnotí, čo mu daná výhoda prináša, akú potrebu kúpou daného produktu uspokojí a akú hodnotu za to platí. Ak je táto hodnota pre zákazníka vysoká, môže mať aj firma vysokú cenu, bez ohľadu na to, že konkurencia môže byť lacnejšia. Je treba ale konkurenciu nepodceňovať, pretože konkurencia má schopnosť reagovať na akúkoľvek výhodu. K dispozícii má **dve alternatívy** - **imitačná** (nejedná sa len o napodobňovanie, ale ide o schopnosť prísť na trh s porovnateľným riešením) a **substitučná** (schopnosť ponúknuť zákazníkovi úplne niečo iné, čo mu vynahradí prednosti konkurenčného produktu) (Zich, 2012, s. 103).

Hodnota pre zákazníka B-2-B (Business-to-business) trhu, je rozdielna a teda treba zohľadniť ako charakteristiku samotného výrobku, tak aj jeho ponuku na trhoch B-2-B. Na týchto trhoch sa stretávame s prispôbením produktu požiadavkám zákazníka, keď fyzické výrobky bývajú často vylepšené o rôzne služby pre zákazníkov, prípadne sú dodané ďalšie súvisiace výrobky, ktoré dopĺňajú základný ponúkaný produkt. Spravidla sa jedná o ponuku zákaznickeho servisu, finančné služby, inštaláciu produktu, zaškolenie potrebnej obsluhy, zabezpečenie logistickej služby a rôzne poradenstvo súvisiace s produktom. Je veľmi dôležité mať individuálny prístup pre potreby každého zákazníka a je veľmi dôležitá vzájomná komunikácia medzi firmou (dodávateľom) a zákazníkom (odberateľom) (Hanzelková, 2013, s. 23).

3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY, CRM

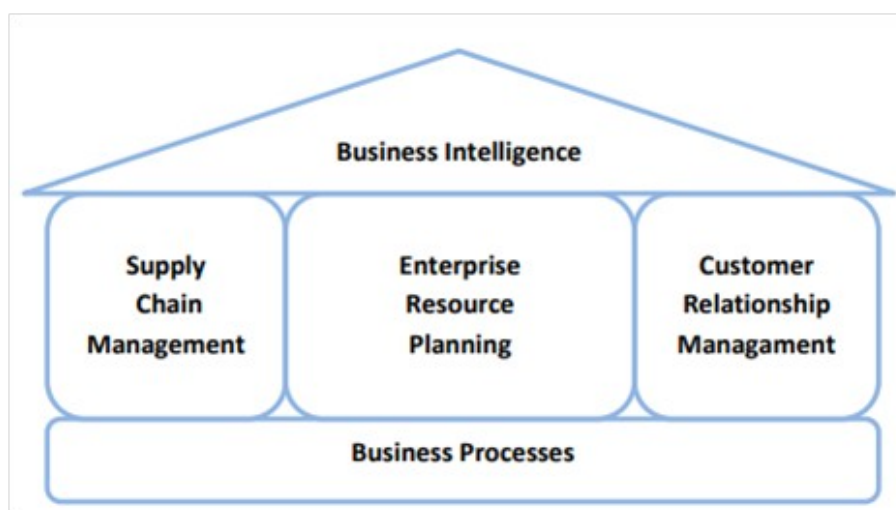
Podnikové informačné systémy je vhodné klasifikovať podľa holisticko-procesného pohľadu, ktorý rozdeľuje podnik podľa jednotlivých procesov. Delenie podnikových informačných systémov je znázornené nižšie (Sodomka, 2010, s. 78).

SCM - systém, ktorý riadi dodávateľské reťazce, slúži k pokročilému plánovaniu výroby;

ERP - jadro systému, ktoré sa zaoberá riadením interných podnikových procesov;

CRM - systém, ktorý riadi procesy zaoberajúce sa zákazníkmi;

MIS – manažérsky informačný systém, ktorý poskytuje informácie pre rozhodovacie procesy podnikovému manažmentu, zbiera dáta zo systému ERP, CRM, SCM (Sodomka, 2010, s. 78).



Obr. 1 Klasifikácia podnikových informačných systémov podľa Holisticko-procesného pohľadu (Sodomka, 2010, s. 78)

3.1 CRM

CRM alebo riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ide o databázovú technológiu podporovanú proces zhromažďovania, spracovania a využitia údajov o zákazníkoch firmy. Umožňuje tak lepšie spoznať, predvídať a pochopiť zákazníkov, ale tiež špecifikovať ich nákupné správanie a potreby. Podporuje obojstrannú komunikáciu medzi firmou a zákazníkmi. V prenesenom slova zmysle môžeme CRM chápať ako softvérové, hardvérové a personálne vybavenie firmy, ktoré je výkonom týchto funkcií poverené.

Ako uvádza Sodomka (2006, s. 352), ďalšia definícia CRM hovorí, že je to cieľená a zmysluplná komunikácia so zákazníkmi, ktorá uľahčuje kontakt, napomáha získať informácie a triediť ich, a zvyšuje efektivitu starostlivosti o zákazníkov. Cieľom je udržať si dlhodobé ziskové vzťahy, zvýšiť lojalitu voči zákazníkovi, predvídať zákazníkovo správanie a následne na zákazníka cielene pôsobiť. Všeobecne možno CRM definovať tiež ako spôsob správania danej spoločnosti vo vzťahu k zákazníkovi. Ide teda najmä o jej stratégiu a aktivity, ktoré sa zameriavajú na väčšie uspokojenie potrieb zákazníka.

CRM systémy sú jedny z najpopulárnejších systémov v oblasti podnikovej informatiky. Internet, mobilné prístroje a bezdrôtový prenos dát zmenili tradičné princípy marketingu. Prispeli k vylepšeniu existujúcich a vytvoreniu moderných obchodných modelov. Ďalej sa objavili nové trhy a príležitosti pre podnikanie vo všetkých odboroch. CRM sa snaží uspokojiť nielen zákazníkov, ale kľúčovou oblasťou je aj riadenie ziskovosti zákazníkov .

Procesné CRM - Sú všetky externé procesy, ktoré sú súčasťou obchodného cyklu. Obchodný cyklus je širší pojem, než cyklus objednávkový (Sodomka, 2006, s. 352).

3.1.1 Obchodný cyklus

Obchodný cyklus pozostáva z týchto fáz:

- **Riadenie kontaktov** – viackanálová komunikácia so zákazníkmi, ktorá prebieha vo vnútri aj mimo organizácie. Možnosť využitia kontaktného centra.
- **Riadenie obchodu** - tu je zahrnutý objednávkový cyklus, teda od prijatia objednávky, až po prevzatie tovaru zákazníkom. Nezaobíde sa bez ďalších dvoch fáz, teda riadenia marketingu a servisných služieb.
- **Riadenie marketingu** - jeho hlavnou náplňou je riadenie marketingových zdrojov, ako je plánovanie a riadenie marketingových kampaní. Využívajú sa tu všetky komunikačné kanály, ktoré môžu byť použité ku všetkým príslušným aktivitám.
- **Servisné služby** - jedná sa o záručný aj pozáručný servis, s cieľom posilniť vzťah so zákazníkom a splniť jeho požiadavky. Servisné služby sa prelínajú celým obchodným cyklom, teda fáza predpredajná, predajná a popredajná (Sodomka, 2006, s. 352).

3.1.2 CRM koncepcia

Ak by podnik chcel realizovať CRM koncepciu, jej praktická realizácia by mala mať nasledujúce atribúty:

- Zladenie informačného obojsmerného toku, ktorý je súčasťou viackanálovej komunikácie.
- Efektívne riadenie a optimalizácia externých procesov v podniku (riadenie marketingu, kontaktov, obchodu a servisnej služby), ktoré spoločnosť zdieľa so svojimi zákazníkmi.
- Porozumenie požiadaviek cieľovej skupiny a ich následné vyhovenie. Súlad medzi cieľmi podnikateľskej stratégie a strategickými podnikateľskými jednotkami.
- Lepšia výmena a tok informácií medzi manažérmi a jednotlivými pracovníkmi na všetkých riadiacich úrovniach podniku. To vedie k zlepšeniu v rozhodovaní a optimalizácii podnikových procesov.
- Skvalitnenie riadenia CRM systému po celú dobu jeho životného cyklu (Sodomka, 2006, s. 352).

Typy CRM koncepcie:

1) Globálna CRM koncepcia – využívajú ju veľké spoločnosti a nadnárodné korporácie, ktoré podnikajú na celosvetovom trhu. Je pre ňu charakteristické, že využíva jednotný typ CRM procesov. Vyžaduje iba minimum požiadaviek na lokalizáciu a nie je potrebný model teritoriálnej odlišnosti.

2) Globálna, lokálne prispôbená CRM koncepcia - Túto koncepciu používajú veľké, ale aj stredne veľké spoločnosti v miestach, kde sa musia vyrovnávať so špecifickými podmienkami lokálnych trhov. Celková ponuka je ale globálna. Sú tu rozdiely v ponuke produktov jednotlivým zákazníkom, rozdiel je aj v servise, preto sa využívajú rozdielne dátové modely.

3) Lokálna CRM koncepcia - používajú ju spoločnosti, ktoré penetrujú na špecifickejšie trhy zhora (veľké podniky), alebo expandujú na okolité trhy zdola (menšie rastúce podniky). Táto koncepcia vyžaduje špecifické riešenie pre každý lokálny trh. Všetky dáta sú spravované v rámci lokálnych CRM aplikácií (Sodomka, 2006, s. 352).

3.1.3 Strategické pravidlá

Podľa Sodomku (2006, s. 352) každá koncepcia, ktorá má byť úspešne realizovaná, je založená na štyroch základných pravidlách, ktoré platia v každej situácii pre každú zamýšľanú stratégiu.

- **Pravidlo zjednotenia** – voči každému zákazníkovi je potrebné vystupovať rovnako a jednotne, informácie o zákazníkovi musia byť dostupné vo firme všetkým zamestnancom, ktorí ich budú potrebovať. Naopak všetky informácie, ktoré získa zákazník o firme, by mu mali oznámiť na ktoromkoľvek pracovisku. Nemalo by dochádzať k rozporom medzi týmito informáciami. Všetko je potom spojené s nadbytočnými nákladmi na administratívu. Obojstranný tok informácií by mal byť neustále aktualizovaný.

- **Pravidlo integrácie** - informácie, ktoré putujú dovnútra aj mimo spoločnosti by mali byť v súlade so všetkými CRM procesmi vo firme a to na všetkých riadiacich úrovniach.

- **Pravidlo naplnenia** - každý CRM systém je potrebné napumpovať údajmi, ktoré neboli po väčšinu predchádzajúceho času vo firme spracovávané a nie sú dostupné aspoň vo formalizovanej podobe. Podnik neustále musí zadávať údaje o zákazníkoch a informácie triediť. Je tu aj faktor kontrolovateľnosti, aby prípadné chyby mohli byť rýchlo dohľadane. Pravidlo naplnenie nám hovorí, že všetky informácie, ktoré sme zistili z obchodnej a marketingovej činnosti, môžu mať obrovskú cenu, ale aj nemusia. Preto CRM systém musíme pravidelne naplňať údajmi, pričom nemôžeme s istotou povedať, aká bude návratnosť investícií.

- **Pravidlo segmentácie** - každý zákazník tvorí samostatný segment, preto vyžaduje individuálny prístup aj starostlivosť. Musíme brať do úvahy podmienku homogenity (zákazníci, ktorí sú si podobní), ale aj podmienku heterogenity (segmenty, ktoré sa od seba maximálne líšia) (Sodomka, 2006, s. 352).

4 SIET' OČNÝCH OPTÍK

Každý odbor podnikania má svoju špecifickú terminológiu a zoznam výrazov, bez ktorého sa v danom odbore zainteresovaní ľudia nezaobídu. Pre objasnenie bolo vybraných niekoľko základných termínov z oblasti očnej optiky popísaných na webe www.optikmorvay.sk [online], ktoré budú vysvetlené v nasledujúcej podkapitole.

4.1 Základné pojmy z očnej optiky

Bifokálna okuliarová šošovka - koriguje zrak na 2 vzdialenosti, do diaľky a do blízka.

Binokulárne videnie – videnie oboma očami, pričom je v mozgovej kôre vnímaný (po spojení vnemov z oboch očí) jeden obraz. Predpokladá sa vznik trojrozmerného čiže najkvalitnejšieho (stereoskopického) videnia.

Centračná veža - je prístroj od výrobcov okuliarových šošoviek (Essilor, Zeiss, Nikon a ďalšie), ktorý pomocou fotografie zákazníka s nasadenými okuliarmi so špeciálnym nastavcom určí presnú polohu očí (centrácia) a vďaka tejto fotografii sa dajú vyrobiť okuliarové šošovky s centráciou na desatinu milimetra.

Cykloplégia – obrna akomodačného hladkého svalu riasnatého telieska v oku. Môže byť arteficiálne (po nakvapkaní mydriatik pričom sa rozšíri papila) alebo spontánne (symptómy chorobného stavu, napr. botulizmu).

Dioptria - jednotka optickej mohutnosti, schopnosť, nielen oka, lomiť svetelné lúče.

Dioptrické okuliare - okuliare, v ktorých sú zabrušené akékoľvek okuliarové šošovky korigujúce zrak (na diaľku, na blízko a pod.).

Ďalekozrakosť - zraková, optická porucha, pri ktorej sa lúče pretínajú až za sietnicou oka. Na sietnicu dopadajú len v niekoľkých bodoch, a teda nie je možné vidieť ostro. Túto poruchu pomáhajú riešiť kontaktné šošovky alebo okuliare s plusovými dioptriami = nie je vidieť na blízko, na čítanie.

Farebné videnie - schopnosť sietnice oka prijímať viditeľné svetlo v rozmedzí 350-780nm a rozpoznať tri základné farby – modrá (450-470nm), zelená (520-540nm) a žltočervená (620-780nm). Funkciu môžeme hodnotiť pseudoizochromatickými tabuľkami.

Fokometer - prístroj slúžiaci na určenie dioptrické hodnoty vloženej okuliarové šošovky alebo dioptrických okuliarov.

Fofter – prístroj na presné a rýchle vyšetrenie ametropie (refrakčná chyba, kedy sa pre rozdielnu polohu obrazového ohniska oka a sietnice nemôže vytvoriť ostrý a jasný obraz), presbyopie (starecké videnie - prejav úbytku šírky akomodácie a strata elasticity šošovky okolo 40. roku života, prvé subjektívne ťažkosti pri čítaní: pacient má „krátke ruky“) i heterofórie (skrytá porucha svalovej rovnováhy, resp. binokulárnej fixácie, prejavuje sa po únave okohybných svalov.

Index lomu - inými slovami stenčenie okuliarových šošoviek. Vďaka vyššiemu stenčeniu možno dosiahnuť nižšiu stredovú a okrajovú hrúbku okuliarovej šošovky. Okuliarové šošovky sú potom ľahšie a lepšie vyzerajú zabrúsené v okuliaroch.

Jednoohnisková okuliarová šošovka - okuliarová šošovka s jedným ohniskom, ktorá je určená pre korekciu zraku na jednu vzdialenosť (do diaľky alebo na blízko).

Kontaktná šošovka - pomôcka ku ľahkej korekcii zraku, ktorá koriguje napríklad krátkozrakosť, ďalekozrakosť, astigmatizmus či presbyopiu. Delí sa na tvrdé kontaktné šošovky (sklenené a plynopriepustné) a mäkké kontaktné šošovky (mäkké šošovky zložením podobné silikónu pod.).

Kontaktológ - názov pre odborníka na kontaktné šošovky. Môže ním byť optometrista alebo oftalmológ.

Korekcia - správne určenie parametrov oka a zvolenie dioptrických pomôcok vo vhodných parametroch, ktoré sú čo najviac podobné stavu bez akejkoľvek očnej poruchy.

Krátkozrakosť - zrková, optická porucha, pri ktorej sa lúče svetla pretínajú pred sietnicou oka, obraz sa na sietnici nepremietne ostro. Znakom je horšie videnie vzdialenejších objektov = nie je vidieť na diaľku.

Monokulárne videnie – videnie jedným okom, pri ktorom je obmedzené periférne videnie a človek nedokáže vytvoriť trojrozmerný obraz.

Multifokálna okuliarová šošovka - iným výrazom viacohnisková okuliarová šošovka. Koriguje zrak na viacero vzdialeností (do diaľky, do strednej vzdialenosti aj do blízka).

Mydriatika – látky, ktoré rozširujú zrenicu oka a súčasne spôsobujú cykloplégiu akomodačného svalu.

Objektívna refrakcia - automatické zmeranie parametrov oka prístrojom (refraktometrom). Nemusí zodpovedať výsledným hodnotám napríklad v dioptrických okuliaroch.

Očný lekár - očný lekár zaoberajúci sa diagnostikovaním a liečením očných chorôb, meraním zraku a predpisovaním receptov a poukazov na okuliare.

Oftalmológ - je iný termín pre očného lekára.

Oftalmoskop – prístroj pomocou ktorého sa vyšetruje očné pozadie (terč zrkového nervu, sietnica). Jeho súčasťou je zdroj svetla, ktorý má sústavu šošoviek slúžiacu na zaostrenie obrazu aj na meranie exkavácie/ elevácie útvarov na zadnej časti oka.

Okuliarová skriňa - špeciálny zakladač so širokou škálou sklíčok s rôznymi dioptriami, ktoré sa vkladajú do skúšobnej obruby.

Optotyp - pomôcka slúžiaca na určenie ostroty zraku. Tabuľa napríklad s písmenkami zavesená na stene proti vyšetrovaciemu kreslu vo vzdialenosti 4-6 metrov.

Optometrista - špecialista praktizujúci vyšetrenie prednej časti oka (meranie zraku, kontrola rohovky či aplikácia kontaktných šošoviek). Je to vyštudovaný odborník bakalárskeho či magisterského odboru optika a optometria či skôr strednej školy s nadstavbou optometrie.

Ortoptik – špecialista zaoberajúci sa obnovením funkcie poškodeného jednoduchého binokulárneho videnia. Väčšinou pracuje s deľmi, ktorým bola diagnostikovaná ambyopia (tupozrakosť), strabizmus (škúlenie) či nystagmus (tras). Môže pracovať aj s dospelými ktorí majú po úraze hlavy či operácii dvojité videnie. Pre vykonávanie ortoptického cvičenia využíva rôzne pomôcky a špeciálne prístroje.

Polarizačné okuliarové šošovky - tento druh okuliarových šošoviek redukuje žiaru z odrazu svetla a tým pádom oči nie sú toľko oslnené. Cez polarizačné okuliarové šošovky sa oveľa príjemnejšie pozerá a nižšie oslnenie toľko nenamáha oči.

Refrakcia - vo svete optiky znamená refrakcia premeranie zraku pacienta.

Refraktometer - prístroj pre automatické určenie parametrov oka, premieta obraz na sietnici a analyzuje počet dioptrií. Výsledky tohto merania sa nazývajú objektívne refrakcie.

