

Analýza potenciálu vstupu novej služby na slovenský trh

Jakub Hlaváč

Bakalárska práca
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Hlaváč**
Osobní číslo: **M110259**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza potenciálu vstupu nové služby na slovenský trh**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popíšte teoretické východiská vzťahujúce sa k téme práce.

II. Praktická část

- Vytvorte dôležité vonkajšie a vnútorné analýzy potrebné pre úspešný vstup novej služby na slovenský trh.
- Vytvorte návrh brandingovej stratégie.

Záver

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HESKOVÁ, Marie. Teorie, management a marketing služeb. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.
KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-808-6898-483.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

14. března 2014


Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

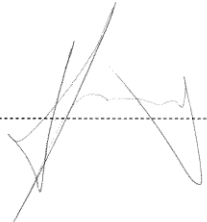
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2014



.....

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa bude zaoberať problematikou zistenia potenciálu novej služby, ktorej cieľom je vstup na slovenský trh. Teoretická časť sa bude zameriavať na objasnenie a vysvetlenie pojmov použitých v praktickej časti bakalárskej práci. Praktická časť bude obsahovať vypracovanie dôležitých vonkajších a vnútorných analýz, ktorých spracovanie je potrebné pred samotným zavedením služby na trh, marketingový mix a brandingovú stratégiu. Výstupom budú konkrétne návrhy na vylepšenie samotnej služby na základe vypracovaných analýz, vytvorenie marketingového mixu a takisto pre novú službu bude vypracovaná brandingová stratégia smerujúca k vytvoreniu a rozvoju hodnoty značky.

Kľúčové slová: marketing, služba, trh, branding, šport, propagácia

ABSTRACT

This bachelor thesis will be dealing with the issue of finding potential of a new service aimed at entering the Slovak market. The theoretical part will focus on the clarification and explanation of terms used in the practical part of the thesis. The practical part will include the development of important external and internal analyses, where the processing is necessary prior to entering the market, marketing mix and branding strategy. The outputs will be concrete proposals to improve the service itself based on analyses prepared, development of marketing mix, and also establishing branding strategy towards the creation and development of the brand value.

Keywords: Marketing, Service, Market, Branding, Sport, Promotion

„Veci, ktoré chceme, dosiahneme.“

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 VNÚTORNÉ ANALÝZY	13
1.1 MARKETINGOVÝ MIX 5P	13
1.1.1 Produkt	13
1.1.2 Cena služieb a cenový mix	14
1.1.3 Distribúcia ako miesto poskytovanej služby a predajnej ceny.....	16
1.1.4 Propagácia	17
1.1.5 Partnerstvo.....	19
1.2 ANALÝZA VNÚTORNÝCH ZDROJOV	19
1.2.1 Hmotné zdroje	19
1.2.2 Ľudské zdroje	20
1.2.3 Finančné zdroje	20
1.2.4 Nehmotné zdroje	20
2 VONKAJŠIE ANALÝZY	21
2.1 ANALÝZA KONKURENCIE	21
2.2 ANALÝZA TRHU	22
2.2.1 Segmentácia trhu	22
2.2.2 Tržné zacielenie.....	23
2.2.3 Tržné umiestnenie	24
3 SWOT ANALÝZA	25
3.1 PRÍLEŽITOSTI A HROZBY	25
3.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	25
4 BRANDING	26
4.1 ČO JE TO ZNAČKA?	26
4.1.1 Branding v službách	27
4.2 BUDOVANIE SILNEJ ZNAČKY	27
4.2.1 Kritéria výberu prvkov značky	29
4.2.2 Formy spolupráce pri vytváraní brandingu	30
4.2.3 Využitie športových a kultúrnych udalostí v brandingu	31
II PRAKTICKÁ ČASŤ	32
5 PREDSTAVENIE SUBJEKTU A POPIS PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU	33
6 VNÚTORNÉ ANALÝZY POTENCIÁLU VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH	34
6.1 ANALÝZA VNÚTORNÝCH ZDROJOV	34
6.2 ANALÝZA MOŽNOSTÍ FINANCOVANIA PROJEKTU	35
6.2.1 Financovanie startupov na Slovensku	36
6.2.2 Financovanie startupov zo zahraničia	39
6.3 MARKETINGOVÝ MIX	42
6.3.1 Produkt	42
6.3.2 Cenová stratégia	42

6.3.3	Distribúcia	44
6.3.4	Propagácia	44
6.3.4.1	Osobný predaj pre B2B segment.....	44
6.3.4.2	B2C segment	45
6.3.5	Partnerstvo.....	46
7	VONKAJŠIE ANALÝZY POTENCIÁLU VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH	48
7.1	ANALÝZA KONKURENCIE	48
7.1.1	Zasportujsi.sk	48
7.1.2	Katalóg športovísk azet.sk.....	49
7.1.3	Sportoviska.zoznam.sk.....	49
7.1.4	Kde.sportujeme.sk.....	50
7.1.5	Sportimea.com.....	50
7.1.6	Zhrnutie konkurenčnej analýzy	51
7.2	ANALÝZA TRHU A JEHO POTENCIÁLU	51
7.2.1	Trh športových aktivít	51
7.2.2	Zákazníci	53
8	VYPRACOVANIE SWOT ANALÝZY	54
8.1	SILNÉ STRÁNKY	54
8.2	SLABÉ STRÁNKY	54
8.3	PRÍLEŽITOSTI.....	55
8.4	HROZBY.....	55
9	NÁVRH BRANDINGOVEJ STRATÉGIE.....	56
9.1	VYTVORENIE SPORTNAVI PRVKOV	56
9.1.1	Názov a URL.....	56
9.1.2	Logo a slogan	57
9.1.3	Symboly.....	57
9.2	PROPAGÁCIA.....	58
9.3	CO-BRANDING	59
9.4	VYUŽITIE ŠPORTOVÝCH UDALOSTÍ	60
10	ZÁVEREČNÉ DOPORUČENIA.....	61
	ZÁVER	64
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	68

ÚVOD

V dnešnej dobe sa veľa mladých ľudí snaží presadiť svoje nápady pomocou startupov, čiže projektov, ktoré sú buď v štádiu pred zavedením, alebo tesne po. Slovensko na tom so startupmi nie je vôbec zle. Kvantitou sa samozrejme so zahraničím nemôže porovnávať, ale nápadmi rozhodne nezaostáva. Práve z dôvodu, že startupov, hlavne internetových, je pomerne dosť, býva obťažnejšie získať pozornosť investorov pre získanie napríklad finančného kapitálu na rozbehnutie projektov, pretože proces realizácie projektu býva finančne náročný.

Práve projekt Sportnavi, ktorý je začínajúcim startupom, bude predmetom riešenia mojej bakalárskej práce. Dvaja autori projektu, podielajúcich sa na jeho vývoji, ktorých mená nebudem v práci spomínať, ma požiadali o kritické zhodnotenie celého projektu a zistenie potenciálu pred vytvorením projektu realizácie. Doposiaľ sa projekt nachádza v takom štádiu, že je vytvorená funkčná webová stránka, ktorá ale zatiaľ nie je sprístupnená verejnosti. Takisto neboli doposiaľ realizované žiadne kroky k zavedeniu projektu na trh. Práve táto bakalárska práca má byť úvodným krokom k zisteniu, či má služba potenciál vstúpiť na slovenský trh a úspešne sa rozvíjať. Zlý alebo nevydarený vstup na trh môže skaziť akékoľvek možnosti do budúcnosti a preto sú prípravy a analýzy pred vstupom nesmierne dôležité.

Hlavným zámerom mojej práce je analyzovať potenciál projektu Sportnavi, ktorého cieľom je vstup na slovenský trh. Sportnavi je webová stránka, vďaka ktorej si ľudia budú môcť jednoducho vyhľadať dostupné športoviská v ich okolí alebo na území celej Slovenskej republiky. Samotný nápad projektu ma zaujal, pretože podobnú službu by som, ako aktívny športovec, rád využil a verím, že v prípade dobrého a kvalitného prevedenia môže mať úspech. Práve kvalita služby Sportnavi bude kľúčovým faktorom pri hodnotení potenciálu a aj to je jeden z dôvodov, prečo sa v práci budem venovať aj doporučeniam na skvalitnenie či už služby samotnej, tak aj marketingu a branding.

Vzhľadom na fakt, že sa na trhu už nachádzajú stránky s podobným zameraním, bude potrebné pred vytvorením projektu realizácie vstupu na trh, zistiť samotný potenciál služby, či je jej kvalita dostatočná na boj s konkurenciou a takisto potenciál trhu, na ktorý sa chystá vstúpiť. Na zistenie potenciálu bude treba vytvoriť analýzy ako vnútorné, tak aj vonkajšie, z dôvodu zachovania komplexnosti práce a samotných výsledkov. Takisto sa v práci budem venovať marketingovému mixu a vytvoreniu návrhu brandingovej stratégie,

ktoré do práce zahrniem, kvôli zisteniu možností využitia služby. Závěrečné doporučení sa budú hlavne dotýkať vylepšení samotnej služby, kvôli zvýšeniu potenciálu pri vstupe na trh.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 VNÚTORNÉ ANALÝZY

Dôležitým krokom pre úspešný vstup spoločnosti na trh je vytvorenie vnútorných a vonkajších analýz podniku. Vnútorné analýzy podniku v sebe zahrňujú hlavne analýzu mikroprostredia a jeho vplyvov, ktoré bezprostredne ovplyvňujú schopnosť podniku realizovať jeho hlavnú funkcie a poslanie – uspokojovanie potrieb svojich zákazníkov. Medzi vnútorné analýzy podniku sa radia napríklad analýzy marketingové, konkrétne marketingový mix, ďalej analýzy hmotných, nehmotných, finančných stránok podniku alebo analýza ľudských zdrojov vo vnútri podniku. (Kincl, 2007, str. 26)

1.1 MARKETINGOVÝ MIX 5P

Pre zaistenie interaktivity medzi jednotlivými nástrojmi marketingového mixu sa vychádza z nasledujúcich vlastností:

- Konzistencia – kedy spolu dva alebo viac prvkov mixu logicky súvisia a vhodne sa dopĺňajú.
- Integrácia – vyžaduje aktívnu a vyváženú spoluprácu, resp interakciu medzi prvkami mixu.
- Účinnosť – vyžaduje také využitie každého prvku, ktoré povedie k maximálnej efektívnosti marketingového mixu ako celku.

Vzájomné pôsobenie prvkov marketingového mixu ich prepojenosť, konzistencia, integrácia a synergia, napomáha umiestňovaniu a poskytovaniu kvalitných služieb cieľovým tržným segmentom. (Hesková, 2012, str. 137)

1.1.1 Produkt

Podľa Kotlera a Kellera (2012, s. 355) si veľa ľudí myslí, že produkt musí byť hmatateľný, ale produktom môže byť všetko, čo môže byť na trhu ponúknuté za účelom uspokojenia potrieb a prání zákazníkov, vrátane fyzického tovaru, služieb, udalostí, ľudí, miest, nehmuteľností, organizácií, informácií a nápadov.

Charakteristika produktu v službách je spojená so štyrmi všeobecnými vlastnosťami služieb (nehmatateľnosť, premenlivosť, nedeliteľnosť a pominuteľnosť). Služba je zložitý produkt, ktorý môžeme definovať ako „súbor hmotných a nehmotných prvkov, obsahujúcich funkčné, sociálne a psychologické úžitky alebo výhody. Produktom môže byť myšlienka, služba, tovar, alebo kombinácia všetkých troch výstupov“ (Pride a Ferrel,

1991). Služba obsahuje tri prvky: materiálne (hmotné zložky), zmyslové prežitky (poznávame zmysly) a psychologické výhody ponuky, čo predstavuje naše subjektívne hľadisko.

Úrovne produktu a jeho charakteristika:

- **Základný produkt** – charakterizuje základnú službu, napríklad poskytnutie ubytovania v hoteli.
- **Očakávaný produkt** – zahrňuje v sebe základný produkt a súhrn základných podmienok, ktoré spotrebiteľ očakáva. Napríklad cestujúci si kupuje letenku a očakáva, že okrem miesta v lietadle dostane určité služby navyše (jedlo v lietadle, čisté toalety, príjemné letušky).
- **Rozšírený produkt** – táto časť je hlavnou oblasťou diferenciacie ponuky. Niektoré veľké firmy môžu mať povest' vynikajúceho podniku služieb, aj keď ich základný produkt nemusí byť vždy najlepší. Pridanú hodnotu k základnému produktu predstavuje spoľahlivosť a zodpovednosť služieb, história firmy, alebo správny branding.
- **Potenciálny produkt** – zahrňuje všetky rôzne pridané vlastnosti a zmeny, ktoré prinesú kupujúcemu úžitok. Dochádza vlastne k novému definovaniu produktu za účelom prilákania ďalších užívateľov a rozšíreniu možností použitia výrobku. (Hesková, 2012, str. 137)

1.1.2 Cena služieb a cenový mix

Cena patrí k najdôležitejším prvkom marketingového mixu služieb. Cenová politika a cenové rozhodnutia sú dôležité pre vnímanie hodnoty a kvality služieb zákazníkom a hrajú významnú úlohu pri budovaní imagu služby. Cenová politika má vplyv na všetky kroky v oblasti ponuky a marketingu a cenové rozhodnutia úzko súvisia so značkou produktu. Hodnota služby nie je determinovaná iba cenou, ale aj úžitkom, ktorý zákazníkovi má priniesť. Zákazník zrovnáva cenu s konkurenciou a prihliada na celkové náklady na obstaranie služby, takisto ako u klasických hmotných produktov.

Cenová politika môže slúžiť ako:

- Marketingový nástroj.
- Signál pre kupujúcich.
- Konkurenčný nástroj.

- Zdroj príjmov firmy.

Ciele cenovej politiky musia byť v súlade s celkovou marketingovou stratégiou. Základné ciele spojené s rozhodovaním o cene sa typovo vzťahujú k stratégiám:

- **Prežitia** – pre nepriaznivé tržné podmienky, cieľom je dosiahnutie určitej úrovne ziskovosti nutnej k prežitiu.
- **Maximalizácia zisku** – cieľom tejto stratégie je maximalizovať zisk za určité obdobie. Toto obdobie má súvis s životným cyklom služby.
- **Maximalizácia predaja** – oceňovanie smerom k získaniu žiadúceho tržného podielu, predaj býva často spočiatku stratový.
- **Návratnosť investícií** – cieľom je zameranie oceňovania na dosiahnutie návratnosti investícií ROI – (Return on investment).

Existuje celá rada faktorov, ktoré môžu mať na svedomí ovplyvňovanie tvorby cenovej stratégie a vnútrofirémne rozhodovanie o cene. Medzi tri najdôležitejšie patria:

- **Dopyt** - úroveň cien je dôležitá tam, kde je dopyt po službe elastický. Ako príklad sa môžu uviesť letecké spoločnosti, cestovné kancelárie, zábavné podniky. Ako relatívne neelastický dopyt môžeme označiť služby zdravotnej starostlivosti alebo dodávku elektriny.
- **Náklady** – okrem ceny je pre spoločnosti dôležité poznať štruktúru nákladov poskytovaných služieb a ich zmenu v závislosti na čase a úrovni dopytu, teda rozdelenie nákladov na variabilné a fixné.
- **Konkurencia** – cenové rozhodnutia sa často odvíjajú práve od cien konkurencie, ktoré je treba buď marketingovým výzkumom alebo nákupom konkurenčných výrobkov zmapovať. Dôležité je sledovať pomer cena – kvalita u konkurenčných výrobkov a služieb. (Hesková, 2012, str. 137)

Medzi metódy tvorby cien zaraďujeme najčastejšie používané postupy:

- **Stanovenie ceny prirážkou** – prirážka v tomto prípade predstavuje percentuálnu prirážku k určitému základu.
- **Stanovenie cien z hľadiska miery návratnosti** – v tomto prípade býva cena určovaná s ohľadom na požadovanú mieru návratnosti investícií alebo aktív. Niekedy sa tento postup nazýva aj oceňovanie pomocou „cieľovej návratnosti“.

- **Stanovenie cien pomocou konkurenčného zrovnávania** – ceny našich výrobkov alebo služieb stanovujeme na základe cien konkurencie, hlavne tržných vodcov.
- **Stanovenie stratových cien** – krátkodobé opatrenie, inak nazývané aj dumping, s cieľom získať určitú pozíciu na trhu, avšak táto tvorba cenovej politiky nie je všade legálna.
- **Stanovenie cien na základe vnímanej hodnoty** – cenová tvorba vychádza z vnímanej hodnoty poskytovanej služby určitému tržnému segmentu. Tento prístup posilňuje umiestnenie služby a zvyšuje pôžitok pre spotrebiteľa.
- **Stanovenie cien na základe vzťahov** – v prípade dobrých alebo dlhodobých vzťahov s klientmi sa cenová tvorba môže odvíjať aj od týchto kritérií. (Hesková, 2012, str. 137)

Takisto ako cenové rozhodnutia a cenová tvorba, je pre spoločnosť dôležité si určiť aj základné strategické prístupy, ktoré je možné využiť aj pre návrh stratégie služieb.

