

# Strategický rozvoj podniku Kvetinárstvo Fialka

Bc. Lenka Kašiarová

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka KAŠIAROVÁ**  
Osobní číslo: **M09368**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Strategický rozvoj podniku Kvetinárstvo Fialka**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice strategického rozvoje podniku.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav strategie a strategické pozice podniku Kvetinárstvo Fialka.
- Navrhněte budoucí stav strategické pozice podniku Kvetinárstvo Fialka.
- Navrhněte projekt dosažení požadovaného budoucího stavu strategické pozice Kvetinárstva Fialky.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [2] KOTTER, J., RATHGEBER, H. Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. 1. München: Droemer, 2006. 157 s. ISBN 10:3-426-27412-4.
- [3] PREUSS, K. Podnikatelské strategie. první vydání. Praha 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.
- [4] SCHÖRGHUBER, S. Export- und Geschäftsaufbau: Kleine Unternehmen ganz gross in der EU. 1. Wien: Ueberreuter, 1997. 168 s. ISBN 3-7064-0294-7.
- [5] SOUČEK, Z. Firma 21. století: Předstihneme nejlepší!!!. 1. vydání. Professional, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 28. března 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2011

Ve Zlíně dne 28. března 2011

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 28.4.2011

Kasárová

<sup>4</sup> 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cieľom tejto diplomovej práce je zhrnúť základné poznatky týkajúce sa strategického riadenia a na základe týchto informácií vytvoriť projekt strategického rozvoja podniku Kvetinárstvo Fialka. Prvá časť práce je venovaná literárnej rešerši, ktorá má za úlohu vysvetliť podstatu strategického riadenia. V analytickej časti práce bude pomocou nástrojov strategického rozhodovania vytvorená podrobná analýza strategickej situácie mnou vybranej firmy. Výsledky budú použité na navrhnutie variánt strategického rozvoja. Z navrhovaných variánt bude vybraná najvhodnejšia možnosť a táto bude rozpracovaná do projektu. V závere práce bude zhodnotený celý projekt a jeho prínosy pre podnik.

Kľúčové slová: stratégia, vízia, misia, cieľ, strategické riadenie, strategický rozvoj, malé a stredné podniky, Porterova analýza, nákladová analýza, riziková analýza, doba návratnosti, logický rámec

## **ABSTRACT**

The aim of my diploma thesis is to resume the basic knowledge concerning strategy management and on this basis to carry out the project for the strategy development of the firm Florist Fialka. The first part focuses on the literary recherche where the principle of the strategy management is explained. At the analytical part the detailed strategical situation of the Florist Fialka is working out by means of strategy deciding tools. The results of the analysis are going to be used to proposing of variants to strategy development. From the proposed variants is selecting the most suitable chance and this is elaborating in to a project. The project of the strategy development and his benefits for the firm are reviewing at the thesis close.

Keywords: Strategy, Vision, Mission, Aim, Strategy Management, Strategy Development, Small and Medium- sized Undertaking, Porters Analysis, Cost Analysis, Risk Analysis, Pay-off Period, LogFrame

Na úvod tejto práce patrí vyslovenie poďakovania mojej vedúcej práce Ing. Kataríne Hrazdilovej Bočkovej, PhD. za umožnenie vytvoriť túto diplomovú prácu pod jej odborným vedením, za čas, ktorý mi venovala pri konzultáciách a jej cenné a včasné pripomienky.

Taktiež ďakujem majiteľke Kvetinárstva Fialka Jane Svorčíkovej za umožnenie vykonávať diplomovú prácu v jej firme a za poskytnutie všetkých potrebných informácií a rozhovorov, ktoré mi pomohli získať prehľad o fungovaní podniku, taktiež ďakujem za udeľenie povolenia zúčastniť sa osobne na predaji, čím som získala cenné informácie ohľadne chovania zákazníkov.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>14</b>
<b>1 VÝZNAM STRATÉGIE .....</b>	<b>15</b>
1.1 STRATÉGIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV .....	15
1.2 ZÁKLADNÉ POJMY .....	17
1.2.1 Misia, poslanie.....	17
1.2.2 Vízia.....	17
1.2.3 Stratégia.....	18
1.2.4 Ciele.....	18
1.3 ZÁKLADNÉ ČLENENIE STRATÉGIÍ .....	19
1.3.1 Generálna stratégia.....	19
1.3.2 Dielčie stratégie .....	19
1.3.3 Špeciálne stratégie .....	20
<b>2 INFORMAČNÉ ZÁKLADY STRATÉGIE.....</b>	<b>21</b>
2.1 POSÚDENIE VLASTNÝCH SCHOPNOSTÍ .....	21
2.1.1 Kapitálová vybavenosť a prístup k financovaniu.....	22
2.1.2 Materiálové zdroje .....	22
2.1.3 Tržná pozícia a prístup na trh.....	23
2.1.4 Manažerský potenciál.....	23
2.1.5 Potenciál ľudských zdrojov.....	23
2.1.6 Informácie a know-how .....	24
2.2 POSÚDENIE VONKAJŠÍCH FAKTOROV .....	24
2.2.1 Informácie o trhu .....	24
2.2.2 Informácie o zdrojoch kapitálu.....	24
<b>3 TVORBA STRATÉGIE .....</b>	<b>26</b>
3.1 ČASOVÝ VÝHĽAD STRATÉGIE .....	26
3.2 AKO VYTVÁRAŤ STRATÉGIU .....	27
3.2.1 Hľadanie myšlienky.....	29



3.2.2	<i>Analýza okolia podniku</i> .....	30
3.2.2.1	PEST(LE) analýza .....	30
3.2.2.2	Metódy tvorby scenárov .....	30
3.2.2.3	Analýza odvetvia .....	30
3.2.2.4	Porterov model piatich konkurenčných síl .....	31
3.2.2.5	Positioning .....	32
3.2.3	<i>Hľadanie konkurenčnej výhody</i> .....	33
3.2.3.1	SWOT analýza .....	33
3.2.4	<i>Formulovanie strategickej vízie</i> .....	34
3.2.5	<i>Základné metódy a postupy tvorby vlastnej stratégie</i> .....	35
3.3	VOEBA STRATEGICKÉHO KONCEPTU .....	36
3.3.1	<i>Strategický koncept najnižších celkových nákladov</i> .....	36
3.3.2	<i>Strategický koncept diferenciacie</i> .....	37
3.3.3	<i>Strategický koncept konkurencie kvalitou</i> .....	37
3.3.4	<i>Strategický koncept koncentrácie pozornosti</i> .....	38
3.3.5	<i>Strategický koncept segmentácie</i> .....	39
3.3.6	<i>Strategický koncept vertikálnej integrácie</i> .....	39
3.4	ALTERNATÍVY IMPLEMENTÁCIE STRATÉGIE .....	41
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>METODIKA SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE</b> .....	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>POPIS SÚČASNÉHO STAVU STRATÉGIE A STRATEGICKEJ POZÍCIE PODNIKU</b> .....	<b>48</b>
6.1	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA – ANALÝZA PEST .....	48
6.1.1	<i>Politické vplyvy</i> .....	49
6.1.2	<i>Ekonomické vplyvy</i> .....	49
6.1.3	<i>Sociálne vplyvy</i> .....	51
6.1.4	<i>Technologické vplyvy</i> .....	51
6.2	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	52
6.2.1	<i>Analýza konkurencie</i> .....	52

6.2.1.1	Najsilnejší konkurent – Kvetinárstvo Natali v Púchove .....	52
6.2.1.2	Pohrebná služba Advent v Púchove.....	54
6.2.1.3	Pohrebná služba Venia v Púchove .....	55
6.2.1.4	Ostatné kvetinárstva v Púchove .....	55
6.2.2	<i>Positionig a mapa vnímania</i> .....	56
6.2.3	<i>Analýza zákazníkov</i> .....	57
6.2.4	<i>Analýza dodávateľov</i> .....	62
6.2.5	<i>Analýza nových konkurentov</i> .....	64
6.2.6	<i>Analýza substitútov</i> .....	66
6.3	ANALÝZA SWOT .....	67
6.4	POPIS SÚČASNÉHO STAVU STRATÉGIE PODNIKU .....	69

## **7 VYTVORENIE PROJEKTU NA ZLEPŠENIE STRATEGICKEJ POZÍCIE**

<b>PODNIKU.....</b>	<b>71</b>	
7.1	STANOVENIE STRATEGICKÉHO CIEĽA .....	71
7.2	VARIANTY STRATEGICKÉHO ROZVOJA .....	71
7.2.1	<i>Posilnenie reklamy</i> .....	72
7.2.2	<i>Internetové stránky a nákup cez internet</i> .....	72
7.2.3	<i>Doplňkové služby (výzdoba, donáška)</i> .....	73
7.2.4	<i>Cateringové služby</i> .....	73
7.2.5	<i>Členské karty a nákupné poukážky</i> .....	73
7.2.6	<i>Praktikanti</i> .....	74
7.2.7	<i>Firemný časopis</i> .....	75
7.3	MULTIKRITERIÁLNA ANALÝZA .....	75
7.4	HODNOTENIE TROCH VYBRANÝCH VARIÁNT .....	76
7.4.1	<i>Nákladová analýza</i> .....	76
7.4.1.1	Vznik internetových stránok a internetového predaja.....	76
7.4.1.2	Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu) .....	77
7.4.1.3	Posilnenie reklamy.....	78
7.4.2	<i>Analýza očakávaného cash-flow</i> .....	80
7.4.2.1	Vznik internetových stránok a internetového predaja.....	80
7.4.2.2	Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu) .....	80
7.4.2.3	Posilnenie reklamy .....	81

7.4.3	<i>Doba návratnosti</i> .....	82
7.4.3.1	Vznik internetových stránok a internetového predaja.....	82
7.4.3.2	Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu) .....	82
7.4.3.3	Posilnenie reklamy .....	83
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA NAJLEPŠEJ VARIANTY .....	84
7.6	LOG FRAME.....	86
7.7	ANALÝZA ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN.....	88
7.8	ZAJAISTENIE FINANČNÝCH ZDROJOV.....	90
7.9	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	90
	<b>ZHRNUTIE PRÍNOSOV PROJEKTU .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>95</b>
	<b>ZOZNAM SCHÉM .....</b>	<b>97</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>98</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>101</b>
	<b>PRÍLOHA I – RIADENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY VZŤAHUJÚCI SA K ANALÝZE PODNIKATELSKEJ REALITY .....</b>	<b>102</b>
	<b>PRÍLOHA II – DOTAZNÍK PRE POSITIONING.....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

Keď sa vysloví slovo stratégia, mnoho manažérov si ho spojí s rozsiahlym dokumentom, ktorý je plný zložitých a nudných analýz, ktorých praktické využitie je príliš nízke. Aby bola stratégia pochopená správne a slúžila svojmu účelu, musí byť práve naopak veľmi zrozumiteľná, a to pre všetky riadiace úrovne, pre všetkých pracovníkov a musí poskytovať odpoveď na jednu základnú otázku – ako a čím bude podnik konkurovať a ako si danú konkurenčnú výhodu udrží. Práve tejto tematike je venovaná táto diplomová práca.

V úvodnej časti bude vysvetlený samotný význam stratégie a jej nutnosť v podnikateľskej praxi. Aby čitateľ lepšie pochopil problematiku a dokázal strategicky zmýšľať, je dôležitým bodom samotné pochopenie základných pojmov týkajúcich sa stratégie. Samozrejme, je nutné taktiež rozpoznať jednotlivé typy stratégií, vďaka ktorým management podniku zaradí práve svoj strategický koncept na určitú úroveň.

V ďalšej fáze strategického rozhodovania prichádza na rad posúdenie vlastných schopností, ktorými podnik disponuje. Medzi ne je možné zaradiť kapitálovú vybavenosť, materiálové zdroje, úroveň a schopnosti managementu, postavenie podniku na trhu, vlastné know-how, ale i všetky ostatné informácie, ktoré sú dôležité pre správne fungovanie podniku. Na rozhodnutie vplývajú i vonkajšie faktory, akými sú informácie o trhu ako takom, prípadne o zdrojoch kapitálu.

Nasledujúca kapitola bude venovaná samotnému procesu tvorby stratégie. Rozobraný bude z časového hľadiska, pretože nie pre všetky podniky je prognózovanie a strategické rozhodovanie časovo zhodné. Po zhodnotení časového hľadiska prichádza na rad samotná tvorba stratégie, sprevádzaná rôznymi analýzami, hľadaním konkurenčnej výhody, a následnému formulovaniu strategickej vízie, výber konkrétneho strategického konceptu a vytvorenie konkrétnej stratégie.

V praktickej časti práce sa budem venovať malému Kvetinárstvu Fialka, pôsobiacemu na Slovensku v Púchovskej doline. Na základe vybraných analýz bude následne formulovaná stratégia. Strategický cieľ bude naplnený pomocou navrhovaných variánt strategického rozvoja.

Z možných variánt budú na základe multikriteriálnej analýzy vybrané tri najlepšie varianty, ktoré budú podrobne rozobrané z hľadiska nákladov, očakávaných výnosov a doby návratnosti vložených prostriedkov. Po zistení konkrétnych výsledkov uvedeních analýz bude vybraná najlepšia varianta, zavedením ktorej bude naplnený stanovený strategický cieľ. Víťazná varianta bude podrobená rizikovej analýze. Po zohľadnení eventuálnych rizík budú navrhnuté možnosti zníženia pravdepodobnosti ich výskytu. Nakoniec bude varianta rozpracovaná do projektu pomocou logického rámca a softwarového programu MS Project.

V závere diplomovej práce budú zhodnotené výsledky strategického rozhodnutia a ich prínosy pre podnik.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 VÝZNAM STRATÉGIE

V dnešnej, ekonomicky náročnej, situácii je potrebné si uvedomiť fakt, že každá úspešná spoločnosť vďačí za svoju prosperitu najmä vhodne nastavenej stratégii. Mnohí českí či slovenskí top manageri si zamieňajú strategické riadenie s operatívnym a hlavnú náplň práce vidia prevažne v riadení krátkodobom. Taktiež je možné počuť z ich úst výroky typu „keď nemajú stratégiu inde, nepotrebujeme ju ani my“. Nevedomujú si však omylnosť svojich názorov. Podľa časopisu Business Week nebola stratégia nikdy taká dôležitá ako práve v dnešnej dobe. Vďaka stratégii je totiž možné ovplyvniť dlhodobý smer organizácie, dosiahnuť určitú výhodu oproti konkurencii, či prispôbiť svoje aktivity určitému prostrediu. Kto nemá totiž stanovenú cestu k dosiahnutiu dlhodobého cieľa, spravidla sa k nemu ani nedostane.

### 1.1 Stratégia malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sú dôležitou súčasťou národnej ekonomiky Slovenskej republiky. V súčasnosti zamestnávajú 2/3 obyvateľov Slovenska. Taktiež takmer 50% HDP je vytvorených práve týmto typom podnikov. Nie je teda zbytočné, zaoberať sa ich fungovaním, prežitím a dlhodobým rozvojom.

Obzvlášť v malých a stredných podnikoch (tab. 1) pôsobiacich v Slovenskej republike vládne teória o nepotrebnosti strategického myslenia a dlhodobého plánovania. Mnohé podniky spadajúce do tejto kategórie však dokázali opak a prostredníctvom silnej stratégie a svojmu podnikateľskému potenciálu.

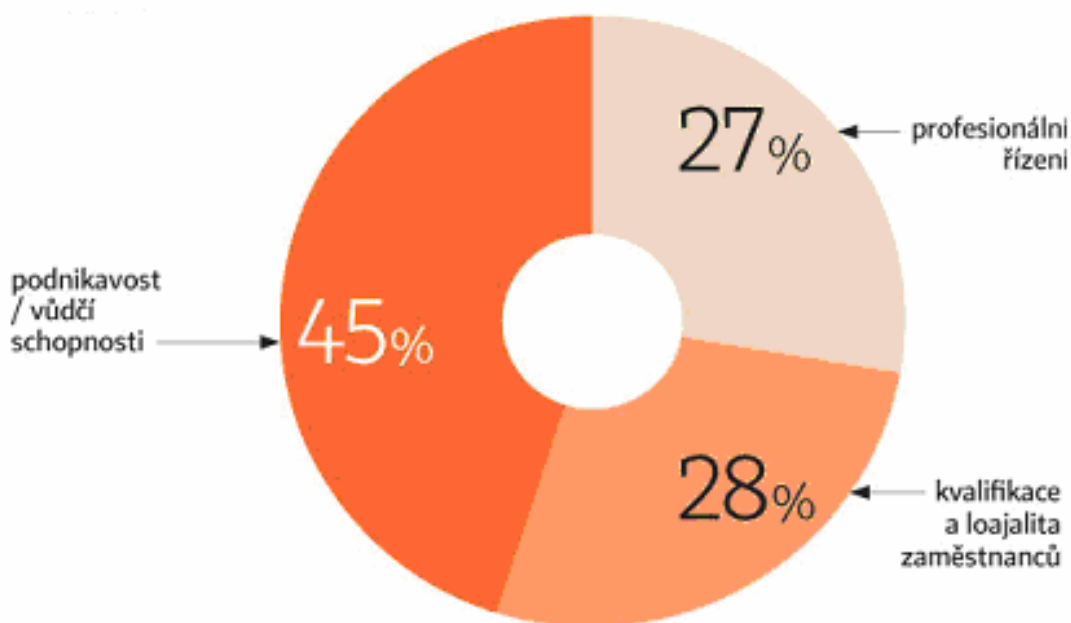
PODNIK	POČET ZAMESTNANCOV	ROČNÝ OBRAT (MIL. EUR)	BILANČNÁ SUMA (MIL. EUR)
MIKROPODNIK	0 - 9	do 2	do 2
MALÝ PODNIK	10 - 49	do 10	do 10
STREDNÝ PODNIK	50 - 249	do 50	do 43

Tab. 1 – Členenie malých a stredných podnikov v EÚ [Vlastné spracovanie]

V 50. rokoch bola hviezdou firma General Motors, v 70. rokoch IBM. Tipom na istotu sa zdajú Microsoft, Nokia, eBay alebo Google.