Skiasopia – Vyšetrovacia metóda na zistenie refrakcie oka (retinoskopia). Po zobrazení červeného reflexu sietnice (zo vzdialenosti 1 m) pohybovaním malého zrkadielka sa dá sledovať polmesiacový tieň dúhovky v zrenici so súhlasným (ďalekozraké oko) alebo nesúhlasným (krátkozraké oko) pohybom svetla. Presná veľkosť refrakčnej chyby sa určí predkladaním plusových a mínusových šošoviek v skiaskopických lištách pred oko.

Skúšobná obruba - je špeciálna obruba podobná okuliarovej obrube. Je v nej voľný priestor na vkladanie okuliarových šošoviek z okuliarovej skrine. Pomocou skúšobnej obruby sa vyberajú správne dioptrie pri meraní zraku.

Subjektívna refrakcia - nasleduje po objektívnej refrakcii. Spočíva v nasadení skúšobnej obruby s nameranými hodnotami z objektívnej refrakcie pacientovi na hlavu, kedy sa vyššie dioptrie a výsledné videnie nastavujú podľa subjektívneho pocitu pacienta.

Štrbinová lampa - je špeciálny mikroskop pre priblíženie prednej časti oka. Pacient musí mať na prístroji na patričných miestach položenú bradu a opreté čelo.

Tonometer - Prudké fúknutie vzduchu sploští rohovku, pritom platí, že čím je vnútroočný tlak vyšší, tým horšie možno rohovku sploštiť .

Viacohnisková okuliarová šošovka - okuliarové šošovky určené pre korekciu zraku do viacerých vzdialeností (do diaľky, do strednej vzdialenosti a do blízka), napr. bifokálne či multifokálne šošovky.

Vízus - zrková ostrosť resp. schopnosť oka identifikovať dva čo najbližšie ležiace body ako dva oddelené objekty. Vizus do diaľky sa vyšetruje pomocou optotypov zo vzdialenosti 5 alebo 6 metrov. Zrková ostrosť do blízka sa stanovuje na optotyp do blízka, tj. čítacia vzdialenosť na 40 cm. (www.optikmorvay.sk [online]).

4.2 Princíp siete očných optík

Podľa Mulačovej (2013, s. 23) sprostredkovatelia uskutočňujú nákup a hneď potom následný predaj tovaru. Ako náhle zaobstarajú tovar od dodávateľov, zaplatia zaň jeho zaobstarávaciu cenu a tovar je v tej chvíli prevedený do ich vlastníctva. Tým, že prevzali na seba vlastníctvo, prechádza na nich i všetka zodpovednosť za tovar. Zodpovedajú za podnikateľské riziko, neuskutočnenie následného predaja tovaru, jeho zhodnotenie, prípadne stratu tovaru.

Keď však prejdeme do praxe, tak riziko je často prevedené na dodávateľov, ktorí sú povinní akceptovať povinnosť spätného prevzatia tovaru v prípade jeho nepredania, pretože by v opačnom prípade hrozilo k výmene dodávateľa. Sprostredkovatelia sú teda klasickými medzičlánkami zmeny medzi predávajúcim a kupujúcim, zaistujúci funkcie obchodu, ako bolo o nich spomenuté už vyššie.

4.2.1 Maloobchod

Táto podkapitola pojednáva o maloobchode a jeho činnosti. Jedná sa o nákup tovaru od veľkoobchodu či výrobcu a jeho nasledujúci predaj konečnému spotrebiteľovi bez ďalšieho spracovania. Maloobchod má za úlohu zabezpečiť konečným spotrebiteľom takú ponuku tovaru, ktorá zodpovedá požadovaným parametrom a to z hľadiska miesta, času, druhov, množstva, kvality a cenovej úrovne. „Jedná sa o premenu výrobného sortimentu na sortiment predajný“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 67).

Maloobchod má aj ďalšie dôležité funkcie. Aj keď nevykonáva priamo spracovanie výrobkov, jeho povinnosťou je usmerňovať svojich dodávateľov v zmysle zaistenia súladu ponúkaného tovaru so všetkými predpismi, prípadne zasiahnuť, aby sa docielilo požadovaného stavu. Každý obchodník má v predpise práce zodpovednosť za dodržiavanie legislatívy a ručí spotrebiteľovi za dodržanie jeho práv. Spotrebiteľ sa netýka tzv. proces druhotný, kedy dochádza k následnému prenosu zodpovednosti smerom k veľkoobchodu či výrobcovi.

Maloobchodník má ďalšiu dôležitú úlohu, o ktoré je potrebné sa zmieniť. Jeho povinnosťou je pôsobiť ako medzičlánok v rámci toku informácií medzi výrobcom a spotrebiteľom. V rámci aktívneho marketingu odovzdáva zákazníkom informácie o obchodnej firme, ale aj o ponúkanom sortimente. Maloobchodník dostáva ale aj spätnú väzbu od zákazníkov na jednotlivé výrobky, ktoré si od daného výrobcu zaobstarali. Príklad spätnej väzby od zákazníka je reklamácia a sťažnosť na daný výrobok. Tieto informácie získané prostredníctvom spätnej väzby využije výrobca k ďalším podnikateľským rozhodnutiam buď priamo, alebo prostredníctvom veľkoobchodu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 67).

4.2.2 Filozofia firmy

Berman a Evans (1989, s. 27) tvrdia, že filozofiou každej firmy je pochopenie maloobchodníka a jeho úlohy v obchodnom systéme. Je to preto, že sa to všetko odráža v postojoch firmy ako pracovať so zamestnancami, spotrebiteľmi, konkurentmi a s ďalšími inými. Použitie filozofie firmy pomôže každému maloobchodu získať spotrebiteľa a odlíšiť sa od konkurentov. Každá firma, ktorá sa rozhodne podnikáť, si musí uvedomiť, že ide o dlhodobý záväzok aj čo sa týka miesta na trhu. Potom nastáva pre predajcov kľúčové rozhodnutie, či sa venovať skôr predávanému sortimentu a poskytovaným službám alebo sa zamerať viac na potreby zákazníkov.

Druhy maloobchodných činností

Už vieme, čo je maloobchodná sieť, ale je dôležité sa zmieniť o tom, že do tejto oblasti nezahrňujeme všetky maloobchodné aktivity. Hodí sa teda ešte klasifikovať maloobchodné činnosti na dve hlavné skupiny:

- Maloobchod, ktorý je realizovaný v sieti predajní;
- Maloobchod, ktorý je realizovaný mimo predajnú sieť (Mulačová a Mulač, 2013, s. 70).

V mojej diplomovej práci sa jedná o maloobchod realizovaný v sieti predajní a ten bude bližšie predstavený v nasledujúcej podkapitole.

4.3 Maloobchodná sieť a nákupné chovanie spotrebiteľa

Podľa Mulačovej (2013, s. 69) maloobchodnú sieť tvorí súbor jednotlivých obchodných jednotiek, ktoré sa podieľajú na zabezpečení presunu tovaru až ku konečnému spotrebiteľovi. Tento súbor sa vyznačuje svojou logikou a organizačným usporiadaním. Celkové poňatie maloobchodnej siete uznáva vzájomnú prepojenosť jednotlivých prevádzkových jednotiek a to z hľadiska sortimentu, typov i organizačnej činnosti a charakteru. Ak to vezmeme z hľadiska pôsobnosti, tak si navzájom konkurujú obchodné jednotky rôznych firiem, ktoré vždy reflektujú svoj presný podnikateľský model a zameranie na určitý sortiment. Táto forma, v ekonomicky vyspelých štátoch sveta, zaberá približne 90% všetkých maloobchodných príjmov, čiže v dnešnej dobe je maloobchodný trh veľmi preplnený. Ide o tzv. pretlak na strane ponuky a premieta sa vo veľmi ostrom konkurenčnom boji.

"Maloobchodnú sieť definujeme ako usporiadaný súbor (systém) prevádzkových jednotiek maloobchodu, s ich vzájomnými väzbami." (Mulačová a Mulač, 2013, s. 70).

4.3.1 Rozdelenie maloobchodnej siete

Rozdelenie maloobchodnej siete sa zaoberá tzv. charakterom siete a delí sa na dve základné kategórie:

- **Maloobchodná sieť (stála)** - je navždy situovaná v danej lokalite po celú dobu roka, pravidelne vykonáva rôzne činnosti a jej záujmová oblasť je konštantná;
- **Maloobchodná sieť (doplnková)** - jej charakter je prechodný, čiže sezónny, tvoria ju obchodné jednotky, ktoré sú dôležité a sú veľmi aktívne pri krátkodobom a miestnom zvýšení dopytu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 70).¹

Ďalšie rozdelenia maloobchodnej siete popisujú Mulačová a Mulač (2013, s.70) z hľadiska miesta, kde pôsobí a rozlišujeme ju na siete:

- sieť mestská,
- sieť vidiecka,
- sieť v nákupných centrách mimo sídla ("na zelenej lúke").

Členiť maloobchodnú sieť je možné aj z hľadiska charakteru obchodných jednotiek:

- "Primárna sieť" - túto sieť tvoria tradičné obchodné jednotky a sú to napr. špecializované predajne a obchodné domy;
- "Sekundárna sieť" - tvoria ju nové typy obchodných jednotiek, ktoré sú založené na forme predaja tzv. samoobslužné a sem patria napr. supermarkety, hypermarkety a odborné veľkopredajne;
- "Terciárna sieť" - táto sieť je výnimočná tým, že jej obchodná činnosť spočíva v použití moderných informačno-technologických zariadení;
- "Kvartérna sieť" - tvoria ju skladové, výstavné a iné podporné priestory. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 70).
-

4.3.2 Nákupné chovanie spotrebiteľa

Nakupovanie je dnes považované za ďaleko zložitejší a interdisciplinárny jav, než tomu bolo v minulosti. Všeobecne sa hovorí o situácii v stredoeurópskom regióne, kde sa zmeny uskutočňovali razantnejšie ako v krajinách s trhovou ekonomikou. Rozmedzie zmien je relatívne široké, príkladom by mohla byť frekvencia nakupovania, tým sa myslí základný rytmus mestského (sídlného) systému. Zvyšuje sa podiel nedeľnej dochádzky za maloobchodom (presnejšie službami), ktorá je spôsobená fungovaním nákupných centier a iných väčších maloobchodných predajní v mestách. Nakupovanie v maloobchodných predajniach, keď to vezmeme z hľadiska konceptu geografie času, je jednou zo základných stále sa opakujúcich aktivít človeka v určitom priestore v čase (Kunc, Tonev, Frantal a Szczyrba, 2012, s. 884).

4.3.3 Faktory ovplyvňujúce nakupovanie zákazníkov

Keřkovský a Vykpěl (2006, s. 42) poukazujú na samozrejmosť, že uvedené faktory menia silu svojho pôsobenia, čo sa týka závislosti na typu výrobku. (Napri.: dostupnosť, pohodlie, cena, kvalita, reputácia, rozmanitosť, záruka). Keď by firma nakupovala výrobky s dlhodobou spotrebou, tak jej záujem o cenu bude nižší a budú ju zaujímať náklady súvisiace s údržbou, pretože môžu ovplyvniť ziskovosť firmy. Na trhu sa vyskytujú ale aj firmy, ktoré sú citlivé na cenu výrobku s krátkodobou spotrebou.

K faktorom môžeme zaradiť aj demografické a geografické faktory:

1. Demografické faktory - na tieto faktory sú ešte priradené tri základné faktory ovplyvňujúce trhy:
 - *"Zmeny v populácii"* - čím menší je počet ľudí v danej lokalite, tým menší bude dopyt po tovare v podniku v tom danom mieste.
 - *"Posuny vo veku populácie"* - "V dôsledku zlepšovania sociálnych podmienok, vrátane zdravotnej starostlivosti, populácia vo vyspelých krajinách všeobecne starne."
 - *"Rozloženie príjmov populácie."*
2. Zemepisné faktory - jedná sa o umiestnení, kde sa zákazníci nachádzajú, pretože oni hlavne ovplyvňujú tržby a náklady všetkých podnikov („napr. očnej optiky“) (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s.42-43).

4.4 Manažment v službách siete očných optík

Očná optika, chápaná aj ako podnik so zdravotníckymi pomôckami, službami ale aj personálom v rámci optometrie a oftalmológie, by mala mať harmonicky zadelenú prácu pre každého zamestnanca. Základom úspešného riadenia, napredovania organizácie a dosahovania cieľov je aplikovanie základných manažérskych funkcií do procesu organizácie.

Podľa Vebera a Srpovej (2012, s. 131-133) neexistuje jednotná definícia služieb, z čoho tiež pramení zložitosť ich manažmentu. Do oblasti služieb veľmi často sústreďujú svoju činnosť malé a stredne veľké spoločnosti, preto sa tu neobjavujú všetky tri základné stupne manažmentu. Predovšetkým stredný a líniový manažment sa v službách takmer nevyskytuje, pretože manažér spoločnosti býva zároveň vlastníkom, čo ovplyvňuje efektivitu podnikania a návratnosť investícií.

Naopak podľa Jiráskovej (2014, s. 22-23) sa **líniová štruktúra** v službách vyskytuje často. Tento typ organizačnej štruktúry funguje v malých podnikoch najmä v reštauráciách, kozmetických a kaderníckych salónoch, penziónoch, taxislužbách atď. V stredných podnikoch prevažuje **líniovo štábná štruktúra**, kedy funkcia štábov je skôr poradná. Objavuje sa v hoteloch či autodoprave. **Divízna** či **maticová štruktúra** sa vytvára v prípade veľkých podnikov, napríklad u telekomunikačných alebo rozsiahlych obchodných reťazcov.

Špecifické pre podniky poskytujúce služby je, že potrebujú viac financií na mzdové náklady. Zamestnanci sú vo firmách tohto charakteru veľmi významnou súčasťou a jedným z hlavných faktorov rozhodujúcom o úspechu. Pre manažment služieb z toho vyplýva potreba výrazného zamerania na ich motiváciu a udržanie. Aby v podniku dochádzalo k efektívnemu vedeniu zamestnancov, je dôležité vedieť, že na výkonnosť každého zamestnanca majú vplyv dva druhy faktorov - ako je zamestnanec pripravený na výkon a ako je schopný ho podať. Motivácia k práci a podanie kvalitného výkonu pracovníka je zaistená, ak je pracovník správne kvalifikovaný, optimálne stimulovaný a vlastní všetky predpoklady na výkon vybranej práce. Dobrí manažéri sú si vedomí tejto skutočnosti a tiež vedia, že keď budú vytvárať vhodné pracovné podmienky, ich zamestnanci budú správne motivovaní (Veber a Srpová, 2012, s. 132-133).

4.4.1 Prístupy k riadeniu ľudských zdrojov v službách

Podľa Jiráskovej (2014, s. 27) možno charakterizovať štyrmi základnými cestami k riadeniu ľudí v službách:

- **administratívny prístup** - zaisťuje základné personálne činnosti podniku spojené s administratívou ako napríklad vystavovanie a archivácia základných dokumentov. Využíva sa len v malých podnikoch, nezahŕňa motiváciu a rozvoj osobnosti, čím sa stáva pre riadenie ľudí v službách nevhodný.
- **riadiaci prístup** - zahŕňa personálne, riadiace, výberové a koordinačné činnosti, kedy organizácia zamestnancov tiež školí a ponúka firemné vzdelanie a tým zvyšuje produktivitu zamestnancov. Je považovaný za efektívnejší než administratívny.

- **manažerský přístup** - pomáha zamestnancom v motivácii, sebarealizácii a samostatnom rozhodovaní. Cieľom je udržať si kvalifikovaných, motivovaných a lojálnych pracovníkov. Manažéri sú zodpovední za zamestnancov a personálny útvar skôr radí a informuje. Bežný prístup pre väčšinu podnikov.
- **riadenie ľudského kapitálu** - porovnáva vstupy v podobe vložených prostriedkov do riadenia ľudských zdrojov s výstupmi, ktoré tieto vstupy zariadili. Využíva varianty metód, aby vložené prostriedky do vzdelávania zamestnancov predstavovali prínos ako pre nich, tak aj pre podnik. Jedná sa o moderný prístup k riadeniu ľudských zdrojov (Jirásková (2014, s. 27)).

5 ANALYTICKÉ METÓDY PRÁCE

5.1 Vplyv makroprostredia

Ako uvádza Molek (2011, s. 57) analýzou vonkajšieho makroprostredia manažment získa odpovede na otázky, ako jednotlivé faktory makroprostredia môžu ovplyvniť danú organizáciu. Makroprostredie podľa autorov Slouka, (2017, s. 53); Janečková a Vašítková (2001, s. 74-75) zahŕňa ekonomické, technologické, demografické, prírodné, politické a sociálno-kultúrne prostredie. Ako dopĺňa Staňková (2013, s. 141) toto prostredie je len ťažko ovplyvniteľné a je potrebné ho rešpektovať a zohľadňovať pri procesoch riadenia. Pre analýzu makroprostredia môžeme využiť tzv. PEST analýzu. Výstupom spracovanej PEST analýzy by mala byť identifikácia najdôležitejších faktorov z každej oblasti, ktorá by mala nejakým spôsobom dopad na firmu. Časť ich výstupov je súčasťou vstupov pre analýzu mikroprostredia. Ako dopĺňa Staňková (2013, s. 152) so začlenením environmentálnych faktorov vzniká rozšírená analýza PESTE a pridaním legislatívnych faktorov vzniká PESTEL analýza.

5.1.1 PEST analýza

P - politické vplyvy

Podľa autorov (Slouka, 2017, s. 55; Staňková, 2013, s. 152) plynú z politického diania na medzinárodnej a vnútroštátnej úrovni a s nimi súvisí legislatíva, pravidlá aj zákonitosti konkrétneho trhu aj vo svete medicíny. Radia k nim zákony, miestnej vyhlášky, regionálne špecifiká chrániace pacienta či klienta alebo upravujúce pravidlá konkurenčného správania a tiež daňové podmienky.

E – ekonomické vplyvy

Vplyvy ekonomické sú závislé na vývoji ekonomiky štátu i zahraničia, miere inflácie, nezamestnanosti, vývoju výmenných kurzov a pracovnej produktivite. Dôležitý je bezpochyby aj systém prerozdelenia financií v zdravotníctve (Slouka, 2017, s. 55; Staňková, 2013, s. 153).

S - sociologické vplyvy

Ako uvádzajú autori (Slouka 2017, s. 57; Staňková, 2013, s. 153) sú tieto sociologické vplyvy svojou štruktúrou veľmi rozsiahle.

Delia ich na spoločenské, sociálne, kultúrne a demografické vplyvy. Zahŕňajú do nich aj vplyvy vekového rozloženia regionálnu populácie, jej početnosť, rozloženie pohlavia, náboženstva i etnickú príslušnosť.

T -technologické vplyvy

Monitoring technického pokroku je jednou z vedúcich oblastí v konkurencieschopnosti firmy a to platí aj pre zdravotnícke zariadenia, ako spomína (Slouka, 2017, s. 57; Staňková, 2013, s. 153). Zdravotnícke zariadenia sa zameriavajú na sledovanie vývoja novínok a nákup už overených technológií. Schopnosť udržať krok s vývojom je pre prežitie firmy v konkurenčnom prostredí veľmi podstatná. Firma nereflektujúca technologický vývoj trhu, nebude konkurencieschopná a je predurčená k zániku.