- Diferenčná stratégia, inak nazývaná aj diskriminačná, je známou stratégiou zbierania smotany, kedy podnik profituje vyššou cenou z dôvodu výnimočnosti charakteru služby.
- Konkurenčná cenová stratégia pracuje s nízkou zavádzacou cenou pri dosiahnutí vysokého objemu predaja.
- Stratégia ocenenia výrobkovej rady zahrňuje napríklad ocenenie produktových radov (napr. automobilov, v službách podľa kategorizácie ubytovacích zariadení).
- Stratégia zvyšovania a znižovania cien je flexibilnou stratégiou založenou na situácií na trhu, konkurencií alebo na životnom cykle služby či produktu.
- Stratégia vysokých cien je jedna z foriem diskriminačnej cenovej stratégie, kedy sa stanovuje cena pre vybraný VIP segment zákazníkov, väčšinou s vysokými príjmami. (Hesková, 2012, str. 137)

1.1.3 Distribúcia ako miesto poskytovanej služby a predajnej ceny

S ohľadom na značnú rozptýlenosť služieb nie je jednoduché generalizovať a stanoviť jednu všeobecne platnú zásadu pre výber distribučného miesta pre poskytovanie služieb. Výber miesta závisí na type a vstupnej interakcie, ktorú služba vyžaduje. Z tohoto pohľadu ju je možné rozdeliť medzi tri typy interakcie:

- **Zákazník ide k poskytovateľovi** – tento typ najviac závisí na vhodnom umiestnení ponuky služieb. Napríklad klient sa dostaví konzultovať právne služby do kancelárie, musí sa dostaviť na letisko, vlakovú stanicu, obchodné jednotky apod. V niektorých prípadoch výber správneho miesta rozhoduje o úspešnosti celej ponuky (napríklad právne služby, služby obchodu v závislosti na frekvencií zákazníkov).
- **Poskytovateľ ide k zákazníkovi** – napríklad služby spojené s opravou domu, domácnosti, údržba strojov vo firme.
- **Transakcia prebieha na diaľku** – konzultácie a obchod pomocou e-mailou, telefonátov, videokonferencií cez internet apod.

Jedným z ďalších základných rozhodovaní v súvislosti s marketingovým nástrojom distribúcie je spojené s voľbou distribučnej cesty. Z tohoto pohľadu rozlišujeme tri typy účastníkov, ktorí sa budú podieľať na distribúcií – samotní poskytovatelia služieb, prostredníci a nakoniec samotní zákazníci. (Hesková, 2012, str. 137)

O vhodnom počte prostredníkov, ktorí majú posobiť na jednotlivých úrovniach predajných ciest, rozhoduje povaha služby, spôsob nákupu, úroveň poskytovaných služieb a možnosť kontroly predaja. Na základe týchto kritérií je treba vytvoriť distribučné stratégie. Rozlišujeme 3 typy distribučných stratégií:

- **Intenzívna distribúcia** – veľký počet predajní v určitej oblasti. Účelom je zaistiť dostupnosť produktu alebo služby. Táto stratégia je vhodná pre tovar často nakupovaný, alebo tovar bežnej spotreby.
- **Výlučná distribúcia** – je opakom intenzívnej distribúcie. Týka sa hlavne drahého luxusného tovaru a služieb, kedy počet predajcov je do veľkej miery obmedzený.
- **Selektívna distribúcia** – je to medzistupeň medzi intenzívnou a výlučnou distribúciou. (Kincl, 2004, str. 70)

1.1.4 Propagácia

Propagácia, alebo komunikačný mix, má informovať spotrebiteľa a stimulovať ho, aby učinil nákupné rozhodnutie. Je jedným zo základných prostriedkov komunikácie medzi firmou a súčasnými alebo potenciálnymi zákazníkmi. Za základné nástroje komunikačného mixu sú považované nasledujúce štyri:

- **Reklama** – reklamu môžeme definovať ako ktorúkoľvek platenú formu neosobnej prezentácie a podpory myšlienok, tovaru a služieb určitým sponzorom. Má vysoko verejný charakter a je prenikavým médiom – umožňuje predávajúcemu správu veľakrát opakovať a na druhú stranu kupujúcemu umožňuje, aby správu prijal a porovnal ju s konkurenčnými správami. Reklama sa dá využívať buď na dlhodobý image firmy alebo môže slúžiť ako impulz pre rýchly predaj. Nevýhodou reklamy je jej neosobný charakter a fakt, že môže viesť k príjemcom iba „monológ“.
- **Podpora predaja** – nástroje podpory predaja sú veľmi rozmanité, ale majú tri základné spoločné vlastnosti – priťahujú pozornosť, zahrňujú nejakú formu ulľavy a vyzývajú uskutočnenie zmeny práve teraz. Podpora býva využívaná za účelom dosiahnutia silnejšej a rýchlejšej akcie, zvýrazneniu ponuky služby alebo k zvýšeniu klesajúceho predaja. Jej účinky sú však krátkodobé a pri budovaní dlhodobej preferencie značky nie sú účinné. S podporou predaja súvisia aj cenové nástroje podpory predaja, ktoré môžu byť nasledovné:
 - **Zľavy za hromadný odber**
 - **Bezplatné rozdávanie vzorkov**
 - **Kupóny**
 - **Využitie stratégie +25% výrobku za rovnakú cenu**
 - **Vernostné prémie**
- **Osobný predaj** – je jediným nástrojom komunikačného mixu, ktorý využíva priamej komunikácie a pestovania obchodného vzťahu s cieľom predat' výrobok alebo službu a zároveň vytvorenie dlhodobého pozitívneho vzťahu. Kupujúci pri tomto type komunikácie pociťuje väčšiu potrebu venovať predávajúcemu pozornosť.
- **Public Relations (PR)** – vzťahy s verejnosťou sú veľmi prítlačivé predovšetkým vďaka tomu, že novinové články a príspevky pripadajú čitateľom autentickjšie a dôveryhodnejšie ako reklamy, správa sa dostáva ku kupujúcemu skôr ako prostá informácia a nie ako komunikácia zameraná na predaj. Základný rozdiel medzi PR a reklamou je v objekte propagovania. Zatiaľ, čo reklama propaguje hlavne službu alebo výrobok, PR má za úlohu propagovať hlavne firmu samotnú. PR posobí dlhodobo a jej prínos v podobe zvýšenia obratu je minimálny, pretože efekt sa prejavuje až v dlhšom časovom horizonte. (Kincl, 2004, str. 72–74)

1.1.5 Partnerstvo

Partnerstvo v oblasti služieb je možné považovať ako spoluprácu dvoch alebo viacerých subjektov zainteresovaných na zvyšovaní pridanej hodnoty či na rozvoji poskytovania služieb. Oblasť služieb je odvetvím, ktoré je silne závislé na dobrej spolupráci rôznych subjektov. (Jakubíková, 2009, str. 269)

Je veľmi dôležité si uvedomiť, že službu vnímajú zákazníci ako komplexný celok, nie ako jednotlivé časti. Dobrým príkladom formálnej spolupráce je zájazd, pretože ten sa skladá z jednotlivých častí – doprava, ubytovanie, spolupráca s cestovnou kanceláriou, apod. Prípadné zlyhanie jednej z častí, môže mať za následok znegovanie dobre odvedenej práce ostatných článkov a nepríjemný zážitok pre zákazníka.

Spolupráca rozširuje možnosti ponuky, šetrí organizáciám a firmám náklady, rozkladá riziká súvisiace s podnikaním a prináša výhody plynúce zo synergie spojenia. Môže prebiehať na horizontálnej alebo vertikálnej úrovni, kedy horizontálna spolupráca predstavuje spoluprácu na rovnakej úrovni logistického pohybu produktov v určitej oblasti a vertikálna kooperácia sleduje logistický pohyb produktov a služieb na úrovni dodávateľ-odberateľ. Ako príklad vertikálnej kooperácie sa môže spomenúť franchising.

Pozornosť by nemala byť zameraná iba na kooperáciu medzi jednotlivými subjektami tvoriacimi ponuku produktov a služieb, aj keď táto spolupráca je viac než nutná, ale taktiež na spoluprácu vo vnútri firiem, na synergiu medzi jednotlivými úsekmi, oddeleniami a ľuďmi. (Jakubíková, 2009, str. 270-271)

1.2 ANALÝZA VNÚTORNÝCH ZDROJOV

Úspešným krokom k analýze a pochopeniu vonkajšieho prostredia podniku, ako zdroja potenciálnych príležitostí, ohrození a dopadov, je stratégia vychádzajúca z poznania vnútro podnikových cieľov, zdrojov, schopností a štruktúry. Poznanie vlastných vnútorných podnikových zdrojov je veľmi významná časť pri tvorení a udržiavaní konkurenčnej výhody, preto sa práca bude venovať aj štyrom základným skupinám vnútro podnikových zdrojov. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 73)

1.2.1 Hmotné zdroje

Medzi typické hmotné zdroje podniku radíme stroje a zariadenia, budovy a haly, pozemky alebo dopravné prostriedky. Pri určovaní hmotných zdrojov je potrebné, okrem základných

charakteristik, ako je počet, kapacita, rozloha alebo spotreba, uviesť aj ich doplňujúce vlastnosti, ktoré ovplyvnia ich potenciál pri tvorbe konkurenčnej výhody, zvažsa hovoríme napríklad o veku, opotrebení, technickom stave alebo spoľahlivosti. Takisto umiestnenie závodu blízko surovinových zdrojov alebo blízko zákazníkov, čo môže viesť k zníženiu dopravných nákladov, môžeme udávať pre presnejšiu analýzu hmotných zdrojov podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76)

1.2.2 Ľudské zdroje

Kvalitný ľudský faktor je určite jedným z najdôležitejších zdrojov, ktoré spoločnosť poskytujúca služby môže mať k dispozícii. Hlavné charakteristiky udávajú počet a štruktúru podľa kvalifikácie, ale je dobré ich doplniť o ďalšie údaje, ako napríklad motivácia či adaptabilita. Analýza ľudských zdrojov sa musí zaoberať veľkým počtom otázok a súvislostí, ktorých riešenie má prispieť k vytvoreniu čo najväčšej konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda podniku spočíva na vysoko kvalifikovaných zamestnancoch, manažéroch, pracovnom výskume alebo veľmi schopných predajných zástupcoch. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76)

1.2.3 Finančné zdroje

Finančné zdroje ovplyvňujú finančnú štruktúru a stabilitu podniku a sú charakterizované vlastnými a cudzími zdrojmi. Finančná analýza firmy sa musí zaoberať širokou škálou aspektov od získavania kapitálu, resp. Prístupu k cudziemu kapitálu, cez veľkosť vlastného kapitálu, riadenie pracovného kapitálu, mieru zadĺženosti, náklady na kapitál, úhradu záväzkov a v neposlednej rade aj vzťahy s dlžníkmi a veriteľmi. Cieľom je zistiť, ktoré zdroje sú potrebné a sú k dispozícii väčšine konkurentov a ktoré môžu byť práve naopak potenciálnym základom pre konkurenčnú výhodu. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 77)

1.2.4 Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojov patrí jednak oblasť technológie, čiže patenty, licencie, obchodné tajomstvá, know-how, a jednak oblasť obsahujúca povest' podniku, ochrannú známku, značku apod. Kľúčovými ukazovateľmi sú počet patentov a licencií a z nich plynúce výnosy, podiel pracovníkov vo výskume a vývoji na celkovom počte zamestnancov. Analýza nehmotných zdrojov by nemala byť v podniku podceňovaná a mal by jej byť venovaný dostatok pozornosti, kvôli možnosti podielu na fixnom kapitále. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 77)

2 VONKAJŠIE ANALÝZY

Vonkajšie analýzy podniku v sebe zahrňujú analýzy makroprostredia firmy, ktoré je tvorené širokým okolím podniku a ktoré tvoria také spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na mikroprostredie ako na jeden celok. Medzi vonkajšie analýzy zaradíme hlavne analýzy samotného trhu, analýzy konkurencie, prípadne ďalšie, napríklad demografické, sociálne, technologické a iné. (Kincl, 2007, str. 26)

2.1 ANALÝZA KONKURENCIE

Existencia firmy na trhu je podmienená znalosťou všetkých konkurentov a trvalou snahou uspokojovať potreby zákazníkov lepšie ako samotná konkurencia. (Kincl, 2007, str. 27)

Každý podnik na trhu zaujíma určitú konkurenčnú pozíciu, ktorá vyplýva zo vzťahov ku konkurentom, zákazníkom a z realizácie stratégie podniku a preto jedným z nevyhnutných východísk pre určenie konkurenčnej pozície je podrobná analýza konkurencie. Analýza konkurencie je zameraná na identifikáciu kľúčových konkurentov a na určenie ich konkurenčných profilov. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 64-65)

Analýza konkurentov má pre voľbu konkurenčnej stratégie podniku dôležitý význam hlavne z dvoch dôvodov:

- Stratégiu nie je možné sformulovať bez základných znalostí o najbližších konkurentoch, ich stratégiách, dôvodoch väčšej úspešnosti konkurentov a o tom, aké reakcie konkurencie sa môžu v budúcnosti očakávať.
- Konkurenčná stratégia najbližších konkurentov obvykle vyvolá sériu protitáhov ostatných konkurenčných podnikov a preto je úspešná konkurenčná stratégia sčasti funkciou konkurenčných stratégií konkurentov.

Sedláčková a Buchta (2006, str. 65) uvádzajú tri základné kroky analýzy konkurencie:

1. Identifikácia súčasných a potenciálnych konkurentov.
2. Analýza ich budúcich cieľov, nákladové postavenie konkurentov a súčasný a predpokladaný štýl uplatňovania konkurenčnej stratégie. Na základe týchto kritérií sa vypracuje konkurenčný profil najbližších konkurentov.
3. Predpoveď pravdepodobného profilu reakcie konkurentov.

Konkurenčné prostredie má veľký význam v napredovaní podnikov, pretože pod jeho tlakom podniky:

- vyvíjajú úsilie o inovácie a zdokonalovanie svojich produktov a služieb a ich využitia,
- vyvíjajú úsilie znižovať svoje náklady na výrobu a predaj,
- efekty, ktoré dosiahnu, využívajú hlavne pre zvýšenie svojich obchodných obrátov a zámerov,
- prejavujú ochotu deliť sa s odberateľmi o výsledky, ktoré boli dosiahnuté znížením jednotlivých nákladových položiek. (Kincl, 2007, str. 27)

2.2 ANALÝZA TRHU

Trhy je možné definovať rôznymi spôsobmi. Povodne bol trh fyzickým miestom, kde sa schádzali predávajúci a kupujúci. Podľa Kotlera (2003, str. 141) ekonómovia popisujú trh ako súbor kupujúcich a predávajúcich, ktorí obchodujú (osobne, prostredníctvom telefónu, poštou alebo akokoľvek inak).

Podľa toho, čo je predmetom kúpi a predaja, členíme trh na:

- Trh výrobkov a služieb.
- Trh práce, pody a kapitálu.
- Trh peňazí.