Ale čo ak ich sláva vybledne, rovnako ako sa to stalo General Motors? Moderná doba nahráva flexibilnejším firmám. Podľa personalistov sa veľký potenciál do budúcnosti skrýva v malých a stredných firmách. „Z malej firmy môže rýchlo vyrásť významný hráč, ktorý pôsobí v celej strednej i východnej Európe. Dôležité je odhadnúť potenciál firmy. V zahraničí sa takýmto firmám hovorí skrytí šampióni.“ [14]

Skrytých šampiónov je ťažké napodobniť, sú jedineční, snažia sa utajiť svoje know-how. Riadia sa svojimi hodnotami a nekopírujú ostatné firmy. Dĺžka zamestnaneckého pomeru je v priemere 37 rokov, čo zabezpečuje obrovskú kumuláciu vedomostí a skúseností. Spoliehajú sa na vlastné schopnosti a skúsenosti, nedôverujú outsourcingu. Ich flexibilita sa neprejavuje len schopnosťou pružne a rýchlo reagovať na tržné zmeny, ale i v rýchlosti reakcie na potreby zákazníka. Vďaka svojej flexibilita a inovačnému potenciálu dokážu vyťažiť z krízy maximum.



Graf 1 – Faktory úspěchu skrytých šampiónov [14]

Graf 1 zobrazuje 3 základné faktory ovplyvňujúce úspech malých a stredných firiem patriacich do skupiny skrytých šampiónov. Najvyšší podiel, takmer polovičný, patrí podnikavosti, resp. vodcovským schopnostiam. Úspešným totiž môže byť každý, nezávisle na veľkosti, kto dokáže využiť príležitosť a neváha. Ďalšími faktormi sú kvalifikácia a lojalita zamestnancov (28%) a profesionálne riadenie (27%).



Synergia týchto troch faktorov prináša nebývalý úspech malým a stredným podnikom, ktoré by sa na prvý pohľad mohli zdať ohrozenejšie na trhu ako veľké koncerny.

## 1.2 Základné pojmy

V nasledujúcej kapitole budú rozobrané a definované základné pojmy súvisiace s oblasťou stratégií. Je dôležité si uvedomiť rozdiely medzi jednotlivými pomenovaniami, aby management a v neposlednom rade i samotní zamestnanci vedeli, prečo majú do firmy vložiť to najlepšie zo seba.

### 1.2.1 Misia, poslanie

Ak hovoríme o misii a poslaní, hovoríme vlastne o tom istom. Vyjadrujeme tým dôvod, prečo firma na trhu existuje. Je vhodné, aby bolo poslanie vyjadrené spôsobom, ktorý motivuje ľudí vo firme. Pretože pracovníci, ktorí vedia, prečo spoločnosť existuje, sa môžu lepšie podieľať na vytváraní zisku.

Dobré poslanie by sa malo vyznačovať troma charakteristikami:

1. **sústredenie sa na obmedzený počet cieľov** – možnosť poslanie rozpracovať do cieľov, ktoré však budú počtom obmedzené, pretože by mohla nastať situácia, že spoločnosť nebude schopná nadmerný počet cieľov rozpracovať,
2. **zdôraznenie politiky a hodnôt, ktoré chce firma číť** – jediné ziskové stredisko je zákazník, preto je potrebné definovať misiu spôsobom, ktorý by maximalizoval spokojnosť zákazníka a taktiež akcionárov a zamestnancov,
3. **vymedzenie pola pôsobnosti** – vymedzenie odvetvia, rozsahu výrobkov, trhu, geografický rozsah.

### 1.2.2 Vízia

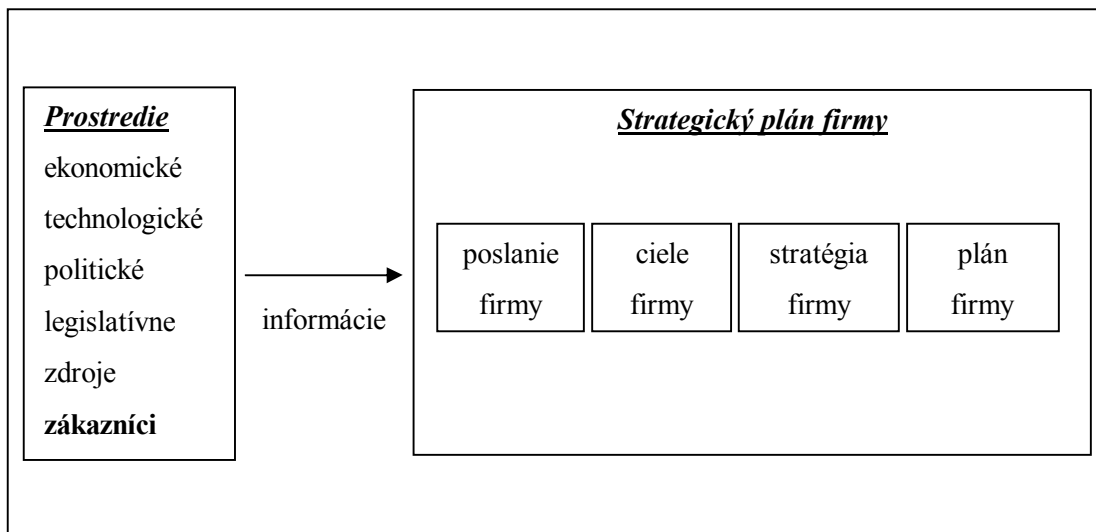
Poslanie je možné stanoviť na základe vízie. Tá poskytuje určitý smer rozvoja spoločnosti na dobu 10 až 20 rokov. Vízia je menej konkrétna ako poslanie.

Nesmieme zamieňať pojmy vízia a poslanie. Vízia predstavuje budúce chovanie spoločnosti. Poslanie musí odrážať momentálnu realitu, musí vychádzať z konkrétnych podmienok, v ktorých sa firma nachádza.

### 1.2.3 Stratégia

Stratégia je dlhodobý plán činností zameraný na dosiahnutie nejakého cieľa, pričom obvykle vychádza z vízie firmy a konkrétneho poslania spoločnosti.

V iných literatúrach sa uvádza, že stratégia je spôsob, akým dosiahnuť stanovené ciele.



Obr. 1 – Stratégia v prostredí [Vlastné spracovanie]

Na obrázku 1 je zobrazená skutočnosť, že každá firma sa nachádza v prostredí, ktoré je ovplyvnené rôznymi okolnosťami (politické, ekonomické...). Všetky tieto informácie (získavané pomocou analýz SWOT, PEST a iné) spoločnosť využíva na zostavenie vhodnej stratégie, prípadne prispôsobenie doterajšej stratégie novým okolnostiam prostredia.

### 1.2.4 Ciele

Cieľ firmy môžeme všeobecne označiť ako stav, ktorý chceme dosiahnuť.

Ciele spoločnosti môžu byť veľmi rôznorodé, záleží od konkrétnej situácie konkrétnej firmy. Dôležité je, aby spĺňovali podmienky pravidla SMART:

S – SPECIFIC: cieľ musí byť špecifikovaný, presne popísaný,

M – MEASURABLE: musí byť merateľný,

A – ACCEPTABLE: musí byť akceptovateľný, musí zodpovedať potrebám svojho príjemca,

R – REALISTIC: reálny a hlavne realizovateľný,

T- TIMED: časovo ohraničený.

### **1.3 Základné členenie stratégií**

Stratégia je možné členiť z viacerých hľadísk. Jedným zo základných pohľadov je, či sa jedná o celkovú (generálnu) stratégiu podnikateľského subjektu, určujúcu jeho chovanie ako celku, alebo sa jedná o stratégiu dielčiu, ktorú si vytvorila dcérska spoločnosť v rámci celkovej stratégie firmy, prípadne stratégiu špeciálnu, ktorá bude určovať jednanie v určitej špecifickej oblasti.

#### **1.3.1 Generálna stratégia**

Samostatné podnikateľské subjekty sa len ťažko obídu bez jasne formulovanej stratégie. Základom činnosti takéhoto subjektu, ak má byť dlhodobo úspešný, je celková stratégia, vychádzajúca z celkovej filozofie podnikania, zo všeobecných myšlienok managerov, určujúcich základné ciele spoločnosti a skúmajúcich špecifické hrozby, ktorým bude firma pri realizácii stratégie vystavená.

#### **1.3.2 Dielčie stratégie**

Dcérske spoločnosti a organizačné súčasti väčších spoločností, ktoré majú dostatočnú obchodnú a finančnú nezávislosť môžu vytvárať vlastnú stratégiu. Tá má obvykle komplexný charakter, ako to vyžaduje miera ich samostatnosti rozhodovania. Na druhej strane však rešpektuje stratégiu materskej spoločnosti a sú voči nej v semiautonómnom vzťahu, čo znamená, že tieto stratégie sú odvodené od generálnej stratégie, môžu sa však opierať o špecifické myšlienky a obsahovať špecifické ciele.

### 1.3.3 Špeciálne stratégie

*„Popri generálnej stratégii a dielčích stratégiách, existujú v spoločnostiach i špeciálne stratégie, ktoré sú vytvárané pre jednotlivé oblasti svojej činnosti. Medzi takéto patria marketingové stratégie, stratégie obchodné a odbytové, stratégie riadenia ľudských zdrojov, finančné stratégie a mnoho ďalších. Taktiež vytvárajú s generálnou stratégiou semiautonómny vzťah.“ [6, s.14]*

## 2 INFORMAČNÉ ZÁKLADY STRATÉGIE

Pre vytvorenie úspešnej stratégie je potrebné zhromaždiť radu informácií, ako z interných tak i z externých zdrojov. Prvoradý význam majú informácie poskytované z vnútra firmy v podobe dát z databáz, podnikového archívu, z jednotlivých útvarov podniku (marketingový, finančný, auditorský), ale i z konkrétnych vyjadrení kľúčových pracovníkov, špecialistov a managerov podniku.

K informáciám získaným z vonkajšieho prostredia radíme okrem iného odbornú literatúru, internetové stránky, štatistické informácie či informácie z iných verejných zdrojov. V prípade špeciálnych otázok sa spoločnosť môže pri získavaní dôležitých informácií obrátiť na poradenské firmy či spoločnosti zaoberajúce marketingovým výskumom.

### 2.1 Posúdenie vlastných schopností

Hodnotenie vlastných schopností je vždy otázkou relevantnosti. Každý podnikateľský subjekt má rôzne schopnosti, z ktorých sa odvíjajú konkurenčné výhody. Podnik, ktorý dokáže správne oceniť svoje potencionálne výhody a nedostatky, a rovnako ich vziať do úvahy pri tvorbe či úprave stratégie, posilní svoje postavenie voči relevantnej konkurencii. Relevantnou konkurenciou myslíme „*hlavných konkurentov na hlavných trhoch, na ktorých je podnikateľský subjekt činný alebo ktoré hodlá obsadiť*“. [6, s.27]

V rámci posúdenia vlastných schopností je treba previesť nasledujúce porovnania:

- prístup ku kapitálu a k cudzím finančným zdrojom,
- prístup k základným zdrojom surovín, materiálu a polotovarov,
- prístup k ľudským zdrojom,
- prístup k technológiám, zariadeniu a vybaveniu,
- prístup k informáciám,
- goodwill. [6]

### 2.1.1 Kapitálová vybavenosť a prístup k financovaniu

Kapitálovú vybavenosť podniku je nutné posúdiť z troch hľadísk:

- v porovnaní s relevantnou konkurenciou,
- v porovnaní s relevantným trhom,
- vo vzťahu k potrebám financovania strategických zámerov.

Kapitálová vybavenosť patrí k základu konkurenčnej schopnosti. Od nej sa odvíja schopnosť spoločnosti financovať svoje zámery z vlastných zdrojov, ale i schopnosť získať výhodne cudzie zdroje.

Na porovnanie s relevantnou konkurenciou je možné použiť štandardné ukazovatele finančnej analýzy, ktoré ukazujú finančnú štruktúru podniku, pomer použitého kapitálu na pracovníka, na jednotku produkcie. Výsledky je nutné vyhodnocovať s ohľadom na veľkosť spoločnosti.

Čo sa prístupu ku kapitálu týka, je potrebné porovnávať skutočné možnosti zhodnotenia vlastného kapitálu a zároveň možnosti získania cudzích zdrojov financovania. Všímať si treba nie len celkové množstvo prostriedkov, ale taktiež ich cenu, pohotovosť či zaistenie. [6]

### 2.1.2 Materiálové zdroje

Pokiaľ ide o prístup podniku k základným zdrojom surovín, materiálu, polotovarov, vo väčšine prípadov nebudú rozdiely markantné. Je to spôsobené tým, že konkurenčné prostredie vo väčšine odborov umožňuje ich obstarávanie za konkurenčných podmienok.

Rozdiely prichádzajú tam, kde sa vytvárajú vertikálne integrácie, rozdielne podmienky sa týkajú taktiež niektorých zdrojov energií a prírodných zdrojov, ktoré sú ťažko dostupné a málo rozšírené.

Preto je vhodné overiť si najskôr reálnu situáciu, možnosti a prognózy a porovnať ich so situáciou a možnosťami konkurencie. Porovnanie tak často vedie k úvahám o vhodnosti umiestnenia organizácie na daný trh. [6]

### 2.1.3 Tržná pozícia a prístup na trh

Pre tvorbu stratégie je východzia tržná pozícia jednou zo základných informácií. Potrebne je preskúmať podmienky vstupu na trh, náklady súvisiace so vstupom do odvetvia či na daný trh, bariéry vstupu. Tu si už podnik nevystačí len s internými informáciami, treba využívať i externé informačné pramene.

Pri skúmaní tržnej pozície je veľmi dôležitou informáciou porovnanie goodwillu daného subjektu s konkurenciou. Je treba realisticky zhodnotiť jeho značku, značky jeho hlavných produktov, porovnať, ako trh oceňuje jeho produkty v porovnaní so zrovnateľnými produktmi jeho konkurentov. Toto porovnanie chráni podnikateľský subjekt pred príliš optimistickými predstavami a dáva tak vhodnú rozhodovaciu základňu pre tvorbu stratégie. [6]

### 2.1.4 Manažerský potenciál

Pre úspešnú realizáciu stratégie je veľmi dôležitý faktor manažerského potenciálu, ktorým podnik disponuje. Spoločnosť musí mať nielen schopných manažerov, ale i silné vedenie a zhodu o základných strategických zámeroch. Treba si uvedomiť, koľko je možné považovať za schopného manažera. Okrem iného je to osoba, ktorá má na jednej strane za sebou skúsenosti rady úspešných projektov, a na strane druhej je disponuje dostatkom tvorivosti a pribojnosti. Dobrý management taktiež dokáže vhodne rozhodovať v podmienkach neistoty a vie navrhnúť efektívne taktické riešenia turbulentného praktického podnikateľského prostredia. [6]

### 2.1.5 Potenciál ľudských zdrojov

Mať k dispozícii dostatok pracovných síl v potrebnej odbornej a kvalifikačnej skladbe, s potrebnými dovednosťami a vypestovanými návykmi, navyiac za konkurenčnú cenu, je ideálnym stavom, ktorého však nie je jednoduché dosiahnuť. Podstatné nie je to, či je podnik schopný ideál splniť, ale či sa k nemu dokáže priblížiť viac a najlepšie i lacnejšie ako priama konkurencia. Jednou zo základných otázok je, do akej miery je nutná formálna kvalifikácia a kedy je lepšie uprednostniť praktické či tvorivé dovednosti. Čím väčšiu pozornosť venuje podnik tomuto bodu, tým lepší efekt naplnenia stratégie v budúcnosti dosiahne. [6]

### **2.1.6 Informácie a know-how**

Prístup k informáciám a technológiám je dôležitou súčasťou procesu tvorby stratégie. Postupne silnie vedomie, že sa v tejto oblasti vytvárajú nové hodnoty a preto sa podnikateľské subjekty usilujú o ochranu svojich znalostí. Dôležité je si uvedomiť, že sa netreba zaujímať len o to, či danú informáciu možno kúpiť, či to, čo chce podnik kúpiť, je naozaj výborné, alebo to, koľko za kúpu daného patentu spoločnosť zaplatí. Rovnako dôležité je i to, či je subjekt schopný toto know-how uchopiť a maximálne využiť, to znamená dokázať ho v budúcnosti inovovať a ďalej rozvíjať, aby znova nemusel nakupovať poznatky ostatných konkurentov. [6]

## **2.2 Posúdenie vonkajších faktorov**

V predchádzajúcom texte boli rozobrané základné interné faktory, ktoré treba brať do úvahy pri zostavovaní podnikovej stratégie. Ďalšia časť bude venovaná faktorom externým. Tieto faktory pomáhajú podniku pochopiť podnikateľské prostredie a vzťahy v ňom.