5.1.2 Marketingový mix

Marketing je podľa mnohých autorov označovaný manažérskym procesom, ktorého výsledkom je poznanie, ovplyvňovanie predvídanie a v konečnej fáze uspokojovanie potrieb a prání zákazníka výhodným a efektívnym spôsobom, ktorý zaisťuje splnenie cieľov organizácie (Barčík, 2013, s. 14). Podľa Cetlovej (2007, str. 50) je marketingový mix súbor opatrení a nástrojov, používaných vo vzájomnej závislosti, v priamej či nepriamej väzbe. Slúži k lepšiemu presadeniu subjektu a jeho výrobku (služby) na trhu, k lepšiemu uspokojeniu požiadaviek zákazníkov a na dosiahnutie cieľa podnikania - zisku predajcu tovaru, resp. služieb. Všeobecne možno povedať, že marketingový mix je hlavne nástroj, postup, pomôcka, ako vyzrieť nad konkurenciou v konkurenčnom boji.

Koncept 4P a 7P

Ako uvádza Kotler (2004, str. 112), marketingový mix začiatkom 60. rokov prezentoval profesor Jerome McCarthy. Marketingový mix rozdelil na štyri hlavné zložky 4P: product (produkt), price (cena), place (distribučné cesty) a promotion (propagácia). Všeobecne táto koncepcia stanovuje produktovú stratégiu a produktové portfólio danej firmy a je súhrn nástrojov marketingu pôsobiacich na trhu.

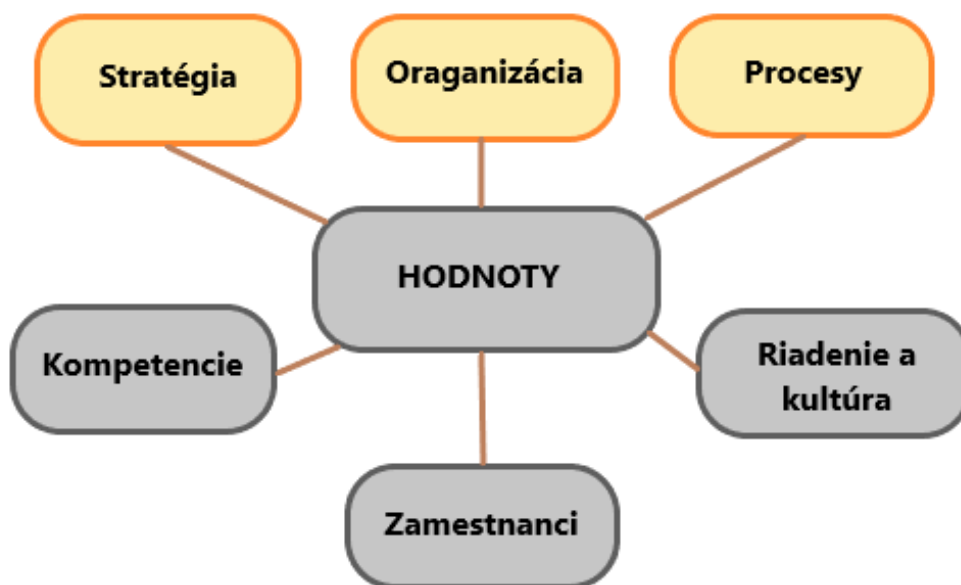
Tento vyše pol storočia starý koncept bol rozšírený o ďalšie zložky marketingového mixu na koncept 7P: produkt, cena, miesto, propagácia a po novom procesy (proces), všetci účastníci predajného procesu (participants) a fyzická prítomnosť na trhu (physical evidencia).

- **Produkt** (Product) je základom každého podnikania, či sa jedná o nejaký výrobok alebo službu. Cieľom podniku je odlišiť produkt natoľko, aby bol pre cieľový trh najatraktívnejší a uspokojoval zákaznícke potreby. Pri produktoch firmy kalkulujú s životným cyklom produktu, jeho ziskovosťou a kvalitou, ale aj s možnými substituentmi.
- **Cena:** produkuje príjmy na rozdiel od ostatných troch zložiek „P“, ktoré vytvárajú náklady. Firmy sa snažia zvyšovať ceny svojich produktov, ale iba do takej miery, aby túto výšku akceptovali zákazníci. Cena je jedným z najdôležitejších prvkov marketingového mixu kvôli určeniu ziskovosti produktov. Hlavné prvky zostavujúce finálnu cenu produktu sú: zisková marža, komplexné náklady firmy (chod firmy, vývoj, atď.), cenová stratégia a reakcia na konkurenčné ceny.
- **Distribučné cesty:** firma sa musí rozhodnúť, akými cestami bude svoje produkty distribuovať. Jedná sa o všetky formy predaja zaručujúce hladkú distribúciu produktu, napríklad formu priameho predaja, firma bude sama zastrešovať predaj, alebo predaj cez sprostredkovateľov.
- **Propagácia:** slúži na podporu daného produktu, odovzdanie a zdieľanie informácií a mala by pokrývať všetky komunikačné nástroje, ktorými môžu byť reklamy, podpora predaja, PR (public relation - verejná mienka), predajný personál či priamy marketing.
- **Procesy:** jedná sa o nastavené procesy a postupy, ktorých si pracovníci musia byť vedomí, musia ich prijať za svoje a dodržiavať ich. Správne nastavené a vykonané procesy sú známkou kvality produktu.
- **Účastníci predajného procesu:** hlavný faktor odlišujúci jednotlivé firmy. Firmy musia mať veľmi kvalitné nadväzujúce služby, ktoré majú dopomôcť k predaju, ideálne na predaj vernému zákazníkovi, ktorý sa vracia a je spokojný. Zákaznícky servis by mal byť na čo najvyššej úrovni a zamestnanci by si mali poradiť so všetkými nastanými situáciami. Prínosom sú rôzne školenia, tréning komunikácie a zvládanie stresových situácií.
- **Fyzická prítomnosť:** snaží sa presadiť firmu a jej produkty na trhu. Ide o dizajn loga firmy, firemné farby, súdržnosť dizajnu firemných pobočiek atď. Tieto zložky by mali byť originálne, nemali by sa pliesť s inou značkou (firmou) a mali by byť pre zákazníkov ľahko identifikovateľné a rozpoznateľné (Kotler, 2004, str. 124).

5.2 Vplyv mikroprostredia

5.2.1 Analýza 7S

Mallya (2007, s. 73) uvádza, že pracovníci firmy McKinsey vytvorili model „7S“ analyzujúci vnútorné prostredie už v sedemdesiatych rokoch, v snahe pomôcť manažérom porozumieť komplikáciám, ktoré sú spojené s organizačnými zmenami. Tento model ukazuje, že imunitný systém organizácie a ostatné súvisiace premenné spôsobili, že zmeny bolo ťažké implementovať, a vyžaduje, aby pri snahe uskutočniť efektívne zmeny boli brané v úvahu všetky faktory súčasne. Názov modelu je odvodený od faktu, že je v ňom zahrnutých sedem faktorov, ktorých názvy v angličtine začínajú písmenom "S". Hanzelková (2013, s. 115) dodáva, že v tomto poňatí je potrebné na každú organizáciu pozeráť ako na množinu siedmich základných faktorov, ktoré sa vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a vo svojom súhrne rozhodujú, ako bude vytýčená firemná stratégia naplnená.



Obr. 2 Analýza 7S (vlastné spracovanie)

Za základné elementy, ktoré sú rozdelené na **mäkké** (šedé bunky) a **tvrdé** (oranžové bunky), považujeme nasledovné:

Stratégia (Strategy) vyjadruje, ako organizácia dosahuje svoje vízie a reaguje na hrozby a príležitosti v danom odbore podnikania. (Mallya, 2007, s. 74)

Organizácia (Structure), tou sa rozumie obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania v zmysle nadriadenosti, podriadenosti, vzťahu medzi podnikateľskými jednotkami, oblasti expertízy, kontrolných mechanizmov a zdieľania informácií. (Mallya, 2007, s.74)

Procesy (Systems) sú v danej situácii formálne a neformálne procedúry, slúžiace na riadenie každodennej činnosti organizácie. Jedná sa napríklad o manažérske informačné systémy, komunikačné systémy, kontrolné systémy, inovačné systémy, systémy alokácie zdrojov atď. Systémy vyžadujú schopnosti vo všetkých informačných technológiách a v organizačných procesoch, metódach a kontrolách (Mallya, 2007, s. 74).

Riadenie a kultúra (Style) vyjadruje ako manažment pristupuje k riadeniu a k riešeniu vznikajúcich problémov (Hanzelková, 2013, s. 116).

Zamestnanci (Staff) týmto faktorom sa myslia ľudské zdroje organizácie a ich rozvoj, školenia, vzťahy medzi funkciami, aspirácia, motivácia, správanie voči firme atď. Je potrebné rozlišovať merateľné (napr. formálny systém motivácie a odmeňovania, systém zvyšovania kvalifikácie) a nemerateľné (napr. morálne hľadiská, postoje a lojalita voči podniku) aspekty (Hanzelková, 2013, s. 116).

Kompetencie (Skills) sú profesionálne znalosti a schopnosti, ktoré sú vo vnútri organizácie, teda čo organizácia robí najlepšie. Nejedná sa o jednoduchý súčet kvalifikácie jednotlivých pracovníkov, je potrebné brať do úvahy (kladné i záporné) synergické efekty dané napr. úrovňou organizácie práce a riadením. (Mallya, 2007, s. 74-75)

Spoločné hodnoty (Shared values) predstavujú základné skutočnosti idey a princípy rešpektované pracovníkmi a ďalšími zúčastnenými stranami firmy, priamo zainteresovanými na úspechu podniku. (Hanzelková, 2013, s. 117)

5.3 SWOT ANALÝZA

Ako uvádza Foret (2013, s. 65), prostredníctvom analýzy SWOT firma zisťuje a poukazuje na svoje silné a slabé stránky, ktoré sa do podnikania premietajú, a tiež na možné príležitosti vzniknuté z podnikania a potenciálne hrozby spojené s podnikateľskou činnosťou.

Analýza vnútorného prostredia:

- **Silné stránky** - všetky pozitívne aspekty spojené s firmou. Sú to teda vlastnosti a charakteristiky, ktoré sú plusom a výhodami, a ktoré by firma mohla vo svojom podnikaní využiť, spoliehať sa na ne a ktoré tiež môžu byť nástrojom pre úspešné podnikanie.
- **Slabé stránky** - tieto faktory zase poukazujú na negatívne vlastnosti a nedostatky, ktoré firma má. Môžu byť akýmsi varovaním smerujúcim k možným rizikám, ale tiež pôsobia ako signál pre ich elimináciu a odstránenie bariér pre podnikanie (Foret, 2013, s. 65).

Pri analýze vnútorného prostredia sa zameriavame na pozíciu na trhu, personálne zdroje, na otázky vo vzťahu technickej a technologickej vybavenosti, IT systémy, finančné zdroje, marketing, vzťahy k zákazníkom (odberateľom) a pod.

Analýza vonkajšieho prostredia:

- **Príležitosti** - príležitosti smerom k obchodným aktivitám sú akousi vôdzkou, ktorým smerom sa vydať, a kde by firma mohla sláviť úspech.
- **Hrozby** - opakom príležitostí sú hrozby. Tie zase naopak zdvíhajú pomyselný varovný prst smerom ku skutočnostiam, ktoré by mohli podnikanie ohroziť, a pred ktorými je nutné mať sa na pozore, a vnímať ich existenciu.

Prostredníctvom analýzy vonkajšieho prostredia sa zase dostávame do oblasti prepojenia demografických vplyvov, kultúrnych a ekonomických faktorov, legislatívnych opatrení, sociálnej oblasti s podnikateľským prostredím (Foret, 2013, s. 65).

6 ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI

Prvá časť diplomovej práce sa zaoberala teoretickými poznatkami z oblasti podniku služieb a jeho partnerstva, konkurencieschopnosti, vyžívania CRM informačného systému a tiež rozoberala cenu a kvalitu samotných služieb. Pozornosť bola venovaná aj charakteristike maloobchodnej siete, jej manažmentu a pojmom z očnej optiky.

Študovaním teoretických poznatkov zo spomínanej oblasti, ktoré som dohľadala v bibliografických a internetových zdrojoch som nadobudla prehľad o význame konkurenčného postavenia na trhu, dôraze v oblasti kvality služieb a taktiež som získala informácie o narastajúcej dôležitosti v spoločenskej zodpovednosti podnikov. Keďže sieť očných optík je vyvíjajúce a stále vyhľadávanejšie odvetvie, je dôležité, aby firmy podnikajúce v tejto oblasti mali dostatok informácií o konkurenčnom prostredí a takisto o tom, čo sa deje na trhu. Je naozaj potrebné neustále sledovať najnovšie trendy a prispôbovať im svoju stratégiu ale aj hodnoty. Udržať si zákazníka je preto v dnešnej dobe veľmi dôležité, ale aj náročné. Táto téma bude ďalej rozoberaná z analytického aj projektového hľadiska v ďalších kapitolách práce. Nasledujúca časť tejto diplomovej práce sa venuje analyzovaniu súčasného stavu vybranej maloobchodnej siete očných optík. K prevedeniu analýzy budú použité nástroje ako napr. Marketingový mix a SWOT analýza. Pre analýzu vnútorného prostredia použijem analýzu „7S“ a k analýze vonkajšieho prostredia podniku použijem PEST analýzu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SIETE OČNÝCH OPTÍK

V tejto kapitole sú uvedené všetky podstatné informácie o firme FOKUS očná optika a. s., predmet jej činnosti a história firmy.

7.1 Základné údaje o spoločnosti

Obchodné meno: FOKUS očná optika a. s.

Sídlo v SR: Vajnorská 142, 831 04 Bratislava - mestská časť Nové Mesto

IČO: 47807709

DIČ 2024112783

Dátum vzniku: 10. júna 2014, Obchodný register Okresného súdu Bratislava I, oddiel: Sro, vložka č. 99221/B

Zastúpená: **predstavenstvo** (od: 12.03.2020):

Ján Jacina - generálny riaditeľ firmy

Mgr. Martin Proksa - riaditeľ akciovej spoločnosti MiddleCap Group

Ľubor Chorváth - obchodný riaditeľ

Juraj Kednár - finančný riaditeľ

Predmet podnikania:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- administratívne služby
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- prieskum trhu a verejnej mienky
- prenájom hnutel'ných vecí
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- reklamné a marketingové služby
- organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí

7.2 Profil spoločnosti a jej história

FOKUS očná optika je slovenská spoločnosť, ktorá vznikla už v roku 1948. Až do roku 2009 vyrábala táto spoločnosť okuliarové šošovky pre celú Slovenskú republiku. V roku 2014 začala pôsobiť na trhu pod názvom FOKUS očná optika a. s. V rámci celej Slovenskej republiky je považovaná za najväčšiu sieť očných optík, už tretí rok po sebe je ocenená titulom Superbrands, a výhradne spolupracuje len s certifikovanými dodávateľmi. V prílohe P I je zobrazené logo spoločnosti.

FOKUS očná optika na Slovensku je rovnako ako Fokus Optik v Čechách členom medzinárodnej siete FOKUS, ktorá figuruje v strednej Európe. Sú známe tým, že tvoria širokú sieť 165 očných optík, z čoho 74 predajní (aktuálne otvorených 65) je na území Slovenskej republiky, kde je zamestnaných viac ako 400 kvalifikovaných odborníkov. Sortiment týchto dvoch spoločností tvorí rozsiahle a atraktívne portfólio s produktmi ako sú dioptrické okuliare, okuliarové rámy, slnečné okuliare, kontaktné šošovky a iné príslušenstvo.

Súčasťou väčšiny prevádzok je zrakové centrum, ktoré vzniklo spojením ambulantného zdravotníckeho zariadenia s očnou optikou pod jednou strechou, ktoré zákazníkom zabezpečí odborné vyšetrenie v rámci komplexnej starostlivosti o zrak, optometrie a špičkový servis.

FOKUS očná optika je členom Optickej únie Slovenska, ktorej cieľom je združovať všetky subjekty pôsobiace v odbore očnej optiky a aktívne tak vytvárať podmienky a predpoklady k naplneniu ich potrieb, reprezentovať a obhajovať ich záujmy v obore samotnom ako v odbornej alebo ostatnej laickej verejnosti.

Majiteľom siete FOKUS je MiddleCap Group, S.A., etablovaná poradenská a investičná spoločnosť sídliaca v Luxemburgu s pobočkami v Bratislave, Londýne, Prahe, Monaku a v Dubaji. Vznikla v roku 2018 spojením spoločnosti Mayfair Assets Ltd. a MiddleCap Equity Partners, a.s. Pôsobí ako investor zameraný na investičné príležitosti vo sfére súkromného kapitálu, medzigeneračných vlastníckych zmien, investovania na kapitálovom trhu start-upov a na nehnuteľnosti. Za posledné roky rokov spoločnosť poskytovala transakčné poradenstvo v objeme, ktorý presahoval viac ako 800 miliónov eur. Celkový rozsah doposiaľ zrealizovaných real estate projektov prevýšil objem 110 miliónov eur.

7.2.1 Vybavenie optiky

Moderné vyšetrovne na predajniach FOKUS očnej optiky sú vybavené špičkovými prístrojmi, ktoré zabezpečia profesionálne vyšetrenie. Medzi ne patrí autorefraktometer, tonometer, fokometer, oftalmoskop, skiaskop (retinoskop), štrbinová lampa a foropter. Aj vďaka tomu sa FOKUS očná optika považuje za jednotku v rámci prístrojového vybavenia spomedzi všetkých maloobchodných sietí očnej optiky na Slovensku. V prílohe P II sú priložené fotografie prevádzky v nákupnom centre v Bratislave a kamennej prevádzky v Nitre. V prílohe P III je ukážka prístrojového vybavenia zrakového centra optiky (zdroj: vlastné fotografie)

7.2.2 Lokalita

Firma FOKUS očná optika podniká v rámci siete takmer v každom väčšom meste na území Slovenskej republiky. Konkrétne sú to mestá : Bratislava, Nitra, Nové mesto nad Váhom, Zvolen, Banská Bystrica, Prievidza, Púchov, Považská Bystrica, Levice, Lučenec, Krupina, Kolárovo, Košice, Prešov, Vranov nad Topľou, Bardejov, Levoča, Spišská Nová Ves, Krompachy, Stará Ľubovňa, Trebišov, Michalovce, Humenné, Snina, Kysucké Nové Mesto, Ružomberok, Martin, Žilina, Topoľčany, Piešťany a Trnava. Ide o známe mestá s veľkým počtom obyvateľov.

Optiky sú situované prevažne v nákupných centrách, kde je počas dňa veľká frekvencia ľudí, ale kamenné obchody na námestiach nie sú výnimkou, tie zas majú vytvorenú dlhoročnú klientelu a sú známe svojou tradíciou. Mapa oblastí všetkých prevádzok v rámci Slovenskej republiky je uvedená v prílohe P IV.

7.2.3 Hospodárska výkonnosť

Spoločnosť vykazuje v rámci dlhodobého nehmotného majetku goodwill, obstaraného zlúčením spoločnosti Očná optika, a. s. a spoločnosti FOKUS očná optika a. s. majetok v hodnote 6 199 565 EUR. Dňom rozhodného zlúčenia bol 1. október 2014 a jeho cieľom bolo sprehľadnenie vlastníckych vzťahov a zefektívnenie riadenia spoločnosti v skupine spoločností Očná optika, a.s. a FOKUS očná optika a.s..