Veľkosť trhu závisí na počte kupujúcich, ktorí môžu reagovať na určitú tržnú ponuku a splňujú tri podmienky. Majú záujem, peniaze a možnosť si výrobok kúpiť. Trh, ktorý je tvorený osobami, ktoré majú o službu záujem sa nazýva potenciálny trh. Tí, ktorí majú o službu alebo výrobok záujem a sú schopní požadovanú cenu zaplatiť, tvoria použiteľný trh. V prípade výskytu rôznych obmedzení, sa z použiteľného trhu stáva kvalifikovaný použiteľný trh. Pokiaľ sa výrobca zameria iba na časť použiteľného trhu, hovoríme o trhu cieľovom. Posledný typ trhu sa nazýva podchytený trh a je tvorený už existujúcimi zákazníkmi, ktorí v minulosti už aspoň raz naše služby využili. (Světlik, 2006, str. 83–85)

2.2.1 Segmentácia trhu

Segmentácia trhu vznikla na základe rozdielnosti preferencií spotrebiteľa. Nie každému sa páči rovnaké auto, nepije rovnaký nápoj ako jeho sused, alebo si nerobí rovnakú kávu. Preto je úlohou marketingových pracovníkov rozdeliť trh na menšie celky a tým docieľiť

efektívnejšiemu plneniu zákazníckych potrieb a prianí. Světlík (2006, str. 89) ešte definíciu dopĺňa o dva základné znaky, ktoré musí každý segment spĺňať, a tým je schopnosť byť vnútorne homogénny a medzi sebou čo najviac heterogénny. (Kotler, 2003, str. 122)

Marketingová prax dokazuje, že výhody segmentácie jednoznačne prevyšujú jej nevýhody. Prejavujú sa hlavne v štyroch oblastiach:

- **Uspokojenie potrieb zákazníka**
- **Efektívnejšia stimulácia a distribúcia výrobku alebo služby**
- **Prisposobenie služby zákazníkovi**
- **Získanie konkurenčnej výhody**

Pri rozdeľovaní trhu do segmentov je nutné stanoviť, aké budú hľadiská pre toto rozdelenie. Medzi základné kritériá využívané pri segmentácií sa môžu spomenúť nasledujúce hľadiská:

- **Územné**
- **Demografické**
- **Podľa veku**
- **Podľa pohlavia**
- **Psychografické**

Při tvorení segmentov sa nesmie zabúdať na fakt, že obyčajné rozdelenie trhu do nejakých podskupín nestačí na vytvorenie segmentov. Tvorba segmentov musí spĺňať určité kritéria, ktoré ju odlišujú od obvyčajného rozdelenia trhu, napríklad na základe regionálneho členenia. Dôraz sa musí klásť na splnenie troch základných kritérií:

1. Ľudia zahrnutí do určitého segmentu musia mať niektoré vlastnosti spoločné a musia podobným spôsobom reagovať na marketingový mix.
2. Každý segment musí byť identifikovateľný a merateľný. Musí byť ľahko rozpoznateľné, ktorí zákazníci patria do príslušného segmentu.
3. Nesmierne dôležitá je prístupnosť segmentu, kvôli docieleniu efektívneho oslovenia komunikačným mixom.

2.2.2 Tržné zacielenie

Po segmentácií trhu, čiže po rozdelení trhu na jednotlivé segmenty, sa musí podnik rozhodnúť, na ktorý so segmentov sa zamerá. Táto fáza sa nazýva tržné zacielenie (anglicky

targeting). Podnik si může vybrat z dvou možností, které sa v praxi využívajú. Buď si vyberie jeden segment, alebo viac. Management by pri rozhodovaní mala zaujímať odpoveď na otázku, aká je v prípade príslušného segmentu konkurencia a či je segment dostatočne veľký a silný. Veľkosť a síla znamená, koľko segment obsahuje zákazníkov a aká je ich kúpna sila. Je takisto možnosť sa zamerať na medzeru na trhu (stratégia niky), kde nevládne konkurencia.

Po vyhodnotení charakteristík príslušného segmentu sa firma rozhoduje o uplatnení svojich výrobkov alebo služieb na trhu a o stratégií. Veľkú rolu tu hrajú vnútropodnikové zdroje, podľa nich záleží, či sa podnik zamerá na celý trh, alebo svoje aktivity zameria iba na určitý segment. Na tomto záleží aj rozhodnutie, či firma zvolí stratégiu nediferencovaného marketingu alebo cieleného marketingu.

2.2.3 Tržné umiestnenie

Akonáhle sa na základe analýz firma rozhodne pre určitý segment, na ktorý bude zameraná jej pozornosť, musí sa rozhodnúť, aké prostriedky použije pre získanie zákazníkov pre svoj výrobok a ako svoj výrobok umiestni. Umiestnenie výrobku (ang. positioning) je v segmente chápaný ako spôsob vnímania a porovnávania výrobku alebo služby s konkurenčnými.

Veľmi dôležitým spôsobom ako rozlíšiť produkt alebo službu je možnosť vytvorenia image. Jedným z hlavných rysov vytvárajúci image sú vlastnosti a z nich vyplývajúci úžitok, ktorý zákazník využitím alebo kúpou získa. Druhým rysom je cena a kvalita. Je dôležité spomenúť, že atributy výrobku spolu často úzko súvisia.

Po vypracovaní spôsobu umiestnenia výrobku alebo služby na trh, sa pracovníci marketingu rozhodnú pre konkrétne kroky pomocou vytvorenia marketingového mixu, ktorým podpora stratégiu umiestnenia výrobku na trh.

3 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT (skratka z anglických slov Strength, Weakness, Opportunity, Threats) je jednoduchým nástrojom, ktorý je zameraný na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku. Využíva závery z predchádzajúcich analýz tím, že identifikuje hlavné silné a slabé stránky firmy a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, respektive príležitosťami a ohrozeniami a smeruje k syntéze ako východisku pre formuláciu stratégie. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91)

3.1 PRÍLEŽITOSTI A HROZBY

Každá spoločnosť čelí určitým príležitosťami a hrozbám a práve úlohou vedenia je byť schopný ich rozpoznávať alebo dokonca ich predvídať, pretože môžu hrať veľkú úlohu v budúcnosti smerovania spoločnosti.

Nie všetky hrozby si vyžadujú rovnakú pozornosť zo strany managementu, a je práve na ňom, aby dokázal odhadnúť a posúdiť pravdepodobnosť jednotlivých hrozieb a potenciálne škody, ktoré môžu vďaka nim vzniknúť. Následne po posúdení by sa vedenie malo zameriavať na najpravdepodobnejšie a potenciálne najničivejšie z nich a vypracovať plány na následné vysporiadanie sa s nimi.

Príležitosti sa firme vyskytujú vtedy, keď má možnosť vďaka svojim silným stránkam využiť zmeny v okolnom prostredí vo svoj prospech. Len zriedkavo sa podarí firmám nájsť ideálnu príležitosť, ktorá presne zodpovedá ich cieľom a je práve na manažéroch, aby správne príležitosti dokázali vyhodnotiť a nájsť také, v ktorých je najväčšia šanca, že spoločnosť uspeje. Každá snaha o využitie príležitosti so sebou nesie aj istú mieru rizika. Pri vyhodnocovaní najideálnejšej príležitosti by sa malo dohliadať na najlepší pomer zisku z príležitosti a rizika z nej plynúceho. (Kotler, 2007, str. 97–98)

3.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

Silné a slabé stránky sú absolútnej povahy. Takisto nezahrňujú všetky charakteristické rysy obchodnej spoločnosti, ale len tie, ktoré majú vzťah ku kritickým faktorom úspechu. Nie vždy je možné určiť, či silné stránky uvedené v analýze sú naozaj silné, pretože v momente, ako konkurenčná firma sa stane v tomto smere lepšou, sa silná stránka stáva automaticky slabou stránkou. Preto sa silné a slabé stránky musia opierať o konkurenciu a porovnávať sa s ňou. (Kotler, 2007, str. 98)

4 BRANDING

Stále viac firiem a iných organizácií si uvedomuje, že jedným z ich najhodnotnejších aktív je meno značky spojené s ich výrobkami alebo službami. V dnešnom svete, ktorý je neustále komplikovanejší, stoja jednotlivci aj podniky pred veľkým výberom, a pritom majú – ako sa zdá, stále menej času na voľbu. Schopnosti silnej značky – zjednodušiť zákazníkovi rozhodovanie, znížiť riziko a vytvoriť očakávanie – sú teda neoceniteľné. Vytváranie silných značiek, ktoré tento sľub naplňujú, udržanie a rozvinutie ich sily v priebehu času je teda akýmsi manažerským imperatívom. (Keller, 2003, str. 32)

4.1 ČO JE TO ZNAČKA?

Značky – anglicky „brands“ – slúžia po celé stáročia k rozlišovaniu tovaru od jednotlivých výrobcov. Slovo brand pochádza zo staronórskeho slova bandr, čo znamená „vypáliť“, pretože značka či znak sa používali a stále používajú ku značkovaniu a identifikácii zvierat zo stáda jedného vlastníka. Podľa Americkej marketingovej asociácie (American Marketing Association, AMA) je značka „meno, termín, označenie, symbol či design alebo kombinácia týchto pojmov slúžiacich k identifikácii výrobkov a služieb jedného alebo viacerých predajcov a k ich odlíšeniu v konkurencii trhu“. Technicky povedané, hocikedy marketér vytvorí nové meno, logo či symbol nového produktu, vytvára tak značku. (Keller, 2003, str. 33)

Obchodný svet a trhy sa neustále dynamicky vyvíjajú a to isté platí aj o samotnej značke a budovaní značky. Aj definícia značky podľa Americkej marketingovej asociácie už nie je braná ako presná a výstižná.

Marty Neumeier (2008, str. 2-3) vo svojej knihe o brandingu poníma značku z oveľa intuitívnejšieho uhla pohľadu. Podľa neho je značka inštinktivný pocit človeka o produkte, službe alebo spoločnosti. Je to vnútorný pocit, pretože sme predovšetkým bytosti emocionálne a intuitívne, aj keď sa všemožne snažíme byť racionálni. Je to inštinktivný pocit človeka, pretože značka je nakoniec vždy definovaná jednotlivcami, nie spoločnosťami, trhmi alebo takzvanou verejnosťou. Každý jednotlivec si vytvára svoju vlastnú verziu značky. Spoločnosti tento proces sice nemôžu kontrolovať, ale môžu ho ovplyvniť pomocou komunikačných vlastností, ktoré odlišujú ich výrobky od ostatných. Keď dojde dostatok jednotlivcov k rovnakému inštinktivnému pocitu, má spoločnosť značku. Inak povedané značka nie je to, čo vravia firmy, ale to, čo vravia ostatní. Značka je

svojím spôsobom platonický ideál – koncept zdieľaný spoločnosťou za účelom identifikácie určitej triedy vecí. Ako vrazil Platón: hocikedy keď počujeme slovo kôň, predstavíme si veľké zviera so štyrmi nohami, dlhým chvostom a hrivou na svalnatom krku, silu a eleganciu a navyše informáciu, že na jeho chrbte môže človek prekonávať vzdialenosti. Medzi jednotlivými koňmi sú rozdiely, ale my chápeme ich spoločnú „koňskosť“. Pokiaľ sa na to pozrieme z druhej strany, všetky atributy koňa sú tak jednoznačné, že pokiaľ ich vidíme, myslíme si kôň, nie krava alebo jazdný bicykel. Značka, presne jako Platónov kôň, je približné – ale aj tak jednoznačné – chápanie produktu, služby alebo spoločnosti. Aby sme značku porovnali s jej konkurenciou, potrebujeme vedieť, čím je iná. Brand management je management zmien, nie zmien na papiery, ale zmien v mysliach ľudí.

4.1.1 Branding v službách

Silné značky služieb existujú už po celé roky, ale všadeprítomnosť a úroveň náročnosti brandingových služieb sa za posledných desať rokov zvýšila. V nedávnych rokoch sme mohli dokonca vidieť brandingové kampane firemných značiek profesionálnych servisných nadnárodných firiem a bánk. Ako vraví John Murphy: „Za posledných tridsať rokov došlo k najväčším úspechom v riadení značky v oblasti služieb.“ Jedným z úspechov marketingu služieb je, že sú v porovnaní s výrobkami omnoho menej hmatateľné a viac odlišné kvalitou v závislosti na osobe či ľuďoch poskytujúcich túto službu. Následkom toho môže byť branding zvlášť dôležitý pre firmy služieb, lebo pracujú s nehmotnými a rôznorodými problémami. Práve tu môžu byť veľmi dôležité symboly značiek, pretože pomáhajú zkonkretizovať abstraktnú povahu služieb. Značka môže pomôcť identifikácii a poskytnúť význam rôznym službám jednej firmy. Branding sa stal napríklad dôležitým predovšetkým v bankovních službách, kde pomáha organizovať a pomenovávať početné nové ponuky takým spôsobom, aby im spotrebiteľia porozumeli. Branding služieb je taktiež efektívnym spôsobom ako naznačiť spotrebiteľovi, že firma vytvorila konkrétnu ponuku služieb, ktorá je zvláštna a zaslúži si svoje vlastné meno. (Keller, 2003, str. 45)

4.2 BUDOVANIE SILNEJ ZNAČKY

Budovanie silnej značky je nesmierne dôležitý proces pri vytváraní úspešnej firmy. V dnešnom svete budovanie značky ovplyvňuje nielen expanzia ekonomického vývoja, ale aj jeho diferenciacia. Diferenciacia prebieha podľa Jane Jacobsovej v prostredí

vzájomného ovplyvňovania a ako tvrdí, žiadny subjekt, ani prírodný, ani ekonomický, sa nevyvíja v izolácií a pôsobí naňho vzájomné ovplyvňovanie okolných subjektov.

Toto tvrdenie sa dotýka aj značiek, ktoré sa takisto nevyvíjajú v izolácií. Sú výsledkom dlhodobej interakcie ľudí, a preto branding vyžaduje nielen spoluprácu managementu a marketingových odborníkov, ktorí majú za úlohu riadiť značku, ale takisto neustále sa meniaci tím strategických konzultantov, grafických štúdií, spoločností pre prieskum trhu, reklamných agentúr, PR firiem, priemyslových designérov a ďalších. V neposlednej rade vyžaduje aj príspevok zo strany zamestnancov, dodávateľov, partnerov, akcionárov, ale aj zákazníkov – jednoducho povedané celej brandingovej komunity. Ako tvrdí Marty Neumeier vo svojej knihe - „k vybudovaniu značky je potreba každej ruky“.

Neobvyklé prirovnanie budovania značky je prirovnanie k budovaniu stredovekých katedrál. K dokončeniu takej ohromnej stavby bolo treba práce stoviek remeselníkov po dobu niekoľko rokov alebo dokonca generácií. Každý z nich prispel pri stavbe katedrály svojím dielom – rezbou, oknom, freskou, klenou – a pritom musel posudzovať, ako sa jeho časť práce prejaví na celku. Stavba katedrál je preto ekvivalentom k značke, pretože aj mnohé značky sú dnes príliš veľké a zložité nato, aby ich mohol spravovať jeden človek alebo jedno oddelenie. Vyžaduje to tím špecialistov, ktorí si v rámci kreatívnej siete navzájom vymieňajú nápady a koordinujú svoje snaženie. Za najdôležitejší posun v dnešnom podnikaní, a takisto aj riadení značiek, vidí Peter Drucker, odborník na riadenie, v posune od „vlastníctva“ k „partnerstvu“ a od „individuálnych úloh“ k „spolupráci“. Podľa neho nie je najúspešnejšia firma tá, ktorá má najviac odborníkov, ale tá, ktorej odborníci vedia najlepšie spolupracovať. (Neumeier, 2008, str. 51)

4.2.1 Kritéria výberu prvkov značky

Prvky značky, niekedy nazývané aj identifikátory značky, sú znaky, ktoré slúžia k identifikácii a odlíšeniu značky. Hlavnými prvkami značky sú meno, URL, logo, symboly, predstavitelia, hovorcovia, slogany, zvučky a nápisy. Mali by byť vybrané takým spôsobom, aby tvorili čo najvyššiu možnú hodnotu značky. Prvok značky, ktorý poskytuje pozitívny príspevok k jej hodnote, je napríklad taký, ktorý u spotrebiteľov vyvoláva cenné asociácie či reakcie.

Všeobecne existuje šesť kritérií pri výbere prvkov značky:

1. **Zapamätateľnosť** – nutnou podmienkou pri budovaní hodnoty značky je dosiahnutie povedomia o značke. K tomuto cieľu môžu byť zvolené prvky značky, ktoré sú svojou podstatou zapamätateľné a preto môžu prilákať omnoho viac pozornosti, uľahčiť zapamätanie, a tým prispieť k úspešnejšiemu vytvoreniu hodnoty značky.
2. **Zmysluplnosť** – okrem výberu prvkov značky k vytvoreniu povedomia o značke môžu byť prvky vybrané tak, aby ich vnútorný význam podporoval tvorenie asociácií so značkou. Prvky značky by mali úzko súvisieť s jej významom a funkciou a sama o sebe by mala mať výpovednú hodnotu.
3. **Obľuba** – asociácie vyvolané prvkom značky sa nemusia vždy vzťahovať k produktu. Môžu byť teda vybrané prvky, ktoré sú bohaté na obraznú a jazykovú predstavivosť a sú v zásade zaujímavé a zábavné. Obľuba prvku značky môže mať ako vizuálnu, tak slovnú podobu.
4. **Prenosnosť** – je dôležité pri výbere prvku značky zväžiť, do akej miery je jeho hodnota prenosná v medziach geografických hraníc a segmentov trhu.
5. **Adaptabilita** – vďaka zmenám v spotrebiteľských hodnotách a názoroch, či vďaka potrebe zostať súčasnými, musia byť prvky značky priebežne aktualizované. Čím adaptabilnejší a flexibilnejší je prvok značky, tým jednoduchšia je jeho aktualizácia.
6. **Možnosť ochrany** – je nesmierne dôležité, čo sa týka právnych kritérií, vybrať prvky značky, ktoré môžu byť právne chránené na medzinárodnej úrovni, formálne ich zaregistrovať u príslušných právnych inštitúcií a dôrazne brániť obchodné značky pred neautorizovanými konkurenčnými zásahmi.