### **2.2.1 Informácie o trhu**

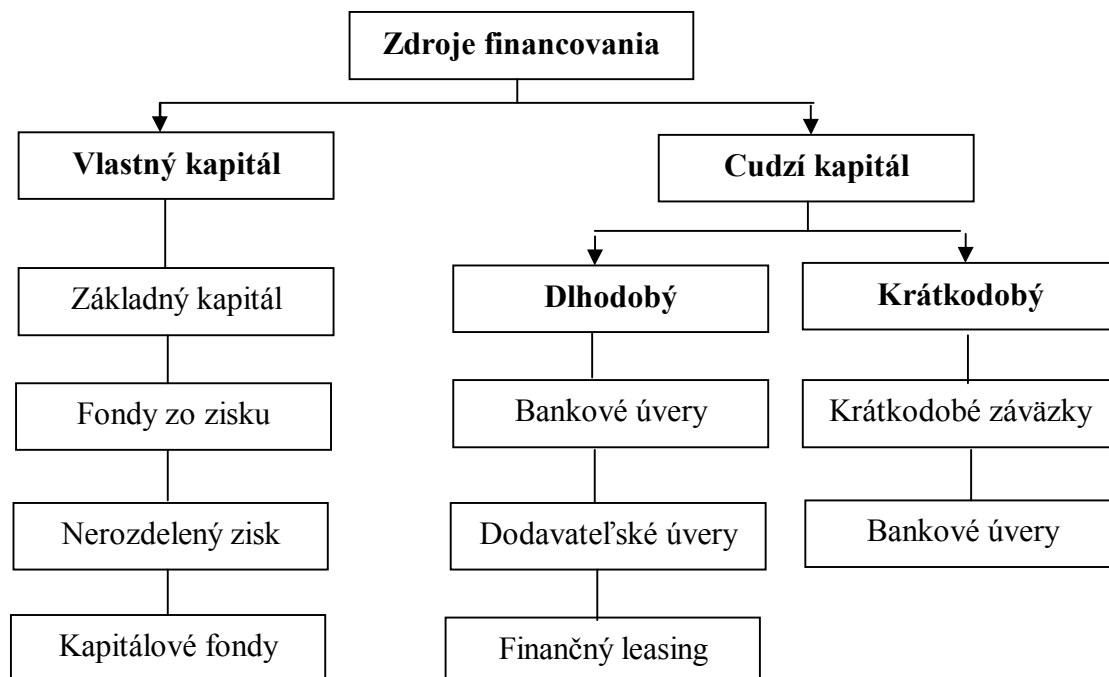
Informácie o trhu sú zväčša priebežne zhromažďované marketingovým oddelením firmy. To však nemusí byť vždy pravdou. A to najmä v prípadoch, kedy stratégia predpokladá vstup na nový trh, prípadne zavádzanie nového produktu. V takýchto prípadoch je nutné obrátiť sa na externé zdroje informácií, akými sú špecializované marketingové spoločnosti. Takto získané poznatky o trhu, spotrebiteľoch, substitučných produktoch a iných dôležitých prvkoch okolia je potrebné pomocou rôznych portfóliových metód upraviť pre potreby strategického rozhodovania.

### **2.2.2 Informácie o zdrojoch kapitálu**

Na úspešnosti zostavenej stratégie sa bezpodmienečne podieľa i správna voľba jej financovania. Existuje mnoho zdrojov, z ktorých podnik môže čerpať finančné prostriedky. Ak chce podnik docieľiť efektívnosti financovania stratégie, musí zohľadniť skutočnosť, že zdroje, ktoré sa najviac ponúkajú, nemusia byť automaticky



najlacnejšie, a taktiež to, že daný zdroj nemusí byť z hľadiska povahy zámeru práve najvhodnejší. Preto je podstatné, aby podnik získal vždy maximum informácií o jednotlivých alternatívach krytia výdavkov. Dôležité je najmä, aby boli zohľadnené skutočné náklady daného kapitálu, aby sa nestalo, že sa dodatočne v priebehu jednaní o konkrétnom financovaní objaví typ nákladu, ktorý nebol pôvodne uvedený.



Obr. 2 – Zdroje financovania [Vlastné spracovania]

Na obrázku 2 sú uvedené možnosti zdrojov krytia, ktoré môže podnik využiť k financovaniu realizácie stratégie. Je treba si uvedomiť rozdielnu výšku nákladov na vlastný a cudzí kapitál, taktiež musí management firmy rozlišovať dlhodobý a krátkodobý cudzí kapitál. Je nutné prispôbiť výslednú variantu časovému aspektu strategického rozhodnutia.

### 3 TVORBA STRATÉGIE

Nasledující kapitola je venovaná strategii samotnej, a síce jej tvorbe. Rozobraný bude postup strategického rozhodovania v období, keď spoločnosť nemá formulovanú ešte žiadnu stratégiu (obr. 3), ale i vtedy, keď stratégia je stanovená, vykazuje však určité nedostatky. Dôležité je taktiež vybrať vhodný strategický koncept či konkrétny typ stratégie.



Obr. 3 – Strategický plánovací cyklus [11]

#### 3.1 Časový výhled strategie

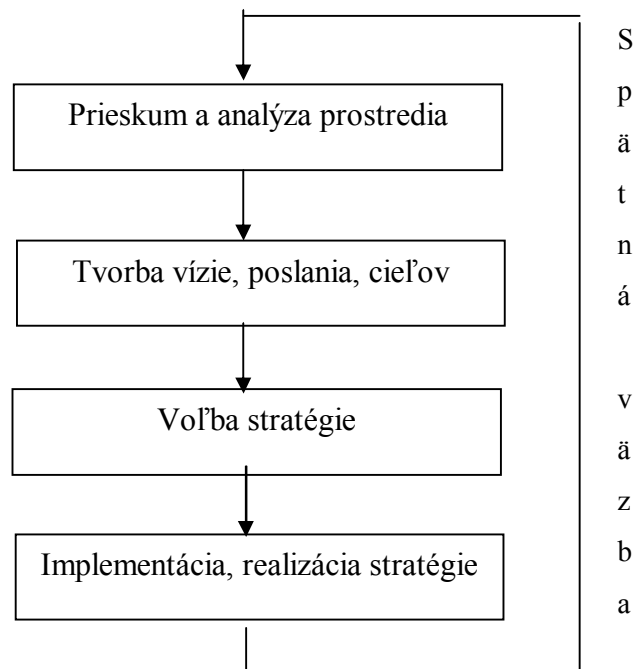
Určenie časového výhľadu stratégie je dané niekoľkými skutočnosťami. Predovšetkým je ohraničené schopnosťou podniku odhadnúť budúci vývoj. Čím turbulentnejšie podmienky a menšia miera stability v podnikaní panuje, tým kratšie bude obdobie strategického plánovania.

Časový výhľad stratégie je ovplyvnený i veľkosťou a stabilitou podnikateľského subjektu. Veľké a stabilné spoločnosti vytvárajú svoje stratégie na dlhšie časové obdobia v porovnaní so strednými a menšími firmami.

Na dĺžku strategického plánovania má vplyv aj predmet podnikania. Toto platí najmä v prípade firiem zaoberajúcich sa ťažbou surovín. Tam, kde vplyvom prírodných podmienok, nákladov na prospekciu a veľkých geografických vzdialeností príprava využitia zdrojov vyžaduje dlhší čas, sa táto skutočnosť nutne premietne do dlhodobého strategického plánovania (napríklad v plynárenskom priemysle sa objem ťažby a spracovanie plynu plánuje na 20 rokov dopredu, rovnako ako pri ťažbe ropy). Tak tiež v odvetviach, ktorých predmet činnosti je viac intelektuálny, je žiaduce vytvárať generálne stratégie s dlhším časovým výhľadom (napríklad vo finančných službách). [6, s.42]

### 3.2 Ako vytvárať stratégiu

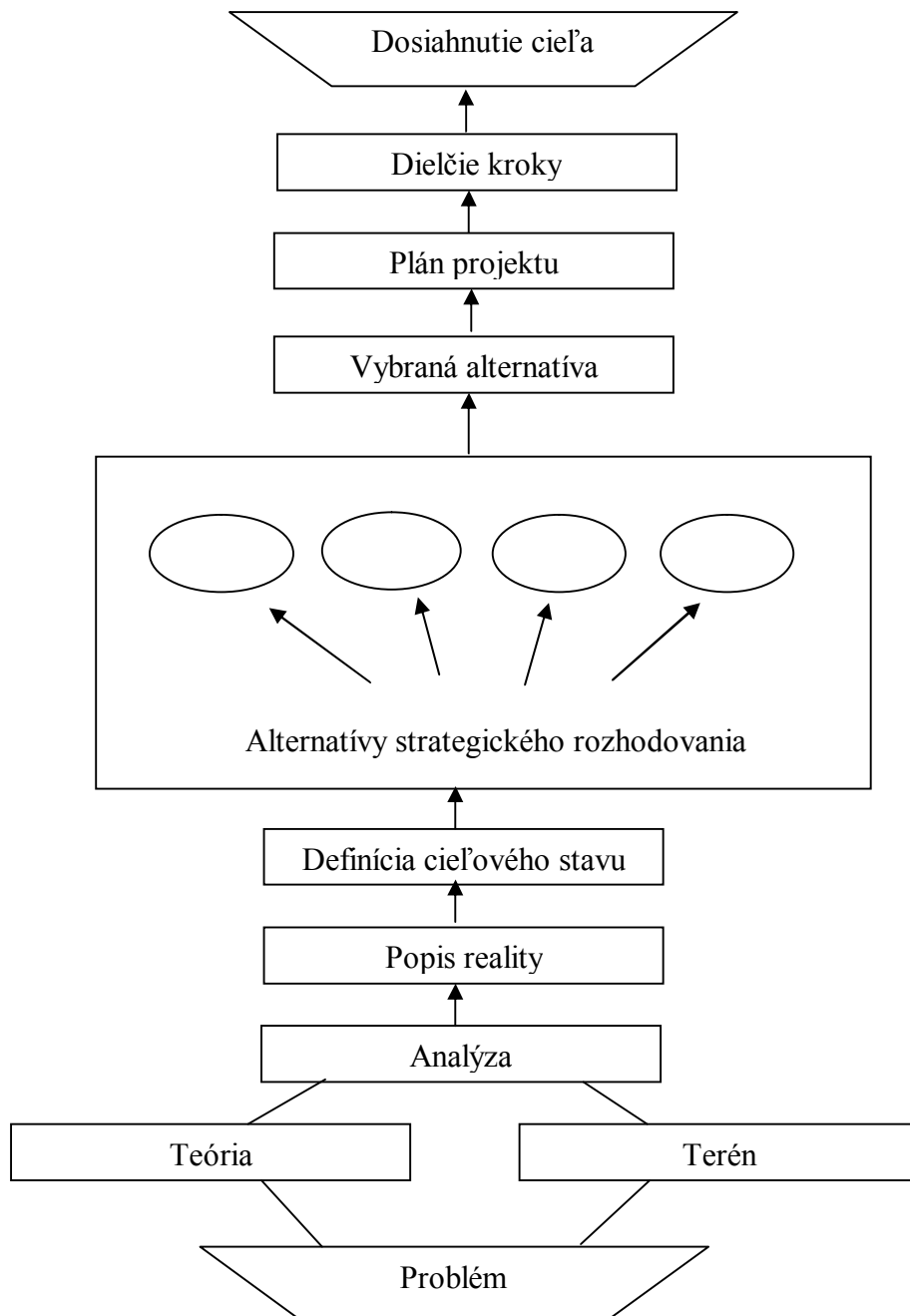
Proces riadenia stratégie sa skladá z viacerých fáz (Obrázok 4), a síce formulovanie vízie na základe myšlienky o zmene, formulovanie poslania a cieľov podniku vychádzajúcich z vízie, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, následné vytvorenie vhodnej stratégie, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie.



Obr. 4 – Proces tvorby úplne novej stratégie

[Vlastné spracovanie]

V prípade, že podnik už stanovenú stratégiu má z predošlého obdobia a zistil nejaký problém v jej plnení či nesprávnom nastavení, bude proces strategického rozhodovania mierne odlišný. Postupnosť krokov je znázornená na obrázku 5.



Obr. 5 – Riešenie strategického problému [4,s.142]

Na uvedenom obrázku je znázornený spôsob riešenia vzniknutého strategického problému – rozdiel medzi plánovaným stavom a stavom reálnych. Daný problém je nutné preskúmať z pohľadu teoretických poznatkov, aby manager získal lepší prehľad v danej oblasti. Rovnako tak musí problém riešiť i vo vzťahu k spoločnosti (terén), aby nevznikla „prevádzková slepota“. Získané informácie je nutné analyzovať a navrhnúť možné riešenia, z ktorých sa selektívnym výberom získa jediná alternatíva. Túto potom management prepracuje do plánu projektu, stanoví postupné dielčie kroky, ktorými bude dosiahnutý vopred stanovený cieľový stav.

### 3.2.1 Hľadanie myšlienky

Východiskom každej stratégie je myšlienka, idea určitej zmeny. O ňu sa opiera novosť stratégie, ona odlišuje subjekt od ostatných konkurentov na trhu. Od tejto myšlienky sa odvíjajú aj nadväzujúce úrovne taktického a operačného plánovania.

Vo väčšine prípadov vzniká myšlienka ako okamžitý nápad či ako výsledok sústredného uvažovania o príležitostiach, silných a slabých stránkach súčasnej konkurencie, o stavu odvetvia a jeho budúcnosti. Tento sa potom podrobí analýzam rôznych väzieb a skutočností, či už vnútorných v podniku alebo vonkajších vo vzťahu k podstatnému okoliu. V prípade pozitívnych výsledkov sa daná myšlienka postupne začne premieňať na stratégiu.

Kde hľadať podnety k myšlienkam, ktoré by sa mohli stať základom budovania stratégie? Ak je cieľom stratégie posilnenie konkurencieschopnosti, je nutné hľadať najmä tam, kde je možné nájsť zásadný prínos, prípadne dlhodobú výhodu. Z pozorovania praxe vyplýva, že takýmto miestom je najčastejšie oblasť, ktorá v minulosti prekonala najmenej zmien, oblasť, v ktorej si väčšina ľudí ani nedokáže zmenu predstaviť. Ak sa firme podarí nájsť spôsob, ako oživiť, zmeniť takúto oblasť, môže získať i dlhodobú konkurenčnú výhodu. [6]

### 3.2.2 Analýza okolia podniku

V rámci správneho strategického rozhodnutia musí management poznať okolie podniku, ako makrookolie, tak i mikrookolie. Na získanie dôležitých informácií týkajúcich sa práve okolia spoločnosti, sa využívajú metódy uvedené v ďalšom texte. Z nich potom dokáže podnik určiť svoju konkurenčnú výhodu a správne nastaviť stratégiu.

#### 3.2.2.1 PEST(LE) analýza

Názov tejto analýzy je odvodený z názvu druhov faktorov, ktoré sú analyzované. Jedná sa o faktory politické, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické, legislatívne a ekologické. Faktory sú do analýzy zahrnuté podľa dôležitosti ich vplyvu nie len v súčasnosti, ale i podľa ich predpokladaného vývoja v budúcnosti. [1]

#### 3.2.2.2 Metódy tvorby scenárov

Informácie o dôležitých faktoroch získané z PEST analýzy je možné využiť pri tvorbe scenárov vývoja okolia podniku. Prostredníctvom tejto metódy môže management simulovať jednotlivé varianty vývoja externého prostredia a určiť ich prípadný vplyv na stratégiu. Ak je faktorov málo, je možné vytvárať scenáre na základe ich kombinácie. V ostatných prípadoch sa odporúča vytvoriť scenáre, ktoré sa od seba výrazne líšia, to znamená napríklad scenáre optimistické, realistické a pesimistické. [11]

#### 3.2.2.3 Analýza odvetvia

Danou analýzou zisťuje stav v odvetví. Pod pojmom stav odvetvia sa rozumie miera roztrieštenosti či naopak konsolidovanosti daného odvetvia. Rovnako tak sa sleduje, či ide o odvetvie nové, dynamicky sa rozvíjajúce alebo naopak odvetvie tradičné či dokonca odvetvie upadajúce. Analýza musí odpovedať na niekoľko nasledujúcich otázok:

- nakoľko je dané odvetvie stabilné,
- v akej fáze svojho životného cyklu sa odvetvie nachádza,
- koľko konkurentov v odvetví pôsobí a koľko z nich je väčších alebo približne rovnakej veľkosti (tržnej sily) ako daný podnikateľský subjekt,

- do akých vertikálnych integrácií sa konkurenti zapájajú (vplyv na možnosť obstarania zdrojov),
- aká je pravdepodobnosť náhrady pôvodných produktov obdobnými alebo kvalitnými novými produktmi,
- čo určuje momentálnu mieru roztrieštenosti/konsolidovanosti odvetvia,
- v čom spočívajú obmedzujúce podmienky pre ďalší rozvoj odvetvia,
- kde hľadať počiatočné trhy a kam vstupovať neskôr,
- aká je krátkodobá a dlhodobá prognóza vývoja odvetvia (v ktorej fáze ekonomického cyklu sa nachádza a aký dlhý je tento cyklus),
- aká je úroveň regulácie odvetvia? [6]

Predovšetkým v kombinácii so stavom konkurencie vzniká rada situácií, ktoré charakterizujú podnikateľské prostredie v danom odvetví. Pri tvorbe stratégie či dokonca už pri hľadaní kľúčovej myšlienky sa k nemu môže podnik postaviť v dvoch rovinách:

1. dané podnikateľské prostredie podnik akceptuje ako skutočnosť a vytváranú stratégiu prispôsobí tomuto prostrediu,
2. dané podnikateľské prostredie podnik neakceptuje a hľadá metódy, ktorými by bolo možné terajší stav odvetvia prekonať, zmeniť či využiť vo svoj prospech.