Do úvahy bude braný prehľad o ekonomickej výkonnosti od 1. januára 2019 do 30. septembra 2019 a za obdobie k 31. decembru 2018. Pre lepšiu predstavu stúpania/klesania kriviek je v použitých obrázkoch uvedené aj obdobie pred rokom 2018.

V prílohe P VII a P VIII uvádzam výkaz súvahy výnosov a nákladov čerpaných z mimoriadnej účtovnej závierky k 30.septembru2019, ktoré sa považujú za interné informácie o spoločnosti, ktoré mi poskytlo vedenie podniku pre objasnenie ekonomickej výkonnosti podnikania tejto maloobchodnej siete očných optík.

Základné imanie spoločnosti FOKUS očná optika a. s. k 30. septembru 2019 je 51 056 EUR (k 31. decembru 2018 bolo 44 390 EUR). Základné imanie sa v priebehu účtovného obdobia roku 2019 zvýšilo nepeňažným vkladom o 6 666 EUR. Emisné ážio (412) sa upísaním nových akcií zvýšilo vo výške 399 960 EUR.

V roku 2018 spoločnosť FOKUS očná optika a.s. zvýšila svoj zisk o 2 % na 533 401 € a tržby jej vzrástli o 7 % na 12,01 miliónov €. Vlastný kapitál bol 6,4 miliónov € a celková zadlženosť 34,17%. V roku 2019 v období od 1. januára do 30. septembra zverejnila tržby vo výške 9,810 mil. € so ziskom 59 730 €.

Graf 1: Zisk spoločnosti FOKUS očná optika a. s. za obdobie rokov 2014-2019

(<https://www.finstat.sk/47823305>)

Zisk

FOKUS očná optika a.s.



Graf 2: Tržby spoločnosti FOKUS očná optika a. s. za obdobie rokov 2014-2019

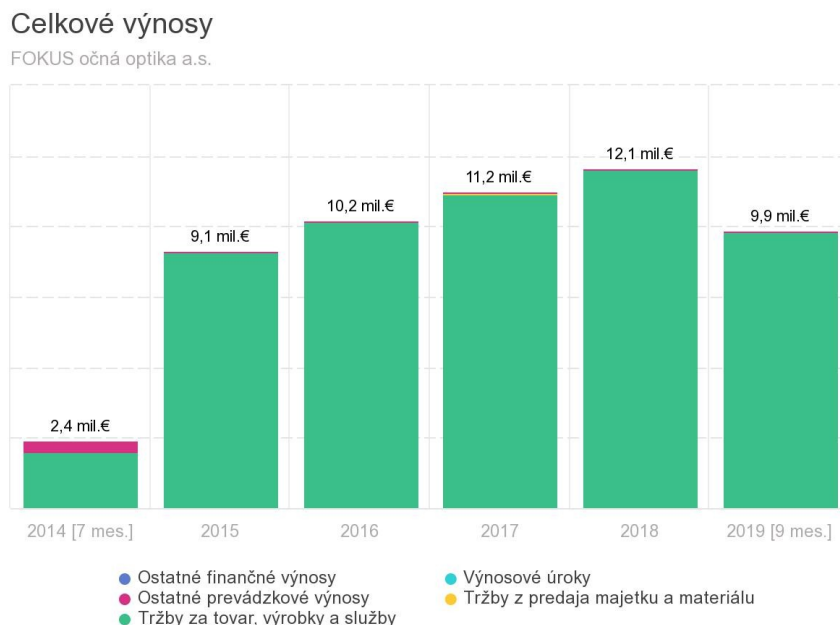
(<https://www.finstat.sk/47823305>)

Tržby

FOKUS očná optika a.s.



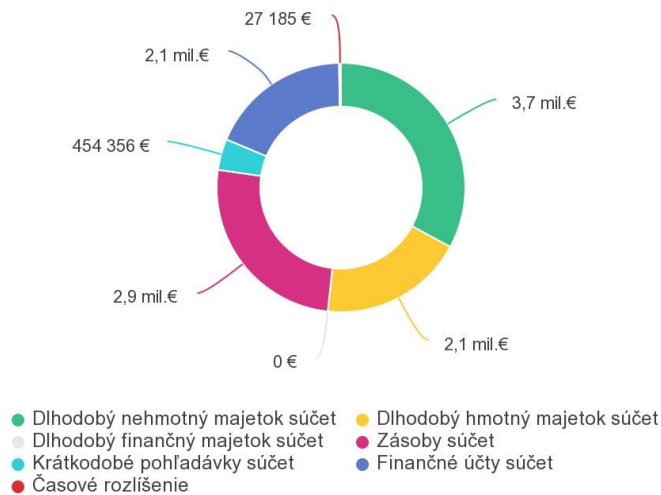
Graf 3: Celkové výnosy společnosti FOKUS očná optika a. s. za období rokov 2014-2019



Graf 4: Aktíva spoločnosti FOKUS očná optika a. s. (<https://www.finstat.sk/47823305>)

Aktíva

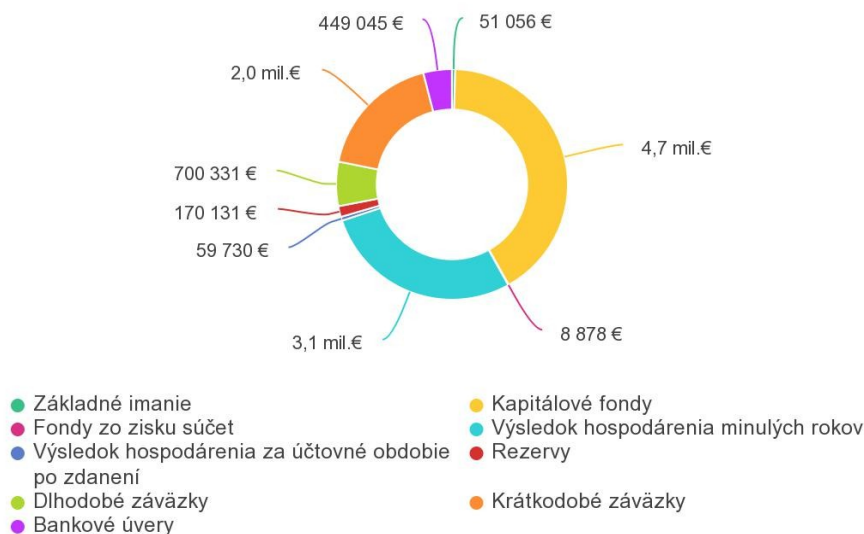
FOKUS očná optika a.s.



Graf 5: Pasíva spoločnosti FOKUS očná optika a. s. (<https://www.finstat.sk/47823305>)

Pasíva

FOKUS očná optika a.s.



Z uvedených grafov vyplýva, že za posledný rok spoločnosť FOKUS očná optika a. s. zaznamenala obrovský pokles v tržbách o viac ako 2 milióny eur, čo zapríčinilo aj pokles zisku a teda aj celkových výnosov. Najväčšiu časť aktív spoločnosti tvorí dlhodobý nehmotný majetok a najmenšiu časť tvoria krátkodobé pohľadávky. V grafe pasív tejto spoločnosti vidieť, že ich najväčšiu časť tvoria kapitálové fondy a naopak najmenšou položkou sú fondy zo zisku.

8 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA FIRMY

8.1 PEST analýza

Na očnú optiku pôsobí veľké množstvo externých činiteľov, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú jej činnosť. Je preto veľmi dôležité tieto činitele identifikovať použitím analýzy vonkajšieho prostredia. Jedným z nástrojov, ktoré analyzujú makro prostredie očnej optiky, je PEST analýza. Nasledujúce údaje sú čerpané z osobného rozhovoru s regionálnym manažérom FOKUS očnej optiky Martinom Muchom.

Politické vplyvy

- Časová nestabilita zákonov - nariadenia a vyhlášky: Štátny ústav pre kontrolu liečiv, Ministerstvo priemyslu a obchodu, Ministerstvo zdravotníctva,
- dopad EET – siete prevádzok očných optík majú povinnosť byť prihlásené na internet, optiky majú zavedené skladové položky v digitálnej podobe čo predstavuje pre optiku záťaž finančnú ale aj časovú, pretože v obchode sa predávajú tisíce rôznych položiek, preto musí mať každá položka svoje sériové číslo,
- daňová legislatíva - iné sadzby DPH (zdravotnícky prostriedok 15%, ostatné výrobky 21%),
- funkcia Poskytovateľa zdravotnej starostlivosti (predtým Neštátne zdravotnícke zariadenia) - iba tá prevádzka, ktorá je licencovaná ako Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti môže zamestnať optometristu na meranie zraku, inak sa zrak ľuďom merať nesmie, spolu s tým súvisia aj častejšie kontroly zo strany štátu a väčšie hygienické normy.

Ekonomické vplyvy

- Nestálosť dodávateľov - jednotlivé značky často prechádzajú pod iného dodávateľa, mení sa ich kvalita spracovania a tiež kvalita zákazníckeho servisu a podobne,
- zmenšovanie skladových zásob dodávateľov - dlhšie časové horizonty pri objednaní okuliarových rámov či okuliarových skiel, častý problém s dodržaním lehôt pri reklamáciách,
- právomoci dodávateľov – slovenskí a českí dodávatelia neprivádzajú do Slovenskej republiky často celú kolekciu okuliarových rámov, a tak má slovenský zákazník obmedzený sortiment (ale je stále postačujúci), preto je výhodné sa s dodávateľmi dohodnúť a ísť vybrať kolekciu na medzinárodné veľtrhy, kde je prezentovaná celá kolekcia,

- výkyvy v predajoch - mierna sezónnosť, napríklad slnečné okuliare majú sezónu v jarných a letných mesiacoch, ale pri dobrom marketingu sa dajú dobre predávať aj v iných obdobiach,
- rozšírenie internetového predaja - zníženie dopytu v kamenných obchodoch po slnečných okuliaroch,
- zľavy a akcie - napríklad reklamy v televíziách či rádiách sú prevažne zamerané na zľavy a nie na kvalitu.

Sociálne vplyvy

- Lahká ovplyvniteľnosť zákazníkov - ak konkurencia príde so zľavami a akciami (typu 1 + 1, 3 + 1, zľava podľa veku a pod.) nie je jednoduché rýchlo zareagovať, alebo vôbec zareagovať,
- úroveň vzdelanosti - nutné celoživotné vzdelanie pre zachovanie registrácie u optometristov a produktové školenia pre celý tím zamestnancov na nové materiály či technológie, ktoré očná optika ponúka,
- preferencie ženského pohlavia - práca je skôr typická pre ženy, čo je dané historicky.

Technologické vplyvy

- Miera zastarávania - dnešná doba je veľmi rýchla a prístroje, ktoré sa v rámci merania používajú, rýchlo starnú, preto ak podnik chce svojim klientom ponúknuť to najlepšie, musí neustále investovať do vybavenia,
- podpora zo strany vlády - nedostatočná alebo nie je nutná,
- 3D tlač - nahradí klasickú výrobu okuliarových rámov a budú si môcť ľudia doma sami tlačiť okuliare, avšak otázkou je, za ako dlho. 3D tlač sa zatiaľ používa iba pri luxusných rámoch,
- materiály na výrobu okuliarových rámov - stále nové materiály a ľudia často preferujú prírodné materiály (drevo, koža), veľmi ľahké (ultem, titán) alebo odolné (TITANflex®, acetát celulózy, Optyl®),
- nové metódy vyhodnocovania - napríklad používanie poradenských systémov: pre správny výber progresívnych okuliarových šošoviek.

8.2 Marketingový mix

Teoretickému spracovaniu marketingového mixu sa venuje podkapitola 5.1.2

Jednotlivé nástroje marketingového mixu sú medzi sebou prepojené pričom by sa mala optika snažiť o to, aby boli zladené a vytvorili tak ideál kombinácie prvkov určený pre konečného spotrebiteľa.

8.2.1 Produkt

Najspoľahlivejšou zdravotníckou pomôckou na korekciu zrakovej chyby sú dioptrické okuliare ale mnoho klientov ich kombinuje s podobne spoľahlivými kontaktnými šošovkami. Okuliarové šošovky, nazývané aj „sklá“, sú neodmysliteľnou súčasťou rovnako ako dioptrických, tak aj slnečných okuliarov. Sú určené najmä na korekciu, no vo veľkej miere aj na dôležitú ochranu zraku a v neposlednej rade ako módnny doplnok.

V ponuke spoločnosti FOKUS očná optika nechýba široký výber cenovo zaujímavého a pre slovenského zákazníka ľahko dostupného tovaru.

V segmente okuliarových šošoviek môže zákazník FOKUS očnej optiky nájsť široký výber tvrdených plastových šošoviek od základných po výrobné a tie je možné vyhotoviť v rôznych prevedeniach. Či už ide o jednoohniskové, bifokálne alebo multifokálne okuliarové šošovky s rôznymi farbenými či antireflexnými úpravami a UV ochranou.

FOKUS očná optika ponúka náročnejším zákazníkom módne hity okuliarových rámov od luxusných značiek ako Gucci, Prada, Jimmy Choo, Dior, Givenchy, Hugo Boss, Fendi, alebo od veľmi obľúbených fashion značiek ako Ray Ban, Max Mara, Exchange Armani, Guess, Fossil, Vogue, Tommy Hilfiger, Michael Kors, Carrera či Mochino a iné.

Ponuka obsahuje pre nenáročných zákazníkov aj cenovo veľmi dostupné rámy vlastnej značky CROWN alebo obľúbenú značku OKULA od českého výrobcu.

Optika má v ponuke okrem kontaktných šošoviek od renomovaných výrobcov ako sú Johnson & Johnson, Alcon a CooperVision aj privátnu značku kontaktných šošoviek SWITCH. Všetky tieto výrobky majú u zákazníkov veľký úspech a kompletné portfólio je dostupné na internetovom obchode: <https://fokuseshop.sk/>.

Poradenstvo

V optike pracujú vysoko kvalifikovaní oční optici a ochotní asistenti predaja, ktorí zákazníkom veľmi radi pomôžu a poradia:

- podľa vyšetrenia a zmerania zraku zvoliť najvhodnejší typ okuliarových šošoviek
- podľa požiadavky klienta zvoliť vhodný typ okuliarových rámov pre najpohodľnejšie nosenie
- podľa typu tváre zvoliť ideálny tvar a dizajn okuliarov
- v optimálnom výbere okuliarov podľa cenových možností zákazníka
- ktoré doplnky zvoliť ako najvhodnejšie pre ideálnu údržbu a čistenie optických potrieb
- ohľadom cenových relácií jednotlivých značiek s očnou optikou
- ohľadom rozdielov medzi jednotlivými značkami, ktoré sú určené na predaj
- ako sa starať o svoj zrak a oči

Odborné vyšetrenie

Okrem objektívneho vyšetrenia prístrojmi (automatická refrakcia a meranie vnútroočného tlaku) majú zákazníci k dispozícii aj subjektívnu refrakciu praktizovanú optometristom alebo oftalmológom.

Vyšetrenie trvá približne 30 minút, začína preverením osobnej a rodinnej zdravotnej anamnézy pacienta. Po anamnéze je zákazníkovi zmeraný naturálny vízus (ostrosť videnia na diaľku a blízko bez okuliarov) na základe jeho čítania písmen z optotypu. Potom sa pacientovi nasadí okuliarová obruba a vkladajú sa príslušné okuliarové sklíčka do obruby. Na základe reakcií pacienta je vyšetrené monokulárne, binokulárne i farebné videnie príslušnými testami, a (v prípade potreby) skontrolovaná predná časť oka štrbinovou lampou. Pokiaľ ide o aplikáciu kontaktných šošoviek, čas je vymedzený na približne 1- 1,5 hodiny, počas ktorej je zákazníkovi dopodrobna vyšetrený zrak a následne na to prebieha zaúčanie aplikácie šošoviek a jej následná kontrola kontaktológom.

Servisné služby

Na všetkých prevádzkach FOKUS očnej optiky majú zákazníci možnosť drobnej opravy a údržby okuliarov na počkanie. Sú to služby ako:

- ohnutie stráníc alebo sedielok, keď okuliare kľžu po nose, padajú alebo tlačia za ušami
- pritiahnutie alebo výmena skrutiek a maticiek
- výmena sedielok
- výmena stráníc

- vyrovnanie okuliarov ak sa vykrivili alebo roztiahli
- čistenie okuliarov ultrazvukom v prípade že sklíčka potrebujú dôkladne očistiť
- výmena silónu do viazaných okuliarov
- letovanie a lakovanie kovových okuliarových rámov a väčšie opravy zabezpečuje firma externe do 7 dní.
- zatavenie alebo výmena pántov
- zábrus okuliarových šošoviek do vlastného prineseného rámu

8.2.2 Cena

Cena výrobkov vychádza z interných firemných kalkulácií, na ktoré majú vplyv predovšetkým materiály potrebné na výrobu, technologické normy a obchodné marže stanovené podľa množstva odobratého tovaru konkrétnym zákazníkom. Na výrobky sú vytvorené základné cenníky na daný kalendárny rok. S veľkými odberateľmi sú uzavreté rámcové zmluvy, ktoré umožňujú za vopred stanovených podmienok ďalšie cenové zvýhodnenia. V cene výrobkov je taktiež zohľadnená cena konkurenčných výrobkov. Každý obchodný prípad je posudzovaný individuálne obchodným oddelením a cenová politika nie je striktne stanovená.

Cena predajného tovaru v optike sa niekoľkokrát ročne mení vplyvom rôznych zvýhodnených akcií, zliav a tiež sezóny. Základná cena za okuliarové rámy a slnečné okuliare sa pohybuje zhruba od 30 € do 500 €, záleží na kvalite, materiáli ale najmä na značke. S cenou za okuliarové sklá je to veľmi osobité, veľký vplyv na cenu má povrchová úprava skla, veľkosť dioptrie, index lomu skla, výrobca/dodávateľ a hlavne typ, či ide o jednoohniskovú, viacohniskovú (bifokálnu alebo multifokálnu), poprípade fotochromatickú alebo stálo zafarbenú okuliarovú šošovku. Cenu skla môže taktiež ovplyvniť výška UV ochrany pred ultrafialovým žiarením, ochrana pred LED osvetlením a modrým svetlom z obrazoviek či displejov.

