Prípadová štúdia č. 1

Od počítačov k výdajným boxom

Ako sa z malého podniku stal líder na trhu?

Riešenie úloh 1–4

Vypracoval: **Martin Senesi**
Rola: Analytik konkurencie a externého prostredia [KONK]

Strategický manažment · akademický rok 2026/2027
Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave

Úloha 1: Od predaja počítačov k e-commerce

> **Zadanie**
>
> *Identifikujte najmenej tri významné rozhodnutia, ktoré Alza uskutočnila v období od svojho vzniku do približne rokov 2005–2006 a ktoré podľa vás najviac ovplyvnili jej úspech. Pri každom rozhodnutí vysvetlite, z akej východiskovej situácie vychádzalo, na aký problém alebo príležitosť reagovalo, akú budúcu pozíciu sa ním firma snažila dosiahnuť a akú konkurenčnú výhodu pomohlo vytvoriť alebo podporiť. Určte tiež, či konkrétne rozhodnutie predstavovalo predovšetkým strategickú, taktickú alebo operatívnu úroveň podporujúcu realizáciu stratégie. Posúďte, či rozhodnutiami spoločnosť vytvorila skôr krátkodobú alebo dlhodobú konkurenčnú výhodu a svoje tvrdenie zdôvodnite. Na záver vyberte jedno rozhodnutie, ktoré považujete za najdôležitejšie pre premenu z menšej a málo známej firmy na veľkú a úspešnú spoločnosť. Posúďte tiež, ako by sa podľa vás spoločnosť ďalej vyvíjala, keby toto rozhodnutie neprijala.*

Za prelomové považujeme tri rozhodnutia: predaj študentom na internáte (1995), doručovanie po celej ČR (1999) a spustenie e-shopu (2000).

Rozhodnutie 1: Predaj študentom na internáte Blanice (1995)

Východisko a príležitosť: Zavoral začínal bez kapitálu a predajne, na mladom a ešte nerozvinutom IT trhu [1]. Na internáte ČVUT mal priamo okolo seba zákazníkov, ktorí mali o počítače záujem a rozumeli im.

Cieľová pozícia a konkurenčná výhoda: Presným zacielením na túto skupinu získal veľa nových zákazníkov a budoval vernú zákaznícku základňu. Marketing ho nestál takmer nič (nástenky, letáky), izba slúžila ako sklad aj kancelária a zákazníkom dokonca osobne doručoval tovar zdarma [2]. Už v prvom roku predal počítače približne za 1 mil. Kč (≈ 120 tis. €).

Úroveň a trvanie: Voľba cieľovej skupiny bola strategická, nástenky a letáky taktické. Išlo skôr o krátkodobú výhodu, ktorú bolo ľahké napodobniť, no vytvorila základ – prvé peniaze, skúsenosti a zákazníkov.

Rozhodnutie 2: Doručovanie po celej ČR (1999)

Východisko a príležitosť: Alza mala predajňu v Prahe a webový katalóg, zákazníkom však mohol byť iba ten, kto prišiel osobne.

Cieľová pozícia a konkurenčná výhoda: Doručovaním do celej krajiny sa snažila získať celý český trh a spopularizovať firmu. Výhodou bola rýchlosť a pohodlie – časť tovaru expedovala do 24 hodín.

Úroveň a trvanie: Strategické rozhodnutie (zmena rozsahu trhu), samotná expedícia bola operatívou. Dlhodobá výhoda, keďže logistické schopnosti sa budujú roky a neskôr na ne nadviazali aj AlzaBoxy.

Rozhodnutie 3: Presun na Jatečnú a spustenie e-shopu (2000)

Východisko a príležitosť: Web dovtedy slúžil iba ako prezentácia a katalóg [3], online nakupovanie sa v Česku len formovalo a firma potrebovala väčšie priestory.

Cieľová pozícia a konkurenčná výhoda: Pohodlný nákup pre zákazníkov odkiaľkoľvek a rast bez otvárania nových predajní. E-shop podporil aj model nízkych marží (≈ 15 % oproti bežným 30 %) a vysokého obratu.

Úroveň a trvanie: Strategické rozhodnutie s dlhodobou výhodou – vďaka nemu Alza v roku 2005 ako prvý český e-shop prekročila obrat 1 mld. Kč (≈ 81 mil. €).