#### ***3.2.2.4 Porterov model piatich konkurenčných síl***

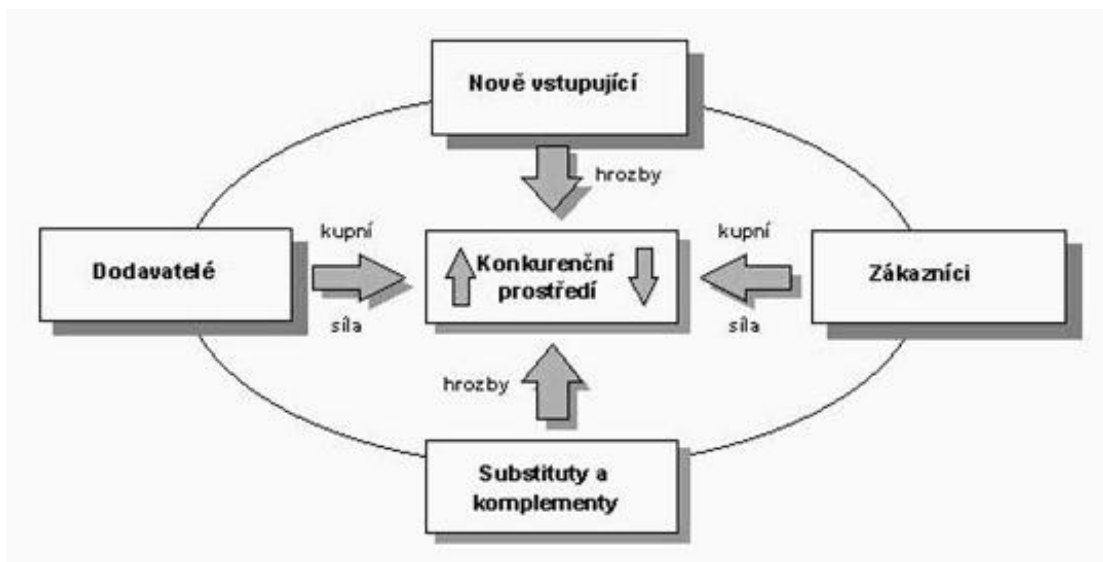
Pri skúmaní konkurencie z hľadiska vytváratej stratégie je dôležité sa zamerať najmä na hľadanie odpovedí na tri základné otázky:

1. Aký je stav daného odvetvia?
2. Aký je stupeň konkurencie v danom odvetví?
3. Aký je prah pre vstup do podnikania v danom odvetví? [1]

Treba si uvedomiť fakt, že čím je na trhu viac súťažiacich s približne rovnakou tržnou silou, tým vyšší je stupeň konkurencie v danom odvetví.

So stupňom konkurencie potom priamo súvisí stabilita odvetvia. Nestabilné prostredie je vždy náchylné k prudkým reakciám na zmeny konkurenčného odvetvia. [11]

Popri stabilite odvetvia je dôležitým znakom i intenzita konkurencie na trhu. Konkurencia v odvetví nie je len otázkou samotných priamych konkurentov. Popri nich pôsobia na trhu ďalšie 4 konkurenčné sily, ktoré sú zobrazené na obr. 6.



Obr. 6 – Porterov model piatich konkurenčných síl [11]

V tomto modeli je konkurencia funkciou piatich síl vyplývajúcich z rivality medzi samotnými konkurenčnými podnikmi, z hrozieb substitučných výrobkov podnikov v iných odvetviach, hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia a z vyjednávacej pozície dodávateľov kľúčových vstupov ako i vyjednávacej pozície kupujúcich.

### 3.2.2.5 Positioning

Positioning je metóda strategického riadenia, pomocou ktorej je možné vyjadriť pozíciu značky/podniku medzi ostatnými značkami/podnikmi v rámci určitého trhu, prípadne segmentu trhu. V prvom kroku zisťovania pozície je nutné vymedziť strategickú jednotku, ktorej pozícia bude určovaná (odvetvie, podnik, skupina produktov, konkrétny výrobok). Následne sa stanovujú hodnotené vlastnosti, ktoré sú z hľadiska nákupného chovania pre spotrebiteľa dôležité (cena a kvalita, design a exkluzivita...).



Po dotazníkovom šetrení nasleduje zakreslenie výsledkov do pozičnej mapy spolu s výsledkami vnímania konkurencie. Cieľom je teda vyhodnotiť situáciu určitého výrobu, značky na trhu a vymedziť ho voči konkurencii. Obzvlášť pre malé podniky je táto metóda vhodná, a to z dôvodu objektívneho zhodnotenia vlastnej pozície oproti konkurencii. Subjektívny odhad môže totiž znamenať príliš optimistický náhľad vedúci k nadhodnoteniu vlastných síl a následným ťažkostiam daného podniku.

### 3.2.3 Hľadanie konkurenčnej výhody

Otázku hľadania konkurenčnej výhody si musí položiť každý podnik, ktorý chce vytvoriť skutočne úspešnú stratégiu. Jedným z najvýznamnejších zdrojov dlhodobej konkurenčnej výhody môžu byť tie oblasti činnosti, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcom texte, kde sa všetci konkurenti správajú rovnako alebo aspoň veľmi podobne. Takéto oblasti, kde sa prax už premenila v rutinu, sa skrývajú spravidla najlepšie možnosti zásadných premien. Niekedy je však problém takéto miesto rozpoznať, keďže sa týka nie len podnikovej sféry, ale celého odvetvia. V prípade, že management takéto miesto predsa len objaví, ešte stále to nerieši problém konkurenčnej výhody. Dôležitá je kľúčová myšlienka, ktorá prekonáva súčasný stav takým spôsobom, ktorý znamená v dôsledkoch pozitívnu zmenu.

Hľadanie konkurenčnej výhody je založené i na využívaní nasledujúcich analýz:

- *SWOT* (strenghts, weaknesess, opportunities, threats),
- *BCG matica*,
- *BSC* (Balanced Scorecard).

#### 3.2.3.1 *SWOT analýza*

Jeden z najznámejších a všeobecne najpoužívanejších prístupov je model generických odvetvových stratégií. Základom tohto modelu je analýza podstatného podnikateľského subjektu. Tento prístup vychádza z analýzy SWOT, prípadne z analýz od nej priamo odvodených, ktorými skúma príležitosti a hrozby podstatného okolia, relevantného trhu a konkurencie v ňom. Taktiež skúma vlastné silné a slabé stránky podnikateľského subjektu vo väzbe na predchádzajúce zistenia. [1]

Rôznymi kombináciami faktorov sa môže podnik rozhodnúť pre rozdielne strategické reakcie (obr. 7).



Obr. 7 – Diagram SWOT analýzy [11]

Agresívne rastovo orientovanú stratégiu, niekedy označovanú aj ako „max-max“ alebo „SO“ (Strengths a Opportunities) môže podnik realizovať, ak jeho silné stránky odpovedajú príležitostiam, ktoré okolie ponúka.

Diverzifikačnú stratégiu („min-max“ alebo „ST“) podnik použije, ak jeho silné stránky ohrozuje nepriazeň okolia. Východiskom je minimalizácia ohrozenia a maximalizácia silných stránok.

Turnaround stratégia („max-min“ alebo „OW“) je vhodná vtedy, ak okolie poskytuje dostatok príležitostí, avšak podnik má množstvo slabých stránok. Podnik musí slabé stránky minimalizovať, aby mohol príležitosť využiť.

Obranná stratégia („min-min“ alebo „WT“) sa odporúča vtedy, keď v podniku prevládajú slabé stránky a navyše okolné prostredie podnik ohrozuje. Podnik musí minimalizovať hrozby ale i svoje slabé stránky. V krajnom prípade musí svoju pozíciu opustiť. [11]

### 3.2.4 Formulovanie strategickej vízie

Na základe východzej myšlienky, konkurenčnej výhody a s ohľadom na poslanie, je treba pristúpiť k formulovaniu cieľovej vízie. Tá popisuje cieľový stav, ktorý chce podnik dosiahnuť. Spravidla sa jedná o popis dosť všeobecný, avšak zahŕňajúci to, čo treba dosiahnuť v kľúčových oblastiach činnosti podnikateľského subjektu.

Tak vzniká celková predstava o zámeru, ktorý bude v ďalších fázach rozhodovacieho procesu podrobne definovaný.

### 3.2.5 Základné metódy a postupy tvorby vlastnej stratégie

Podstatou spracovania vlastnej stratégie je popísanie strategickej vízie štruktúrovanou sústavou cieľov, smerujúcich k jej uskutočneniu. Veľmi dôležité je, aby stanovené ciele popisovali všetky podstatné stránky činnosti podnikateľského subjektu pri dosahovaní cieľovej vízie.

Toto je možno dosiahnuť nasledujúcimi spôsobmi:

- riadené rozhovory,
- voľné diskusie,
- definovanie cieľov jednou osobou,
- brainstorming. [6, s.38]

Uvedené praktiky stanovovania cieľov a formulovania stratégie sú rozdielne časovo náročné, rozdielne môže byť i chápanie strategických cieľov účastníkmi (riadené rozhovory), či zaistenie pokrytia všetkých podstatných stránok činností (voľná diskusia). Definovanie cieľov jednou osobou šetrí čas a náklady na diskusie a rozhodovanie, avšak na úkor objektivnosti rozhodnutia. Manager, ktorý rozhoduje o cieľoch sám, sa môže dostať do slepej uličky, prípadne si nemusí uvedomovať všetky skutočnosti ovplyvňujúce stratégiu, čo sa prejaví pri realizácii stratégie a môže viesť k neúspechu nielen danej stratégie, ale dokonca i celého podniku.

Brainstorming sa v dnešnej praxi využíva najviac, a to najmä pre tzv. synergický efekt (viac ľudí, viac rozumu). Za sprievodu moderátora diskutuje skupina managerov o danej téme, v tejto situácii o stanovení cieľov a spôsobov ich dosiahnutia, a spoločne hľadajú najlepšiu variantu.

Dané techniky sa uplatňujú v stredných a veľkých podnikoch, kde sa na rozhodovaní podieľa viacero osôb. Rozdielny prístup tvorby stratégie bude využívať malý podnik či mikropodnik.

Tu sa na managovaní podieľa zväčša len 1 osoba, spravidla majiteľ subjektu. V takomto prípade sa tento človek stáva analytikom, tvorcom stratégie i jej realizátorom. Jeho myslenie a konanie je krátke a nekomplikované, pretože dôverne a bez sprostredkovania pozná vonkajšie i vnútorné prostredie podniku a dokáže pružne reagovať na zmeny v ňom. Nevyhnutnosť zmien vníma oveľa skôr ako veľký podnik a rovnako tak je schopný rýchlejšie prispôbiť svoje chovanie danej situácii.

### 3.3 Voľba strategického konceptu

Podnikateľské subjekty existujú v neustále sa meniacich tržných podmienkach. Trh sa vyvíja, konkurencia sa mení, požiadavky zákazníkov rastú. To, čo bolo dobré kedysi, nestačí pre prítomnosť. Preto musí management reagovať na výzvy. Hľadanie odpovedí na štandardné otázky života podniku pomáhajú riešiť všeobecné strategické koncepty (často mylne označované ako „stratégie“). Tieto strategické koncepty prinášajú teoretické východiská, všeobecné pohľady na možné riešenia. Ich využitie je vhodné ako súčasť strategického uvažovania. Je ich možné využiť i pri hľadaní kľúčovej myšlienky stratégie, nie je však možné túto myšlienku nahradiť konceptom. Následkom tejto zámény by bola strata jedinečnosti stratégie a oslabenie jej konkurencieschopnosti. Vzhľadom k všeobecnej povahe konceptov je vždy nutné nájsť nový, niečím výnimočný spôsob, ako ho aplikovať do kontextu špecifickej stratégie a do konkrétnych podmienok, pre ktoré je táto stratégia určená.

#### 3.3.1 Strategický koncept najnižších celkových nákladov

*„Tento koncept vyžaduje maximálnu koncentráciu na malý počet produktov / služieb s cieľom čo najviac koncentrovať skúsenosť, a tým dosiahnuť najnižšie možné celkové náklady. Okrem uvedeného je nutné tieto celkové náklady i počas realizácie stratégie udržať na najnižšej úrovni voči konkurencii v danom odvetví na danom trhu.“*

[6, s.49] Dosiahnutie úspechu je podmienené skúsenosťou, vďaka ktorej je možné neustále zisťovať a vylepšovať chyby v transformačnom procese a riadení, a tým znižovať náklady podniku. Dôležitým faktorom sú i investície do sústavnej modernizácie.

Problém daného strategického konceptu môže nastať v prípade, že nebolo možné pokryť výnosmi náklady výskumu a vývoja skôr, ako konkurenti ponúkli na trhu porovnateľné produkty. Platí to najmä u nového výrobku v situácii, keď konkurencia bude schopná vyrovnat' výhodu daného výrobku rýchlejšie, ako budú uhradené náklady výskumu, vývoja a náklady zavedenia na trh.

Komplikáciu môže znamenať taktiež inflácia zvyšujúca náklady, ktoré je nie vždy možné premietnuť do ceny produktu, a tak dochádza k postupnej strate schopnosti odlíšiť sa od konkurencie nákladmi.

### 3.3.2 Strategický koncept diferenciacie

Druhý zo strategických konceptov je založený na diferenciacii (odlišnosti). Podnik sa snaží odlíšiť od ostatných spoločností, chce ponúkať zákazníkom a klientom najvyšší komfort prostredníctvom špecializovaných produktov, šitých „na mieru“, usiluje sa o poskytovanie vysokého štandardu servisu ku každému produktu. Výhodu majú firmy, ktoré vstúpili na trh ako prvé alebo vynaložili značné prostriedky na agresívnu reklamu. [6]

Daný koncept sa vzťahuje na luxusné a značkové produkty, za ktoré je zákazník ochotný a schopný akceptovať i vyššiu nákupnú cenu.

Rizikom sú určité obmedzenia súvisiace s vysokou cenou. Ako náhle zákazníci nebudú ochotní hradiť vysokú cenu, dostane sa firma do problémov, pretože ju lacnejšia špecializovaná konkurencia začne vytláčať z trhu. Firma sa môže stať závislou na určitej špecifickej skupine zákazníkov. So zánikom tejto skupiny, prípadne so zmenou jej vkusu môže dôjsť až k zániku firmy.

Tento koncept je veľmi citlivý na imitácie a paděľky, ktoré sú v dnešnom svete veľmi rozšírené (čínske produkty).

### 3.3.3 Strategický koncept konkurencie kvalitou

*„Jeden zo strategických konceptov, ktorý je z pohľadu zákazníka najžiaducejší. Pod pojmom kvalita však v tomto prípade nechápeme len kvalitu z technickej*

*a technologickej stránky, prípadne kvalitu designu, ale celý komplex vlastností, ktoré robia produkt najvhodnejším z pohľadu potenciálneho zákazníka.*“ [6, s.50]

Požadovanú kvalitu môže jednoznačne podnik dosiahnuť splňovaním noriem ISO 9000:2000, ďalšou, dnes veľmi využívanou metódou riadenia kvality, je metóda TQM. Spočíva v tom, že management kladie dôraz na zapracovanie požiadaviek na kvalitu do všetkých organizačných procesov. V praxi to znamená, že ak budeme dbať na kvalitu v každom stupni výroby, potom i konečný výrobok bude kvalitný. Metódu TQM je možné úspešne využívať v priemyselnej výrobe, pri riadení kvality vzdelania, vlády, služieb. Systémové dosahovanie vyššieho štandardu kvality prináša konkurenčnú výhodu v podobe rastu image, posilňovaní hodnoty značky a schopnosti predávať za priaznivejšie ceny.

### **3.3.4 Strategický koncept koncentrácie pozornosti**

V podnikateľskom živote dochádza často k rozporom o dôležitých rozhodnutiach. Pri použití strategického konceptu koncentrácie pozornosti rieši dané ťažkosti management prostredníctvom agresívneho rastu firmy (fúzie, akvizície, vlastný rozvoj podniku, vstup na nový trh) alebo koncentráciou na užšie portfólio produktov, ktorému je možné venovať sústredenú pozornosť.

Problém súvisí s otázkou veľkosti firmy v odvetví či danom trhu, optimalizáciou vnútorných nákladov a vplyvom veľkých firiem na trhu na podnik.

*„Pokiaľ vedenie firmy dospeje k názoru, že portfolio produktov alebo obsadených trhov je príliš široké, vyskytujú sa v ňom produkty či trhy, ktoré neprinášajú potrebný výnos, respektíve prinášajú výnos za podmienok nákladov vyšších než iné, môže uplatniť metódy, ktorými obmedzí činnosť firmy na najziskovejšie produkty a trhy.*“ [6, s.51]

Tento koncept je možné použiť i v kombinácii so strategickým konceptom segmentácie, o ktorom bude pojednané v nasledujúcom texte. Taktiež je možné daný koncept využiť na posilnenie bezpečnosti podnikateľskej činnosti firmy, napríklad z hľadiska vytlačovania produktov firmy lacnejšími tovarmi.