Najlacnejšie dioptrické okuliarové sklo, bez úprav, tenčenia, tvrdenia a ochrany je v ponuke za 8 €, ale zákazníkom sa neodporúča. Pri špeciálnych, vysoko kvalitných viacohniskových sklách s kombináciou rôznych úprav a zafarbenia sa cena môže vyšplhať aj na 480 € za jedno sklo

Tab.1 Aktuálny cenník služieb a výkonov platný od 1.6.2020 (vlastné spracovanie)

Názov výkonu optometristom	Cena
Vyšetrenie zrakovej ostrosti optometristom **	25,00 €
Vyšetrenie vnútroočného tlaku	20,00 €
Komplexné vyšetrenie zraku + 1. Aplikácia KŠ	40,00 €
Opakované vyšetrenie zraku + 2. Aplikácia KŠ	25,00 €
Vyšetrenie objektívnej refrakcie	15,00 €

Názov služby	Cena
Čistenie a úprava okuliarov	3,00 €
Čistenie okuliarov ultrazvukom a ich úprava	3,00 €
Letovanie kovového rámu – viacbodové s demontážou	15,00 €
Úprava klipu	2,50 €
Výmena sedielka *	2,00 €
Výmena skrutky, matice a obnovenie závitů *	3,00 €
Výmena šošoviek do pôvodného rámu	10,00 €
Výmena šošovky (1ks) do pôvodného rámu	6,00 €
Výmena zalomenej skrutky *	10,00 €
Výmena zapustenej stredovej polstežky *	10,00 €
Zábrus šošoviek do patentného rámu	20,00 €
Zábrus šošoviek do prineseného (cudzieho) rámu	20,00 €
Znovu osadenie pôvodných šošoviek do rámu so silikónovým previazaním	10,00 €

* cena vrátane použitého materiálu

** v prípade zakúpenia okuliarov je služba zadarmo

8.2.3 Distribúcia

Predaj tovaru je možný dvoma rôznymi spôsobmi.

Prvou možnosťou je priamy predaj konečnému užívateľovi priamo na prevádzke. Druhou možnosťou je online predaj prostredníctvom internetového obchodu.

Doprava produktov je riešená podľa prania zákazníka. Je možné využiť zmluvnú kuriérsku spoločnosť, Slovenskú poštu popri prípade si tovar môže zákazník vyzdvihnúť osobne na vopred vybranej pobočke.

8.2.4 Propagácia

V podniku je vytvorený samostatný marketingový útvar, ale rozhodnutie o prijatí propagačných aktivít spadá pod kompetencie obchodného riaditeľa. Každému takémuto rozhodnutiu však predchádza konzultácia s jednotlivými regionálnymi manažérmi.

Na propagácii sa veľkou mierou podieľajú sami zákazníci svoju spokojnosťou s výrobkom či vyšetrením a následným odporúčaním.

Spoločnosť využíva propagácia produktov pomocou webových stránok, účast'ou na odborných konferenciách a výstavách. Pravidelne zároveň publikuje v odborných periodikách.

Investície do reklamy sú jednou z priorit majiteľa a marketingového oddelenia podniku. FOKUS očná optika investovala do reklamy v regionálnej tlači PRAVDA, MY, Denník N, SME a na rôznych portáloch ako sú Ženský Web, Netky a iné. Reklamu je možné počuť vo všetkých rádiách na Slovensku, najčastejšie v rádiu Slovenský rozhlas, Express (najpočúvanejšie) a FunRádio (cieľová veková skupina). Okrem tradičných nástrojov (časopisy, rádio, televízia) využíva podnik tiež prezentáciu na internete, ktorá sa radí medzi moderné nástroje. Na webových stránkach na adrese www.fokusoptika.sk môžu zákazníci nájsť okrem histórie podniku, služieb a sortimentu, ktorý ponúka, tiež mapu a adresy všetkých prevádzok. Navyše všetko sú to publikované aj aktuálne články týkajúce sa oboru a zostavované jednotlivými zamestnancami. Reklamou sama o sebe je osoba majiteľa, pána Jacinu, ktorý pri rôznych príležitostiach vystupoval v regionálnom spravodajstve vysielanom Slovenskou televíziou a ktorý býva hosťom aj rozhlasových relácií.

Firma si každoročne necháva zhotoviť originálne darčekové taštičky s logom. Tieto tašky sú vyrobené zo špeciálne upraveného tvrdého papiera modrej farby o veľkosti formátu A5. Meno firmy a logo zdôrazňuje potlač bielej farby situovaný v strede.

Vo firme platí nepísané pravidlo, že každý zákazník, ktorý si vyberie drahšie okuliare, k nim zdarma dostane puzdro rovnakej značky a čistiacu handričku. Pri rôznych príležitostiach bývajú zákazníci obdarovaní aj darčekomou sadou, ktorá sa skladá z čistiaceho spreja vlastnej značky FOKUS na sklá, čistiacej utierky a malým univerzálnym skrutkovačom na karabínke.

Aktivitou v rámci Public relations, ktorú spoločnosť praktizuje, je sponzoring. Táto činnosť je vždy zmluvne ošetroená. Podporuje predovšetkým deti a mládežnícke organizácie, ktorí by sa mohli stať v budúcnosti jej zákazníkmi. FOKUS očná optika sponzoruje najrôznejšie kultúrne, športové a vzdelávacie podujatia v rámci Slovenskej republiky, dokonca v dňoch pandémie koronavírusu prešli dobrovoľne rýchlym preškolením zamestnanci pobočiek, ktoré by inak boli zatvorené, do výroby nedostatkových rúšok.

9 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA FIRMY

Analýzu vnútorného prostredia je možné previesť prostredníctvom McKinseyho analýzy 7S, ktorá všeobecne skúma prostredie firmy a skladá sa zo 7 premenných.

Teoretické poznatky tejto kapitoly sú uvedené v podkapitole 5.2.1.

9.1 Analýza 7S

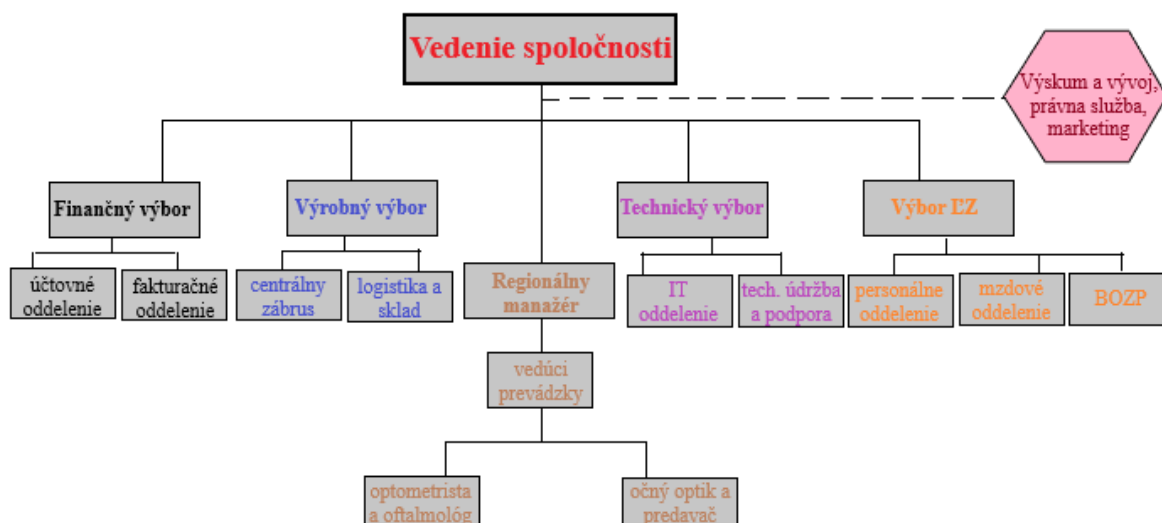
Tvrde zložky

Stratégia (Strategy) – Široká sieť prevádzok po celej Slovenskej republike, ktoré sú v mestách predovšetkým na námestiach alebo nákupných centrách, láka zákazníkov svojim širokým výberom okuliarov. FOKUS očná optika sa za každých okolností snaží vyhovieť požiadavkám svojich zákazníkov či už ide o vyšetrenie zraku, pomoc s výberom okuliarových rámov alebo samotnú výrobu či opravu okuliarov. Rešpektuje rôznorodosť nových trendov, na základe ktorých sa snaží prispôbiť všetky činnosti ale hlavne sortiment a ceny tak, aby boli všetci zákazníci spokojní. Súčasťou firemnej stratégie je aj vlastná značka okuliarových rámov s názvom CROWN a v ponuke kontaktných šošoviek má tiež privátnu značku SWITCH. Pre zákazníkov, ktorí si dávajú záležať na kvalite, má optika na prevádzkach vystavené početné ocenenia, ktoré získalo participáciou na veľtrhoch očnej optiky alebo v rámci výskumov trhu z oblasti tohto odvetvia. Firma často používa a obmieňa akčné ponuky vo forme zliav na okuliarové rámy alebo dioptrické sklá poprípade kompletne okuliare. Prezентuje seba a prebiehajúce akčné ponuky na sociálnych sieťach ako sú Facebook, Instagram, na webových vyhľadávačoch typu Google a tiež použitím reklamných plagátov, kde pridáva novinky zo sveta okuliarov a zaujímavosti o zraku. Týmito aktivitami sa snaží dostať do podvedomia ľudí a vyvolať v nich nejakú odozvu. Tá môže byť vo forme komentovania príspevkov a fotografií, zdieľania či prekliknutia na ich webové stránky a pod.

FOKUS očná optika má dlhoročnú tradíciu, nakoľko na trhu funguje už vyše 70 rokov a skúsenosti sa neustále predávajú z generácie na generáciu.

Organizácia (Structure) – optika má kombinovanú (líniovo-štábnu) organizačnú štruktúru. V praxi, najmä u sieťových očných optík, je najviac rozšírená. Líniové útvary a štábne útvary spoločnosti sú logicky prepojené.

Na čele podniku stojí generálny riaditeľ spolu s ďalšími členmi predstavenstva firmy, ktorých kompetencie sú následne rozdelené medzi špecializované (funkčné) odborné útvary pre jednotlivé oblasti činnosti. Ide o výbor ľudských zdrojov (personálne a mzdové oddelenie, BOZP), technický výbor (správa siete, technická podpora a údržba), finančný výbor (účtovné a fakturačné oddelenie) a výrobný výbor (centrálny zábrus, logistika a sklad). Spojkou medzi týmito výbormi a prevádzkovým personálom sú regionálni manažéri predajní, ktorí zabezpečujú správny chod a prosperitu prevádzok. Ich úlohou je tiež pravidelné zhromažďovanie a porovnávanie výsledkov všetkých prevádzok, ktoré je následne potrebné odkomunikovať s vedúcimi či teamleadrami prevádzok s cieľom ich rozvoja a motivácie. Vedúci predajní majú na starosti kontrolu kvality činnosti ostatných členov predajne, ich motivovanie ale najmä zabezpečenie spokojnosti zákazníkov.,



Obr.3 Schéma organizačnej štruktúry FOKUS očnej optiky (vlastné spracovanie)

Tento spôsob organizovania firmy je prehľadný, sú jasne vymedzené práva a povinnosti pre jednotlivých zamestnancov a tiež je jasne určená zodpovednosť za prevádzané úlohy. Výhodou je umožnenie uplatnenia špecializácie a odbornosti v riadení, ako aj odbremenenie líniových vedúcich. Prevažuje poctivosť, kvalita a efektivita práce. Na základe prehľadnosti špecializovaných výborov je komunikácia medzi zamestnancami na vysokej úrovni a nedochádza preto ku nejasnostiam čo sa týka výkonu práce.

Procesy (Systems) – Sieť očných optík FOKUS má v sebe zakomponovaný informačný systém ESYS. Je to administratívny informačný systém uplatňovaný v podmienkach spoločnosti, ktorý umožňuje predaj tovaru, komunikáciu a spoluprácu medzi optikou a ostatnými prevádzkami optiky, ústredím či dodávateľmi očnej optiky. Ukladá dôležité informácie o zákazníkoch (napr. meno, priezvisko, telefónne číslo, predpis dioptrií a ostatné parametre očí), spracováva objednávky tovaru pre zákazníkov ale aj pre prevádzku, umožňuje objednať kuriéra, sledovať stav objednávky, tvoriť rôzne výkazy a iné. Tento systém je zrozumiteľný a prehľadný, čím nepripravuje zamestnancov ani zákazníkov o čas. Každý zamestnanec má svoje osobné číslo ID, pod ktorým je v ESYSE evidovaný, takže si môžeme kedykoľvek vygenerovať prehľad o svojej výkonnosti alebo prémiech z predaja. Je potrebné zohľadniť, že implementácia a vývoj informačného systému takejto vysokej kvality, je v akejkoľvek spoločnosti v rámci podmienok stále otvorený proces, ktorý je kontinuálne korigovaný, upravovaný, vyvíjaný a dopĺňaný a výnimkou nie je ani ESYS.

Mäkké zložky

Riadenie a kultúra (Style) – V spoločnosti panuje demokratický štýl riadenia, ktorý je charakteristický vzájomným komunikovaním medzi vedúcim a podriadeným. Hlavným záujmom každého vedúceho určitého oddelenia je, aby si každý zamestnanec plnil svoje povinnosti dôsledne, správne a včas. Keďže sú všetci vedúci priamo zúčastnení procesov a aktivít prebiehajúcich v očnej optike, tak aj oni rovnako musia dbať a zodpovedať za splnenie všetkých úloh a povinností, ktoré je treba vykonávať pre zabezpečenie hladkého chodu očnej optiky. Nezaháľajú však ani v plnení funkcie vedúcich, kedy pridelujú a rozdeľujú úlohy. Prevláda tu operatívny prístup, plynulý tok informácií a nariadení ale tiež rýchle rozhodovanie. Znaky kvalitne alebo nekvalitne vykonanej práce sa vyhodnocujú princípom spätnej väzby, kedy je dôležité navrhnúť možné spôsoby zlepšenia. Nadriadení majú vytvorenú prirodzenú autoritu, no keďže vo FOKUS očnej optike prevažuje uvoľnená a pohodová atmosféra, každý zamestnanec má možnosť otvorenia diskusie či vyjadrenie akéhokoľvek názoru.

Zamestnanci (Staff) – Pri vytváraní dopytu po službách očnej optiky a pri komunikácii so zákazníkmi je jedným z najdôležitejších faktorov práve ten ľudský. Hlavným cieľom očnej optiky je dosiahnutie zisku. Aby došlo k splneniu tohto cieľa, je potrebné predávať čo najväčšie množstvo tovaru a služieb ponúkaných touto spoločnosťou. Aj z dôvodu týchto faktov je veľmi dôležité komunikovanie a prezentovanie služieb zamestnancami. Komunikácia medzi zamestnancami na prevádzke prebieha na vysokej úrovni, navyše vedenie podniku sa vždy snaží o vytvorenie pohodovej, priateľskej resp. príjemnej atmosféry a pri príležitosti rôznych sviatkov zamestnancov pošle každému oslávencovi sladké potešenie. Toto firemné pôsobenie je veľmi dôležité, keďže zamestnanci majú veľkú zodpovednosť za jednotlivé zákazky, kvalitu služieb a spokojnosť zákazníka, čo občas býva pri práci s ľuďmi stresujúce. Motivovanie personálu k čo najlepším výsledkom prostredníctvom finančných odmien je pre každého člena zaujímavé a spravodlivé. Aj vďaka tomu by mali zamestnanci vysielat' pozitívnu energiu a spokojnosť.

Kompetencie a zručnosti (Skills) – Zamestnanci očnej optiky musia disponovať určitými vedomosťami a znalosťami, - skúsenosťami a všeobecným prehľadom. Títo zamestnanci sú pravidelne špeciálne školení v rámci projektu FOKUS academy, ktorý organizuje školenia, tréningy a iné individuálne formy dozvedávania optikov, či iných zamestnancov. Zákazníci očnej optiky preto dostávajú kvalitný servis založený na bohatých vedomostiach a zručnostiach v obore tohto odvetvia. Vyštudovaný optometrista je podľa slovenskej legislatívy kompetentný vyšetriť zrak osobám nad 15 rokov, oftalmológ nie je pri tomto výkone práce obmedzovaný. FOKUS očná optika sa ako jedna z mála drží podmienok a práv vyšetrenia zraku len kvalitnými študovanými zdravotníkmi.

Riadenie a kultúra (Style) – V spoločnosti panuje demokratický štýl riadenia, ktorý je charakteristický vzájomným komunikovaním medzi vedúcim a podriadeným. Hlavným záujmom každého vedúceho určitého oddelenia je, aby si každý zamestnanec plnil svoje povinnosti dôsledne, správne a včas. Keďže sú všetci vedúci priamo zúčastnení procesov a aktivít prebiehajúcich v očnej optike, tak aj oni rovnako musia dbať a zodpovedať za splnenie všetkých úloh a povinností, ktoré je treba vykonávať pre zabezpečenie hladkého chodu očnej optiky. Nezaháľajú však ani v plnení funkcie vedúcich, kedy pridelujú a rozdeľujú úlohy. Prevláda tu operatívny prístup, plynulý tok informácií a nariadení ale tiež rýchle rozhodovanie. Znaky kvality alebo nekvality vykonanej práce sa vyhodnocujú princípom spätnej väzby, kedy je dôležité navrhnúť možné spôsoby zlepšenia.

Hodnoty (Shared values) – Vedenie spoločnosti rovnako ako všetci zamestnanci si plne uvedomujú dôležitosť spokojnosti zákazníka. Aj preto sa snažia vytvoriť pohodové pracovné prostredie, ktoré sa odráža na správaní zamestnancov, ktoré z veľkej časti vplýva na zákazníkov, či už v kvalite a ochote poskytovaných služieb alebo v atmosfére panujúcej na prevádzke optiky. Ako už bolo spomenuté, produkcia zisku je hlavným cieľom spoločnosti, ale aj napriek tomu sa firma snaží klásť veľký dôraz na vybudovanie klientely, ktorá sa do optiky bude neustále vracat'. Práve to je dôkazom spokojnosti zákazníkov, ktorých očakávania, potreby a prania boli naplnené. Aj preto majú potrebu vracat' sa do tej istej optiky a šíriť dobré meno. Všetci zamestnanci sú potom odrazom profesionality a empatie, dôveryhodnosti a spoľahlivosti. Personálne oddelenie sa preto pri výbere nových zamestnancov z veľkej miery zameriava na vystupovanie a komunikovanie uchádzačov.