Najdôležitejšie rozhodnutie

Za najdôležitejšie považujeme **spustenie e-shopu v roku 2000**. Až vďaka nemu mohla Alza využiť predchádzajúce kroky vo veľkom rozsahu a obsluhovať celú krajinu bez siete predajní. Bez neho by pravdepodobne zostala regionálnym pražským predajcom, rast by si vyžadoval drahé kamenné predajne a priestor v e-commerce by obsadila konkurencia.

Úloha 2: Expanzia a budovanie značky

> **Zadanie**
>
> *V roku 2004 vstúpila Alza na slovenský trh a následne pokračovala v geografickom rozširovaní a budovaní značky. Posúďte, prečo bola táto expanzia pre Alzu strategicky významná a aké nové príležitosti a hrozby prinášala. Identifikujte minimálne 3 príležitosti a 3 hrozby, ktoré súviseli s touto expanziou a rastom firmy. V závere vysvetlite, aké vnútropodnikové schopnosti musela Alza vybudovať alebo posilniť, aby dokázala využiť identifikované príležitosti a čeliť identifikovaným hrozbám. Určte, ktoré z týchto schopností považujete, že boli rozhodujúce pre zvládnutie tejto expanzie bez zhoršenia kvality služieb, a svoj výber zdôvodnite.*

Strategický význam expanzie

Vstup na Slovensko v roku 2004 bol dôležitý najmä preto, že Alze otvoril trh s približne 5,4 miliónmi potenciálnych zákazníkov [4]. Slováci sú pri online nákupoch výrazne citliví na cenu – pre 73 % z nich je cena najdôležitejším faktorom [5] – a Alza, ktorá si zakladala na tom byť lacnejšia ako konkurencia, tak presne trafila ich preferencie. Na Slovensku však už pôsobili iní predajcovia, preto okrem ceny musela bojovať aj kvalitou a investovať do logistiky, skladov a pohodlia zákazníka.

Príležitosti

1. **Veľa nových zákazníkov** – nový trh, ktorý mohla osloviť už overeným modelom.
2. **Rozšírenie sortimentu pre širšie publikum** – veľká ponuka lákala široké spektrum zákazníkov a Alza si budovala meno ako miesto, kde človek kúpi všetko (v roku 2006 už viac ako 10 000 produktov).
3. **Budovanie značky v zahraničí** – prvý krok k tomu, aby sa z Alzy stal „európsky“ hráč; od roku 2014 pôsobí aj v ďalších krajinách EÚ [6].
4. **Vstup ČR a SR do EÚ** – obe krajiny sa 1. mája 2004 stali členmi EÚ [7], čo odstránilo colné bariéry a zjednodušilo presun tovaru na Slovensko.

Hrozby

1. **Veľké náklady, ktoré by pokazili cash flow** – príliš veľké investície mohli ohroziť fungovanie materskej firmy, preto bolo nutné každý krok zvážiť.
2. **Neúspech v novej konkurencii a zlý odhad trhu** – ak by Alza neprerazila medzi existujúcimi predajcami, expanzia by znamenala straty.
3. **Nezvládnutie rastu** – zhoršenie služieb by mohlo ohroziť aj už zabehnutý český trh.

Potrebné schopnosti

- analytické myslenie a práca s dátami,
- dôkladné poznanie trhu a konkurencie,
- chápanie potrieb zákazníkov a prinášanie produktov, o ktoré bude záujem,
- škálovanie tímu a ľudských kapacít – počet zamestnancov vzrástol zo 45 v roku 2004 [6] na približne 80 v roku 2006.

Rozhodujúce schopnosti

Za rozhodujúce považujeme **schopnosť pracovať s ľuďmi** a **výber správnych produktov**. Kvalita služieb stojí na ľuďoch – keď sa počet zamestnancov za dva roky takmer zdvojnásobil, práve ich nábor a vedenie rozhodli, či sa služby nezhoršia. Správny výber produktov bol zasa základom modelu nízkych marží a vysokého obratu: tovar, o ktorý je záujem, sa rýchlo predá, neviaže peniaze v zásobách a buduje povesť Alzy ako obchodu, kde nájdete všetko.