Prvé tri kritéria – zapamätateľnosť, zmysluplnosť, obľuba – môžu byť na základe svojej povahy charakterizované ako kritéria „budovania značky“. Druhé tri zase sú zase defenzívnejšej povahy a slúžia hlavne k vyhodnocovaniu toho, ako sa dá hodnotu značky, obsiahnutú v prvku značky ochrániť v súvislosti s rôznymi možnosťami a druhmi obmedzení. (Keller, 2003, str. 204-209)

4.2.2 Formy spolupráce pri vytváraní brandingu

V súčasnosti existujú tri základné modely formy spolupráce pri vytváraní značky:

1. **Outsourcing správy značky full-service firme** – tento model, teda predanie celej agendy full-service firme, má svoje korene v začiatkoch brandingu v dvadsiatom storočí, kedy spoločnosti bežne zverovali rozsiahle oblasti svojej komunikácie jedinej firme, najčastejšie to bolo reklamnej agentúre. Tá mala na starosti prieskumy trhu, vývoj stratégie, vytváranie kampaní a zisťovanie výsledkov. Hlavnou výhodou bola efektivita, pretože takmer všetku činnosť týkajúcu sa brandingu mohol v klientskej spoločnosti riadiť jediný človek. S rastom zložitosti brandingu sa zvýšila aj zložitosť full-service firiem. V dnešných dňoch to môže byť buď jedna multidisciplinárna firma, alebo holdingová spoločnosť, ktorej úlohou je zastrešiť skupinu špecializovaných firiem. Takisto výhodou full-service firiem je schopnosť zjednotiť celkové vyznenie značky v rôznych médiách a jednoduchosť správy pre klienta. Nevýhodou tejto formy spolupráce je to, že sa branding a takmer všetka starostlivosť o značku necháva niekomu inému.
2. **Outsourcing brandingovej agentúre** – táto forma spolupráce je vlastne obmenou predchádzajúcej koncepcie. V rámci tohoto modelu sa spolupracuje s hlavnou agentúrou, ktorá môže byť buď reklamnou agentúrou, PR firmou, grafickým štúdiom a tak ďalej, a tá pomôže zostaviť tím špecializovaných firiem, ktoré sa budú na správe značky podieľať. Brandingová agentúra môže dokonca vystupovať ako dodávateľ, ktorý si najíma subdodávateľov. Výhodou tohoto modelu je možnosť spolupracovať s najlepšimi špecialistami v jednotlivých oboroch. Nevýhodou, takisto ako u predchádzajúcej formy, je prenechanie starostlivosti o značku niekomu externému.
3. **Interná starostlivosť o značku pomocou integrovaného marketingového tímu** – tretí model je integrovaný marketingový tím vo vnútri firmy a má len málo

spoločného s klasickým outsourcingovým modelom. Branding je v ňom považovaný za priebežnú tímovú prácu, ktorá sa musí vykonávať a riadiť zvnútra firmy. V rámci tohoto modelu si firma vyberie najlepšie špecializované firmy, aby pracovali spolu s interným marketingovým tímom v akomsi virtuálnom „supertýme“, ktorý „koučuje“ design manažér spoločnosti. Najväčšou výhodou tejto formy budovania a starostlivosti o značku, je faktor interného riadenia branding, pretože znalosti, získané v priebehu tejto činnosti, zostávajú v spoločnosti. Nevýhodou sú vysoké nároky na ľudský kapitál, pretože k úspešnému fungovaniu tohoto modelu je treba vytvoriť silný interný tím. (Neumeier, 2008, str. 54-58)

4.2.3 Využitie športových a kultúrnych udalostí v branding

Sponzorované udalosti môžu prispieť hodnote značky tým, že sa spoja s inou značkou a tým sa zlepši povedomie oboch aktérov, čiže udalosti a aj značky ako sponzora. Táto spolupráca pridáva značke nové asociácie, alebo zlepšuje silu, priaznivosť a jedinečnosť už existujúcich asociácií. Miera, do ktorej sa tento prenos odohraje, bude závisieť na tom, ktoré udalosti programu sú vybrané a ako je sponzorský program vytvorený a integrovaný do celého marketingového konceptu. Po spojení značky s udalosťou sa značka môže stať obľúbenejšia, či dokonca dôveryhodnejšia. (Keller, 2007, str. 404)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREDSTAVENIE SUBJEKTU A POPIS PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU

Sportnavi je nový slovenský internetový start-up, ktorého cieľom je „rozhýbať“ Slovensko a sprehľadniť športovcom prehľad o športových možnostiach a športoviskách v ich okolí. Športoviskám má služba zabezpečiť početnejšiu klientelu a povedomie o ich športovisku a rekreačným športovcom má zase uľahčiť vyhľadávanie športovísk a lepšiu možnosť výberu.

Začiatky projektu webovej stránky sportnavi siahajú do prvej polovice roku 2013. Prvotný nápad vznikol kvôli frustráciám autorov projektu (ktorých mená v tejto práci nebudem uvádzať) nájsť športovisko na internete pre konkrétny druh športu. Slabá dostupnosť informácií a ich následná neprehľadnosť viedla k nápadu vytvoriť webstránku, ktorá bude mať za cieľ zjednotiť čo najviac vyhľadávanie možností športovania na Slovensku, aby sa uľahčila cesta každému, kto chce športovať, ale možno nevie, kde je to najlepšie miesto pre uskutočnenie jeho športu. Hlavným poslaním služby je „rozhýbať Slovensko“.

Po prvotnom analyzovaní informácií a webových stránok na internete sa podarilo nájsť aj stránky, ktorých zámer bol rovnaký ako zámer autorov Sportnavi. Webové stránky existovali, ale vedomie ľudí o nich bolo veľmi nízke, často kvôli postrádaniu marketingu. Stránky slúžili iba ako informačné portály, bez inovácií a bez vytvárania akéhokoľvek zisku a navyše väčšina údajov bola neaktualizovaná. Tento fakt bol pre autorov hlavný impulz začal vytvárať webovú stránku Sportnavi.

Prvotné náklady pre vytvorenie funkčnej webovej stránky boli minimálne, vzhľadom na programátorské a designárske schopnosti autorov, ktorí vytvoreniu webstránky venovali iba svoj voľný čas a znalosti v oblasti vývoja webu. Po vytvorení funkčnej webovej stránky, ktorej základ bolo 85 športových kategórií, vrátane oblasti wellness, a interaktívna mapa, ktorá slúžila na jednoduchú orientáciu pri vyhľadávaní, som bol autormi požiadany vypracovať niektoré analýzy potrebné pre úspešný vstup služby Sportnavi na slovenský trh a vypracovanie marketingových stratégií a postupov pre spustenie webstránky.

V prípade úspechu služby Sportnavi na slovenskom trhu je v záujme autorov expandovať so službou aj na iné zahraničné trhy.

6 VNÚTORNÉ ANALÝZY POTENCIÁLU VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH

Analýza vnútorných zdrojov by mala smerovať k identifikácii zdrojov podniku, respektíve jej strategickej spôsobilosti, aby bol v našom prípade projekt schopný reagovať na hrozby alebo dané príležitosti, ktoré môžu na trhu vzniknúť.

6.1 ANALÝZA VNÚTORNÝCH ZDROJOV

Vypracovanie analýzy vnútorných zdrojov spoločnosti znamená poznať firmu zvnútra a vedieť analyzovať jej súčasné zdroje. Pri začínajúcich startupoch, vo fázi vývoja produktu, sa väčšinou vnútorné zdroje nevyskytujú v takej miere, ako pri rozbehnutých spoločnostiach.

Vzhľadom na fakt, že projekt stále v štádiu príprav, čiže pred jeho spustením a zavedením na trh, môžem vnútorné zdroje zhrnúť do pár viet. Ako hlavný zdroj projektu uvediem ľudský kapitál, konkrétne dvoch autorov projektu, ktorý do vývoja nevložili zatiaľ žiadne finančné prostriedky, iba svoj ľudský kapitál, čiže zručnosti v oblasti tvorby webu, webdesignu, databáz a svoj voľný čas. Ďalej ako nehmotný zdroj projektu uvádzam samotný know-how, čiže nápad autorov vytvoriť službu Sportnavi, ktorej cieľ je zjednodušiť vyhľadávanie možností na športovanie a zjednotiť ich pod záštitu jedného veľkého webu – Sportnavi. Projekt v súčasnosti nedisponuje žiadnymi finančnými aktívami ani hmotnými zdrojmi.

Samozrejme, samotný projekt bude pre svoju realizáciu potrebovať vnútorné zdroje, či už hmotné, finančné ale aj ľudský kapitál. Veľkosť projektu bude vyžadovať začlenenie väčšieho tímu zamestnancov, pretože rozsah služby bude pokrývať celé Slovensko. Počet zamestnancov bude záležať od množstva získaných financií z externých zdrojov, ktoré popisujem v ďalšej časti práce. Takisto bude potrebné právne vytvorenie spoločnosti s ručením omedzením. Medzi hmotnými zdrojmi považujem za dôležité vybavenie kancelárskych priestorov, firemné mobilné telefóny pre zamestnancov a minimálne jeden mobilný telefón v kancelárii.

6.2 ANALÝZA MOŽNOSTÍ FINANCOVANIA PROJEKTU

Každý začínajúci startup potrebuje pre svoj začiatok finančný kapitál. Časťou počiatočných investícií by mali byť finančné prostriedky poskytnuté zakladateľmi projektu. Vzhľadom na to, že ani jeden z autorov projektu nemá momentálne k dispozícii žiadne voľné vlastné finančné prostriedky, ktoré by mohol investovať do rozbehnutia projektu, nezostáva nič iné, ako využiť iné možnosti financovania, ktorých je v súčasnosti niekoľko:

- **Rizikový kapitál – Venture Capital** – je jednou z foriem spolufinancovania súkromných spoločností, ich rozvoja alebo expanzie. V tejto forme financovania investor rizikového kapitálu investuje do spoločnosti a nadobúda podiel na vlastnom imaní spoločnosti.
- **Bankový úver** – na Slovensku poskytuje možnosť bankového úveru každá z obchodných bánk. V rámci projektu podpory živnostníkov a malých a stredných podnikateľov poskytujú banky na území SR rôzne úvery, či už investičné, prevádzkové, alebo kontokorentné. Vzhľadom na povahu startupu by som neodporúčal projekt financovať z bankového úveru, kvôli veľkému riziku, ktorý ešte nevyskúšaný projekt predstavuje a nejasnej schopnosti splácať dlhy v krátkodobom horizonte. Navyše získanie úveru sa vyžaduje zábezpeku a preukázanie schopnosti splácať dlžnú sumu, čo nie vždy je pri startupoch reálne.
- **Mikropôžičky – úver za zvýhodnených podmienok** – mikropôžičky predstavujú pre malých a stredných podnikateľov možnosť získať úver za zvýhodnených podmienok ako u komerčných obchodných bánk. Samozrejme, tu takisto platí spomínané riziko startupov, kedy nemôžeme zaručiť výšku budúcich výnosov a schopnosť splácať dlhy.
- **Štát** – ako ďalšia možnosť pri získaní finančných prostriedkov na rozbehnutie podnikania môžu slúžiť rôzne dotácie, o ktoré môžeme požiadať, a ktoré štát poskytuje prostredníctvom rôznych inštitúcií. Financovanie pomocou štátnych dotácií väčšinou nerieši problém financií úplne, pretože poskytuje zvyčajne iba určité percento z plánovaných nákladov a zbytok je aj tak potrebný zohnať z iných zdrojov.
- **Crowdfunding - platforma pre získavanie financií od verejnosti** – on-line forma crowdfundingu je jednou z najnovších a najrýchlejšie sa rozvíjajúcich možností

financovania nových projektov. Základom crowdfundingu je novopripravovaný projekt, ktorý autori prezentujú na rôznych internetových crowdfundingových portáloch a dav ľudí, ktorý sa svojimi finančnými možnosťami chcú podieľať na financovaní podniku. Pri charitatívnych alebo sociálnych projektov býva odmena pre darcov dobrý pocit z pomoci a pri podnikateľských zámeroch môže ako odmena slúžiť nejaký produkt alebo služba, prípadne podiel v spoločnosti. (Slovak Business Agency, © 2000-2014)

Samozrejme je možností na financovanie nových projektov omnoho viac, ale vybral som len tie najrelevantnejšie, ktoré by mohli autori služby Sportnavi použiť. Autori majú možnosť využiť služby financovania nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí a preto som rozdelil investorov na slovenských a zahraničných.

6.2.1 Financovanie startupov na Slovensku

Hlavnú výhodu v možnosti financovania startupov na Slovensku vidím v jednoduchšej komunikácii s investormi ako v prípade získavania financií zo zahraničia. Pred kontaktovaním konkrétneho potenciálneho investora bude dôležité vytvoriť reprezentatívnu a kvalitnú prezentáciu služby a jej potenciálu, poskytnutie podnikateľského zámeru a odhadovanú sumu budúcich výnosov a nákladov.

ArcaCapital

Arca Capital je skupina pôsobiaca predovšetkým v oblasti rizikového kapitálu v regióne východnej a strednej Európy so zastúpením v Bratislave, Prahe, Londýne a Kyjeve. Vďaka tomuto rozmiestneniu spoločnosť maximálne využíva medzinárodné know-how pri posudzovaní investičných príležitostí.

Firma sa na trhu venuje hlavne oblasti private equity so zameraním na venture kapitál, kde investuje svoje voľné finančné prostriedky, najmä formou vstupu do základného kapitálu. Ide o financovanie rannej fázy firmy (tzv. seed alebo start-up) až po fázu expanzie. Vzhľadom k objemu investovaného kapitálu a veľkosti firiem sú najčastejšími partnermi malé a stredné podniky.

Sektorové zameranie firmy:

- strojárstvo

- potravinárstvo
- energetika
- špeciálna chémia
- biotechnológie
- ekológia
- obaly
- IT, ICT, Internet
- médiá a telekomunikácie

Forma investície:

- vstup do základného kapitálu
- investície v podobe konvertibilného dlhu
- kombinácia oboch predchádzajúcich
- odkúpenie majetkovej podstaty
- odkúpenie pohľadávok

Investičné kritériá:

- podnikateľský zámer
- rastový potenciál
- skúsenosti a odhodlanosť manažérskeho tímu
- trhový potenciál
- IRR
- možnosti a spôsob exitu (predaj podielu vo vlastníctve) (Arca Capital, © 2005-2012)

G4.sk

G4 je investičný klub súkromných investorov, ktorí hľadajú priestor pre ďalšie investície. Investičný klub realizuje svoje investície primárne prostredníctvom vstupov do základného imania spoločnosti, pôžičiek, projektového financovania a mezanínového financovania. Pre rok 2013 bola suma na investície vyčlenená vo výške 13 miliónov eur a jednotlivé investície dosahujú rádovo od 100 tisíc eur až do 2 miliónov eur. (G4 Investičný klub, 2012)

Investičné kritériá má firme hlavne pre už fungujúce spoločnosti, tým pádom sú pre projekt Sportnavi irelevantné. V súčasnosti však G4 financuje aj začínajúce start-upy a po

telefonickom kontaktovaní som sa dozvedel, že pre uskutočnenie investície je potrebné vypracovať podnikateľský zámer a prezentáciu služby.