9.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nevyhnutným nástrojom pre dlhodobé plánovanie chodu firmy, pretože komplexne hodnotí fungovanie celej organizácie. SWOT analýza sa zameriava jednak na vnútorné prostredie organizácie (silné a slabé stránky), a jednak na vplyvy z vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby). Výsledkom analýzy posúdenie vzájomných súvislostí medzi jednotlivými aspektmi interného a externého prostredia organizácie a zhodnotenie situácie podniku.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

Vnútorný pôvod – (atribúty organizácie)	<p style="text-align: center;"><u>SILNÉ STRÁNKY (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitne vyškolený personál • Veľké skladové zásoby rôznych okuliarových rámov • Ceny tovaru sú dostupné pre všetkých zákazníkov • Moderné zrkové centrá a špičkové prístroje pre vyšetrenie zraku • Väčšina prevádzok je otvorená aj cez víkend • Možnosť vernostného programu • Možnosť nákupu cez e-shop 	<p style="text-align: center;"><u>SLABÉ STRÁNKY (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatok kvalifikovaných optometristov a optikov • Doba výroby a dovoz vyhotovených okuliarov 4-6 dní z centrálneho zábrusu • Absencia brúsiacich zariadení na výrobu okuliarov v optikách • Meranie zraku zdarma len s podmienkou nákupu • Všetky úpravy okuliarov sú spoplatnené • Negatívne recenzie na sociálnych sieťach
Vonkajší pôvod – (atribúty prostredia)	<p style="text-align: center;"><u>PRÍLEŽITOSTI (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Starnutie populácie a väčšia potreba okuliarov u ľudí v presbyopickom veku • Väčšia záťaž na zrakový aparát vplyvom moderných technológií • Možnosť účasti na medzinárodnom veľtrhu očnej optiky, optometrie a oftalmológie • Osobný prístup k zákazníkom • Zvučné meno v oblasti optiky 	<p style="text-align: center;"><u>HROZBY (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurencia očných optík v okolí • Odchod zamestnancov ku konkurencii • Zvýšený predaj okuliarových rámov a kontaktných šošoviek cez internet • Zvýšená obľuba laserových operácií očí na očných klinikách • Lacné výrobky v drogériách a supermarketoch

Silné stránky

Medzi hlavné silné stránky podniku patrí jednoznačne výborne vyškolený personál. Vďaka tomu je táto firma schopná poskytovať služby na vysoko profesionálnej úrovni k spokojnosti všetkých zákazníkov. S tým súvisí aj možnosť úprav optických pomôcok a odborného poradenstva. V optike sa nachádzajú veľké zásoby okuliarových rámov, aby si mohol vybrať akýkoľvek zákazník. Nároky jednotlivých klientov sa môžu veľmi líšiť a je preto nutné zabrániť tomu, že by firma nebola schopná vyhovieť jeho požiadavkám. Z rovnakého dôvodu je aj cenové rozpätie veľmi široké tak, aby si vybral naozaj každý. Zákazníci sa tiež môžu registrovať do vernostného programu, ktorý im samozrejme poskytuje nepreberné množstvo ďalších výhod a firme potom vernosť klienta, prípadne rozšírenie klientely. Na väčšine pobočkách sa nachádzajú moderné zrkové centrá pre vyšetrenie zraku, ktoré je veľmi dôležité pre udržanie konkurencieschopnosti. Meranie zraku priamo na pobočke optiky je pre klienta úsporou času a tým pádom je v dnešnej dobe veľkým lákadlom. Pobočky v nákupných centrách majú otvorené aj cez víkend čo bezpochyby ocení mnoho zákazníkov, ktorí by sa v pracovných dňoch kvôli zamestnaniu neboli schopní do optiky dostaviť. Udržiavanie dobrého mena je zásadné pre akékoľvek úspešné podnikanie. V neposlednom rade silných stránok FOKUS očnej optiky je aj možnosť nákupu na e-shope tejto optiky.

Slabé stránky

Jednou zo slabých stránok spoločnosti je absencia brúsiacich zariadení priamo na pobočkách, vďaka ktorým by bola firma schopná rýchlejšie skompletizovať celý produkt na jednom mieste. S tým súvisí dlhšia doba dodania hotových okuliarov späť na pobočku. Ak klient potrebuje zákazku zhotoviť čo najrýchlejšie, pravdepodobne zvolí konkurenčnú firmu, ktorá má brúsiace zariadenie priamo na pobočke. Tieto očné optiky sú schopné okuliare zákazníkovi vyrobiť hneď v deň objednávky a v prípade komplikovanejšieho výrobku do dvoch dní od zadania požiadavky. Ďalšou nevýhodou firmy FOKUS očná optika je nedostatok kvalifikovaného personálu na pozícii optik, optometrista a oftalmológ. Počet vyštudovaných optometristov rastie len veľmi pomaly a v čase narastajúcej konkurencie musia firmy bojovať o udržanie kvalitných odborných pracovníkov. Dôvodom prečo sa zákazník rozhodne pre konkurenciu môže byť aj fakt, že meranie zraku zdarma, je v tejto optike podmienené nákupom okuliarov. Taktiež môže zákazníka odradiť spoplatnenie všetkých úkonov a úprav na okuliaroch. Množstvo negatívnych recenzií na sociálnych sieťach je tiež veľkým mínusom pri ovplyvnení potenciálneho zákazníka.

Príležitosti

Medzi príležitosť firmy možno zaradiť starnutie populácie. Ľudia v presbyopickom veku (tzn. približne vo veku 40 rokov, kedy už potrebujú okuliare na čítanie) tvoria veľkú cieľovú skupinu optík. V dnešnej dobe, keď sú oči nadmerne zaťažované prácou na počítači a inými modernými technológiami, sa presbyopické ťažkosti (tzn. bolesť očí, bolesť hlavy, únava) môžu dostavovať výrazne skôr. Osloviť nových zákazníkov môže firma na každoročnom Medzinárodnom veľtrhu očnej optiky, optometrie a oftalmológie. Prezentácia firmy pri takýchto udalostiach je veľmi dôležitá aj pre nadviazanie kontaktu s dodávateľmi a v neposlednom rade pre zoznámenie s novými trendmi a technológiami v odbore. FOKUS očná optika je najzvučnejšie meno spomedzi všetkých optík na Slovensku a to nie len preto, že je najväčšou maloobchodnou sieťou, ale tiež pre svoju dlhoročnú tradíciu. Príležitosťou firmy sú aj empatickí a dobre vyškolení zamestnanci, ktorí majú ku každému zákazníkovi osobitý prístup, čo každý ocení.

Hrozby

Medzi najväčšie hrozby spoločnosti patrí silná a početná konkurencia očných optík v rámci Slovenskej republiky a možnosť vstupu ďalšieho veľkého reťazca na trh. Rizikom je aj rastúca obľúbenosť laserových operácií očí, ktoré optiku pripraví o klienta aj na niekoľko desiatok rokov. Stále obľúbenejší je aj nákup okuliarových rámov a kontaktných šošoviek cez internet, kde si zákazníci často môžu dovoliť aj výrazne nižšiu cenu. O veľkú časť tržieb z predaja pripravujú firmu tiež lacné výrobky, ktoré sú k dostaniu v supermarketoch, drogériách, lekárnach, benzínových pumpách atď. Zákazníci často s vidinou úspory prehliadajú možné riziká, spojené s ich používaním. Odchod zamestnancov ku konkurencii, najmä tých študovaných, ktorých je na Slovensku nedostatok, je ďalšou hrozbou, ktorej je potrebné predchádzať zodpovedajúcimi pracovnými podmienkami a ohodnotením.

9.3 ANALÝZA KONKURENCIE

V súčasnosti tvoria FOKUS očnej optike konkurenciu dve siete očných optík a to Optika MANIA a Eiffel Optic, ktoré vlastní početné množstvo prevádzok po celom Slovensku. Medzi FOKUS očnou optikou a spomínanými konkurenčnými firmami panuje, pochopiteľne, rivalita. Toto konkurenčné prostredie by mohol ešte viac narušiť príchod nového reťazca optík. Nasledujúce informácie sú čerpané z internetových stránok uvedených optík ale tiež z môjho osobného mystery shoppingu, ktoré som na týchto optikách absolvovala.

Optika MANIA

Spoločnosť MANIA International, s.r.o. vlastní sieť špecializovaných predajní s očnou optikou. Na slovenskom trhu sa objavila v roku 1997, v dobe, keď vznikali prvé obchodné centrá. Predajne tejto optiky disponujú širokým sortimentom či už ide o okuliarové rámy, dioptrické sklá, slnečné okuliare alebo iné okuliarové príslušenstvo a doplnky pre všetky vekové kategórie.

Na prevádzkach očnej optiky MANIA majú zákazníci možnosť bezplatného zmerania UV filtra vo svojich slnečných okuliaroch. Ďalšou výhodou je možnosť bezplatného vyšetrenia zraku, ktoré je podmienené nákupom dioptrických okuliarov. Odborné meranie zraku vykonávajú kvalifikovaný optometristi a oftalmológovia raz do týždňa v miestnostiach, ktoré sú na to v optike prispôbené. Popri vysokej úrovni poskytovaných služieb a širokom portfóliu ponúkaných značiek kladie optika MANIA veľký dôraz na osvetu v oblasti ochranu zraku. Pravidelne sa zúčastňuje na kontraktčných veľtrhoch a medzinárodných výstavách. Na slovenský trh každoročne prináša novinky prostredníctvom vyše 30-tich značiek, ktoré sú obsiahnuté v portfóliu MANIA. V podobe viac ako 1000 modelov ponúka svojim zákazníkom široký výber slnečných okuliarov – od tých cenovo najdostupnejších až po tie najluxusnejšie.

V súčasnej dobe prevádzkuje spoločnosť MANIA celkom 19 prevádzok - 9 prevádzok MANIA Očná optika, 5 prevádzok v rámci siete MANIA Optix, a 5 prevádzok MANIA Seasons. Začiatkom apríla 2011 spustila e-shop na svojej oficiálnej webovej stránke (<https://www.maniashop.sk/>).

Prevádzky optiky MANIA sa nachádzajú v mestách: Bratislava, B. Bystrica, Košice, Levice, Nové Zámky, Nitra, Poprad, Ružomberok, Stará Ľubovňa, Trenčín, Trnava, Žilina.

Mapa prevádzok optiky MANIA na území Slovenska a obrázok jednej z nich sú vyobrazené v prílohe PV (<https://www.google.com/maps/MANIA>).

Eiffel optic

Spoločnosť eiffel optic, a.s. vznikla v roku 1991, zaoberá sa maloobchodom a veľkoobchodom čiže vývozom a dovozom vo sfére očnej optiky. Eiffel optic je špecialista na dioptrické okuliare, slnečné okuliare a očné optiku na Slovensku ale aj v Česku. Firma zamestnáva viac ako 200 zamestnancov, po väčšine sú to oční optici alebo optometri.

Na území Slovenskej republiky má eiffel optic 21 predajní v rôznych mestách, v podobe kamenných obchodov ale tiež prevádzok a nákupných centrách. Pobočky očnej optiky eiffel optic sa nachádzajú v nákupných centrách, v centrách väčších slovenských miest a tiež v obchodných centrách.

Okrem možnosti nákupu v klasických kamenných predajniach má eiffel optic k dispozícii aj internetový obchod (www.eshopeiffel.sk), kde si môžu zákazníci online kúpiť tovar z pohodlia domova.

Medzi benefity optiky patrí fakt, že zákazníci môžu prísť na očný test bez objednania a okuliarový servis majú, podobne ako odborné poradenstvo, bezplatne. Pri zakúpení okuliarov je vyšetrenie zraku tiež zdarma. Eiffel optic ponúka široký výber sortimentu a taktiež možnosť vernostného programu, resp. klientskú kartu výhod. Každý zákazník má na výber z 3000 modelov okuliarov svetových značiek.

Prevádzky eiffel optic ponúkajú špecializované pracovisko, pre spomínaný očný test alebo aj aplikáciu kontaktných šošoviek. Tovar zaisťuje eiffel optic priamym nákupom luxusných značiek (napr. Cartier, Bvlgari Chane atď.) v krajinách západnej Európy ako je Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia a pod. Optika sa riadi heslom: „dobe vidieť, dobre vyzerat“. Mapa prevádzok eiffel optic na území Slovenskej republiky a obrázok jednej z prevádzok sú vyobrazené v prílohe P VI (<https://www.eiffeloptic.sk/kontakty>)

9.3.1 Zhodnotenie a porovnanie ponuky konkurencie

Tab.3 Porovnanie konkurencie očných optík

PONUKA	FOKUS očná optika	Očná optika MAN IA	Eiffel optic
Komplexné odborné vyšetrenie zraku	ÁNO	ÁNO	NIE
Cena vyšetrenia zraku bez vytvorenia objednávky	25 €	10 €	8 € (len objekt. refrakcia)
Cena vyšetrenia + aplikácia kontaktných šošoviek	25 €	X	15 € (len objednanie diag. KŠ bez aplik.)
Vyšetrovací deň	každý deň v OC (okrem nedele)	1x do týždňa na objednávku	každý deň v OC
Značka okuliarových šošoviek	Essilor, Nikon, Smile, Omega	Omega Optix	Zeiss, Swiss
Cena jednoohniskového okuliarového skla s PÚ	od 18,99 €	od 24,99 €	od 23,35 €
Cena základného bifokálneho okuliarového skla	od 49 €	od 50 €	od 61,60 €
Cena základného multifokálneho okuliar. skla	od 240 €	od 250 €	od 200 €
Cena okuliarových rámov	od 45 €	od 19,99 €	od 100 €
Rádiová reklama	ÁNO	ÁNO	ÁNO
Televízna reklama	NIE	NIE	NIE
Eshop	ÁNO	ÁNO	ÁNO
Bilboard	NIE	ÁNO	NIE

Z vyššie uvedenej tabuľky je možné si všimnúť, že optiky sú napriek niektorým spoločným znakom veľmi odlišné, najmä čo sa týka poskytovania služieb. Všetky tri optiky prezentujú možnosť merania zraku priamo na pobočke, avšak nie je „meranie“ ako meranie.

Očná optika FOKUS a MANIA ponúka komplexné odborné vyšetrenie zraku optometristom alebo oftalmológom vrátane objektívnej ale najmä subjektívnej refrakcie, ktorá je pre kvalitné zmeranie zraku nevyhnutná. Eiffel optic poskytuje len objektívne meranie zraku použitím prístroja - autorefraktometru, ktorý môže reálne hodnoty dioptrií zákazníka skresľovať ba dokonca namerať veľmi nepresne. Každá z optík ponúka vyšetrenie zraku zdarma s podmienkou nákupu okuliarov, len optika MANIA má k dispozícii meranie aj bez podmienky nákupu. Háčik je ale v tom, že namerané hodnoty resp. predpis dioptrií pacient nedostane, pokiaľ si nezakúpi okuliare. Jedine, že by doplatil 10 €, čo je aj tak bezkonkurenčne najlepšia cena spomedzi cien vybraných konkurenčným optík. Odborná aplikácia kontaktných šošoviek sa vykonáva len na prevádzkach FOKUS očnej optiky, kde je na to určený špecialista – kontaktológ. V rámci vyšetrenia na kontaktné šošovky, konzultácie a zaučenia aplikácie zákazník dostáva aj štartovací balík obsahujúci diagnostické kontaktné šošovky, fyziologický roztok a puzdro na kontaktné šošovky. Zamestnanci Eiffel optic sa ku aplikácii kontaktných šošoviek stavajú veľmi nezodpovedne, kedy zákazníkovi bez zaučenia, odbornej konzultácie či kontroly predného segmentu oka objednávajú diagnostické šošovky (ktoré nie sú na predaj, ale aj napriek tomu si za neúčtujú 15 €) a následne posielajú zákazníka domov, aby sa to tam naučil sám. Častokrát toto amatérske domáce zaučanie skončí poranením oka, zavedením infekcie do oka či inými komplikáciami. Vyšetrenie prebieha vo FOKUS očnej optike a Eiffel optic takmer každý deň vrátane soboty, optika MANIA má ale vyšetrenie vo vybraných pobočkách maximálne 1x týždenne z dôvodu nedostatku optometristov a oftalmológov. Čo sa týka kvality a značky okuliarových šošoviek, treba nezainteresovane vyzdvihnúť FOKUS očnú optiku, ktorá spolupracuje s najkvalitnejšími dodávateľmi okuliarových skiel na trhu (Nikon a Essilor) navyše za prijateľné ceny. Cena za bifokálne a multifokálne šošovky je vo všetkých troch optikách podobná, no otázkou je, či aj kvalita je rovnaká. FOKUS očná optika má v ponuke multifokálnych skiel len jednu značku a to jednotku na trhu – Varilux. Propagačné aktivity spomínaných očných optík sú takmer na rovnakej úrovni, avšak optika MANIA ako jediná disponuje aj billboardmi. V počte prevádzok na území Slovenskej republiky bezkonkurenčne vyhráva FOKUS očná optika s dlhoročnou tradíciou.

9.4 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA

9.4.1 PEST analýza

Na očnú optiku pôsobí veľké množstvo externých činiteľov, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú jej činnosť. Je preto veľmi dôležité tieto činitele identifikovať použitím analýzy vonkajšieho prostredia. Jedným z nástrojov, ktoré analyzujú makro prostredie očnej optiky, je PEST analýza.

Politické vplyvy

- Časová nestabilita zákonov - nariadenia a vyhlášky: Štátny ústav pre kontrolu liečiv, Ministerstvo priemyslu a obchodu, Ministerstvo zdravotníctva,
- dopad EET – siete prevádzok očných optík majú povinnosť byť prihlásené na internet, optiky majú zavedené skladové položky v digitálnej podobe čo predstavuje pre optiku záťaž finančnú ale aj časovú, pretože v obchode sa predávajú tisíce rôznych položiek, preto musí mať každá položka svoje sériové číslo,
- daňová legislatíva - iné sadzby DPH (zdravotnícky prostriedok 15%, ostatné výrobky 21%),
- funkcia Poskytovateľa zdravotnej starostlivosti (predtým Neštátne zdravotnícke zariadenia) - iba tá prevádzka, ktorá je licencovaná ako Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti môže zamestnať optometristu na meranie zraku, inak sa zrak ľudom merať nesmie, spolu s tým súvisia aj častejšie kontroly zo strany štátu a väčšie hygienické normy.

Ekonomické vplyvy

- Nestálosť dodávateľov - jednotlivé značky často prechádzajú pod iného dodávateľa, mení sa ich kvalita spracovania a tiež kvalita zákazníckeho servisu a podobne,
- zmenšovanie skladových zásob dodávateľov - dlhšie časové horizonty pri objednaní okuliarových rámov či okuliarových skiel, častý problém s dodržaním lehôt pri reklamáciách,
- právomoci dodávateľov – slovenskí a českí dodávateľia neprivážajú do Slovenskej republiky často celú kolekciu okuliarových rámov, a tak má slovenský zákazník obmedzený sortiment (ale je stále postačujúci), preto je výhodné sa s dodávateľmi dohodnúť a ísť vybrať kolekciu na medzinárodné veľtrhy, kde je prezentovaná celá kolekcia,
- výkyvy v predajoch - mierna sezónnosť, napríklad slnečné okuliare majú sezónu v jarných a letných mesiacoch, ale pri dobrom marketingu sa dajú dobre predávať aj v iných obdobiach,
- rozšírenie internetového predaja - zníženie dopytu v kamenných obchodoch po slnečných okuliaroch,
- zľavy a akcie - napríklad reklamy v televíziách či rádiách sú prevažne zamerané na zľavy a nie na kvalitu.

Sociálne vplyvy

- Lahká ovplyvniteľnosť zákazníkov - ak konkurencia príde so zľavovými akciami (typu 1 + 1, 3 + 1, zľava podľa veku a pod.) nie je jednoduché rýchlo zareagovať, alebo vôbec zareagovať,

- úroveň vzdelanosti - nutné celoživotné vzdelanie pre zachovanie registrácie u optometristov a produktové školenia pre celý tím zamestnancov na nové materiály či technológie, ktoré očná optika ponúka,

- preferencie ženského pohlavia - práca je skôr typická pre ženy, čo je dané historicky.