Úloha 3: AlzaBox a jeho posúdenie z hierarchického pohľadu

> **Zadanie**
>
> *AlzaBox vznikol ako riešenie problému doručovania objednávok, postupne sa však stal významnou súčasťou podnikateľského modelu a výrazne prispel k úspechu Alzy v posledných rokoch. Vysvetlite, kedy a prečo sa z pôvodne operatívneho riešenia stal strategický nástroj. Zhodnoťte, ako AlzaBox ovplyvňuje hodnotu poskytovanú zákazníkom, náklady, efektívnosť doručovania a vyzdvihovania zásielok, a konkurenčné postavenie Alzy. Vysvetlite, aké logistické a technologické schopnosti sú potrebné na fungovanie a rozvoj tejto siete. Posúďte tiež, aké prínosy a riziká pre Alzu prináša jej využívanie ďalšími dopravcami a e-shopmi. Na záver zhodnoťte, ktoré prvky tohto riešenia môžu konkurenti napodobniť ľahšie a ktoré ťažšie. Na základe toho vysvetlite, na čo by sa mala Alza sústrediť, aby si prostredníctvom tejto siete udržala konkurenčnú výhodu.*

Od operatívy k stratégii

Prvý AlzaBox v roku 2014 bol operatívnym riešením – ďalším spôsobom doručenia. Strategickým nástrojom sa stal v rokoch 2020–2021, keď Alza počas pandémie začala sieť masívne rozširovať (v máji 2021 už 1 001 boxov, cieľ 3 000), cez boxy prechádzal približne každý tretí balík a sieť sa otvorila aj iným dopravcom a e-shopom. Z doručovacej služby sa tak stala vlastná distribučná infraštruktúra. Dnes má sieť približne 3 000 boxov [10].

Vplyv AlzaBoxu

Hodnota pre zákazníka. AlzaBox predstavuje revolučný spôsob doručenia, ktorý zvyšuje pohodlie nákupu aj vyzdvihnutia. Zákazníci preferujú boxy blízko bydliska, čím šetria čas. Vyzdvihnúť sa dá 24/7, takže aj ľudia s dlhým pracovným časom sa nemusia ponáhľať kvôli otváracím hodinám pobočky.

Náklady a efektívnosť. Alza nemusí platiť externým výdajným miestam. Jedno auto doručí do boxov až 2,2-krát viac balíkov ako na adresy [9]. Vlastná sieť kuriérov navyše môže boxy zásobovať v noci, takže tovar ráno čaká na zákazníka – objednávka z 23:59 môže byť v bratislavskom boxe približne o 4 hodiny neskôr [8]. S výdajnými miestami s obsluhou by to nešlo.

Značka a konkurenčné postavenie. AlzaBoxy budujú identitu značky. Fungujú ako billboard, ktorý ľudia denne vidia, takže im Alza podvedome zostáva na očiach aj v hlave a skôr im napadne, keď potrebujú niečo kúpiť.

Potrebné schopnosti

- dobrý a hlavne rýchly systém databáz, ktorý okamžite riadi zmenu miesta zásielky a upovedomí zákazníka,
- vlastná doprava schopná zásobovať boxy v noci a cez víkendy [8],
- prepojenie so skladmi, aby sa objednávky stihli vychystať do rána.

Prínosy a riziká otvorenia siete iným

Prínosom je lepšie využitie vybudovanej kapacity, dodatočné príjmy a viac ľudí, ktorí chodia k boxom so značkou Alza. Rizikom je, že iné obchody získavajú výhodu doručenia do boxu bez vlastných investícií, a v špičkách môžu cudzie zásielky obsadiť schránky potrebné pre vlastné objednávky.

Napodobiteľnosť a odporúčanie

Myslíme si, že konkurenti dokážu boxy napodobniť a v dnešnej dobe relatívne ľahko. Ostatní predajcovia boxy kopírujú a vznikli aj čisto doručovacie firmy s boxami – Packeta má na Slovensku viac ako 2 300 Z-BOXov [11], vlastné BalíkoBOXy buduje aj Slovenská pošta [12]. Ľudia si tak do boxu nechajú doručiť tovar z akéhokoľvek obchodu, ktorý posiela cez Packetu či poštu, a obchody túto výhodu získali bez vlastných investícií.

Alza by sa preto nemala sústrediť na odlišovanie sa pohodlím doručenia, ktoré dnes vďaka outsourcingu vie poskytnúť takmer každý. Jej výhodou je **vlastná sieť, ktorá dokáže doručiť do 24 hodín** (a často do rána), čo je veľká výhoda pre zákazníkov nakupujúcich na poslednú chvíľu. Na rýchlosť by sa mala sústrediť aj ďalej.