V odvetviach, kde sú významné množstevné zľavy pri nákupe komponentov, je možné dosiahnuť významných pozitívnych výsledkov, pokiaľ je podnik schopný sústrediť pozornosť na obmedzený počet produktov poskytujúcich širokú paletu využitia. Tam, kde nedokáže spoločnosť dosiahnuť efekt zníženia fixných a zároveň variabilných nákladov, kde sa prejaví negatívny vplyv obmedzenia celkovej produkcie v dôsledku obmedzenia trhu, alebo kde výsledkom nebude zlepšenie postavenia na vybraných trhoch, je tento strategický koncept nevhodný.

### 3.3.5 Strategický koncept segmentácie

Segmentácia znamená určitý typ sústreďovania v rámci trhu. V tomto zmysle je blízka strategickému konceptu koncentrácie pozornosti – i tu „*dochádza k zúženiu pozornosti, k sústreďeniu sa na vybrané segmenty trhu, ktoré predstavujú nižšie riziko alebo vyšší zisk.*“ [6, s.52]

Analýza jednotlivých segmentov trhov, ktoré prichádzajú do úvahy pre strategické rozhodnutie, musí poskytovať odpovede na nasledujúce otázky:

- v čom spočívajú kľúčové faktory úspechu,
- aké sú možnosti a riziká segmentu,
- akí sú konkurenti v segmente,
- aké sú prednosti a slabosti danej spoločnosti v porovnaní s terajšími či potenciálnymi konkurentmi v segmente?

### 3.3.6 Strategický koncept vertikálnej integrácie

Základnou otázkou manažmentu pri voľbe tohto strategického konceptu je, či je výhodnejšie tvoriť kooperačné obchodné väzby alebo sa snažiť zaistiť väčšinu, prípadne celú činnosť a zdroje vnútorne.

Zmyslom vertikálnej integrácie môže spočívať v dosahovaní daňovej výhody (najmä tam, kde je zavedená daň z pridanej hodnoty), môže ovplyvňovať prístup k zdrojom (najmä vtedy, keď sa jedná o zdroje obmedzené alebo ťažko dostupné), taktiež môže rozširovať maržu (za predpokladu, že sa podarí dosiahnuť optimalizáciu nákladov).[6]

Do úvahy je však nutné vziať rastúce riziko z obchodných vzťahov. Po porovnaní ekonomických a organizačných výsledkov môže management podniku rozhodnúť o prijatí či odmietnutí tohto strategického konceptu.

Vertikálna integrácia naráža na určité problémy:

- optimalizácia veľkosti jednotiek zahrnutých do integrácie z hľadiska objemu produkcie (s ohľadom na efektívny rozsah, aby nedochádzalo k rastu podielu fixných nákladov),
- dosahovanie úspor z rozsahu,
- stabilita usporiadaní vnútorných vzťahov,
- určité oslabenie motivácie v porovnaní s obchodnými vzťahmi,
- vytváranie klamnej predstavy o väčšej bezpečnosti podnikania.

Naopak vznikajú i mnohé výhody, medzi ktoré patria:

- úspory z vyhýbania sa trhu,
- úspory z manažerského ovládania integrovaného celku,
- úspory zo zhromažďovania a využívania interných informácií,
- úspory zo stabilného a priameho prístupu ku zdrojom.

Praktické využitie týchto výhod a prekonanie možných nedostatkov závisí od konkrétnej firmy a situácie. Preto bude tento strategický koncept vždy kombinovaný s ostatnými konceptmi, najmä koncepty segmentácie a diferenciacie.

Rozdielny postup rozhodovania u daného konceptu je závislý od smeru vertikálnej integrácie – vpred a vzad. Integrácia vpred (k trhu) zlepšuje schopnosť podnikateľského subjektu odlišiť svoj produkt napr. kvalitou, posilňuje schopnosť prístupu k náročnejším distribučným kanálom a informáciám o trhu, čo v konečnom dôsledku speje k výhodnejším cenám pre spotrebiteľov. Naopak u integrácie vzad (k zdrojom) firma sleduje zlepšenie prístupu k samotným zdrojom, snaží sa posilniť bezpečnosť podnikania utajením know-how, chce prispievať k odlišeniu produktu od podobných konkurenčných produktov vzhľadom k použitým zdrojom.



### 3.4 Alternatívy implementácie stratégie

Okrem strategických konceptov existujú i tzv. alternatívy implementácie stratégie, ktoré daný strategický koncept rozpracúvajú podrobnejšie, a tým pomáhajú managementu stanoviť jasnejšiu cestu k stanovenému cieľu.

Medzi základné alternatívy radíme:

- *stabilizácia* – firma pokračuje s rovnakými výrobkami na danom trhu. Svoju pozornosť venuje zlepšovaniu svojich výkonov. Táto strategická alternatíva vykazuje nízko riziko, nie je potrebné meniť zabehnuté postupy.
- *expanzia* – týka sa firmy, ktorá rozširuje svoju činnosť o ďalší produkt, rozširuje svoju pôsobnosť na iný trh alebo oboje súčasne. Firma môže podstupovať vyššie riziko vyplývajúce z nepoznaného (novosti trhu, výrobku), ale zároveň jej poskytuje táto alternatíva výhľad vyššieho zisku.
- *obmedzenie* – túto možnosť zväčša volí podnik, ktorý má finančné ťažkosti a potrebuje svoju činnosť obmedziť, sústrediť na určitý počet, typ produktov, či na obmedzený tržný segment.
- *kombinácia* – poslednou základnou alternatívou implementácie stratégie je kombinácia predošlých.

	STABILIZÁCIA	EXPANZIA	OBMEDZENIE	KOMBINÁCIA
<b>Výrobky</b>	- udržať - uskutočniť zmeny na zlepšenie akosti	- pripojiť nové výrobky - nájsť nové použitie	- opustiť staré výrobky - utlmiť rozvoj výrobku	- opustiť staré - pridať nové
<b>Trhy</b>	- udržať - chrániť tržný podiel - zamerať sa na výklenky	- nájsť nové teritória - preniknúť na nové trhy	- opustiť distribčné kanály - znížiť podiel na trhu	- opustiť starých zákazníkov - hľadať nových zákazníkov
<b>Funkcie</b>	- udržať - zlepšiť efektivitu výroby	- urýchliť vertikálnu integráciu - zvýšiť kapacitu	- stať sa "zajatou" firmou - obmedziť vývoj a výzkum	- zvýšiť kapacitu - zlepšiť efektivitu

Tab. 2 – Všeobecné alternatívy implementácie stratégie [Vlastné spracovanie]

Základné alternatívy a ich princípy, ktoré sú zobrazené v tab. 2, sa ďalej členia na konkrétne typy strategických alternatív:

- *koncentrácia* – zameranie sa na jeden výrobok na jednom trhu. Jednu vec produkuje firma na špičkovej úrovni a tým maximalizuje svoje prednosti a minimalizuje nedostatky.
- *rozvoj trhu* – spoločnosť vstupuje s pôvodnými výrobkami na nové trhy.
- *rozvoj výroby* – podnik modifikuje pôvodný produkt alebo vyvíja podobný výrobok. Tento typ strategickej alternatívy je vhodný pre firmy s krátkym životným cyklom produktu.
- *inovácia* – vývoj nového výrobku na základe technológie pôvodného statku.
- *horizontálna integrácia* – podnik kupuje iné firmy pôsobiace v rovnakom odvetví. Prínosom je rýchly prístup k novým produktom, regiónom, zákazníkom.
- *vertikálna integrácia* – v tomto prípade podnik kupuje firmy pôsobiace na priech odvetvím, čím sa zaraďuje do reťazca dodávateľ – firma – distribúcia – zákazník.
- *vytváranie strategických aliancií* – má zmysel, ak pri spojení firiem vzniká tzv. synergický efekt.
- *sústredená diverzifikácia* – vytvorenie alebo kúpa firiem, ktoré vyrábajú alebo distribuujú príbuzné výrobky.
- *zložená diverzifikácia* – vytvorenie alebo kúpa firiem, ktorých výrobky sú nepríbuzné.
- *redukcia* – pokles výkonnosti spôsobený internými nedostatkami alebo vonkajšími hrozbami má za následok nutnosť redukcie pracovných síl, výdajov na výskum a vývoj a iné činitele pôsobiace na ziskovosť spoločnosti.
- *rozdelenie* – odpredaj časti firmy, napr. divízie.
- *likvidácia* – predaj firmy a získanie peňažných prostriedkov.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 4 METODIKA SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť aktuálny stav strategickej pozície Kvetinárstva Fialka. Hodnotenie bude vyplývať z riadeného rozhovoru s majiteľkou firmy (Príloha I), z príležitostných rozhovorov s predávajúcou a informáciami získanými z jednotlivých analýz. Na základe výsledkov budú následne navrhnuté varianty prispievajúce k zlepšeniu strategickej pozície podniku. Tieto budú spracované taktiež v spolupráci s majiteľkou. Všetky navrhnuté varianty vyplývajú z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku.

Prvá analýza, skúmajúca vonkajšie prostredie je PEST analýza. Danou analýzou je rozoberané podnikateľské prostredie, ktoré je nestabilné a v priebehu času a pôsobením rôznych okolností sa permanentne mení. V rámci analýzy sa nerozoberá len súčasná situácia, ale veľká pozornosť sa venuje i budúcnosti, a to najmä tomu, aké zmeny a vývojové trendy možno predpokladať v oblasti politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov.

Ďalšou veľmi dôležitou analýzou pre strategické rozhodovanie je Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Prostredníctvom Porterovej analýzy budú zhodnotení súčasní konkurenti, eventuálni noví konkurenti, substitúty, dodávatelia a zákazníci. Týchto päť konkurenčných síl vzájomne pôsobí na podnik a ovplyvňuje tak jeho fungovanie.

Jednou z možností analýzy postavenia Kvetinárstva Fialka a uvedených konkurenčných firiem v rámci geografického segmentu Púchovská dolina je i positioning a vytvorenie mapy vnímania. Údaje potrebné k tejto analýze budú získané počas týždenného zisťovania medzi zákazníkmi Kvetinárstva Fialky prostredníctvom číselného dotazníku. Každý zákazník, ktorý vstúpi do kvetinárstva počas 1 týždňa bude poprosený o vyplnenie dotazníku (viď Príloha II). Týždenný počet zákazníkov je 158. Rovnaký počet nezávislých ľudí bude oslovený v meste Púchov. Úlohou zákazníka je na číselnej škále 1-5, kde 1 znamená najviac vyhovuje a 5 najmenej vyhovuje, označiť subjektívny názor na 4 kvetinárstva – Fialka, Natali, Advent a Venia. Hodnotenú budú 2 veličiny – kvality služieb/tovarov a ich cena. Hodnoty budú následne sčítané a vydelené počtom respondentov (316 ľudí).

Na základe informácií zistených z predošlých analýz a rozhovoru s majiteľkou podniku bude vypracovaná analýza SWOT, ktorá pojednáva o silných a slabých miestach firmy, ale i o príležitostiach, ktoré má podnik k dispozícii, a hrozbách, ktoré na ňu číhajú a je nutné sa na ne určitým spôsobom pripraviť.

Z výsledkov menovaných analýz bude spolu s odsúhlasením majiteľky stanovený dlhodobý cieľ firmy, vďaka ktorému nevybočí zo stanovenej cesty. Tento dlhodobý cieľ bude napĺňaný prostredníctvom vhodnej varianty strategického rozvoja.

Multikriteriálnou analýzou budú hodnotené navrhnuté varianty z viacerých hľadísk. Kritériám týkajúcim sa vedenia firmy (výška očakávaných nákladov, zvýšenie očakávaných tržieb, dĺžka realizácie projektu, administratívna náročnosť projektu a doba návratnosti investície) sú pridelené váhy podľa názoru autorky práce (A) a názoru majiteľky Kvetinárstva Fialky (F) a tieto sú následne spriemerované. Posledné kritérium analýzy vyzdvihujúce dôležitosť strategického návrhu z marketingového hľadiska je hodnotené a následne spriemerované, podľa názoru autorky práce, majiteľky podniku a 30 náhodne opýtaných obyvateľov zákazníckych obcí (Z). Medzi opýtanými sú ženy i muži v rôznych vekových skupinách. Škála hodnotenia variant je v intervale  $\langle -3; 3 \rangle$ , kde hodnota  $-3$  znamená najmenej vyhovuje a  $3$  znamená najviac vyhovuje. Následne budú zo siedmych možných alternatív strategického rozvoja podniku vybrané tri, ktorých celkový súčet bodov každého hodnotiaceho kritéria dosiahol najvyššie čísla. Tieto sa potom podrobia analýze nákladov, očakávaných výnosov, analýze doby návratnosti a na ich základe bude vybraná najefektívnejšia strategická možnosť. Návrhy budú konzultované s majiteľkou podniku a podrobené dotazníkovému šetreniu medzi zákazníkmi. Efektívna varianta bude podrobená rizikovej analýze, aby sa zabránilo vzniku nečakaných situácií.

## 5 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI

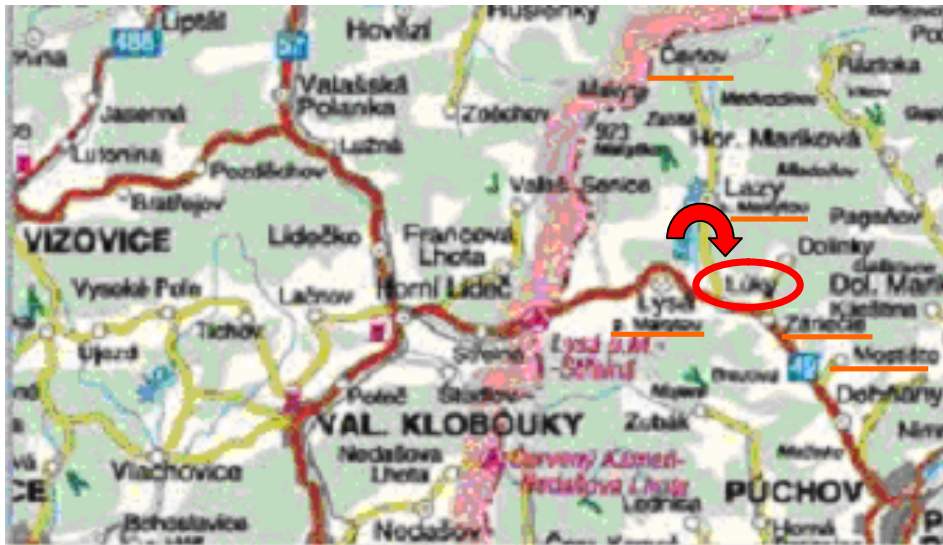
Firma Kvetinárstvo Fialka bola založená 01. 07. 2004. Jej sídlom je podniková predajňa v Dome kultúry v Lúkach pod Makytou. Je to malá dedina v Púchovskej doline (Obr. 8, 9), ležiaca blízko slovensko-moravských hraníc.



Obr. 8 – Púchovský okres v rámci Trenčianskeho kraja [12]

Majiteľom Kvetinárstva Fialka je Jana Svorčíková, ktorá bola pôvodne i jedinou pracovníčkou. Neskôr, z dôvodu nárastu pracovných povinností, bola zamestnaná absolventka Poľnohospodárskej strednej školy v Pruskom, ktorá do predajne vniesla nový, mladistvý náhľad na svet aranžovania kytíc a nové, kreatívne nápady.

Hlavnou činnosťou Kvetinárstva Fialka je predaj rezaných kvetov, črepníkových kvetov, aranžovanie kytíc na rôzne príležitosti, predaj a aranžovanie umelých kvetov a kytíc. Doplnkovou činnosťou je predaj keramických doplnkov, prútených košíkov, sviečok a sezónneho tovaru (veľkonočné ozdoby, vianočné ozdoby, vence k pamiatke zosnulých a iné).



Obr. 9 – Lúky vrámci Púchovskej doliny [12, Vlastné spracovanie]

Na obrázku 9 je zobrazená mapa obce Lúky, okolitých dedín a mesta Púchov, ktoré je hlavným zdrojom pracovných a nákupných príležitostí obyvateľov. Obec Lúky je od Púchova vzdialená 10 km, vzdialenosť medzi jednotlivými obcami je v rozmedzí 2 – 4 km. V súčasnej dobe Kvetinárstvo Fialka uspokojuje prevažne potreby domácich obyvateľov - Lúčanov, obyvateľov Lazov pod Makytou a Čertova, Lysej pod Makytou, Záríečia a Mestečka.

## 6 POPIS SÚČASNÉHO STAVU STRATÉGIE A STRATEGICKEJ POZÍCIE PODNIKU

Nasledujúca kapitola bude venovaná analýze a následnému popisu strategickej situácie Kvetinárstva Fialka. Pre vhodné strategické rozhodnutie je potrebné venovať sa najmä analýze okolia podniku a analýze podniku samotného. Pre rozhodovanie malého podniku, akým je vybrané kvetinarstvo, je relevantná predovšetkým analýza konkurencie, dodávateľov a zákazníkov, ktorá vychádza z analýzy PEST a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Pre správne určenie momentálnej i budúcej pozície na trhu je rozhodujúca SWOT analýza, na základe ktorej je možné určiť a budovať i dlhodobú konkurenčnú výhodu.