Technologické vplyvy

- Miera zastarávania - dnešná doba je veľmi rýchla a prístroje, ktoré sa v rámci merania používajú, rýchlo starnú, preto ak podnik chce svojim klientom ponúknuť to najlepšie, musí neustále investovať do vybavenia,

- podpora zo strany vlády - nedostatočná alebo nie je nutná,

- 3D tlač - nahradí klasickú výrobu okuliarových rámov a budú si môcť ľudia doma sami tlačiť okuliare, avšak otázkou je, za ako dlho. 3D tlač sa zatiaľ používa iba pri luxusných rámoch,

- materiály na výrobu okuliarových rámov - stále nové materiály a ľudia často preferujú prírodné materiály (drevo, koža), veľmi ľahké (ultem, titán) alebo odolné (TITANflex®, acetát celulózy, Optyl®),

- nové metódy vyhodnocovania - napríklad používanie poradenských systémov: pre správny výber progresívnych okuliarových šošoviek.

9.5 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Z prevedených analýz je možné vyplynúť nasledujúce závery: FOKUS očná optika má služby na vysokej úrovni,- optika venuje pozornosť aktuálnym trendom na trhu s očnou optikou , dbá na kvalitu a odbornosť svojich zamestnancom, ktorých rozvoj podporuje rôznymi školeniami a tréningami. Propagácia tejto firmy a niečo, v čom by bola očná optika úplne iná a výnimočná ako ostatné konkurenčné optiky, by spoločnosti veľmi pomohlo, udržať sa na vrchole týchto služieb. Rozhodla som sa zamerať sa na túto problematiku a navrhnúť riešenie či spôsob k zvýšeniu konkurencieschopnosti očnej optiky. Veľmi prínosné informácie mi poskytlo vedenie tejto spoločnosti a konzultácia s regionálnym manažérom. Z analýzy konkurencie vzišlo, že v rámci Slovenskej republiky máme ďalšie dve podobné maloobchodné siete očnej optiky, ktoré poskytujú takmer rovnaké služby. Tieto očné optiky však neponúkajú možnosť komplexnej aplikácie kontaktných šošoviek ani vyšetrenie optometristom či oftalmológom každý deň. Pri konzultácii s regionálnym manažérom som sa práve preto zamerala na otázku zlepšenia propagácie tejto firmy a rozšírenia optiky o ortoptické centrum s detskou očnou optikou.. Dodnes nič podobné implementované nebolo, konkurenčné očné optiky taktiež nemajú v pláne takéto rozširovanie a preto sa tu naskytuje veľká príležitosť pre FOKUS optiku byť tou najzaujímavejšou pre zákazníka.

10 NÁVRH NA ZVÝŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FOKUS OČNEJ OPTIKY

Cieľom tejto časti diplomovej práce je sformulovať vlastné návrhy a projekt za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti, upevnenia pozície na trhu a nárastu ziskovosti FOKUS očnej optiky. Z výsledkov vykonaných analýz vyplýva väčšina návrhov a odporúčaní, ktoré by v prípade implementovania viedli k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Je podstatné tiež zohľadniť samotné plány spoločnosti, ktoré vychádzajú najmä zo synergického efektu medzi vlastníkom a externými dodávateľmi.

1.) Propagácia firmy – investovanie do marketingu

Z porovnania konkurenčných optík vyplýva, že propagácia optiky FOKUS je na priemernej úrovni a nie je ničím výnimočná. Firma nevyužíva naplno finančné prostriedky a potenciál v oblasti reklamy. Reklamné produkty v podobe rôznych materiálov dostáva takmer od všetkých dodávateľov, no tie využíva len na predajniach. Ďalšie nevyužitú možnosti investície do marketingu sú:

- reklama v televízii,
- prenájom billboardu,
- reklama umiestnená na mestskej hromadnej doprave.

Alternatívy by mali byť prispôsobené možnostiam vybraných lokalít. V rámci spolupráce s informačnými centrami miest je možnosť umiestnenia reklamných inzerátov napríklad na informačné tabule alebo letáky, kde je priestor aj pre zverejnenie rôznych aktuálnych akciových ponúk a či lákavých zliav. Uvedené ceny v nasledujúcej tabuľke sú len orientačné, sú zostavené po nahliadnutí do aktuálnych cenníkov reklamných firiem.

Tab. 4 Alternatívy investovania do marketingu (vlastné spracovanie)

Alternatíva	Cena
10-sekundová reklama v televízii JOJ/ Markíza s frekvenciou 10 zobrazení za deň	od 47 000 € / 1 týždeň
prenájom billboardu štandardných rozmerov 510x240cm	od 250 € / 1 mesiac
reklama umiestnená na MHD vrátane tlače nálepky a inštalácie	od 190 € / 1mesiac

Najúčinnjšou reklamou je samozrejme televízna reklama, ktorej cena je však neporovnateľne vyššia oproti ostatným možnostiam propagácie. Z dlhodobého hľadiska si firma nemôže náklady na pravidelnú televíznu reklamu dovoliť, avšak odvysielenie krátkej reklamy o nových sezónnych výhodách, výpredajoch alebo sortimente by spoločnosti výrazne pomohlo s oboznámením a prilákaním nových zákazníkov. Cenníky kompletných reklamných služieb sú uvedené na webových stránkach televízie Markíza (www.markiza.sk) a JOJ (www.joj.sk).

Prenájom billboardov v mestách poskytuje mnoho firiem. Jedna z týchto firiem dlhoročne spolupracuje s firmou FOKUS očná optika a. s. avšak optike doposiaľ poskytovala len reklamy, ktoré sú v súčasnej dobe umiestnené v prevádzkach alebo na výkladoch. Je teda možné rozšíriť spoluprácu firiem o billboardy a zabezpečiť tak zvýšenie propagácie.

Alternatíva reklamy umiestnenej na MHD je pre firmu finančne najzaujímavejšia. Je to efektívna reklama a zároveň aj kompromis nákladov a zisku. Nálepky na autobusoch, trolejbusoch či električkách sú čoraz modernejšie a frekventovanejšie. „Pohyblivá reklama“ takmer vždy dorazí k veľkému množstvu potenciálnych zákazníkov.

kapacita ubytovacieho zariadenia 11 ľudí, investícia do projektu p o odčítaní nákladov, ktoré spoločnosť musí vynaložiť na prevádzkovanie penziónu a poskytnutí ubytovacích a stravovacích služieb sa vráti približne do 13 týždňov.

2.) Rozšírenie existujúcej prevádzky FOKUS očnej optiky o ortoptické centrum

Tento návrh bude podrobne rozpracovaný v nasledujúcej kapitole v rámci projektu.

10.1 Projekt rozšíření existující prevádzky FOKUS očné optiky o ortoptické centrum

Jedná sa o rozšírenie existujúcej prevádzky FOKUS očné optiky o ortoptické centrum zamerané na detskú klientelu. Táto očná optika by mala v ponuke výrazne viac detských rámov ako majú ostatné prevádzkach.

Cieľ - Úlohou projektu je ponúkať kompletný servis v oblasti očné optiky pre detských zákazníkov. Zároveň je dôležité povedať, že sa nejedná o výrazný podnikateľský zámer. Prioritou je, aby sa vyplnila veľká medzera na trhu a rodičia s deťmi sa mali na koho obrátiť. Na území SR je núdzba o špecializované detské očné optiky a ortoptické centrá. Iba v troch mestách – Bratislava, Martin a Žilina sa nachádza špecializované pracovisko zamerané priamo na ortoptiku. Väčšina slovenských ortoptikov pôsobí v nemocnici na strabologickom pracovisku, kam sa musia rodičia s deťmi objednávať na cvičenia niekoľko mesiacov dopredu z dôvodu plnej obsadenosti termínov.

Trh - Hoci je očných optík v celej Slovenskej republike veľmi veľa, na 1 očnú optiku pripadá okolo 7000 zákazníkov. Vytvorenie špeciálnej detskej očné optiky s ortoptickým pracoviskom by bolo pre zákazníkov veľkým prínosom.

Odbornosť a skúsenosti - Vo vybranej prevádzke FOKUS očné optiky by aj naďalej pôsobil optometrista alebo oftalmológ či očný optik. Ortoptické pracovisko, ako súčasť tejto optiky, by viedol vyštudovaný ortoptista s absolvovanou povinnou praxou a skúsenosťami.

Výhody detskej očné optiky - Okuliare sú jedna z mála vecí, ktoré sa neodporúča kupovať bez toho, aby si ich nositeľ vyskúšal. Je tu mnoho faktorov, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu videnia a komfort nosenia. Vždy sa musia namerať požadované hodnoty na každého individuálne a následne upraviť, aby spĺňali presne to, čo majú. Preto je veľmi dôležité, aby sa dieťa v očné optike cítilo dobre a pri výbere spolupracovalo. V tomto ohľade dieťa kladie oveľa väčšie nároky na pozornosť a sústredenie než dospelý zákazník. Zároveň výhodou rozšírenia FOKUS optiky o špecializovanú detskú očnú optiku môže byť fakt, že deti sú občas hlučnejšie a môžu rušiť ostatných klientov. Takýmto oddelením sa tomu dá predísť.

10.1.1 Dôležité kroky k rozšíreniu existujúcej prevádzky o ortoptické centrum

1. Prenájom novej časti priestoru prevádzky: Dve varianty

- FOKUS očná optika 16A, Štúrova 1433, 949 01 Nitra
- FOKUS očná optika Moyzesova 3, 058 01 Poprad

2. Zariadenie interiéru.

3. Získanie licencie na prevádzkovanie ortoptického pracoviska.

4. Zabezpečenie zmluvy s očným lekárom. (Každý pacient, ktorý príde, musí mať vždy poukaz od očného lekára, podľa ktorého je schopný ortoptista cvičiť s pacientom.)

5. Nakúpenie prístrojov a ďalších špeciálnych pomôcok pre ortoptiku.

6. Personálne zabezpečenie (ortoptista, optik, do budúcnosti zrakový terapeut).

7. Obnovenie zmlúv s dodávateľmi a presunutie detských okuliarov, okluzor a náhradných dielov z existujúcej očnej optiky. (Možnosť tiež pracovať s celými kolekciami detských okuliarov, pretože bude viac priestoru a lepšia možnosť prezentácie.)

8. Zaistenie ostatných potrebných pomôcok - laboratórium + existujúce očnej optiky.

9. Dostatočná marketingová kampaň pred otvorením.

10. Samotné otvorenie - plánované v roku 2021.

10.1.2 Dlhodobá prognóza

Pri výpočtoch sa počíta s prvotnou dĺžkou 5 rokov. Avšak podnikateľský zámer otvorenia novej prevádzky je na oveľa dlhšiu dobu. Už po niekoľkých rokoch bude opäť nutná ďalšie investície napríklad v podobe renovácie, obstaranie nových prístrojov či ponúknutie nových možností pre klientov. Čo sa týka odborného personálu, FOKUS očná optika by do budúcnosti obsadila určite ešte aspoň jedno miesto ortoptistom a tiež vytvorila pozíciu zrakového terapeuta, ktorého náplň práce je diagnostická, liečebná, rehabilitačná, preventívna a dispenzárna starostlivosť v odbore zrakovej terapie.

10.1.3 Použitie zdrojov

Podnik využije vlastné zdroje a nepredpokladá, že by si musel brať bankový úver alebo prístroje na lízing.

10.2 Investície podniku

10.2.1 Analýza predpokladaných nákladov

Analýza nákladov je pre prehľadnosť rozdelená do štyroch hlavných častí. Jedná sa o fixné náklady priestorov prevádzky, náklady na zamestnancov, vybavenie prevádzky a vybavenie ortoptického centra. Pri kalkulácii nového priestoru podniku je počítané s voľnou kancelárskou plochou, ktorá je teraz na ulici Moyzesova 3 v Poprade, a položky energií a ostatných služieb sú upravené v pomere na menší priestor podľa súčasných dodávateľov.

Tab.5 Náklady rozšírených priestorov FOKUS očnej optiky (vlastné spracovanie)

Fixné náklady	€/ mesiac	€/ rok	Dodávateľ
Nájom	527	6324	Sajdák Vladimír Ing. a Sajdáková Monika MUDr.
Elektrina	115	1380	SSE
Plyn zálohy	46	552	Innogy Slovenská republika a. s.
Voda	18	216	PVPS a. s.
Odpad	0	0	OLO a. s.
Pojistka zodpovednosti	24	288	
Telekomunikačné služby	38	456	Orange Slovensko a. s.
Celkom	768 €	9216 €	

Ďalej sa pri výpočtoch nákladov pracuje so mzdami zamestnancov. Zamestnanci v rozšírenej prevádzke budú traja - jeden ortoptista, jeden optometrista / oftalmológ a jeden očný optik/asistent predaja, ktorí budú mať na starosti chod celej prevádzky.

Tab.6 Náklady na zamestnancov rozšírenej prevádzky FOKUS očná optika

Fixné náklady	Mesačná hrubá mzda [€/zam.]	SZP (34%) [€/zam.]	Náklady / mesiac	Náklady/rok
Optometrista	1 200 €	408 €	1 608 €	19 296 €
Ortoptista	1 130 €	384,20 €	1 514 20 €	18 170,40 €
Optik/asistent	680 €	231,20 €	911,20 €	10 934,40 €
Celkom			4 033,40 €	48 400,80 €

Pri novootvorení očnej optiky s ortoptickým centrom sa počíta aj s maliarskymi prácami ešte pred otvorením a následne sú tu zahrnuté všetky náklady na nábytok, osvetlenie, elektronické prístroje, stojany a kontajnery na okuliare, malý detský kútik s hračkami a tiež čakáreň, ktorú musia ortoptické pracoviská obsahovať.

Tab.7 Náklady na vybavenie oroptického centra v očnej optike FOKUS

Vybavenie	Počet kusov	€/ 1 kus	Celkom	Dodávateľ
Maliarske práce	-		755 €	
Osvetlenie	4	150 €	600 €	Artemide
Nábytok			2 572 €	IKEA
Stôl	2	112 €	224 €	
Detská stolička	3	15 €	45 €	
Stolička	5	254 €	1 270 €	
Sedačky v čakárni	2	447 €	894 €	
Poličky	5	9,37 €	46,85 €	
Stolček	1	93,74 €	93,74 €	
Stojany na okuliare	2	455 €	910 €	Concept
Kontajner na okuliare	2	518 €	1 036 €	Concept
Detský kútik			733 €	KIKA
Sedacie kocky	3	102 €	306 €	
Hračky			375 €	
Koberec	1	52 €	52 €	
Tablet	2	413 €	826 €	Apple
Stolný počítač	1	1 278 €	1 278 €	Apple
Celkom			8 710 €	

Vybavenie ortoptického pracoviska je stanovené vyhláškou číslo 221/2010 Pre ortoptické pracovisko, kde je výpočet špeciálneho vybavenia, ktoré je nutné pre samotné schválenie a otvorenie ortoptického pracoviska.

Jedná sa o toto vybavenie:

- Synoptofory (troposkop),
- optotypy,
- hranoly,
- BGT, Worth,
- fixačné svetlo,
- CAM simulátor,
- stereoskopy,
- cheiroskop,
- HB test,
- pomôcky pre pleoptiku.

Vyhláška ďalej spomína odporúčané vybavenie, medzi ktoré patrí napríklad: Maddoxův kríž a Maddoxovo krídlo, stereotesty (Lang I, Lang II), lokalizátor, korektor, fokometer, pupilometr alebo svalový trénažér.

V Tabuľke 8 je znázornená kalkulácia vybavenia, ktoré bude použité na novobudovanom ortoptickom pracovisku.

Tab.8 Prístrojové vybavenie ortoptického zariadenia

Prístroje	Počet kusov	€ / 1 kus	Celkom
Cheiroskop	1	301 €	301 €
Synoptofor	1	13 175 €	13 175 €
Svetelný optotyp	1	180 €	180 €
Lang I a II	1	112 €	112 €
Optotyp do blízka (LH symbols singl)	1	88 €	88 €
Obrazovka a Hesso vo plátno	1	470 €	470 €
Programy CAM a ČVUT	4	23 €	92 €
Bagoliny a červenozelené okuliare	1	37 €	37 €
Vergenčný stereogram	1	225 €	225 €
Vergenčný stereoskop	2	188 €	376 €
Prizmatická sada	1	639 €	639 €
Prizmatické lišty	1	188 €	188 €
Celkom			15 883 €

Zo zistených nákladov je nutné si pre ďalšie výpočty stanoviť celkovú výšku prvotnej investície súčtom nákladov na vybavenie prevádzky a prístrojového vybavenia ortoptického pracoviska. A tiež celkové mesačné náklady, ktoré bude prevádzkareň mať, súčtom nákladov na priestory a zamestnancov.

Tab.9 Celkové náklady projektu

Celkom prvotné investície	24 593 €
Celkom mesačné náklady	4 801 €

Investičný zámer

Ak sú pri chode podniku stanovené náklady, tak sa musia stanoviť aj výnosy a následne vypočítať predpokladaný zisk. Z dôvodu toho, že v existujúcej prevádzke FOKUS očná optika budú dve nové pracoviská (ortoptické pracovisko a detská očná optika), ktoré na seba nebudú závislé, musia sa prepočítať obe zvlášť. Čo sa týka detskej očnej optiky, bude sa vychádzať z priemernej ceny okuliarového rámu a priemernej ceny okuliarových šošoviek, aby sa zistila cena jednej zákazky. Pri cenách okuliarových šošoviek sa tiež pri nulovej položke počíta s možnosťou, že sa budú robiť okuliare na recept od poisťovne a v tom prípade zákazník nič neplatí.

Tab.10 Výnosy detskej očnej optiky

Počet zákaziek / deň	4		
Počet zákaziek / týždeň	12		
Počet zákaziek / mesiac	48		
	min.	Stred	max.
Predajná cena rámov	35 €	70 €	180 €
Nákupná cena rámov	14 €	28 €	71 €
Výnosy rámov	21 €	42 €	109 €
Cena okuliarových šošoviek	0 €	22 €	45 €
Nákupná cena okuliarových šošoviek	0 €	4 €	8 €
Výnosy okuliarových šošoviek	0 €	18 €	37 €
Priemerný výnos rámov	57 €		
Priemerný výnos okuliarových šošoviek	28 €		
Priemerný výnos celej zákazky	85 €		
Výnosy / mesiac	4 080 €		

Ortoptické pracovisko môže byť zriadené dvoma spôsobmi. Prvým z nich je ten, že ortoptista bude cvičiť iba pacientov s poukazom od očného lekára a bude mu jeho práca preplácaná podľa vykonaných výkonov poisťovňou. Druhá možnosť je súkromné pracovisko, kde by pacienti museli zaplatiť za každé cvičenie ortoptistom, ale pri tejto variante je ale tiež nutné, aby pacient vždy prišiel s odporúčaním od lekára.

Pri výpočtoch je pre zjednodušenie uvažovaná jednotná cena za hodinové cvičenie 20 €. (Pri prevádzkovaní pracoviska na zdravotnú poisťovňu, je za každý druh cvičenia účtovaný iný kód s inou dotovanou cenou, ak sa sčítajú najbežnejšie kódy, ktoré ortoptista počas cvičenia vykonáva, pohybuje sa cena za jedno hodinové cvičenie okolo 15 až 20 €. Cvičenie, ktoré by nebolo na poisťovňu je tiež ohodnotené pri výpočtoch čiastkou 20 €. Podnik uvažuje o dohodnutí zmluvy s poisťovňou na oba typy pracovísk, aby mohol vyhovieť všetkým potenciálnym klientom. Ďalej je pri výpočtoch zohľadnené, že ortoptické pracovisko bude otvorené iba 3 dni v týždni, a vďaka tomu sú nastavené aj predpokladané počty odpracovaných cvičení. Všetko je viditeľné v vlastne spracovanej tabuľke 10.