Úloha 4: Budúcnosť a udržanie náskoku pred konkurenciou

> **Zadanie**
>
> *Zhodnoťte spoločnosť z pohľadu nasledujúcich dvoch rokov. Identifikujte najmenej tri silné stránky Alzy, ktoré môže využiť pri budovaní svojej budúcej pozície, tri slabé stránky, ktoré môžu obmedzovať jej ďalší rozvoj, tri príležitosti vo vonkajšom prostredí, ktoré môže podnik využiť, a tri hrozby, ktorým bude musieť čeliť. V závere prepojte identifikované interné a externé faktory a na tomto základe navrhnite, ako by mala Alza reagovať na identifikované zmeny – vysvetlite, ako môže prostredníctvom svojich silných stránok využiť príležitosti a čeliť hrozbám a ktoré slabé stránky musí odstrániť alebo zmierniť ich vplyv, aby dokázala využiť budúce príležitosti. Uveďte tiež, aké interné zmeny by mala uskutočniť a aké schopnosti rozvíjať v najbližších rokoch.*

Silné stránky

1. **Jednotka na trhu, čo sa týka kapitálu** – v roku 2024 dosiahla tržby 61 mld. Kč a čistý zisk 2,3 mld. Kč [3], čo jej umožňuje investovať (napr. nové logistické centrum v Bernolákove, 2026).

2. **Dáta** – v dnešnej dobe sú dáta alfa a omega. Alza vďaka nim pozná trh lepšie ako ktokoľvek iný a dokáže sa lepšie prispôsobiť. Vďaka pôsobeniu vo viacerých krajinách vie odhaliť trend v jednej krajine a ako prvá ho uplatniť v ďalších, čím získava náskok.
3. **Značka a Alzák** – vďaka Alzákovi ju pozná asi každý. Je to nezameniteľný náskok a budovanie značky okolo neho považujeme za správne.

Slabé stránky

1. **Vysoké fixné náklady** – sklady, doprava a personál rozšírené počas pandémie neklesajú spolu s počtom objednávok.
2. **Nemôže konkurovať cenou ázijským platformám** – Temu či Shein ponúkajú ešte nižšie ceny.
3. **Interné rezervy, ktoré priznalo vedenie** – pomalší nábor seniorných ľudí, komunikácia stratégie a rýchlosť vývoja.

Príležitosti

1. **Posun na zahraničné trhy** a ďalšie rozšírenie pôsobnosti.
2. **Využitie AI** na lepšie prispôsobenie ponuky nákupným zvykom zákazníkov a presnejšie odporúčanie produktov.
3. **Rýchlejšia logistika vo všetkých krajoch** – rozširovanie AlzaBoxov tam, kde rýchle doručenie nie je bežné, a získanie vidieckych zákazníkov.

Hrozby

1. **Nárast konkurencie kvôli globalizácii a AI** – veľké zahraničné firmy ľahko vstupujú na trh (Allegro, Kaufland, Temu s odhadovanými tržbami ≈ 400 mil. € na Slovensku v roku 2025) a vďaka AI môže nová konkurencia nastúpiť veľmi rýchlo.
2. **Nárast nákupov cez AI** – ak zákazníkom vyberá produkty a obchod AI asistent, značka stráca na význame. V Česku napríklad Rohlík už umožňuje nakupovať cez ChatGPT a Claude [13].
3. **Kopírovanie štýlu konkurentmi** – zákazníci môžu ľahšie prejsť ku konkurencii, ktorá ponúka to isté.
4. **Cancel culture** – zlé rozhodnutie napr. v marketingu môže pokaziť mienku ľudí o firme. Známy je prípad H&M z roku 2018, ktoré použilo černošského chlapca ako model na mikinu s nápisom „Coolest Monkey in the Jungle“ a čelilo vlne kritiky [14].

Záver

Alza by mala využiť svoje dáta a pôsobenie vo viacerých krajinách spolu s AI – na presnejšie odporúčania a rýchle prenášanie trendov medzi trhmi. Kapitál by mala investovať do expanzie a do rozširovania AlzaBoxov aj mimo veľkých miest. Proti globálnej konkurencii by nemala bojovať cenou, ale rýchlosťou doručenia a silnou značkou s Alzákom – pri dôslednej kontrole marketingu, aby nepadla do cancel culture. Na nakupovanie cez AI sa musí pripraviť tak, aby ju AI asistenti vedeli nájsť a odporučiť.