### 6.1 Analýza vonkajšieho prostredia – analýza PEST

Pre malé a stredné podniky je táto analýza veľmi dôležitá, pretože aj tá najmenšia zmena vonkajšieho okolia môže viesť k narušeniu rovnováhy malého podniku. Preto je vhodné, pomocou výsledkov uvedenej analýzy poukázať na možné nebezpečenstvá, príp. príležitosti a snažiť sa prispôbiť managovanie podniku týmto zisteniam.

<b>POLITICKÉ VPLYVY</b>	<b>EKONOMICKÉ VPLYVY</b>
daňová politika	trendy HDP
pracovné právo	kúpna sila
politická stabilita	inflácia
ochrana životného prostredia	nezamestnanosť
legislatíva	vývoj cien energií
	priemerná mzda
<b>SOCIÁLNE VPLYVY</b>	<b>TECHNOLOGICKÉ VPLYVY</b>
životný štýl	obecná technologická úroveň
úroveň vzdelávania	rýchlosť morálneho zastarávania
mobilita	

Tab. 3 – Analýza PEST [Vlastné spracovanie]



### 6.1.1 Politické vplyvy

Významná zmena v daňovej politike nastala 1. 1. 2011, kedy sa daň z pridanej hodnoty zvýšila o 1% z 19% na 20%. I keď Kvetinárstvo Fialka nie je platcom DPH, zmena tohto činiteľa ovplyvnila nákupné ceny. Ich navýšenie sa samozrejme prejavilo i na zvýšení predajných cien. Rovnako tak zdražili ceny pohonných hmôt, elektriny a všetkého, na čo sa vzťahuje daň z pridanej hodnoty.

Zásadný vplyv pôsobiaci na podnik má všeobecne legislatíva Slovenskej republiky, ktorá určuje všetky podstatné body, ktoré podnik musí spĺňať v rámci svojej činnosti. Okrem pracovného práva, ktoré určuje napr. i výšku minimálnej mzdy (ktorá sa od 1.1.2011 zvýšila z 307,70 eur na terajších 317,-- eur), výšku povinných sociálnych a zdravotných odvodov (ktorých výška vzťahujúca sa k mzde zamestnanca platená zamestnávateľom činí 35,2%).

Pod ochranou životného prostredia je treba chápať všetky činnosti pôsobiace na udržanie a vytvorenie zdravého a čistého prostredia – triedenie odpadu, výroba recyklovateľného obalového materiálu, znižovanie výfukových plynov a iné. V tomto bode je dôležité spomenúť, že o ochranu životného prostredia sa nestará len samotná legislatíva štátu, ale vo vysokej miere i Európska únia. Tá predpisuje povinné normy a limity, ktoré je potreba dodržiavať. Vo vzťahu ku Kvetinárstvu Fialka sa odzrkadľuje tento fakt napríklad v povinnosti triediť odpad na plasty, sklo farebné a číre, papier, bioodpad a ostatný odpad. Tento faktor naberá na váhe i v súvislosti s jedným z dodávateľov rezaných kvetov, Ruža Trenčín, ktorý distribuuje kvalitné kvety z Holandska. Náklady na ochranu životného prostredia v Holandsku sa odrážajú v nákupnej cene kvetov.

### 6.1.2 Ekonomické vplyvy

V ekonomickom prostredí musí podnik sledovať najmä makroekonomické ukazovatele uvedené v tabuľke 4, pretože naň pôsobia v priamej i nepriamej súvislosti.

UKAZOVATEĽ	JEDNOTKY	2007	2008	2009	2010	2011
HDP	mld. EUR	47,451	50,481	48,068	49,19	51,885
MEDZIROČNÁ ZMENA HDP	%	14,3	8,4	-4,8	2,3	5,5
MIERA NEZAMESTNANOSTI	%	8	3,5	12,1	14,5	11,6
INFLÁCIA	%	1,9	3,9	1,6	1	1,2
PRIEMERNA MESACNA NOMINÁLNA MZDA	EUR	600	669	744,5	775	813,8

Tab. 4 – Makroekonomické ukazovatele Slovenskej republiky [16, Vlastné spracovanie]

Hrubý domáci produkt (HDP) vyjadruje silu ekonomiky daného štátu. Ak HDP rastie, svedčí to o rozvoji ekonomiky, s čím súvisí rast miezd, znižujúca sa nezamestnanosť a v konečnom dôsledku i zvyšujúci sa dopyt po statkoch a službách. Ekonomika Slovenskej republiky sa nachádza vo fáze rastu, odhadovaná zmena HDP na rok 2011 je vo výške 5,5%. Rast ekonomiky je vidieť i na základe rastu súkromnej spotreby domácností, a to o 1,5%. Hlavnou hybnou silou expanzie ekonomiky v roku 2011 budú investície (+5,1%) a exporty (+7,9%). V roku 2012 sa očakáva ďalšie zlepšenie ekonomiky, pretože prognóza rastu HDP sa odhaduje na 3,9%. Zlepší sa i súkromná spotreba domácností, a to až na 3,1%. V konečnom dôsledku rast ekonomiky pôsobí pozitívne i na prosperitu firiem. [16], [13]

Miera nezamestnanosti je v Slovenskej republike ešte stále na veľmi vysokej úrovni (14,5%), no v roku 2011 sa odhaduje pokles na 11,6%. Táto vysoká nezamestnanosť vznikla najmä vďaka svetovej finančnej a ekonomickej kríze, ktorá zasiahla najmä malé a stredné podniky Slovenska. Taktiež veľké púchovské holdingové spoločnosti ako Matador, a. s. či Makyta, a. s. prepúšťali zamestnancov počas krízy. Tým vzrástla miera nezamestnanosti i v samotnom Púchovskom okrese, a dosiahla až na úroveň 8,4%. [16], [13]

Inflácia sa najčastejšie označuje ako znehodnotenie peňažnej jednotky, ktoré sa prejavuje rastom cenovej hladiny. Vo vyspelých ekonomikách je jedným z najdôležitejších makroekonomických ukazovateľov, pretože spolu s výškou reálnych miezd určuje kúpnu silu. Zvyšovanie cenovej hladiny negatívne ovplyvňuje kúpnu silu obyvateľstva, pretože za rovnakú mzdu sa dá kúpiť menší počet statkov a služieb.

Inflácia na Slovensku od roku 2009 klesá až sa postupne dostáva na hodnotu 1% v roku 2010. Podľa Slovenského štatistického úradu má byť výška inflácie v roku 2011 o málo vyššia oproti predchádzajúcemu roku 1,2%. Na základe postupného nárastu inflácie rastú i ceny. Najvýraznejšie rastú na Slovensku ceny potravín, liekov, ceny bývania, energií a dopravy. [16], [13]

### 6.1.3 Sociálne vplyvy

Úspešnosť a fungovanie podniku je ovplyvnené nielen politickými a ekonomickými faktormi, ale veľmi výrazne tu pôsobí i sociálny faktor. Jedná sa o činitele, ktoré ovplyvňujú zákazníkov ku kúpe konkrétneho statku či služby, činitele, ktoré musí podnik brať do úvahy pre správne rozhodovanie. Dôležité je i demografické zloženie obyvateľstva, prípadne rozdelenie obyvateľstva podľa vekovej štruktúry, pohlavia či zárobkovej skupiny. Obyvatelia, ktorí sú zamestnaní a majú vyššiu životnú úroveň, sú i ochotnejší vynakladať vyššie výdaje na nadštandardné služby. Obyvatelia s nižším mesačným príjmom nakupujú kytice s priemernou, prípadne nízkou cenou. Naopak vysoko zárobkoví obyvatelia si doprajú kytice veľkolepé, vo vysokej cenovej hladine, vo frekventovanejších nákupných intervaloch.

### 6.1.4 Technologické vplyvy

Medzi technologické faktory, ktoré môžu pôsobiť na činnosť Kvetinárstva Fialka, je možné zaradiť rýchlosť morálneho zastarávania. Uvedený faktor nepôsobí priamo na podnik, ale nepriamo prostredníctvom zmeny nákupných cien či kvality tovaru. Dodávatelia kvetov začali plynutím času využívať k pestovaniu kvalitnejšie prístroje, existuje kvalitnejšia pôda či hnojivá, ktoré prispievajú k zlepšovaniu kvality kvetov za súčasného znižovania nákladov. Toto sa potom odráža i v nákupnej cene tovaru.

POZITÍVNE VPLYVY	NEGATÍVNE VPLYVY
ochrana životného prostredia	zvýšenie DPH o 1% na 20%
slovenská ekonomika vo fáze rastu	zvyšujúce sa ceny energií
zvýšenie minimálnej mzdy na 317,--Eur	rastúca inflácia
postupné znižovanie nezamestnanosti	
rastúca úroveň vzdelania	
nové pestovateľské technológie	

Tab. 5 – Záverečné zhrnutie PEST analýzy [Vlastné spracovanie]

## 6.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Obzvlášť v malých a stredných podnikoch je táto analýza užitočná, pretože akýkoľvek prehnaný tlak zo strany piatich analyzovaných síl môže znamenať veľké existenčné problémy. Preto je vhodné podrobne preskúmať súčasnú konkurencia, nových potenciálnych konkurentov, dodávateľov, zákazníkov a možné substitúty ohrozujúce dopyt po sortimente firmy.

### 6.2.1 Analýza konkurencie

Kvetinárstvo Fialka sa nachádza v Púchovskom okrese, konkrétne v malej dedinke blízko hraníc s Českou republikou. Púchovská dolina, ktorá sa rozprestiera od mesta Púchov až po hraničné obce Lysá pod Makytou na západe a Lazy pod Makytou s miestnou osadou Čertov na severe, je dlhá 25 km. Sídlo predajne je v Lúkach. Táto obec sa nachádza v strede Púchovskej doliny, asi 12 km od Púchova.

Vzhľadom k umiestneniu predajne by sa mohlo zdať, že všetci obyvatelia okolitých dedín sú i zákazníkmi firmy. Opak je však pravdou. Ešte stále prevláda zvyk občanov nad efektivitou nákupu. Najbližšia konkurencia sa totiž nachádza až v meste, čo je pol hodina až hodina cesty autobusom, 20 až 40 minút cesty osobným autom.

V nasledujúcom texte budú analyzované konkurenčné podniky, ktoré svojou činnosťou môžu ohrozovať Kvetinárstvo Fialka. Údaje potrebné k hodnoteniu konkurenčného prostredia sú získané pozorovaním konkurencie počas otváracej doby, prostredníctvom rozhovorov s predavačkami jednotlivých predajní a osobnou návštevou každej analyzovanej konkurencie.

#### 6.2.1.1 Najsilnejší konkurent – Kvetinárstvo Natali v Púchove

Najväčšou hrozbou pre Kvetinárstvo Fialka je mestské Kvetinárstvo Natali, ktoré má dlhoročnú tradíciu. Na púchovskom trhu pôsobí od roku 1989 a v súčasnosti tu má vybudované 4 pobočky. Vzhľadom na 20 ročnú pôsobnosť na trhu (v minulosti bolo monopolom v Púchove) je narušenie jeho klientely veľmi obtiažne. Okrem zákazníkov priamo z mesta tvorí vysoký podiel klientov práve obyvateľstvo okolitých dedín.

Keďže i v súčasnej dobe je hlavným zdrojom pracovných príležitostí práve mesto Púchov, pracujúci obyvatelia obcí nakupujú priamo v Púchove po pracovnej dobe. Ďalším dôvodom vysokého počtu dedinských zákazníkov u konkurencie je fakt, že nemocnica, banky, supermarkety či iné dôležité inštitúcie sa nachádzajú len v meste. Obyvatelia priľahlých oblastí cestujú tak či tak do mesta, preto vybavia všetko na jeden krát a pohodlne – v meste. Umiestnenie 4 konkurenčných predajní Kvetinárstva Natali je tiež negatívnou skutočnosťou pre Kvetinárstvo Fialka. Natali rozmiestnilo svoje pobočky strategicky, vždy na miestach, kde sa ľudia najviac zoskupujú – na pešej zóne, pri tržnici, pri autobusovom nástupišti a v nákupnom centre priamo v centre mesta.

Základom spokojnosti zákazníkov u konkurenčnej firmy Natali je kvalita poskytovaných kvetinárskych služieb za výhodné ceny. V predajňach Natali sú zamestnané mladé ženy, ktoré príjemne oživujú atmosféru obchodu, a samozrejme, dokonale ovládajú svoje remeslo. Mladistvosť pracovného kolektívu vyúsťuje do kreatívnych nápadov v každej oblasti aranžovania. Pracovníčky aranžujú kytice z čerstvých kvetov na rôzne príležitosti, akými sú napríklad narodeniny, Valentín, svadby, pohreby. Taktiež vytvárajú ikebany z umelých kvetov. Výrobky sú nápadité a rôznorodé.

Pred nedávnom začalo Kvetinárstvo Natali poskytovať extra služby – príprava výzdoby večierkov, stužkových slávností, svadiieb či iných udalostí. Bola zavedená i donášková služba, vďaka ktorej zákazník pohodlne a bez námahy dostane tovar priamo na určenú adresu. Nevýhodou však je nutnosť objednávky minimálne jeden deň pred dodávkou.

Slabé stránky danej konkurenčnej firmy vidím v otváracíj dobe, ktorá je počas víkendu ohraničená len na sobotu dopoludnia. Sobotné popoludnie a nedeľa je mimo dispozície. V porovnaní s otváracími dobami ostatných podnikov a obchodov v Púchove je toto rozhodnutie pre zákazníkov negatívne. Danú skutočnosť môže Kvetinárstvo Fialka využiť jednoznačne vo svoj prospech.

Ďalšou slabou stránkou je úroveň internetových stránok. Na webové stránky vstúpilo Natali len pred nedávnom. Zatiaľ uvádza len základné údaje, ktoré plánuje do budúcnosti rozšíriť. Nákup cez internet nie je možný.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dlhoročná tradícia	objednávky min. 1 deň vopred
klientela z mesta i okolitých obcí	otváracia doba
výhodné umiestnenie predajne	nízka úroveň internetových stránok
kvalita služieb	internetový obchod
výhodné ceny	
kompetentný personál	
donášková služba	
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
zvýšenie veku odchodu do dôchodku	vysoká nezamestnanosť v Púchovskom okrese
posilňovanie ekonomiky	nestále počasie
internet	vstup nových konkurentov

Tab. 6 – SWOT analýza kvetinárstva Natali [Vlastné spracovanie]

#### 6.2.1.2 Pohrebná služba Advent v Púchove

Druhým konkurentom Kvetinárstva Fialka je púchovská pohrebná služba, ktorá však poskytuje i služby typické pre kvetinárstvo. Preto je dôležité nezanedbať tohto konkurenta a venovať sa jeho analýze. V porovnaní s Kvetinárstvom Natali je tento konkurent menej nebezpečný pre prosperovanie Fialky. Dôvodom je najmä jeho zameranie na pohrebné služby. I keď poskytuje i kvetinárske služby, predmetom podnikania je predaj truhliel, pohrebných vencov, ikebán na truhly a organizácia samotného pohrebného obradu. Samotné viazanie kytíc sa vzťahuje taktiež k pohrebným udalostiam, keď zosnulá rodina nechce veniec ale kyticu.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dlhoročná tradícia	kvety len doplnkovým tovarom
klientela z mesta i okolitých obcí	vysoké ceny
výhodné umiestnenie predajne	žiadne webové stránky
kompetentný personál	
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
zvýšenie veku odchodu do dôchodku	vysoká nezamestnanosť v Púchovskom okrese
posilňovanie ekonomiky	nestále počasie
internet	vstup nových konkurentov

Tab. 7 – SWOT analýza pohrebnej služby Advent [Vlastné spracovanie]

### 6.2.1.3 Pohrebná služba Venia v Púchove

Ďalším konkurentom, ktorého treba spomenúť a brať do úvahy, je pohrebná služba Venia so sídlom v Púchove. Pre potreby strategického rozhodovania Kvetinárstva Fialky je táto konkurencia takmer zanedbateľná, pretože rovnako ako Advent, tak i Venia poskytuje najmä pohrebné služby. Tento podnik je nebezpečnou konkurenciou hlavne pre Advent.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
výhodné umiestnenie predajne	kvety len doplnkovým tovarom
kompetentný personál	vysoké ceny
	žiadne webové stránky
	klientela len z mesta
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
zvýšenie veku odchodu do dôchodku	vysoká nezamestnanosť v Púchovskom okrese
posilňovanie ekonomiky	nestále počasie
internet	vstup nových konkurentov

Tab. 8 – SWOT analýza pohrebnej služby Venia [Vlastné spracovanie]

### 6.2.1.4 Ostatné kvetinárstva v Púchove

Medzi ostatné kvetinárstva sa zaraďujú malé, pre Kvetinárstvo Fialka bezvýznamné, obchodíky, ktorých predmetom podnikania je predaj kvetov a aranžovanie kytíc. Jednotlivé podniky majú k dispozícii jedinú predajňu v meste. Nedostatočná reklama a slabá tradícia ich robí takmer neviditeľnými.

Čo sa konkurencie v príľahlých dedinách týka, nie je sa čoho obávať, pretože v obciach Púchovskej doliny existuje len jediné kvetinárstvo, a to Kvetinárstvo Fialka.