Tab.11 Výnosy ortoptického pracoviska

Počet cvičení / hodinu	1
Počet cvičení / deň	10
Počet cvičení / mesiac	100
Cena jedného cvičenia [€/ hod]	20
Výnosy / 1 mesiac	2 000 €

Predpokladané celkové výnosy z prevádzkovania oboch častí prevádzky sú vidieť v tabuľke 11 a následne je tiež vypočítaný zisk odčítaním celkových nákladov od výnosov. Výsledný Predpokladaný zisk za rok činí 15 348€.

Tab. 12 predpokladaný zisk za rok

Celkom mesačné výnosy	6 080 €
Celkom mesačné náklady	4 801 €
ZISK/mesiac	1279 €
ZISK/rok	15 348 €

Na základe doteraz zistených informácií sa môžu aplikovať statické a dynamické metódy pre hodnotenie investície. U štatistických metód sú pre výpočty použité tieto vzorce:

$$\begin{aligned} \text{celkový čistý peňažný príjem} &= - \text{investície} + \sum CF, \\ \text{priemerný ročný výnos} &= \frac{\text{celkové peňažné príjmy}}{\text{doba životnosti}} \\ \text{priemerná doba návratnosti} &= \frac{\text{investície}}{\text{priemerný ročný výnos}} \end{aligned}$$

Pri výpočtoch sa pri hodnote CF (cash flow) pracuje s hodnotou zisku / rok. Doba návratnosti je len zjednodušením priemernej doby návratnosti, kedy hľadáme hodnotu na konci roka, za ako dlho sa nám vrátia investované prostriedky. Dynamické metódy hodnotenia investícií oproti statickým používajú aj úvahy o čase a riziku investície. Čas investície je pri výpočtoch stanovený na 5 rokov a výška diskontnej miery pre zahrnutie faktora rizika je vypočítaná na hodnotu 7,49%. Doba návratnosti u dynamických metód je iba poupravená a počíta sa s diskontovanou mierou CF.

Pri výpočtoch sa pracuje s týmito vzorcami.

$$\begin{aligned} \check{S}H &= -\text{investice} + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}, \\ 0 &= -\text{investice} + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+VVP)^i}, \\ \text{index ziskovosti} &= \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{\text{investice}}. \end{aligned}$$

Zhodnotenie projektu - Zameraním sa na vypočítané hodnoty je možné vidieť, že čistý peňažný príjem je vyšší ako 60 tisíc eur za plánovaných 5 rokov investície. Aj čistá súčasná hodnota po započítaní rizika a doby trvania je pomerne slušná s príjmom nad 45 tisíc eur. Čo sa týka priemernej doby návratnosti, sa podniku investované prostriedky sa podniku vrátia do 2 rokov, čo je veľmi príjemný údaj, ktorý tiež ovplyvní záverečné rozhodnutia podniku. Hodnota vnútorného výnosového percenta vyšla tiež veľmi vysoká, a to 65%. Index ziskovosti presahuje takmer trojnásobne minimálnu hodnotu ziskovosti (hodnotu 1), a tým sa stáva projekt ekonomicky výhodným.

ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie realizovateľného projektu, ktorý by viedol k zvýšeniu konkurencieschopnosti spoločnosti FOKUS očná optika a. s. prostredníctvom podpory v rámci marketingovej reklamy a rozšírenia existujúcej optiky o ortoptické centrum s detskou optikou. Podnik FOKUS očná optika bol v niekoľkých bodoch predstavený. Bola popísaná história, základný popis podniku, veľkosť a organizačná štruktúra. V projektovej časti diplomovej práce som najprv uvažovala nad tým, či je trh schopný absorbovať pôsobisko ortoptiky. Pre spoločnosť FOKUS očná optika sú zákazníci stále na prvom mieste a je veľmi pravdepodobné, že si spoločnosť svoju pozíciu udrží. Nie je vhodné zamerať fungovanie očnej optiky iba na odbornosť a kvalitu, ale podporiť to aj účinným marketingom. Veľmi podstatné v rámci projektu je zdôvodnenie výhod detskej očnej optiky, predpokladané kroky k otvoreniu prevádzky a prognóza do ďalších rokov. V kapitole analytických metód som sa zamerala na štyri analýzy (SWOT, PEST, Marketingový mix a 7S analýza) a následne som zhodnotila finančný stav podniku zo súvahy a výkazu ziskov a strát. U PEST analýzy som uvažovala o vplyvoch z vonkajšieho prostredia. Záverom sa dá konštatovať že zavedenie navrhnutých riešení a projektu by malo určite v praxi úspech.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY

BARČÍK, Tomáš. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BERMAN, Barry a Joel R EVANS. Retail management: a strategic approach. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, c1989, xxiv, 679 s. ISBN 0-02-946056-5.

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011, 122s. ISBN 978-80-86929-75-0.

BRIŠ, Petr. Management kvality. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.

CETLOVÁ, H. Marketing služeb. 4. vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.

CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK, 2008. Marketing služieb. Bratislava: Iura Edition, 214 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-210-8.

FORET, M. Marketingová komunikace, Edika, Albatros Media, a.s., 2013. ISBN 978-802-660-3214.

GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, xii, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ, 2011. Kvalita ve službách cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. Marketing služeb. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. Ekonomika a podnikání ve službách. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-039-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-2650-076-6.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-545-2.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-010-4.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. Vyd. 1. Praha: Grada, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

KUNC, J., TONEV, P., FRANTÁL, B. a SZCZYRBA, Z., 2012. Nákupní Spád, Nákupní Chování a Nákupní Centra: Příklad Brněnské Aglomerace (Příspěvek Ke Studiu Denních Urbánních Systému). Sociologický Časopis, vol. 48, no. 5, pp. 879-910 ISSN 00380288.

MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Knižovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012, str. 231. ISBN 97880-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MOLEK, Jan, 2011. Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-837.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. (Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. Praha: Grada, 159 s. Manažer. Prodej. ISBN 80-247.1321-7.

PAYNE, Adrian, 1996. Marketing služeb. Vyd. 1. Praha: Grada, 247 s. ISBN 807169276x.

REID, Robert a David BOJANIC, 2006. Hospitality Marketing Management. 4th edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 616. s. ISBN 0-471-47654-4.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SLOUKA, David, 2017. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9815-3.

- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SODOMKA, P., Informační systémy v praxi. 1. vyd. Praha: Computer press, 2006. 352 s. ISBN: 80-251-1200-4.
- SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. Marketingové řízení nemocnic. Třilina: Georg. ISBN 978-80- 89401-64-2.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-74000-98-0.
- TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-2475-037-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-2474-520-6.
- VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.
- WOODSIDE, Marianne a Tricia MCCLAM, 2015. An Introduction to Human Services. Eighth Edition. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-74990-7.
- ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. 2012. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a. s.	Akciová spoločnosť
BOZ	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
P	
CF	Cash-flow
CRM	Customer relation management
ESYS	Elektrosystémy
IT	Informačné technológie
MHD	Mestská hromadná doprava
OLO	Likvidácia a odvoz odpadu
PVPS	Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť
SR	Slovenská republika
s. r. o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SSE	Stredoslovenská energetika

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Klasifikácia podnikových informačných systémov podľa Holisticko-procesného pohľadu

Obr. 2 Analýza 7S

Obr. 3 Schéma organizačnej štruktúry FOKUS očnej optiky (zdroj:vlastné spracovanie)

ZOZNAM TABULIEK

- Tab. 1 Aktuálny cenník služieb a výkonov platný od 1.6.2020
- Tab. 2 SWOT analýza (vlastné spracovanie)
- Tab. 3 Porovnanie konkurencie očných optík
- Tab. 4 Alternatívy investovania do marketingu (vlastné spracovanie)
- Tab. 5 Náklady rozšírených priestorov FOKUS očnej optiky
- Tab. 6 Náklady na zamestnancov rozšírenej prevádzky FOKUS očná optika
- Tab. 7 Náklady na vybavenie ortoptického centra v očnej optike FOKUS
- Tab. 9 Celkové náklady projektu
- Tab. 10 Výnosy detskej očnej optiky
- Tab. 11 Výnosy ortoptického pracoviska

ZOZNAM GRAFOV

- Graf 1 Zisk spoločnosti FOKUS očná optika a. s. za obdobie rokov 2014-2019
- Graf 2 Tržby spoločnosti FOKUS očná optika a. s. za obdobie rokov 2014-2019
- Graf 3 Celkové výnosy spoločnosti FOKUS očná optika a. s. za obdobie rokov 2014-2019
- Graf 4 Aktíva spoločnosti FOKUS očná optika a. s.
- Graf 5 Pasíva spoločnosti FOKUS očná optika a. s.

ZOZNAM PRÍLOH

P I Logo FOKUS očná optika

P II Prevádzky FOKUS očnej optiky

P III Prístrojové vybavenie zrakového centra FOKUS očnej optiky

P IV Mapa lokalizácie prevádzok FOKUS v rámci Slovenskej republiky

P V Prevádzka konkurenčnej očnej optiky MANIA a mapa lokalizácie prevádzok

P VI Prevádzka konkurenčnej očnej optiky eiffel optic a mapa lokalizácie prevádzok

P VII Výnosy firmy FOKUS očná optika

P VIII Náklady firmy FOKUS očná optika

PRÍLOHA P I: LOGO FOKUS OČNÁ OPTIKA



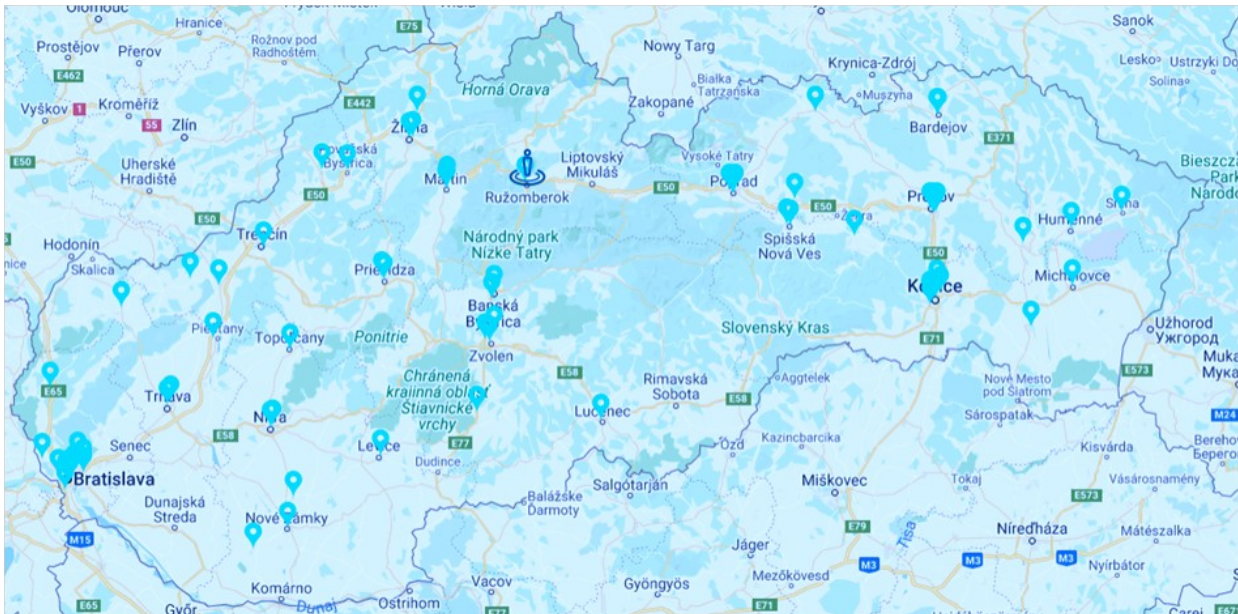
PRÍLOHA P II: PREVÁDZKY FOKUS OČNEJ OPTIKY



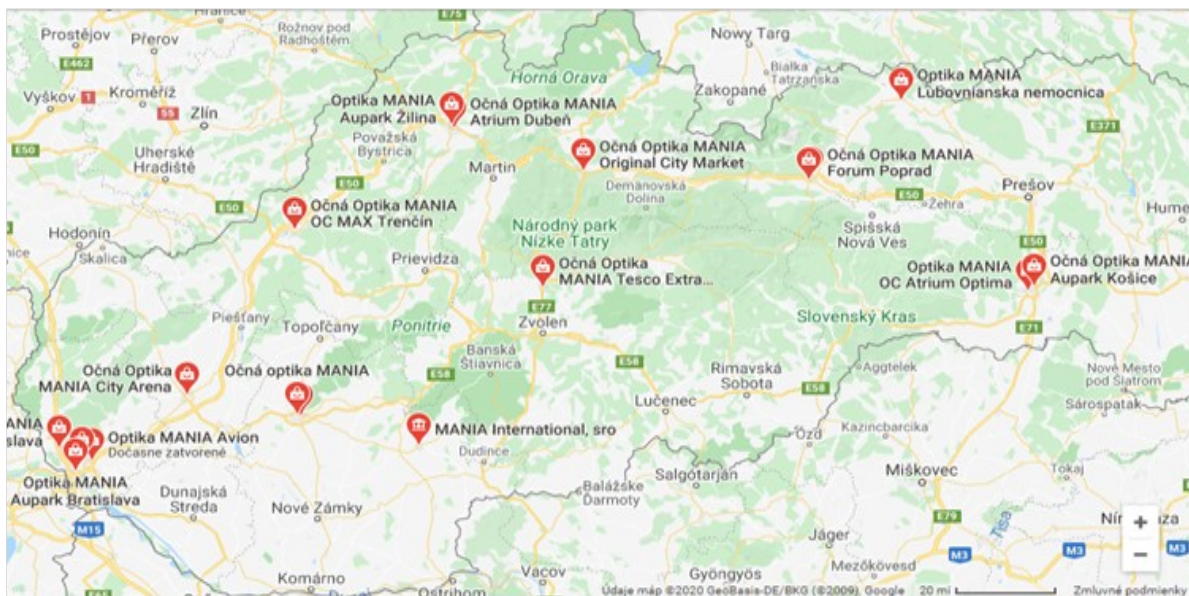
PRÍLOHA P III: PRÍSTROJOVÉ VYBAVENIE ZRAKOVÉHO CENTRA FOKUS OČNEJ OPTIKY



PRÍLOHA P IV: MAPA LOKALIZÁCIE FOKUS PREVÁDZOK FOKUS V RÁMCI SLOVENSKEJ REPUBLIKY



PRÍLOHA P V: PREVÁDZKA KONKURENČNEJ OČNEJ OPTIKY MANIA A MAPA LOKALIZÁCIE PREVÁDZOK



PRÍLOHA P VI: PREVÁDZKA KONKURENČNEJ OČNEJ OPTIKY EIFFEL OPTIC A MAPA LOKALIZÁCIE PREVÁDZOK



PRÍLOHA P VII: VÝNOSY FIRMY FOKUS OČNÁ OPTIKA

H. INFORMÁCIE O VÝNOSOCH

1. Tržby

	2019 EUR	2018 EUR
Tovar		
Tuzemsko	9 607 533	11 811 750
	9 607 533	11 811 750
Služby		
Tuzemsko	202 690	186 740
	202 690	186 740
Spolu	9 810 223	11 998 490

2. Čistý obrat

Čistý obrat Spoločnosti na účely zistenia povinnosti overenia individuálnej účtovnej závierky auditorom (§ 19 ods. 1 písm. a, zákona o účtovníctve je uvedený v nasledujúcom prehľade:

Krajina	Výrobky, tovary a služby	2019 EUR	2018 EUR
Slovenská republika	Vlastné výrobky	0	0
	Predaj služieb	202 690	186 740
	Tovar	9 607 533	11 811 750
	Výnosy zo zákazky	0	0
	Výnosy z nehnuteľnosti na predaj	0	0
	Iné výnosy súvisiace s bežnou činnosťou	0	0
	Spolu	9 810 223	11 998 490

3. Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti

	2019 EUR	2018 EUR
Inventúrne prebytky	17 201	27 476
Refakturácie za energie	0	0
Marketingové aktivity	0	0
Vratky poisťného	6 787	19 208
Ostatné	20 897	17 137
Spolu	44 885	63 821

4. Výnosy z finančnej činnosti

	2019 EUR	2018 EUR
Tržby z predaja cenných papierov	0	0
Kurzové zisky	57	581
z toho ku dňu zostavenia ÚZ	48	102
Výnosové úroky	53	375
Spolu	110	956

PRÍLOHA P VIII: NÁKLADY FIRMY FOKUS OČNÁ OPTIKA

I. INFORMÁCIE O NÁKLADOCH

1. Náklady na poskytnuté služby

Prehľad o nákladoch na poskytnuté služby:

	2019	2018
	EUR	EUR
Spotreba materiálu	121 979	223 873
Spotreba energie	73 796	104 075
Služby z toho:	1 868 795	2 368 483
Opravy	29 444	44 872
Cestovné	26 469	40 480
Náklady na reprezentáciu	16 510	13 899
Nájomné vrátane služieb spojených s nájmom	995 319	1 252 996
Poštovné	47 790	61 736
Prenájom software AZ PRO	0	0
Telefónne poplatky, internet	41 731	64 700
Poradenstvo, právne služby, audit	50 053	27 664
Reklama a inzercia	332 782	642 401
Optometrické služby	20 129	27 632
Ochrana objektov	18 750	26 261
Ostatné	289 818	165 842
Spolu	2 064 570	2 696 431

Náklady na poradenstvo, účtovníctvo, audit k 30. septembru 2019 obsahujú náklady za overenie účtovnej závierky a iné služby poskytnuté nezávislým auditorom (spoločnosťou KPMG Slovensko, spol. s r. o.) v nasledovnom členení:

	2019	2018
	EUR	EUR
Náklady na overenie individuálnej účtovnej závierky auditorom alebo auditorskou spoločnosťou	15 000	6 000
Iné ústňovacie služby	0	0
Daňové poradenstvo	0	0
Ostatné neauditorské služby	0	0
Spolu	15 000	6 000

2. Náklady na hospodársku činnosť

	2019	2018
	EUR	EUR
Mzdové náklady	2 074 227	2 632 648
Náklady na soc. zabezpečenie	683 469	884 593
Sociálne náklady	97 795	121 659
Dane a poplatky	4 370	6 144
Odpisy a opravné položky	837 572	1 016 097
Zostatková hodnota predaného majetku	6 596	0
Opravné položky k pohľadávkam	5 978	0
Ostatné náklady na hosp. činnosť	106 894	125 903
Spolu	3 816 901	4 787 044

3. Finančné náklady

	2019	2018
	EUR	EUR
Nákladové úroky	4 587	33 930
Kurzové straty	381	1 334
z toho ku dňu zostavenia ÚZ	4	22
Ostatné náklady na finančnú činnosť	56 096	76 592
Predané cenné papiere a podiaľ	0	0
Spolu	61 064	111 856

Spoločnosť na účte nákladových úrokov eviduje úroky z kontokorentného úveru.