Neulogy.com

Neulogy ventures je sesterská spoločnosť firmy Neulogy, ktorá bola založená podnikateľmi za účelom poskytovania kapitálu mladým a začínajúcim podnikateľom. Spoločnosť sa zaoberá financovaním do technologických oblastí, pretože s nimi má firma dlhoročné skúsenosti. Firma takisto ponúka, okrem finančných aktiv aj pomoc so znalosťou lokálneho ekosystému, širokej sieti mentorov a expertov. (Neulogy, a.s., © 2007-2014)

Klub podnikateľských anjelov Slovenska

Klub podnikateľských anjelov Slovenska je neformálna iniciatíva Združenia mladých podnikateľov Slovenska, Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania a Hospodárskych novín. Začiatok pôsobenia klubu sa datuje k roku 2011 ako prvá sieť podnikateľských anjelov na Slovensku. Klub združuje popredných, najmä slovenských podnikateľov a manažérov, ktorí majú voľné finančné prostriedky a chcú investovať svoje skúsenosti, čas a peniaze do nových podnikateľských startupov. KPAS združuje v súčasnosti viac ako 25 investorov. (Združenie mladých podnikateľov Slovenska, © 2011 - 2014)

42angels.sk

Ďalším potenciálnym investorom, ktorého služby by mohli autori projektu Sportnavi využiť je skupina 42angels, ktorej cieľom je investovanie na českom a slovenskom trhu do novovznikajúcich startupov. Členmi skupiny sú rôzni investori, zakladatelia úspešných firiem, mentory alebo biznis anjeli, ktorých zámerom je nielen finančne investovať do nových projektov, ale poskytnúť aj iné pridané hodnoty, ako napríklad skúsenosti z praxe, mentoring a iné. (42 angels , © 2012)

Ideamart.sk

Ideamart.sk je projekt Združenia podnikateľských anjelov Slovenska. Ideamart je on-line virtuálne trhovisko, ktorého hlavný cieľ je sprostredkovať kontakt medzi perspektívnymi podnikateľskými projektami a potenciálnymi investormi, ktorí poskytujú potrebný rozvojový kapitál. Projekt vznikol ako odozva na skúsenosti Združenia mladých podnikateľov s prevádzkou slovenskej siete neformálneho rizikového kapitálu pod názvom

Klub podnikateľských anjelov Slovenska. Veľa podnikateľských nápadov, ktoré nespĺňajú nároky kladené investormi, čo však nie vždy musí znamenať, že niesú konkurencieschopné, sa obracajú na tento projekt.

Služby portálu Ideamart.sk má možnosť využiť každý, kto hľadá na realizáciu alebo rozvoj svojho nového projektu investičného partnera. (Ideamart.sk, © 2014)

Popis nového projektu alebo spoločnosti musí mať dostatočnú vypovedaciu hodnotu a schopnosť vzbudiť záujem u potenciálnych investorov, preto je potrebné vyjadriť podstatu projektu, aký je biznis model a aké sú jeho silné stránky.

6.2.2 Financovanie startupov zo zahraničia

Aj keď sa na Slovensku nachádza nemálo možností financovania začínajúcich projektov, predsa len možností využitia finančného kapitálu zo zahraničia je neskutočne veľa a čo sa týka objemu investícií, určite potenciál zahraničných investorov prevyšuje potenciál investorov zo Slovenska. Okrem Enterprise Europe Network a siete HackFwd som venoval pozornosť takzvanému crowdfundingu, ktorý je v zahraničí nesmierne populárny a existujú stovky online webových platforiem, ktoré túto služby poskytujú. Vybral som 2 najväčšie portály, v ktorých vidím potenciál možnej investície.

Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network je celoeurópska iniciatíva na podporu medzinárodnej spolupráce slovenských organizácií so zahraničnými partnermi v oblasti inovačnej, komerčnej a výskumnej.

Úlohou EEN je hlavne sprostredkovanie získania finančnej podpory na miestnej, národnej či európskej úrovni. Na Slovensku sa financie dajú čerpať z nasledujúcich zdrojov:

- **Štrukturálne fondy EÚ** – európske podporné fondy vyčlenené pre Slovenskú republiku, ktoré sú distribuované prostredníctvom rozpočtu s centralizovaným riadením a hodnotením projektov v Európskej komisii.
- **Komunitárne fondy EÚ** – programy medzinárodných partnerstiev čerpajúce financie zo spoločného programového rozpočtu s centralizovaným riadením a hodnotením projektov v Európskej komisii. (Enterprise Europe Network Slovensko, © 2008-2013)

Hackfwd.com

HackFwd je skupina skúsených podnikateľov v oblasti technológií, ktorí hľadajú možnosti pomoci a investovania do európskych nových technologických IT projektov. Ich investovanie sa zameriava na financovanie startupov v oblasti IT.

Kritériá na základe ktorých HackFwd hľadá nové projekty:

- **vášniví ľudia** – chcú, aby autori projektov boli vášniví a zapálení pre svoj produkt alebo službu,
- **jasné potreby zákazníkov** – nové projekty by mali poskytovať jasné odpovede na otázky zákazníkov a mali byť život uľahčovať alebo ho robiť lepším,
- **učiť sa praxou** – minimálne beta verzia, ak nie finálna by mala byť uvedená do praxe počas nasledujúcich šiestich mesiacov,
- **originalita** – nápady by mali byť originálne a nekopírované od niekoho iného.

HackFwd ponúkajú fixný objem investícií po dobu 1 roku a ako protipoložku požadujú 27%-nú časť obchodného podielu spoločnosti. Takisto sa postarajú o všetky právne záležitosti, aby sa autori projektov mohli plne sústrediť na produkt, resp službu. V prípade záujmu poskytujú poradenstvo v oblasti podnikania, marketingu alebo brandingu. (HackFwd, © 2014)

Kickstarter.com

Kickstarter.com je najväčšia online crowdfundingová platforma na trhu s najväčšou komunitou backerov, čiže ľudí investujúcich svoje finančné zdroje do projektov, na svete. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Spojených Štátoch Amerických, v meste New York a európsku pobočku majú v Anglicku. Základom služby Kickstarter je prezentácia nádejných projektov z rôznych žánrov, napríklad nových filmov, počítačových hier, hudby, umenia, designu alebo technológie. Z Kickstarteru na svet prichádzajú nové projekty vďaka priamej podpore ľudí, ktorí majú možnosť poskytnúť finančné investície projektom, ktoré sa im páčia. Od založenia webu v roku 2009, 6 miliónov ľudí investovalo 1 miliardu dolárov do 59 tisíc nových kreatívnych projektov.

Dôležitým faktom pri crowdfundingových weboch, akým je aj Kickstarter, je 100% kontrola a zodpovednosť autorov za ich projekty. Kickstarter nie je nijak zakomponovaný do vývoja projektov.

Financovanie projektov funguje na základe prezentácie a nastavenia limitu investície, ktorý autori projektu požadujú. Rozdiel oproti iným crowdfundingovým platformám je na Kickstarteri v tom, že autori projektu musia dosiahnúť 100% limitu požadovaných investícií. V prípade nedosiahnutia, je projekt neúspešný a investícia nulová. Doteraz 44% projektov úspešne dosiahlo limit požadovaných investícií.

Ľudia, ktorých projekt zaujal a majú záujem doňho investovať, sa nazývajú backeri a suma, ktorú do projektu investujú záleží iba na nich. Pri charitatívnych alebo sociálnych projektoch je odmena pre backerov dobrý pocit z pomoci, pri podnikateľských projektoch autori väčšinou určujú rôzne hranice financií, za ktoré backeri niečo od autorov dostanú. Po prípadnom dosiahnutí limitu požadovanej investície si Kickstarter účtuje 4% z dosiahnutej sumy. (Kickstarter, Inc, © 2014)

Prezentácia služby Sportnavi na Kickstarter.com nebude úplne jednoduchá, pretože jednou z podmienok registrácie je fakt, že registrovaná spoločnosť musí byť americká alebo anglická. Založenie firmy stojí zhruba 700 eur a existuje niekoľko agentúr, sídliačich v Bratislave, ktoré za tento poplatok sú schopné americkú alebo anglickú spoločnosť zriadiť. Preto odporúčam vstup na Kickstarter až po dosiahnutí predošlých investícií.

Indiegogo.com

Indiegogo sa považuje za druhú najväčšiu webovú crowdfundingovú platformu hneď za Kickstartrom. Výhodou Indiegogo je neviazanosť na krajiny, v ktorých autori projektu chcú podnikat', takže vytváranie firmy v zahraničí nie je v tomto prípade treba.

Celý proces získavania financií funguje tak, že nové projekty sa môžu bezplatne zaregistrovať na stránkach Indiegogo.com, kde si vytvoria svoj vlastný profil a určia si gólovú hranicu požadovaných investícií. Každý projekt musí mať vytvorený svoj popis a propagačné video, ktorého cieľom je osloviť potenciálnych backerov. Na stránkach Indiegogo projekty nemusia dosiahnúť 100% požadovanej sumy, aby im bola pripísaná na účet. V takomto prípade si Indiegogo účtuje 9% zo sumy a pri dosiahnutí 100% sa 5% účtovania odpočíta. (Indiegogo, Inc, © 2014)

6.3 MARKETINGOVÝ MIX

6.3.1 Produkt

Produktom marketingového mixu tejto práce je služba, konkrétne webová stránka Sportnavi, ktorá má slúžiť ako celoslovenská databáza športovísk, ktorej cieľom je zjednotiť všetky športoviská pod jednu strechu a zjednodušiť vyhľadávanie športovísk pre užívateľa v jeho okolí, prípadne v rámci celého Slovenska. Hlavnú pridanú hodnotu služby vidia autori v tom, že pokiaľ má športovec chuť športovať, nemusí stráviť dlhé hodiny na internete dohľadáním sa informácií o tom, kde je to najlepšie miesto pre neho na konkrétny šport. Dominantou stránky je interaktívna Google mapa, na ktorej sú pinmi znázornené presné polohy rôznych športovísk. Každý druh športu má vytvorenú vlastnú ikonu, pre sprehľadnenie hľadania. Lišta na vyhľadávanie je umiestnená pod mapou a je rozdelená na názov športoviska, lokalitu, druh športu. Každá z týchto troch častí funguje samostatne, takže užívateľ má väčšiu slobodu a samotné vyhľadávanie sa stáva jednoduchším. Po zadaní jednotlivých informácií sa užívateľovi zobrazujú na mape športoviská, ktoré spĺňajú podmienky hľadania. Na Google mape má potom užívateľ možnosť si mapu vzdialovať, približovať alebo meniť miesto zobrazenia. Po nájdení hľadaného športoviska sa môže po kliknutí na tlačítko „viac informácií“ dostať na profil športoviska a vyhľadať si všetky dostupnú informácie ako popis objektu, možnosti vykonávania športovej aktivity, fotogalériu, cenník, otváracie hodiny, komentáre, hodnotenia zákazníkov. Na úvodnej stránke sa takisto nachádza zoznam rozdelenia športovísk podľa kategórií, ktorých je 85, a podľa lokality, v ktorej sa jednotlivé športoviská nachádzajú. Na stránke sa takisto nachádza menu, s možnosťami kliknutia na pridanie športoviska, novinky, alebo kontakty. Po kliknutí na novinky bude mať užívateľ možnosť prečítať si rôzne články z oblasti športu, alebo rôzne zaujímavé PR články jednotlivých športovísk.

6.3.2 Cenová stratégia

Určenie ceny a vypracovanie cenovej stratégie bude pre službu Sportnavi nesmierne dôležité. Biznis model je nastavený tak, že príjmy projektu budú tvoriť financie získané z jednotlivých športovísk, ktoré, pokiaľ budú chcieť byť zaregistrované na stránkach Sportnavi, budú musieť platiť ročný registračný príspevok, ktorý im zaručí označenie na mape, informácie o športovisku, fotogalériu, možnosti hodnotenia od zákazníkov, kontakty a možnosť aktualizácie všetkých údajov po celý rok.

Pri tvorbe cenovej stratégie som sa nemohol opierať o žiadne dotazníkové prieskumy prevedené medzi športoviskami, pretože dopredu nie je možné odhadnúť návštevnosť portálu Sportnavi a s tým spojený priamy efekt na konkrétne športoviská. Kvôli nemožnosti odhadnúť rentabilitu webu pre športoviská ešte pred jeho spustením, by bolo obtiažne prinútiť jednotlivé športoviská sa zaregistrovať a platiť ročné poplatky, aj keď presne taký bol zámer autorov. Cenové stratégiu by som navrhol obtiažnejšou, ale z môjho pohľadu, logickejšou cestou. Prvý rok fungovania webu by som ročný poplatok nastavil na akciovú cenu 1 euro za každé športovisko. Vďaka tomuto bude oveľa jednoduchšie dosiahnuť čo najväčší počet športovísk na webe Sportnavi, navyše vďaka poplatku 1 eura budeme mať k dispozícii všetky údaje potrebné k platbe a následné predĺženie členstva bude oveľa jednoduchšie. Samozrejme táto cena 1 eura bude pre športoviská komunikovaná ako akciová, aby po roku nevznikli nedorozumenia z enormného vzrastu ceny v prípade úspechu projektu. Tento krok bude finančne náročný, pretože prvý rok prichádza projekt o značnú sumu peňazí, ale z môjho pohľadu nesmierne potrebný pre celkový úspešný vstup služby na trh.

Následná cenová stratégia by sa už samozrejme odvíjala od úspechu webu. Vzhľadom na ročné náklady, ktorých najväčší podiel by bol za mzdy členov tímu a marketing, by sme cenu museli podstatne zvýšiť. Keďže sa v budúcnosti predpokladá príjem aj z reklám na webe, financovanie zo športovísk by nemuselo pokrývať celé náklady, ale iba väčšiu časť. Cenu za rok by som nechal nezmenenú autormi na 55 eur, čo mi príde ako reálna suma, ktorá by v prípade úspešného chodu stránky mohla byť dostatočne rentabilná pre všetky športoviská, aj tie najmenšie. Mesačne cena vychádza na 4,6 eura, čo pre normálne komerčné športoviská nie je vysoká suma. Predanie dvoch mesačných permanentiek vďaka portálu Sportnavi by napríklad fitness centru vrátilo celý ročný poplatok. Takisto by som navrhoval vytvorenie akciovej ceny pre športoviská, ktoré sa registrujú na 2 roky dopredu na cenu 88 eur za dva roky. V tomto prípade by mesačný poplatok činil 3,7 eura. Cenová stratégia sa samozrejme bude odvíjať od konkrétnej situácie a bude závisieť, ako sa podarí službe Sportnavi vstúpiť na slovenský trh a využiť svoj potenciál.

Za zmienku ešte stojí rozdelenie športovísk na komerčné a nekomerčné. Pod nekomerčnými športoviskami si môžeme predstaviť napríklad cyklostesky, alebo rôzne turistické chodníky vyznačené na mape Sportnavi. Nekomerčné športoviská budú, kvôli zvýšeniu atraktivity webu, registrované na stránkach Sportnavi zadarmo a nebudú generovať žiadny príjem.

6.3.3 Distribúcia

Služba Sportnavi, čiže webový portál, ktorého cieľom je zjednodušiť vyhľadávanie športovísk pre športovcov a zvýšiť povedomie o športoviskách, bude distribuovaná prostredníctvom internetu. Táto forma distribúcie služby bude po uvedení služby na trh jedinou, ktorou službu dostaneme ku všetkým zákazníkom. Práve neexistencia distribučných medzičlánkov je obrovskou výhodou v podnikaní s ponúkaním služieb prostredníctvom webu.

6.3.4 Propagácia

Propagácia bude hrať pri vstupe na trh nesmierne dôležitú úlohu, či už komunikácia služby športoviskám, čiže biznis klientom, alebo propagácia služby športovcom z celého Slovenska, a preto tomu venujem veľkú pozornosť. Propagáciu som pre sprehľadnenie rozdelil do segmentov B2B a B2C.

6.3.4.1 *Osobný predaj pre B2B segment*

Pre biznis segment som zvolil propagáciu osobným predajom. Správna komunikácia služby potenciálnym klientom, čiže jednotlivým športoviskám, bude mať za úlohu vyvolať záujem o službu Sportnavi a následnú registráciu. Autori projektu chceli na propagácii ušetriť značnú časť nákladov a väčšinu športovísk osloviť telefonicky alebo pomocou direct emailov. Tento štýl oslovovania by bol podľa môjho názoru neefektívny a ušetrené náklady by sa odzrkadlili v slabom záujme o službu Sportnavi. Z možností komunikácie služby potenciálnym zákazníkom som vybral možnosť osobného predaja. Oslovovanie jednotlivých športovísk by nasledovalo po vytvorení celoslovenskej databázy športových zariadení na Slovensku a následnom telefonickom kontaktovaní a dohodnutí si schôdzok. Táto forma komunikácie má niekoľko výhod, vďaka ktorým som sa pre túto možnosť rozhodol:

- **Priamy kontakt so zákazníkom** – oproti telefonickému kontaktovaniu, alebo direct emailom je osobný predaj určite omnoho efektívnejšia cesta, pretože s potenciálnym zákazníkom máte priamy kontakt, máte vymedzený časový priestor, v ktorom mu môžeme vysvetliť čo najlepšie službu Sportnavi a čo je dôležité, benefity komunikovať tak, aby spĺňali jeho požiadavky. Následné otázky alebo námietky je takisto jednoduchšie zodpovedať osobne, ako pomocou neosobnej formy komunikácie.