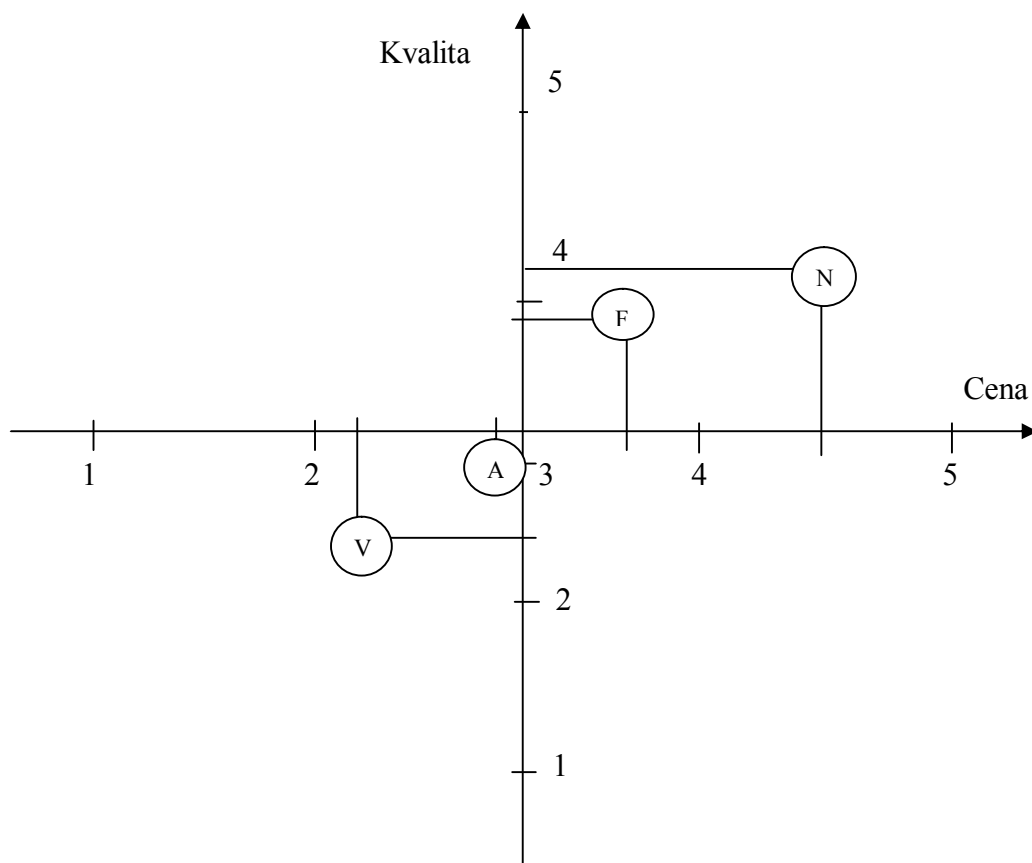
	KONKURENČNÁ RIVALITA	HODNOTENIE
1	počet približne rovnako silných konkurentov	3
2	diferenciácia výrobkov a služieb	2
3	diferenciácia konkurentov	2
4	sila strategického zamerania konkurentov	4
5	náklady odchodu z odvetvia	3
	<b>CELKOVÉ SCÓRE (Z 25 BODOV)</b>	<b>14</b>
	<b>PRIEMERNÉ SCÓRE</b>	<b>2,8</b>

Tab. 9 – Konkurenčná rivalita [Vlastné spracovanie]

V tabuľke 9 sú zhrnuté faktory, ktoré vypovedajú o úrovni konkurenčnej rivality. Jednotlivé faktory sú ohodnotené bodmi podľa reálnej situácie na trhu, a to na škále <1; 5>, kde 1 znamená vysoká konkurenčná rivalita a 5 nízka konkurenčná rivalita. Priemerná hodnota dosiahnutého celkového skóre dokazuje, že hrozba zo strany konkurencie je na priemernej úrovni. Pozor si treba však dať na najsilnejšieho konkurenta Kvetinárstvo Natali.

### 6.2.2 Positionig a mapa vnímania

Analýza je spracovaná na základe dotazníkového šetrenia v Kvetinárstve Fialka počas 1 týždňa. Výsledky analýzy sú graficky zobrazené v grafe 2.



Graf 2 – Mapa vnímania v segmente Púchovská dolina [Vlastné spracovanie]

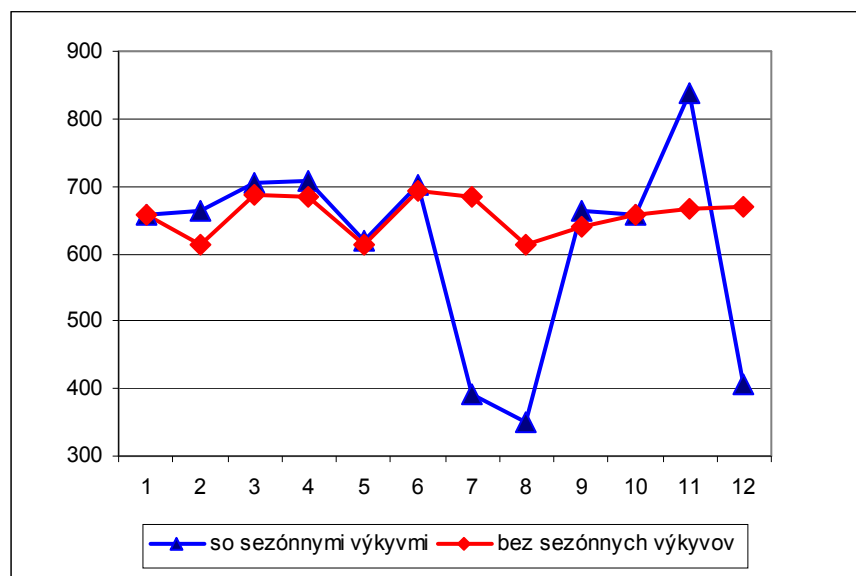
Z grafu 2 je viditeľná pozícia Kvetinárstva Fialky v rámci ostatnej konkurencie. Bol potvrdený fakt, že najsilnejším konkurentom i z pohľadu zákazníkov je púchovské kvetinárstvo Natali. Ako je vidieť, podľa zákazníkov Natali konkuruje viac cenou ako



kvalitou služieb. Kvalita poskytovaných služieb sa odlišuje o približne 0,24 bodov (na škále 1-5). Rozdiel v cene je podľa respondentov výraznejší, a to takmer o 1 bod (na škále 1-5). Vysoký rozdiel vo vnímaní ceny môže byť spôsobený neznámosťou Kvetinárstva Fialka pre nezávislých opýtaných (respondenti v Púchove).

### 6.2.3 Analýza zákazníkov

Pre správne strategické rozhodnutie je veľmi dôležitá i analýza zákazníkov, a to najmä pre potreby malých a stredných firiem. Dôvodom vysokej dôležitosti je práve skutočnosť, že malá firma má obvykle menej zákazníkov, a preto je dôležitá spokojnosť každého z nich, aby si podnik zaručil opätovný nákup. Pre malý podnik totiž môže strata niekoľkých zákazníkov znamenať problémy narušujúce finančnú stabilitu a zdravie podniku. V rámci analýzy zákazníkov je potrebné si uvedomiť, akých zákazníkov v súčasnosti podnik obsluhuje, aké majú títo zákazníci potreby a požiadavky, a to najmä z dôvodu čo najlepšej predikcie budúceho chovania svojich klientov. V praxi platí, že ktorá spoločnosť lepšie porozumie nákupnému chovaniu svojich zákazníkov i zákazníkov potenciálnych, tá dokáže ľahšie prispôbiť svoju činnosť práve ich požiadavkám a tým si terajších zákazníkov udrží a potenciálni zákazníci sa stanú zákazníkmi aktuálnymi. Tým sa oslabí konkurencia a daná spoločnosť si posilní tržnú pozíciu.



Graf 3 – Mesačný počet zákazníkov Kvetinárstva Fialka v roku 2010  
[Vlastné spracovanie]

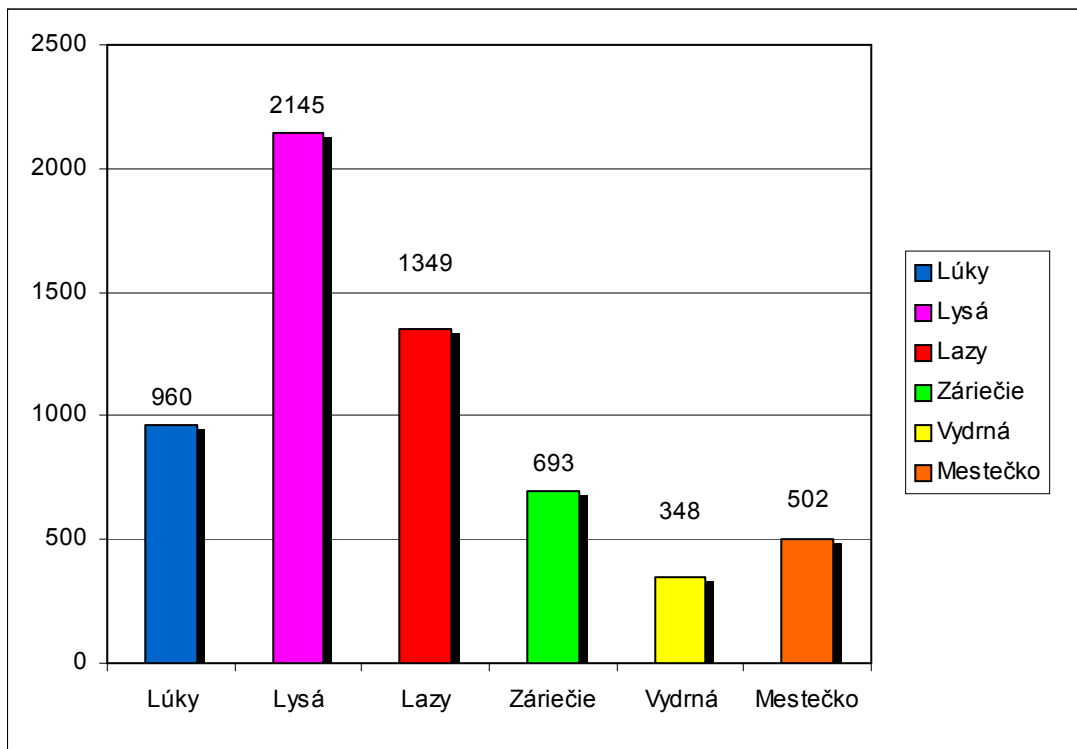
Dôležitým faktorom pre rozhodovanie je taktiež vplyv sezónnych výkyvov, nakoľko nepravidelne narušuje stabilitu nákupov. Počas týždenného pozorovania Kvetinárstva Fialky boli zistené nasledujúce skutočnosti – zákazník vstupuje do predajne v priemere každých 20 minút. Počas pracovných dní je Kvetinárstvo Fialka otvorené 9 hodín denne, v sobotu je to 6 hodín (v prípade potreby dlhšie). V pondelok je frekvencia návštev nižšia, v piatok a v sobotu však návštevnosť zákazníkov prevyšuje priemernú hodnotu. Okrem týždenných výkyvov pôsobia na Kvetinárstvo Fialka i sezónne výkyvy (graf 3), ktoré sú spôsobené výnimočnými udalosťami v roku, a to Valentín, Veľká Noc, Deň žien, Deň matiek, začiatok a koniec školského roku, Pamiatka zosnulých a Advent, Vianoce. Počas menovaných udalostí sa priemerný počet zákazníkov zvyšuje (frekvencia príchodu do predajne je približne každých 15 minút), rovnako tak je zvýšená i priemerná suma nákupu z 15,- eur na 20,- až 25,- eur. Informácie o hodnote nákupu boli zistené z rozhovoru s predávajúcou. Naopak negatívny vplyv na objem predaja má sezónnosť v mesiacoch júl a august, pretože veľa zákazníkov odchádza na dovolenku, a december počas vianočných sviatkov.

Pre Kvetinárstvo Fialka je dôležitou zákazníckou skupinou obyvateľstvo nasledovných obcí Púchovskej doliny: Lazy, Lysá, Lúky, Vydrná, Záriečie a Mestečko. V tabuľke 8 sú uvedené počty obyvateľov jednotlivých obcí, ktoré sú pre Kvetinárstvo Fialka relevantné z dôvodu potenciálnych zákazníkov. Pre firmu je dôležité uvedomiť si možnosti rozvoja prostredníctvom získavania nových zákazníkov. Údaje v tabuľke 8 sú získané z posledného sčítania ľudu v roku 2009. Dôležitý je nie len celkový počet obyvateľov, ale i rozdelenie podľa veku (predproduktívny, produktívny a poproduktívny vek), a to najmä kvôli určeniu mesačných príjmov daného zákazníka a s tým súvisiacia možnosť nákupu. Je jasné, že najdôležitejšou skupinou zákazníkov sú práve muži a ženy v produktívnom veku, ďalej ľudia na dôchodku (poproduktívny vek) a najmenšou, no predsa nie zanedbateľnou skupinou, sú deti.

	predproduktívny vek 0-14r.	produktívny vek 15-54r.		poproduktívny vek 55+ž,60+m.	spolu
		muži	ženy		
Lúky	118	274	344	224	960
Lysá	366	636	710	433	2145
Lazy	163	370	439	377	1349
Záriečie	102	194	236	161	693
Vydrná	42	96	115	95	348
Mestečko	95	129	154	124	502
<b>spolu</b>	<b>886</b>	<b>1699</b>	<b>1998</b>	<b>1414</b>	<b>5997</b>

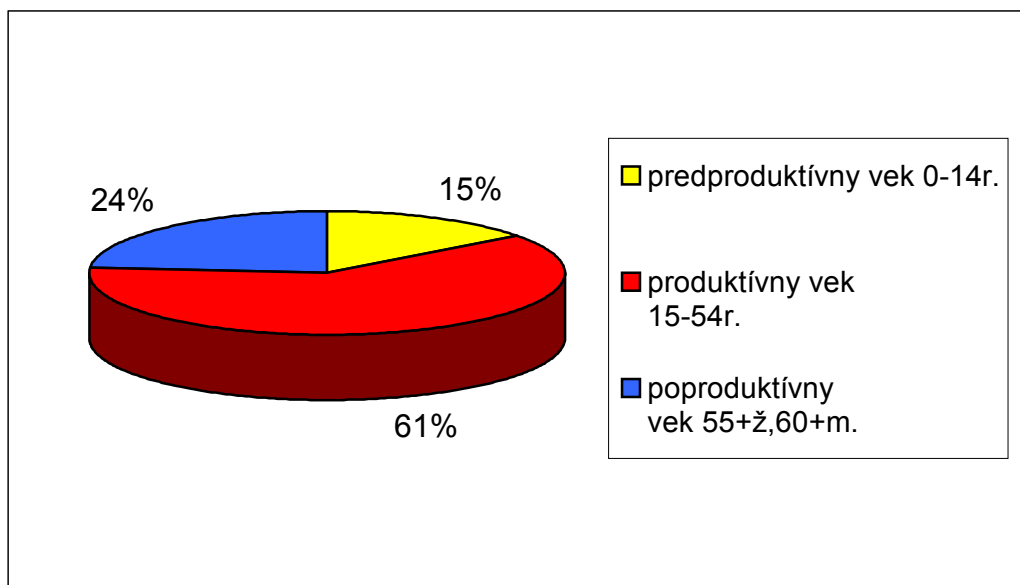
Tab. 10 – Veková štruktúra obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [13, údaje z roku 2009]

Na grafe 4 je zobrazený celkový počet obyvateľov obcí, ktoré patria medzi základnú klientelu. Vidíme, že najvyšší počet obyvateľov je v susednej dedine Lysá pod Makytou, s miestnymi časťami Dešná a Strelenka. Obyvatelia tejto obce a miestnych osád sú častými zákazníkmi Fialky. Okrem základných dôvodov nákupu (design kytíc, cena) je rozhodujúca i dostupnosť predajne od bydliska. Predajňa sa nachádza na hlavnom ťahu z Púchova do Českej republiky. Do obchodu je možné dostať sa pešo, na bicykli, vlastným autom, autobusom, ale i vlakom. Možností je veľa, preto zákazníkov neodradzuje 2 km vzdialenosť. Druhou najľudnatejšou obcou sú Lazy pod Makytou. Je potrebné k tomuto počtu pričítať i počet chatárov z Bratislavy či iných kútov Slovenska, ale i Českej republiky. Všetci títo navštevujú v prípade potreby Kvetinárstvo Fialka. Jedine táto obec nemá k dispozícii vlakovú trať, avšak ostatné typy dopravy fungujú. Obyvatelia obce Lúky sa takmer všetci zúčastňujú nákupu vo Fialke. Rovnako tak i obyvatelia Záriečia, Vydrnej a Mestečka.