Interne by mala lepšie využívať vybudované kapacity, zrýchliť vývoj a nábor seniorných odborníkov (najmä v oblasti dát a AI) a jasnejšie komunikovať stratégiu vo firme.

Vyhlásenie o použití umelej inteligencie

Pri príprave tohto dokumentu som použil nástroj umelej inteligencie Claude (Anthropic). Obsah odpovedí – výber rozhodnutí, príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok, ako aj všetky názory a závery – vychádza z mojich vlastných odpovedí na úlohy.

AI som využil na: (1) štylistickú úpravu a preformátovanie mojich odpovedí do súvislého textu a štruktúry zodpovedajúcej zadaniu, (2) vyhľadanie a overenie faktov z externých zdrojov, ktoré sú uvedené v zozname použitých zdrojov, a (3) kontrolu, či moje tvrdenia zodpovedajú prípadovej štúdii a dostupným zdrojom. Tvrdenia, ktoré sa nepodarilo overiť, boli z textu odstránené alebo upravené.

Všetky výstupy AI som skontroloval a za obsah dokumentu zodpovedám ja.

Použité zdroje

Ak nie je uvedené inak, fakty v texte pochádzajú z prípadovej štúdie č. 1 (Od počítačov k výdajným boxom – Ako sa z malého podniku stal líder na trhu?) a zo zdrojov v nej uvedených. Nižšie sú zdroje, ktoré boli použité nad jej rámec; v texte sú označené číslom v hranatých zátvorkách.

[1] Euro.cz: PROFIL: Ukřičený mimozemšťan Alza Čechy zaujal. https://www.euro.cz/clanky/profil-ukriceny-mimozemstan-alza-cechy-zaujal-933336/

[2] CzechCrunch: Největší český e-shop slaví třicátiny. Postupem let je Alza tajemnější než kdysi. https://cc.cz/nejvetsi-cesky-e-shop-slavi-tricatiny-postupem-let-je-alza-tajemnejsi-nez-kdysi/

[3] Wikipedia: Alza.cz. https://en.wikipedia.org/wiki/Alza.cz

[4] Úrad vlády SR: Slovensko – základné údaje. https://www.vlada.gov.sk/slovensko/

[5] TERAZ.sk: Prieskum: Na internete nakupuje 80 % ľudí na Slovensku. https://www.teraz.sk/ekonomika/prieskum-na-internete-nakupuje-80-lu/784041-clanok.html

[6] Wikipédia: Alza. https://sk.wikipedia.org/wiki/Alza

[7] Pravda.sk: Slovensko pred 21 rokmi vstúpilo do Európskej únie. https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/750381-slovensko-pred-21-rokmi-vstupilo-do-europskej-unie/

[8] Alza.sk: Nová služba Alza.sk: Do polnoci objednáš, ráno v AlzaBoxe máš! https://www.alza.sk/nova-sluzba-alzask-do-polnoci-objednas-rano-v-alzaboxe-mas

[9] AlzaBox: Pre zákazníkov. https://www.alzabox.cz/sk/pro-zakazniky

[10] AlzaBox: Pro zákazníky. https://www.alzabox.cz/cz/pro-zakazniky

[11] Packeta.sk: Packeta zmenila vzhľad Z-BOXov: Chceme krajší verejný priestor. https://www.packeta.sk/blog/packeta-zmenila-vzhlad-z-boxov-chceme-krajsi-verejny-priestor

[12] Slovenská pošta: Slovenská pošta pokračuje v rozširovaní siete BalíkoBOXov. https://www.posta.sk/clanky/slovenska-posta-pokracuje-v-rozsirovani-siete-balikoboxov

[13] Biztools.cz: AI agenti mění online nakupování: Co to znamená pro váš e-shop? https://biztools.cz/articles/ai-agenti-meni-online-nakupovani-co-to-znamena-pro-vas-e-shop

[14] CNBC: H&M slammed as racist for 'monkey in the jungle' hoodie. https://www.cnbc.com/2018/01/08/hm-slammed-for-racist-monkey-in-the-jungle-hoodie.html