- **Celistvá prezentácia služby** – výhodou pri prezentácii osobnou formou je celistvosť prezentácie, kde môžete využiť rôzne možnosti prezentácie, ako napríklad PowerPoint alebo Prezi prezentáciu, videoprezentáciu s vašim komentárom. Spojením rôznych spôsobov prezentovania je účinok prezentácie oveľa rozsiahlejší ako pri využívaní jednotlivých možností. Pri prezentácii služby Sportnavi navrhujem vytvorenie reprezentatívneho videa, v ktorom by bola celá služba popísaná, so všetkými výhodami, ktoré služba zákazníkovi môže poskytnúť.
- **Lepšia odozva ako pri iných formách komunikácie** – pri osobnom predaji sa celý proces prezentácie a predaja služby časovo skracuje, pretože namiesto vymieňania si emailov alebo neustáleho telefonovania máte možnosť sa na spolupráci dohodnúť už na jednej schôdzke a zjednodušiť tým celý proces predaja služby, pretože máte k dispozícii okamžitú spätnú väzbu zo strany potenciálnych zákazníkov.
- **Merateľnosť** – realizácia merania úspešnosti osobného predaja nie je veľmi náročná, vzhľadom na to, že s klientami komunikujete osobne, máte možnosť presne vedieť, kto sa pre vašu službu rozhodol práve na základe osobného predaja.

Celý proces osobného predaja by bol náročný na financie, ľudský faktor a aj časové rozmedzie. Vzhľadom na množstvo športovísk, ktoré sa na Slovensku nachádzajú, by musel byť vytvorený tím predajcov, ktorý by mal predaj na starosti. Potrebné by bolo takisto vytvorenie kvalitnej reprezentatívnej prezentácie služby Sportnavi, aby samotný predaj mal nejaký efekt. Aj napriek celkovej náročnosti na osobný predaj si myslím, že je to najlepšia možnosť, ako distribuovať svoju službu k biznis zákazníkovi a vytvoriť si veľkú základňu klientov, ktorí budú tvoriť podstatnú časť zisku projektu v budúcnosti.

6.3.4.2 B2C segment

Propagácia využitá pri B2C klientoch, čiže rekreačných športovcoch bude využívať iné prostriedky a kanály ako komunikácia s jednotlivými športoviskami. Najväčší rozdiel budem spočívať v tom, že na rozdiel od osobného predaja, môže byť komunikácia s potenciálnymi návštevníkmi webu viac masovejšia a nebude zameraná na jednotlivcov. Jediným médiom, ktoré by som v prvom roku pri propagácii využil, bude internet, pretože v dnešnej dobe trávi väčšina veľa času online a reklama na internete sa stáva veľmi efektívna. Takisto významný dôvod je aj ten, že samotná služba Sportnavi je internetový

portál. Tlačenú formu magazínov alebo časopisov by som z komunikačného plánu vynechal a umiestnil reklamu na ich online webové stránky.

Internet: najdôležitejšou časťou internetovej komunikácie bude sociálna sieť Facebook. Cez ňu sa budeme snažiť osloviť čo najväčší počet ľudí, vytvorením takzvanej funpage Sportnavi, ktorá bude informovať fanúšikov o rôznych akciách, zaujímavých športoviskách alebo vyhlasovať súťaže o permanentky a podobne. Na tejto stránke sa takisto budú môcť uverejňovať PR články jednotlivých športovísk, ktoré budú samozrejme zverejňované za poplatok, ktorého cena sa bude musieť stanoviť predtým, ako bude možnosť propagovať svoje športovisko pomocou našej funpage stránky na Facebooku. Pomocou počtu fanúšikov na stránku sa bude môcť merať dosiahnutá efektivita. Okrem samotnej funpage bude na Facebooku umiestnená reklama, ktorú nie je možné časovo vymedziť, lebo by bola riešená formou ceny za klik. Ďalšou formou prezentovania našej služby na webe budú PR články na webových portáloch sport.sk, lesk.sk a adam.sk. Články budú zverejnené hneď po spustení funkčného webu. Merateľnosť úspešnosti funpage bude realizovaná pomocou počtu fanúšikov na stránke, počtu lajkov a komentárov k jednotlivým príspevkom. Merať efektivnosť PR článkov nie je veľmi reálne, pretože ich cieľom je hlavne tvorba brandingu, čiže povedomia o projekte. Jediný údaj, ktorý môžeme mať pri PR článkoch k dispozícii je počet zobrazení samotného článku, avšak toto číslo nám neznázorňuje efekt, ktorý bol publikáciou dosiahnutý.

6.3.5 Partnerstvo

Partnerstvo som zaradil ako piate „P“ v marketingovom mixe z toho dôvodu, že v ňom vidím veľký potenciál pri takom veľkom projekte, ako môže byť Sportnavi. Takisto si myslím, že pri postrádaní partnerstiev, či už s inými ekonomickými subjektami, vládnymi inštitúciami alebo rôznymi neziskovými organizáciami nemá Sportnavi šancu byť jednotkou na slovenskom trhu a poskytnúť zákazníčkovi naozaj kvalitné služby v oblasti športu. Výhod z partnerstiev s druhou stranou vidím niekoľko:

- **propagácia a branding:** so samotnou propagáciou a brandingom služby môže pomôcť napríklad spolupráca a oslovenie niektorých športových značiek, alebo sietí obchodov so športovým tovarom, kedy ako protislužba môže byť trvalá reklama na webstránkach Sportnavi, s informáciou o podpore nášho projektu. Obojstranne výhodná spolupráca by spočívala v tom, že športová značka by podporovala niečo „verejne prospešné“ v oblasti športu, čo by pomohlo jej imagu a

pre Sportnavi by už len samotná existencia známej značky na stránkach ako podporovateľa projektu, bola výhodná, pretože by pridávala projektu na vážnosti a dôveryhodnosti a pomohla by efektívnejšej propagácií,

- **financie:** v prípade úspešnosti služby Sportnavi v budúcnosti sa môže stať, že veľké športové spoločnosti budú sami chcieť byť uvádzaní ako partneri webu, kedy prínos z tohoto partnerstva môže byť finančný príspevok.

7 VONKAJŠIE ANALÝZY POTENCIÁLU VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH

Vonkajšie analýzy sú tvorené za účelom lepšieho pochopenia prostredia mimo podniku. Vypracovanie vnútorných analýz nemá bez vypracovania tých vonkajších žiadny zmysel, pretože práve na ich základe môžeme odhaliť možné príležitosti na trhu a zistiť celkový potenciál služby vzhľadom na konkurenciu alebo trh samotný.

7.1 ANALÝZA KONKURENCIE

Prvou vonkajšou analýzou je analýza konkurencie. Vzhľadom na to, že Sportnavi je internetový startup a projekt, ktorý produkuje službu a nie produkt, som sa rozhodol nevypracovať Porterov model piatich síl, pretože by jeho vypracovanie nemalo veľký význam a efekt. Takisto projekt je vo vývojovej fáze pred vstupom na trh a vypracovanie napríklad vyjednávacích síl dodávateľov by nebolo možné.

Na slovenskom trhu som našiel 5 webov, ktorých účelom je vyhľadanie športovísk. Pri každom z nich popíšem fungovanie webu a ich silné a slabé stránky, ktoré sa podľa môjho názoru na weboch nachádzajú.

7.1.1 Zaspportuji.sk

Webová stránka zaspportuji.sk je portál, ktorý umožňuje širokej verejnosti pohodlné a jednoduché objednávanie voľných kapacít v športových centrách na celom Slovensku. Pre objednávanie je potrebná registrácia na webe a následné vyhľadanie požadovanej športovej aktivity, rezervovanie si voľnej hodiny a zaplatenie. Možnosť platby je kreditom, platobnou kartou alebo bankovým prevodom priamo z počítača.

Silné stránky:

- Možnosť okamžitej rezervácie
- Bezhotovostná platba prostredníctvom platobnej karty
- Žiadne pridané poplatky

Slabé stránky:

- Možnosť výberu z piatich športov
- Slabý počet športovísk: celkom 6 na celom Slovensku
- Sekcia bowling je prázdna

7.1.2 Katalóg športovísk azet.sk

Takisto jeden z najväčších webových portálov na Slovensku – azet.sk, ponúka možnosť vyhľadania športovísk na celom Slovensku. V ich databáze sa dokopy nachádza 560 športovísk, ktoré sú rozdelené podľa jednotlivých športových kategórií a podľa lokality. Po rozkliknutí na jednotlivé športovisko sa o ňom máte možnosť dozvedieť stručný popis, lokalitu, otváracie hodiny a ich oficiálnu webstránku. U niektorých máte k dispozícii aj QR kód a u väčšiny chýba fotografia. Obsahovo je stránka na základnej úrovni a grafika podpriemerná, takmer až odpudzujúca. Okrem už spomínaného rozdelenia športovísk a jednotlivých informácií stránka neposkytuje žiadne inovatívne nápady, ani myšlienky. Práve toto sú dôvody, prečo katalóg na azet.sk nepovažujem za silnú konkurenciu.

Silné stránky:

- Katalóg je umiestnený na frekventovaných stránkach veľkého portálu.
- Viac než 550 športovísk v zozname.

Slabé stránky:

- Žiadne inovatívne nápady.
- Slabý design stránky.
- Chýbajúce fotografie pri jednotlivých športoviskách.

7.1.3 Sportoviska.zoznam.sk

Športoviská na zozname považujem asi za jedného z najväčších konkurentov na Slovenskom trhu, ale len z toho dôvodu, že Zoznam.sk je jeden z najväčších portálov na Slovensku a takisto má veľký počet návštevníkov. Inak samotná stránka športovísk obsahuje rozdelenie podľa kategórií a podľa lokalít. Každé stredisko alebo centrum má o sebe napísané stručné informácie, otváracie hodiny, cenníky, kontaktné informácie a adresu. Štruktúra stránky je riešená formou zoznamu a design stránky nie je ničím výnimočný.

Silné stránky:

- Stránky umiestnené na portále Zoznam.sk s veľkou návštevnosťou a menom na Slovensku.
- Fotogaléria pri každom športovisku.
- 1920 športovísk na celom území SR.

- Jednoduché vyhledanie webstránky pomocou Google

Slabé stránky:

- Žiadne nové a inovatívne nápady.
- Štruktúra formou katalógu.
- Designovo nezaujímavá stránka.

7.1.4 Kde.sportujeme.sk

Kde.sportujeme.sk je podstránkou internetového portálu sportujeme.sk, ktorý sa zaoberá športom vo všeobecnosti, od cvikov, stravy, tréningov až po vyhľadavanie športovísk. Športoviská sú rovnako ako na predošlých stránkach triedené podľa druhu športu a takisto podľa lokality. Inovatívnou vecou je vyhľadavanie na základe požiadavky, ktoré musí vyhľadané športovisko spĺňať. Napríklad mať k dispozícii bežecký pás, klimatizáciu, osobného trénera, parkovisko pre hostí alebo detský kútik a ďalšie iné možnosti. Tak isto veľké plus stránky je umiestnenie na väčšom webe, čiže prístup k informáciám o strave, správnom cvičení alebo možnosť vypočítať si BMI.

Silné stránky:

- Súčasť portálu o športovaní sportujeme.sk.
- Inovačné vyhľadavanie na základe splnenia iných kritérií ako je druh športu alebo lokalita.
- Obsiahle informácie o športovaní ihneď k dispozícii.

Slabé stránky:

- Nezáživný, nudný design.
- Príliš veľa informácií na jednej stránke, neprehľadnosť.
- Slabé povedomie o existencii stránky.

7.1.5 Sportimea.com

Sportimea je internetová platforma, na ktorej sa nachádza online centrálny rezervačný systém pre všetky dostupné športoviská. Stránka sa momentálne zameriava na fitness a skupinové cvičenia ako napríklad pilates, joga, zumba alebo služby ako wellness, masáže a iné. Registrácia je zadarmo a jednoduchá – stačí si vytvoriť účet, v profile nastaviť mesto a športové preferencie. Ako jediná z konkurenčných stránok má pekne spracovaný design,

ktorý je jednoduchý a zábavný. Takisto prehľadnosť webu je na vysokej úrovni. Platby sa uskutočňujú pomocou platobných kariet.

Silné stránky:

- Jedinečná služba na slovenskom trhu.
- Kvalitný, zábavný a jednoduchý design.
- Prehľadnosť webu.
- Jednoduchosť procesov.
- Veľký počet partnerov projektu.

Slabé stránky:

- Zameranie iba na niektoré oblasti športov.

7.1.6 Zhrnutie konkurenčnej analýzy

Na základe analyzovania konkurenčných webov, ktoré sú na slovenskom trhu 4, si myslím, že služba Sportnavi bude mať potenciál iba v prípade rozšírenia svojho produktového portfólia a vytvorenia inovatívnych služieb, ktoré ešte na Slovensku nie sú a ktoré by vytvorili konkurenčnú výhodu. Ako reálnu konkurenciu pokladám iba dva weby – sportoviska.zoznam.sk a sportimea.sk. Aj napriek ich kvalite vidím v službe Sportnavi potenciál, pretože aj keď je trh sčasti naplnený, stále vidím oblasti možného zlepšenia, inovácií a príležitosti, ktoré sa môžu využiť a vytvoriť kvalitnú službu pre vyhľadávanie športovísk na Slovensku. Navyše ako jednu z najväčších silných stránok by som ešte uviedol fakt, že Sportnavi by bola stránka, ktorá sa celým svojim obsahom venuje službe zhromaždiť všetky dostupné športoviská na jeden portál a nie je to len podstránka iného webového portálu. Tento fakt by sa mohol pozitívne odzrkadliť na kvalite poskytovaných služieb.

7.2 ANALÝZA TRHU A JEHO POTENCIÁLU**7.2.1 Trh športových aktivít**

Trh športových aktivít môžeme zaradiť do terciárnej oblasti, čiže oblasti služieb. Na Slovensku je možnosť vykonávať veľké množstvo rôznych športov, z ktorých niektoré sú takmer neznáme a iné naopak veľmi populárne. Vzhľadom na polohu krajiny a mierne podnebné pásmo so štyrmi ročnými obdobiami, je možnosť vykonávať rôzne športové a rekreačné aktivity počas celého roka.

V lete majú obyvatelia Slovenska možnosť vybrať si spomedzi pestrej palety športových aktivít, kedy si najčastejšie vyberajú futbal, tenis, volejbal, plávanie, cykloturistiku a turistiku. V zime vzhľadom na prírodné podmienky je to najmä lyžovanie (bežecké a zjazdové), turistika a snowboarding. Takisto veľký záujem po celý rok pociťujú majitelia a prevádzkovatelia plavární a športových hál, kde sa k slovu dostáva najmä futbal, volejbal, basketbal a tenis. (Sport Slovakia, © 2009)

Na základe vypracovanej štúdie Sports Equipment & Fashion 2007 (Svet komunikácie, © 2008), ktorú spoločnosť GfK Slovakia realizovala na vzorke 600 respondentov, sa uvádza, že na Slovensku aktívne športuje iba 41% ľudí. Reprezentatívny kvantitatívny prieskum, ktorý si nechala vypracovať spoločnosť Procter & Gamble zase poukazuje na to, že aktívne športuje len necelá tretina detí na Slovensku, navyše iba 10% navštevuje športové kluby, pričom najväčšej popularite sa tešia futbal (28%), bojové umenia (17%) a hokej, hokejbal a florbal (15%). Až 40 percent rodičov v prieskume uviedlo, že ich deti sa aktívne nevenujú žiadnemu športu. (Slovenský olympijský výbor, © 2014)

Predošlé prieskumy boli jediné, o ktoré som sa mohol v tejto práci opierať, vzhľadom na fakt, že Slovenský štatistický úrad, ani iná vládna organizácia nedisponuje takýmito podobnými informáciami a žiadne štatistické prieskumy neboli doposiaľ vytvorené.

Nevedomosť ľudí o rôznorodých možnostiach športovania v ich okolí môže mať za príčinu nízke percento športovo aktívneho obyvateľstva. Následná neprehľadnosť a nekvalita informácií o možnostiach môže mať takisto vo finále rovnaký účinok, aj v prípade, že ľudia majú chuť zistiť si viac informácií o možnostiach športovania. Cieľom projektu Sportnavi by malo byť vytvorenie webovej platformy, ktorá svojou jednoduchosťou a kvalitnou formou bude zaujímavá, dostupná, prehľadná a obsahom ponúkne návštevníkom všetky dostupné možnosti športovania na Slovensku.

Jednotlivé čísla, či už počet športujúceho aktívneho obyvateľstva (41%) alebo počet aktívne športujúcich detí (33%) ukazuje, že trh má stále veľký potenciál rastu a priestor pre vstup služby Sportnavi tam určite je. Ponúknutie ľuďom možnosti jednotlivých športovísk nielen v ich okolí, ale aj na celom území Slovenska môže mať pozitívny dopad na počet ľudí navštevujúcich športové zariadenia.

7.2.2 Zákazníci

Trh, na ktorý chce služba Sportnavi vstúpiť, je rozdelený do dvoch zákazníckych segmentov.. Základná segmentácia je tvorená na základe pozície, či zákazník ponúka športové služby, alebo ich vyhľadáva. Zákazníci ponúkajúci služby, čiže jednotlivé dostupné športoviská na Slovensku sú zahrnuté do segmentu B2B a ľudia vyhľadávajúci športové možnosti sú zase segmentom B2C.

- **Segment B2B:** v sebe zahŕňa všetky dostupné športoviská na Slovensku. Najideálnejšie na analýzu B2B segmentu by bolo zistiť ich počet, ale takúto, alebo aspoň podobnú štatistiku nie je možné vyhľadať, pretože štatistický úrad Slovenskej republiky podobnými údajmi nedisponuje. K aspoň čiastočnému načrtnutiu situácie športovísk na Slovensku, nám môže postačiť web konkurencie sportoviska.zoznam.sk, ktorý obsahuje 1920 registrovaných športovísk, takže môžem tvrdiť, že aspoň s takýmto počtom môže služba počítať. Podľa môjho názoru katalóg športovísk na zozname ešte stále neobsahuje všetky dostupné športoviská na Slovensku, preto si myslím, že potenciál je ešte oveľa väčší ako momentálne číslo 1920.
- **Segment B2C:** obsahuje skupinu ľudí, ktorí vyhľadávajú športové možnosti, čiže sa nachádza na opačnej strane ako segment B2B. Tento segment je vnútorne homogénny tým, že sa sem zaraďujú všetci športovo aktívny ľudia, aj všetci, ktorí sa nimi chcú stať. Segmentácia B2C potenciálnych zákazníkov pre službu Sportnavi, nie je taká hĺbková ako segmentácia pre niektoré iné konkrétnejšie produkty alebo služby. Sportnavi sa bude snažiť ponúkať čo najväčšie spektrum možností športovania a z tohoto hľadiska nie je možné úplne presne vymedziť jasnú cieľovú skupinu, pretože ňou môže byť takmer každý, od malých detí, pre ktoré rodičia hľadajú možnosti aktívneho športového vyžitia, cez mladých ľudí, samotných rodičov až po starých ľudí, ktorí si môžu dlhé chvíle spríjemniť záujmom o športovanie. Práve tento fakt, že potenciálnym návštevníkom a užívateľom služieb môže byť takmer každý, dáva službe, podľa môjho názoru, veľké možnosti a potenciál do budúcnosti.

8 VYPRACOVANIE SWOT ANALÝZY

Vzhľadom na povahu služby Sportnavi, je potrebné vypracovanie SWOT analýzy, ktorá slúži k podrobnejšiemu popisu slabých a silných stránok projektu a takisto potenciálnych možností a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť úspešný vstup startupu na slovenský trh.

8.1 Silné stránky

- **Novinka na trhu** – svojím business modelom je projekt Sportnavi novinkou na slovenskom trhu, čo môžeme brať ako silnú stránku.
- **Relatívne slabá konkurencia na trhu** – konkurencia na slovenskom trhu síce je, ale kvalita poskytovaných služieb a hlavne užívateľské prostredie webstránok nie sú v najlepšom stave.
- **Nízke prevádzkové náklady** – prevádzkové náklady vzhľadom na to, že Sportnavi je internetový projekt nie sú také vysoké, ako napríklad náklady pre výrobnú firmu. Najväčšiu položku budú tvoriť mzdové náklady a náklady spojené s marketingom.

8.2 Slabé stránky

- **Dostupnosť kapitálu** – slabou stránkou projektu je dostupnosť kapitálu potrebného na rozbehnutie služby. Vhľadom na to, že autori projektu nedisponujú žiadnym voľným finančným kapitálom, bude investovanie cudzieho finančného kapitálu nevyhnutnou záležitosťou potrebnou pre spustenie projektu Sportnavi.
- **Povedomie o stránke** – za slabú stránku považujem takisto zpočiatku povedomie o stránke, keďže Sportnavi je začínajúci projekt. Na odstránenie tejto slabej stránky bude slúžiť marketingový plán, ktorého jedným z hlavných cieľov bude vytvorenie návštevnosti stránky.
- **Nemožnosť opierať sa o čísla** – prekážkou pri komunikácií s jednotlivými športoviskami bude nemožnosť opierať sa o čísla návštevnosti webu a o potenciálne výsledky, ktoré by mali jednotlivým športoviskám priniesť.
- **Nedostatočné manažérske schopnosti autorov projektu** – veľmi slabou stránkou projektu sú nedostatočné manažérske schopnosti autorov projektu, ktorí nemajú skúsenosti z riadením ľudí, pretože doteraz pôsobili ako živnostníci a pracovali každý osobitne. Riešením podľa môjho názoru bude prijatie schopného človeka s manažérskymi schopnosťami do pracovného pomeru.

8.3 Príležitosti

- **Vstup na nové trhy** – v prípade úspechu na slovenskom trhu sú, vzhľadom na funkčnosť nového biznis modelu, reálne možnosti vstupu služby na zahraničné trhy.
- **Potenciál rôznych druhov spoluprác** – najväčšie príležitosti vidím v rôznych druhoch potenciálnych spoluprác. Keďže služba Sportnavi chce byť aktívnym webom pre športovcov, bude musieť spolupracovať aj s inými spoločnosťami k dosiahnutiu čo najkvalitnejších služieb.
- **Získanie financií z rôznych projektov** – na získanie financií v dnešnej dobe existuje veľa projektov, ktoré môžu začínajúcim startupom poskytnúť finančný kapitál, alebo webstránky, ktoré slúžia na predstavenie projektov a financovanie ľuďmi, ktorým sa konkrétny nápad páčil. Príležitosť získať finančný kapitál z externých zdrojov bude jedna z najdôležitejších.

8.4 Hrozby

- **Vstup novej konkurencie** – veľkou hrozbou by mohol byť vstup potenciálnych konkurentov, hlavne veľkých webových portálov, pretože pre nich by neexistovali takmer žiadne bariéry vstupu.
- **Nezáujem zo strany športovísk** – hrozbou môže byť takisto nezáujem športovísk o využívanie našich služieb, pretože zo začiatku nemôžeme zaručiť ani odhadnúť návštevnosť webu a konkrétny prínos pre jednotlivé športoviská v číslach.
- **Slabá návštevnosť webu** – nevydarený vstup služby na slovenský trh môže mať za následok nedostatočný impulz voči potenciálnym návštevníkom, čo sa odzrkadlí v slabej návštevnosti webu.
- **Nezáujem investorov** – investície od externých zdrojov budú hrať dôležitú úlohu pri vstupe na trh a prípadný nezáujem investora investovať do projektu môže mať za následok, že projekt nebude uvedený na trh.
- **Kúpna sila športovísk** – vzhľadom na ekonomickú situáciu nielen na Slovensku, ale aj vzhľadom na prebiehajúcu celosvetovú krízu bude otázne, do akej miery budú športoviská schopné platiť za službu Sportnavi.

9 NÁVRH BRANDINGOVEJ STRATÉGIE

Vytvorenie správneho brandingu bude mať za úlohu odlíšiť službu Sportnavi od konkurenčných webových stránok pôsobiacich na trhu a imagu. Z toho dôvodu budem klásť pri vytváraní brandingovej stratégie dôraz na to, aby sa jednotlivé časti brandingovej stratégie dopĺňali a spolu vytvárali jednotný obraz značky. Účelom stratégie bude takisto vytvorenie asociácií so službou, aby všetci ľudia, ktorí sa so Sportnavi dostanú do styku jasne vedeli povedať načo služba slúži a aké sú jej využitia.

9.1 VYTVORENIE SPORTNAVI PRVKOV

Prvky značky sú znaky, ktorých podstata slúži na identifikáciu a odlíšenie značky od značiek konkurenčných. Medzi hlavné prvky som vybral názov, ktorý by mal reflektovať povahu služby, URL, pretože Sportnavi je služba poskytovaná cez internet, logo a slogan, kvôli lepšej zapamätateľnosti a symboly, ktoré majú iniciovať jednotlivé športy. Všetky prvky musia spĺňať hlavné kritériá prvkov značiek a nesmú navzájom konfrontovať, ale spolu vytvárať jeden celok.

9.1.1 Názov a URL

Dôležitá voľba pri vývoji služby bolo správne zvolenie názvu. Názov často zachytáva hlavnú tému či kľúčovú asociáciu s produktom alebo službou a jeho nesprávne zvolenie môže mať fatálne následky. Cieľ bol, aby názov bol jednoduchý, výstižný a dobre zapamätateľný. Pri vytváraní názvu autori využili metódu spájania slov, kedy spojili dokopy dve slová: šport a navigácia. Spojením týchto dvoch slov dostali názov Športnavi, ktorého transformáciou z dôvodu medzinárodného použitia dostali názov Sportnavi. Vďaka výberu názvu bez diakritiky sa Sportnavi stal názov, ktorý sa nemení vo viacerých cudzích jazykoch a tým pádom sa stáva univerzálnym.

Takisto výber názvu bez diakritiky bol uskutočnený vďaka tomu, že autori, v prípade úspechu, chcú so službou vstúpiť aj na zahraničné trhy a tým zamedzujú priestoru zbytočných mutácií názvu. Preto je možnosť využitia domén ako: sportnavi.sk, sportnavi.co.uk, sportnavi.fr a iné. Pri doménach bolo veľmi dôležité si dopredu zistiť, či doména s rovnakým názvom už nie je zaregistrovaná. Bolo zistené, že okrem sportnavi.de neexistuje žiadna doména sportnavi.

9.1.2 Logo a slogan

Aj keď názov je obvykle tým najdôležitejším prvkom značky, logo a slogan ako hrajú často zásadnú úlohu v budovaní povedomia o značke. Logo je hlavná vizuálna značka, ktorá v ľuďoch vyvoláva asociáciu s podstatou značky. Pri vytváraní sportnavi loga autori takisto potrebovali docieľiť toho, aby logo bolo jednoduché, zapamätateľné a odzrkadľovalo podstatu služby. Cieľom bolo vytvoriť niečo, čo môžete nakresliť jedným ťahom ruky. Ako logo si autory vybrali takzvaný „pin“, čiže značka presnej polohy miesta športoviska na mape.



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 1 Logo Sportnavi

Slogan webstránky takisto musí spĺňať podstatu stránky a slúži ako doplnok k názvu a logu. Čoraz viac môžeme vidieť vzrastajúci význam sloganov, ktoré si od niektorých značiek už skoro ani nevieme odmyslieť. Taký istý zámer bol aj pri vytváraní sloganu Sportnavi. Keďže služba slúži na to, aby každý, kto má chuť športovať, si mohol na našom webe nájsť to najvhodnejšie športovisko preňho, preto slogan služby Sportnavi znie:

„Sportnavi – vieme kde športovať“

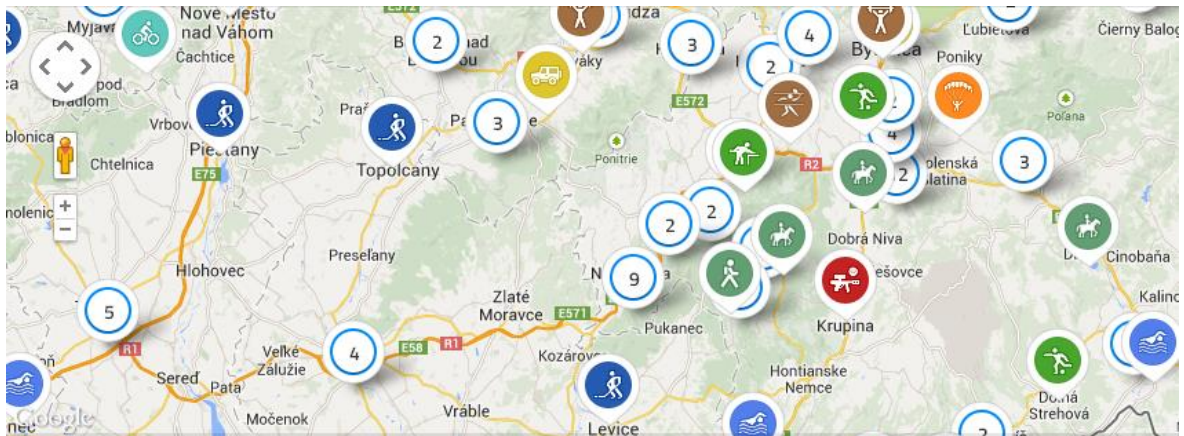
9.1.3 Symboly

Hlavným symbolom webu bude obrázok pinu, ktorý sa využíva na mape k zobrazeniu polohy športovísk. Za symbol môžeme považovať aj zjednodušenú verziu loga, alebo niečo, čo službu jednoznačne charakterizuje. Sportnavi využíva obrázok pinu nielen v logu, ale aj na Google mape, ktorá je dominantou webstránky. Pin na mape charakterizuje druh vyhľadávaného športu a ich motív sa medzi jednotlivými športovými odvetviami líši. V obrázkoch uvádzam základnú verziu pinu a takisto využitie pinu na našej Google mape. Cieľom tohoto symbolu je asociácia s vyhľadávaním športovísk službou Sportnavi.



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2 Symbol loga



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 3 Sportnavi mapa

9.2 PROPAGÁCIA

Pomocou propagácie sa budeme snažiť komunikovať službu nielen so športoviskami ako potenciálnymi zákazníkmi, ale aj so širokou verejnosťou. V B2B segmente sa budeme ku klientom dostávať pomocou osobného predaja, kedy bude dôležité mať pripravené videoprezentácie služby a kvalitný ľudský faktor v podobe predajcov. Pre B2C segment bude propagácia záležať hlavne na našej vlastnej facebookovej funpage, kedy kvalita zdieľaných príspevkov a počet fanúšikov budú podstatné pre úspešnosť komunikácie, a

samotnej reklamy na facebooku. Osobný predaj a reklama na internete budú masívnejšie využívané pri uvádzaní služby na trh a ich výsledkom bude prilákanie čo najväčšieho počtu návštevníkov na stránku. Designové návrhy prezentačných videí, ktoré budú v kompetencií autorov projektu kvôli ich designovým zručnostiam, obrázkov alebo bannerov musia zachytávať podstatu služby Sportnavi, nesmú obsahovať príliš veľa zbytočných informácií a musia v ľuďoch zanechať dojem. Všetky spomínané formy propagácie budú dôležitou súčasťou brandingovej stratégie, hlavne na začiatku pôsobenia služby, kvôli vytvoreniu návštevnosti a povedomí o stránke.

Časom ale považujem za oveľa dôležitejší fakt pri budovaní brandingu kvalitu samotnej služby a stránky. Najlepšia cesta k propagácii stránky je neustála snaha o vylepšovanie samotnej služby, zvyšovanie kvality. Kvalitná služba znižuje výdaje na samotnú propagáciu a je najlepšou cestou k vybudovaniu silnej a trvácnej značky.

9.3 CO-BRANDING

Súčasťou brandingovej stratégie môže byť takisto Co-branding – takzvané spoločné vystupovanie existujúcich značiek. Výhody takejto spolupráce medzi značkami môžu byť nasledovné:

- zlepšenie image
- získanie hodnoty, ktorú zatiaľ nemáme
- zníženie nákladov na propagáciu
- zdroj dodatočných výnosov
- rozšírenie významu

Čiastočne som možnosť Co-brandingu s inou firmou načrtol v marketingovom mixe v časti spolupráce. Miesto a podstata co-brandingu má slúžiť k obojstranne výhodnej spolupráci medzi dvoma značkami. Určite by som tento typ spolupráce skúsil využiť pri uvádzaní nových služieb na stránkach Sportnavi, ako napríklad vytvorenie mapy, na ktorej budú znázornené iba adrenalínové možnosti športovania na Slovensku, k tomu vytvorenie ďalších zaujímavých možností pre návštevníkov stránky. Využitie co-brandingu a spojenie uvádzania služby so známou a veľkou značkou, napríklad RedBull, môže mať veľmi dobrý efekt na vytvorenie silnej značky Sportnavi. Vytváranie podobných spoluprác bude záležať hlavne na kvalite samotného projektu a poskytovaných služieb a schopnosti poskytnúť druhej strane zaujímavé a výhodné benefity.

9.4 VYUŽITIE ŠPORTOVÝCH UDALOSTÍ

V prípade úspešného vstupu a pôsobenia služby Sportnavi na slovenskom trhu by som pri existencii voľných finančných prostriedkov využil v brandingovej stratégii možnosť sponzorovania športových udalosti. Hlavné benefity tejto stratégie vidím nasledovné:

- **Identifikácia značky s konkrétnym cieľovým trhom:** väčšina veľkých značiek sponzoruje športové udalosti, pri ktorých si myslia, že má nejaký súvis s podstatou ich podnikania. V prípade Sportnavi vidím oveľa širší potenciál a možnosti pri sponzovaní športových podujatí. Vzhľadom na to, že na stránkach sa bude nachádzať 85 športových kategórií, nebude možnosť výberu obmedzená športami, ktoré sa na jednotlivých udalostiach vykonávajú. V tom prípade bude dôležité vybrať zo širokej škály možností tie najrentabilnejšie, ktoré najlepšie dokážu osloviť čo najväčší počet ľudí. Jedným z cieľov tohoto typu sponzoringu bude to, aby si ľudia dokázali uvedomiť spojitosť služby Sportnavi so športom.
- **Zvýšenie povedomia o značke:** základom pri rozpoznávaní a budovaní hodnoty značky je existencia čo najväčšieho povedomia o nej. Kvalitnou voľbou sponzorských udalostí môže byť posilnená identifikácia a povedomie o značke. Pre Sportnavi bude dôležité, aby ľudia, ktorí majú záujem o šport, mali povedomie o možnosti vyhľadať športoviská práve cez webový portál Sportnavi.
- **Vytvorenie zážitkov a asociácií:** pocity spojené so vzrušujúcou akciou alebo udalosťou môžu mať pozitívny dopad na spojenie zážitkov so značkou, ktorá udalosť sponzoruje. Vytvorenie tejto asociácie môže mať efekt aj dlhé obdobie po skončení konkrétnej akcie.

Za zmienku takisto zostáva aj druhá možnosť využitia športových udalostí v brandingu – organizovanie vlastných športových udalostí. Túto možnosť ale spomeniem len okrajovo z dôvodu, že jej reálnosť využitia nevidím v časovom horizonte do troch rokov a takisto finančná náročnosť je podstatne vyššia ako pri obyčajnom sponzoringu. Možnosť organizovania vlastných športových udalostí si vyžaduje väčšiu časť voľných finančných zdrojov, kreatívny nápad a organizačný tím schopný kvalitne zorganizovať športovú udalosť. Výhody v tejto možnosti vidím hlavne tie, že je tu možnosť získať pozornosť skupiny ľudí, ktorých nie je možné získať pomocou tradičných športov. Kreativite sa medze nekladú a benefity plynúce z organizovania vlastných športových udalostí budú závisieť na kreatívnom obsahu a dobrom prevedení.

10 ZÁVEREČNÉ DOPORUČENIA

V práci som sa venoval analyzovaniu potenciálu vstupu služby Sportnavi na slovenský trh. Podľa môjho názoru má služba Sportnavi zmysel, ale nie v takej podobe, v akej sa momentálne nachádza. Design stránky, dominantna interaktívnej mapy namiesto zoznamov a vytvorenie ikon pre každý druh športu osobitne je konkurenčná výhoda, ale podľa môjho názoru, to nebude stačiť na prilákanie investorov a úspešné spustenie projektu. Následné doporučenia zhrniem do bodov a budú sa týkať vylepšenia samotnej služby a nových nápadov, ktoré by mohli byť v službe Sportnavi využité:

- **Mobilná aplikácia** – za nesmierne dôležité považujem vytvorenie mobilnej aplikácie Sportnavi. ktorá by bola funkčná ako pre operačný systém Android, tak aj iOS pre zariadenia Apple. Funkcia mobilnej aplikácie by bola hlavne vyhľadávanie športovísk na mape, ale aj možnosti komentovania a hodnotenia jednotlivých športovísk. Aplikácia by takisto mohla obsahovať kalendár podujatí, kde by sa užívateľ mohol dozvedieť o jednotlivých športových akciách. Mobilná aplikácia by mohla byť takisto vytvorená aspoň v jednom svetovom jazyku, napríklad v angličtine.
- **Kalendár športových podujatí** – užitočnou funkciou webu a aplikácie Sportnavi by bol kalendár športových podujatí a akcií, ktoré sa na Slovensku konajú, aby si ich ľudia nemuseli vyhľadávať jednotlivo a vedeli, že budú všetky pod jednou strechou a dostupné. Takúto možnosť momentálne neponúka ani jeden z konkurenčných webov a skutočnosť, že web a mobilná aplikácia Sportnavi kalendár športových podujatí obsahuje, by mohla byť silnou konkurenčnou výhodou.
- **Rozdelenie športovísk na komerčné a nekomerčné** – za nevyhnutné považujem aj rozdelenie športovísk na komerčné a nekomerčné. Nekomerčné športoviská by pre Sportnavi negenerovali žiaden zisk, ale ich existencia na stránke by mala svoje opodstatnenie. Pod nekomerčnými športoviskami si predstavujem napríklad cyklostesky, turistické chodníky, trate na bežecké lyžovanie, rôzne ihriská alebo skateparky. Dôležitosť existencie nekomerčných športovísk je hlavne v prilákaní návštevnosti webu a skvalitneniu celej služby, pretože služba by sa mala snažiť zobrazit' čo najviac možných dostupných športovísk. Tak isto by som si vedel predstaviť na mape zobrazenie celej európskej cyklostesky, nielen jej slovenskej časti.

- **Návrhy na výlety** – Sportnavi služba by mohla takisto poskytovať návrhy na výlety, do ktorej by mohli byť zakomponované nekomerčné, ale aj komerčné záležitosti. Využitie cyklostesiek alebo turistických chodníkov spolu so slovenskými kultúrnymi pamiatkami, by mohlo byť zaujímavým spestrením webstránok. Pri tejto službe vidím potenciál v spolupráci napríklad s cestovnými agentúrami, alebo priamo s ubytovacími zariadeniami, hotelmi, reštauráciami, ktoré by mohli byť do jednotlivých výletov zakomponované ako doporučené. Preklad do aspoň jedného svetového jazyka by mohlo vyvolať pozitívny rozvoj a propagáciu cestovného ruchu na Slovensku, kde by sa takisto mohla využiť spolupráca s vládnymi organizáciami zaoberajúcimi sa cestovným ruchom a jeho rozvojom na Slovensku.
- **Top 10** – odporúčam vytvorenie rebríčku Top 10, ktorý by mohol obsahovať 10 najlepšie hodnotených športovísk na Slovensku. Rebríček by mal informačnú hodnotu pre užívateľov, pretože športoviská by v ňom figurovali na základe hodnotení návštevníkov a nie na základe zaplatenia za možnosť nachádzať sa v rebríčku.
- **Preklad webu do cudzích jazykov** – v preklade webu a mobilnej aplikácie do cudzích jazykov vidím veľký potenciál, pretože by to vytvorilo službe pridanú hodnotu a konkurenčnú výhodu, vzhľadom na fakt, že okrem webu sportimea.com, túto možnosť žiadny z konkurentov neposkytuje. Pomohlo by to nielen samotnej službe Sportnavi, ale rozvoju cestovného ruchu na Slovensku. Zo začiatku by mohol stačiť preklad aspoň lyžiarskych stredísk a možností lyžovania na Slovensku, pretože vzhľadom na ich potenciál sú málo propagované v zahraničí. Zahraniční turisti, hlavne z okolitých krajín, podľa môjho názoru, ocenia viac informácií pod jednou strechou nielen o lyžiarskych strediskách vo Vysokých Tatrách, ale aj v iných častiach Slovenska.
- **Vytvorenie „atraktívnej“ mapy s netradičnými športoviskami** – zaujímavosťou a spestrením môže byť vytvorenie „atraktívnej“ mapy s netradičnými športoviskami, kde by boli znázornené športoviská z celého Slovenska, ktoré sú niečím zvláštne a výnimočné, napríklad bungee jumping, lietanie rogalom, skydiving. O tieto športy môže mať veľa ľudí záujem, ale nie je vždy najjednoduchšie si o nich vyhľadať dostupné informácie. Práve vytvorenie „atraktívnej“ mapy by mohlo byť riešením.

- **Športoviská pre hendikepovaných** – služba by mala takisto poskytovať možnosť vyhľadania športovísk, ktoré umožňujú športovať aj hendikepovaným ľuďom. Nemusí sa to týkať výhradne športovísk orientovaných pre hendikepovaných ľudí, ale aj existencia samotnej informácie o bezbariérovom prístupe môže veľmi pomôcť pri vyhľadávaní možností športovania.
- **Rebríček podľa hodnotenia** – vzhľadom na veľký počet športovísk na Slovensku, bude dôležité zobrazovanie na stránke. Pri nie veľmi špecifickom hľadaní, napríklad pri kliknutí na kategóriu športu, sa budú športoviská zobrazovať nielen na interaktívnej mape, ale aj na zozname pod ňou, kde budú zoradené pod sebou. Zoradenie v zozname by malo byť na základe hodnotenia od užívateľov.
- **Tvorba prezentačných videí** – služba Sportnavi by mohla ponúkať možnosť vytvorenia kvalitných a profesionálnych prezentačných videí, v prípade záujmu športoviska, ktoré by boli následne použité na profilovej stránke. Prezentačné videá by mohli byť tvorené na základe spolupráce s profesionálom a športoviská by si za túto službu museli priplatiť. Dôležité pri videách bude, podľa môjho názoru, aby neboli dlhé a mali maximálne 30 sekúnd, ktoré musia postačovať na zaujatie návštevníka.
- **Tlačená forma Sportnavi** – v budúcnosti vidím možnosť služby poskytovať aj tlačenú formu. Napríklad katalóg možností lyžovania, či už zjazdového alebo bežeckého, mapu, profily stredísk, fotografie, trate. Katalóg by sa vydával pred zimnou sezónou a mohol by byť distribuovaný formou prílohy v niektorých slovenských novinách. Vydávanie katalógu by nebolo každodennou záležitosťou, ale táto forma propagácie by bola využívaná iba pár krát do roka.

Predložené záverečné odporúčenia by mohli službu Sportnavi posunúť na vyššiu kvalitatívnu úroveň, na akej sa momentálne nachádza a práve tento fakt by mohol byť zásadný pri prezentovaní služby investorom, ktorých projekt na svoju realizáciu potrebuje. Skvalitnenie a získanie pozornosti investorov bude dôležitým krokom k vypracovaniu realizácie zavedenia služby na trh, ktorá by mala nadväzovať na túto prácu, ktorej cieľom bolo vypracovanie analýz a zistenie potenciálu.

ZÁVER

Za cieľ práce som si stanovil zistenie potenciálu startup projektu Sportnavi, na základe vypracovania vnútorných a vonkajších analýz a vytvorenia návrhu brandingovej stratégie, pred vstupom na slovenský trh a vypracovanie doporučení, ktoré pomôžu čo najefektívnejšie daný potenciál zvýšiť a vytvoriť kvalitnú službu schopnú vstúpiť na slovenský trh a byť konkurencieschopná. Dúfam, že daná práca autorom pomôže v ich snažení zrealizovať projekt a vytvoriť službu, ktorá dokáže „rozhýbať“ Slovensko.

Vo vnútorných analýzach som sa venoval analýze vnútorných zdrojov projektu, ktoré dokázali, že projekt pre vstup na slovenský trh potrebuje zdroje, ktorými momentálne nedisponuje. Každá firma potrebuje na svoj začiatok finančné prostriedky, od ktorých sa následne môžu odvíjať ostatné zdroje. Aj projekt Sportnavi pre svoj začiatok bude potrebovať finančný kapitál, ktorý bude musieť zohnať z externých zdrojov. Práve z tohoto dôvodu som sa do značnej miery venoval možnostiam získania financií od potenciálnych investorov. Analýza dáva priestor autorom vybrať si práve tú, ktorá im bude najviac vyhovovať. Rozbor možností financovania takisto ukázal, že na reálne oslovenie investorov bude potreba vypracovať podrobný podnikateľský zámer, konkrétnu sumu, ktorú budú autori požadovať od investorov a zvládnuť reprezentáciu projektu Sportnavi tak, aby investorov dostatočne zaujala.

Analýzy trhu a konkurencie boli potrebné pre zistenie potenciálu trhu, jeho nasýtenosti a kvality. Pri analýze trhu som sa venoval možnostiam športovania na Slovensku a miere, do akej tieto možnosti ľudia využívajú a aktívne športujú. Následná analýza konkurencie mala za úlohu zistiť počet konkurenčných webov a ich kvalitu. Obe analýzy hodnotím veľmi pozitívne, pretože mi potvrdili, že priestor pre „rozhýbanie“ ľudí na Slovensku je stále dostatočne veľký a existujúca konkurencia nedosahuje veľkých kvalít. Hlavná chyba webov bola v prevedení nápadu, ktorý nebol poňatý inovatívne a väčšinou zlyhal na všednosti. Takisto vidím potenciál aj v objeme osloviteľných zákazníkov, kvôli širokému záberu zamerania služby.

Hlavným zámerom vypracovania brandingovej stratégie bolo zistenie, či projekt Sportnavi má potenciál vybudovať silnú značku, pretože aj na tom bude vo veľkej miere záležať záujem investorov a následný úspech na slovenskom trhu. Veľmi ma teší zistenie, že Sportnavi má veľký potenciál v budovaní silnej značky, ktorá by bola na slovenskom trhu jedinečná. Možnosť ponúknuť ľuďom kvalitnú službu na internete a spojenie

mimointernetových aktivit, ako napríklad spolupráca pri rôznych športových akciách, alebo ich samotná realizácia ukazuje autorom, že značka Sportnavi by mohla byť úspešná.

Na záver práce som sa venoval vypracovaniu konkrétnych doporučení na skvalitnenie samotnej služby, pretože si myslím, že momentálne v takejto podobe nie je projekt Sportnavi natoľko výnimočný, aby investori mali záujem doňho investovať. Práve vypracované doporučenia by mohli projekt posunúť na vyššiu kvalitatívnu úroveň a tým zvýšiť jeho šance na úspech pri vstupe na slovenský trh, alebo pri oslovovaní potenciálnych investorov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. 42 angels , © 2012 [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.42angels.com/#contact>
2. Arca Capital, © 2005-2012. Arca Capital: Private Equity [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.arcacapital.com/sk/investicie/private-equity>
3. Enterprise Europe Network Slovensko, © 2008-2013. Enterprise Europe Network Slovakia [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: http://www.enterprise-europe-network.sk/?services_15/1014
4. HackFwd [online], © 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://hackfwd.com/kthxbai>
5. HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.
6. Ideamart.sk [online], © 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.ideamart.sk/>
7. Indiegogo, © 2014 [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <https://www.indiegogo.com/>
8. Investičný klub G4, 2012 [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.g4.sk/kto-sme>
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
10. KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
11. Kickstarter, © 2014 [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/>
12. KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 172 s. ISBN 8086851028
13. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing and Management*. 14th ed. p. cm. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-210292-6.
14. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
15. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

16. Neulogy, a.s., © 2007-2014 [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.neulogy.com/uvod>
17. NEUMEIER, Marty, 2008. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Vyd. 1. Praha: AnFas, 186 s. ISBN 978-80-254-2150-5.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 8071793671.
19. SLOVAK BUSINESS AGENCY, © 2000-2014 [online]. Hľadám financie | Slovak Business Agency. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.sbagency.sk/hladam-financie-0>
20. Slovenský olympijský výbor, © 2014. Na Slovensku aktívne športuje len tretina detí [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.olympic.sk/aktuality-sov/na-slovensku-aktivne-sportuje-len-tretina-deti->
21. Sport Slovakia, © 2009. Slovensko a šport [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.sportslovakia.sk/sk/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=18&lang=fr
22. Svet komunikácie, © 2008. Na Slovensku aktívne športuje 41 % ľudí [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.svet-komunikacie.sk/index.php?ID=4333>
23. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
24. Združenie mladých podnikateľov Slovenska, © 2011 - 2014 [online]. Business Angels. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://zmps.sk/nase-aktivity/business-angels.html>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

KPAS Klub podnikateľských anjelov Slovenska

BMI Body mass index

B2C Business to consumer

B2B Business to business