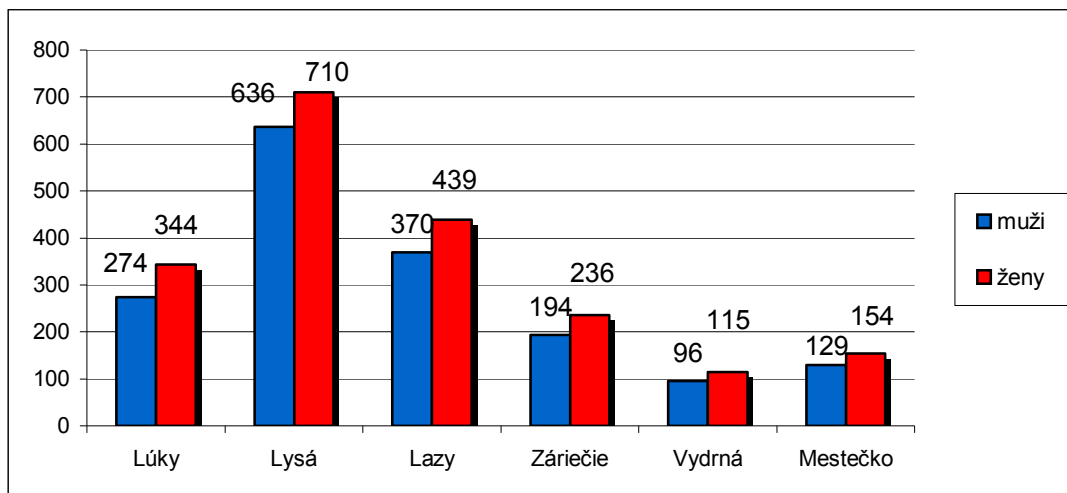


Graf 4 – Grafické zobrazenie celkového počtu obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie]

Na Grafe 5 je zobrazené percentuálne zloženie obyvateľov obcí z tabuľky 2 podľa vekovej štruktúry. Najväčšiu časť tvorí zárobkovo činné obyvateľstvo, potom dôchodcovia a deti.

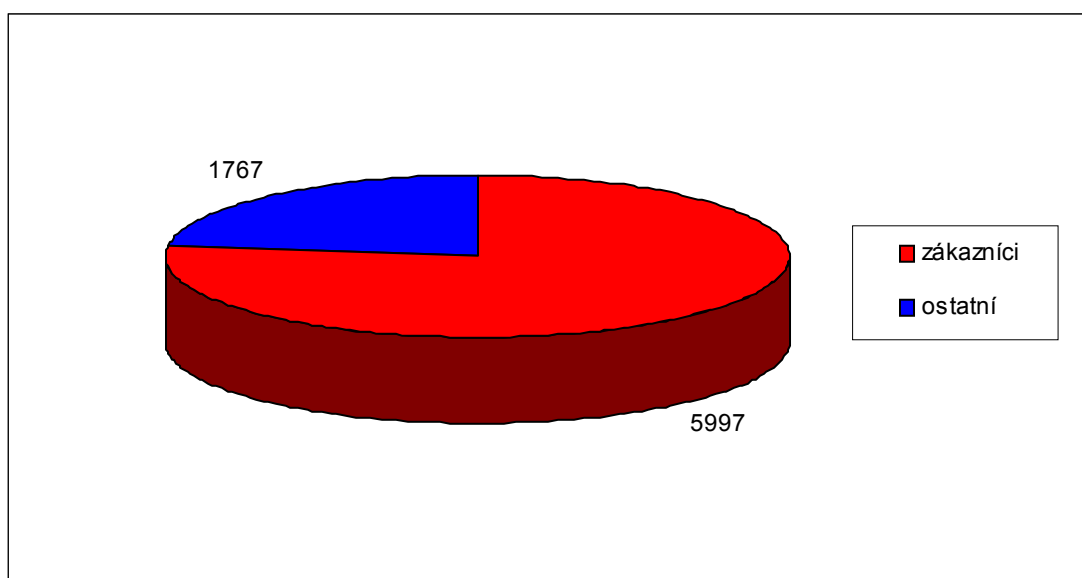


Graf 5 – Grafické zobrazenie vekovej štruktúry obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie]



Graf 6 – Počet mužov a žien v zákazníckych obciach Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie]

V grafe 6 je bližšie rozdelená najpočetnejšia skupina zákazníkov – ľudia v produktívnom veku. Treba si uvedomiť fakt, že inak nakupujú muži a inak ženy. Rozdielna je četnosť nákupov, celková suma nákupu, ale i nakupovaný produkt. Rozdielne teda bude i rozhodovanie podniku pri ovplyvňovaní svojich zákazníkov. Vo vybraných obciach žije viac žien, rovnako tak i Kvetinárstvo Fialka má viac ženských zákazníčok.



Graf 7 – Obyvatelia Púchovskej doliny vo vzťahu ku Kvetinárstvu Fialka [Vlastné spracovanie]

Dôležitým faktom je i počet obyvateľov zákazníckych obcí voči celkovému počtu obyvateľov Púchovskej doliny. Na grafe 7 je zobrazená červená výseč o veľkosti približne 77%, ktorá predstavuje súčasných zákazníkov Kvetinárstva Fialka. Zvyšných 23% (časť modrá) tvoria obyvatelia Púchovskej doliny, ktorí však nakupujú u konkurencie. Do Púchovskej doliny nie sú započítaní obyvatelia samotného mesta Púchov.

	<b>VYJEDNÁVACIA SILA ZÁKAZNÍKOV</b>	<b>HODNOTENIE</b>
1	Počet významných zákazníkov	3
2	Význam výrobku pre zákazníka z hľadiska výdajov	2
3	Ziskovosť zákazníka	2
4	Náklady zákazníka pri prechode ku konkurencie	1
5	Hrozba spätnej integrácie	3
	<b>CELKOVÉ SCÓRE (Z 25 BODOV)</b>	<b>11</b>
	<b>PRIEMERNE SCÓRE (15/5)</b>	<b>2,2</b>

Tab. 11 – Vyjednávacia sila zákazníkov [Vlastné spracovanie]

V tabuľke 11 sú zhrnuté fakty, ktoré vplyvajú na vyjednávaciu silu zákazníkov. Jednotlivé hrozby sú ohodnotené bodmi podľa reálnej situácie na trhu, a to na škále <1; 5>, kde 1 znamená silnú vyjednávaciu silu a 5 slabú vyjednávaciu silu. Podpriemerná hodnota dosiahnutého celkového skóre dokazuje, že vyjednávaciu silu zákazníkov je silná a podnik je nútený zaoberať sa potrebami zákazníka, aby ho nestratil.

#### 6.2.4 Analýza dodávateľov

Analýza dodávateľov je pre malý podnik dôležitá z dôvodu zistenia všetkých možností nákupu a výberu tej najvýhodnejšej varianty, čo sa ceny a kvality výrobkov týka, a samozrejme i spoľahlivosti dodávateľa. Nesprávna voľba môže totiž priviesť malý podnik do ťažkostí, napríklad pri oneskorení dodávky môžu nastať problémy spojené s nedostatkom tovaru. Malý podnik nedisponuje veľkými skladovými plochami, preto je viac závislý na presnosti dodávok v kratšom časovom intervale.

V tabuľke 12 sú zoradení potenciálni dodávateľia spadajúci do úvahy pre Kvetinárstvo Fialka. Možnosti výberu dodávateľa sa vzťahujú na Trenčiansky a Žilinský kraj, pretože samotná predajňa sa nachádza v Trenčianskom kraji, nie však ďaleko od Žilinského kraja. Žilinský kraj ponúka väčšie možnosti výberu ako Trenčiansky kraj, avšak

Kvetinárstvo Fialka sa rozhodlo uprednostniť dodávateľov z Trenčianskeho kraja, a to práve preto, že dodávatelia v tabuľke 9 ponúkajú v podstate rovnaký druh tovarov. Ceny tovarov si nekonkurujú, sú na rovnakej úrovni. Rozhodovacím kritériom bola vzdialenosť veľkoobchodného skladu od predajne Fialky a kvalita tovaru (vzhľad, čerstvosť rezaných kvetov, odborný výklad dodávateľa k exotickým rastlinám). Pri počiatočnom výbere dodávateľa sa majiteľka Kvetinárstva Fialka rozhodovala i na základe odporúčaní.

KRAJ	MESTO	DODAVATEĽ	TOVAR
TRENČIAN - SKY	Prievidza	Floriana, s. r. o.	rezané, črepníkové kvety
	Trenčín	Globosa, s. r. o.	rezané, črepníkové kvety aranžérske pomôcky
	Veľké Rovné	Taimp, s. r. o.	umelé kvety, vence, vencovky čečina, sviečky
	Trenčín	Ruža Nitra, s. r. o.	rezané, črepníkové kvety sušené kvety, aranžérske pomôcky
ŽILINSKÝ	Martin	DR štúdio, s. r. o.	bambusový tovar
	Žilina	Flora System	rezané, črepníkové kvety aranžérske pomôcky hnojivá, kvetináče
	Žilina	Flos Slovakia, s. r. o.	rezané, črepníkové kvety aranžérsky a floristický materiál
	Žilina	Floramarket	rezané, črepníkové, umelé kvety vence, vencovky, čečina
	Žilina	Ruža Nitra, s. r. o.	rezané, črepníkové kvety sušené kvety, aranžérske pomôcky

Tab. 12 – Možní dodávatelia pre Kvetinárstvo Fialka [Vlastné spracovanie]

Modro vyznačení dodávatelia v tabuľke 12 sú dodávatelia, s ktorými spolupracuje Kvetinárstvo Fialka. Najdôležitejší dodávateľ je Ruža Nitra, s. r. o. s pobočkou v Trenčíne. Výhodou tohto dodávateľa oproti ostatným dodávateľom dodávajúcim rezané kvety je, že kvety sú pestované priamo v Holandsku, ich cena je rovnaká ako u ostatných dodávateľov, a čo je dôležité, Ruža vozí kvety priamo do predajne v 2-dňových intervaloch. V prípade extra požiadaviek zo strany Fialky sa snaží Ruža tieto do ďalšej dodávky splniť. Pestovanie kvetov v Holandsku sa odráža i na ich vzhľade a kvalite. Kvety sú krajšie, dlhšie vydržia a stonky sú pevné.

Dodávateľ umelých kvetov, vencov, čečiny a doplnkov z Veľkého Rovného s názvom Taimp, s. r. o. bol vybratý na základe ponuky širokého sortimentu s vysokou kvalitou. Tovar je nápaditý, pestrý a najmä všetko „pod jednou strechou“. Nevýhodou je však to, že dodávateľ tovar nedováža, je nutné ho odvieť vlastnými silami. Čo sa ostatných dodávateľov umelých kvetov týka, taktiež oni nedodávajú tovar.

Flora Systém zo Žiliny je dodávateľom rezaných a črepníkových kvetov, avšak Kvetinárstvo Fialka využíva len možnosť nákupu črepníkových kvetov. Okrem toho je možné u tohto dodávateľa kúpiť hnojivá, zeminu, kvetináče rôznych veľkostí, aranžérske pomôcky, ako napríklad stuhy, vejáre, nožnice, lepiace pištoly, obalový materiál, drôty, aranžérsku penu. Vybraní dodávateľia poskytujú dodávateľské úvery a množstevné zľavy.

	<b>VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV</b>	<b>HODNOTENIE</b>
1	Počet dodávateľov	4
2	Existencia substitútov ako hrozba pre dodávateľov	3
3	Význam odberateľov pre dodávateľa	4
4	Hrozba vstupu nových dodávateľov do odvetvia	4
	<b>CELKOVÉ SCÓRE (Z 20 BODOV)</b>	<b>15</b>
	<b>PRIEMERNÉ SCÓRE (15/4)</b>	<b>3,75</b>

*Tab. 13 – Vyjednávacía sila dodávateľov [Vlastné spracovanie]*

V tabuľke 13 sú zhrnuté faktory ovplyvňujúce vyjednávaciu silu dodávateľov. Jednotlivé faktory sú ohodnotené bodmi podľa reálnej situácie na trhu, a to na škále <1; 5>, kde 1 znamená silnú vyjednávaciu schopnosť a 5 slabú vyjednávaciu schopnosť. Vysoká hodnota dosiahnutého celkového skóre dokazuje, že vyjednávacía sila dodávateľov je pomerne nízka, odberatelia teda môžu stanovené podmienky usmerňovať rovnako ako dodávateľia.

### **6.2.5 Analýza nových konkurentov**

Každé odvetvie ponúka iné možnosti a iné hrozby. Kvetinárska oblasť nie je v tomto výnimkou. Veľkou hrozbou pre stávajúce kvetinárstva, a teda i pre Kvetinárstvo Fialka, je hrozba vstupu nových konkurentov na trh. Práve v tejto oblasti neexistujú žiadne významné bariéry pre vznik novej konkurencie.



Podmienky, ktoré zákon predpisuje na povolenie začatia podnikania v tejto oblasti sú:

- voľná živnosť,
- povinnosť registračnej pokladne,
- povinnosť poistenia firmy.

Na otvorenie nového kvetinárstva nie je potrebná žiadna odborná spôsobilosť doložená diplomom či certifikátom, ani určitá doba praxe v odbore. Uchádzač o živnostenský list musí spĺňať klasické podmienky udelenia živnosti (min. 18 rokov, právna spôsobilosť, bezúhonnosť). Zápis do Obchodného registra nie je povinná. Každý, kto má talent a chuť, si teoreticky môže otvoriť predajňu a venovať sa predaju kvetov. V prípade, že firma bola založená, musí si obstarat' registračnú pokladňu pre daňové účely. Celá predajňa spolu s tovarom musí byť poistená pre prípad krádeže, požiaru, či poškodeniu iným zavinením. Kapitál na vstup do odvetvia sa odvíja od vlastného rozhodnutia, od úrovne vybavenia predajne dlhodobým a krátkodobým majetkom.

Uspokojujúcim faktom pre Kvetinárstvo Fialka je, že púchovský kvetinársky trh je nasýtený, čo sa týka predávajúcich. V meste existuje konkurencia opísaná v kapitole 6.2.1. K tomu sa pridávajú malé kvetinárstva, ktoré síce pre Fialku neznamenajú žiadnu veľkú hrozbu, ale pre nových konkurentov by znamenať mohli. Čo sa novej konkurencie v zákazníckych obciach týka, je možné predpokladať, že noví konkurenti na tento trh nevstúpia. Je to najmä z toho dôvodu, že kúpna sila obyvateľstva je dostatočujúca pre jedno kvetinárstvo. Keby vstúpil na trh nový konkurent, rozdelili by sa zákazníci medzi Fialku a nové kvetinárstvo, čo by mu však neprineslo dostatočný zisk a nedokázalo by prežiť ani počiatočnú fázu životného cyklu podniku. Hrozba nových konkurentov teda nie je predpokladaná.

	<b>HROZBA VSTUPU DO ODVETVIA</b>	<b>HODNOTENIE</b>
1	kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia	1
2	záujem nových konkurentov o vstup do odvetvia	4
3	prístup k distribučným kanálom	1
4	vládna podpora odvetvia	5
5	potreba vlastniť technológie, patenty, know-how	3
	<b>CELKOVÉ SCÓRE (Z 25 BODOV)</b>	<b>14</b>
	<b>PRIEMERNÉ SCÓRE (14/5)</b>	<b>2,8</b>

Tab. 14 – Hrozba vstupu do odvetvia [Vlastné spracovanie]

V tabuľke 14 sú zhrnuté možné hrozby vyplývajúce zo vstupu nových konkurentov do odvetvia. Jednotlivé hrozby sú ohodnotené bodmi podľa reálnej situácie na trhu, a to na škále <1; 5>, kde 1 znamená najviac ohrozujúca skutočnosť a 5 najmenej ohrozujúca hrozba. Priemerná hodnota dosiahnutého celkového skóre dokazuje, že hrozba zo strany nových konkurentov nie je extrémne výrazná.

### 6.2.6 Analýza substitútov

Pri podnikateľskej činnosti kvetinarstva je nutné si uvedomiť i hrozbu substitúcie, a to najmä pre malý podnik. Strata jedného zákazníka pre malý podnik znamená rovnaké nebezpečenstvo ako strata niekoľkých zákazníkov u firmy veľkej. Zákazník sa nemusí vždy rozhodnúť pre nákup kytice pri príležitosti narodenín či iných osláv. Rovnako tak môže darovať bonboniéru, darčekový kôš, tortu, sviečku, parfum či iný obdobný tovar. K príležitosti oslavy zaľúbených, 14. 2., je tiež možná náhrada kytice ruží prostredníctvom plyšového medvedíka.

Preto je dôležité starať sa o potreby ľudí navštevujúcich Kvetinarstvo Fialka a rozvíjať v nich pocit dôležitosti pri každej významnej príležitosti darovať okrem iného i kyticu. Zákazník si musí uvedomiť, že bez pekne naaranžovanej kytice nie je možné vstúpiť na oslavu, až si toto jedného dňa vezme za svoje a povinnosť nahradí zvyk.

	<b>HROZBA SUBSTITÚTOV</b>	<b>HODNOTENIE</b>
1	Existencia mnoho substitútov na trhu	2
2	Konkurencia v odvetví substitútov	2
3	Hrozba vzniku nových substitútov	2
4	Vývoj cien substitútov	2
5	Užité vlastnosti substitútov	2
	<b>CELKOVÉ SCÓRE (Z 25 BODOV)</b>	<b>10</b>
	<b>PRIEMERNÉ SCÓRE (10/5)</b>	<b>2</b>

Tab. 15 – Hrozba substitútov [Vlastné spracovanie]

V tabuľke 15 sú zhrnuté možné hrozby vyplývajúce z existencie substitútov. Jednotlivé hrozby sú ohodnotené bodmi podľa reálnej situácie na trhu, a to na škále <1; 5>, kde 1 znamená vysoká hrozba substitúcie a 5 slabá existencia hrozby. Nízka hodnota dosiahnutého celkového skóre dokazuje, že hrozba zo strany substitútov existuje a nie je možné ju potláčať do ústrania.

### 6.3 Analýza SWOT

Na základe informácií zistených z predošlých analýz a rozhovoru s majiteľkou podniku bola vypracovaná analýza SWOT, ktorá pojednáva o silných a slabých miestach firmy, ale i o príležitostiach, ktoré má podnik k dispozícii, a hrozbách, ktoré na ňu číhajú a je nutné sa na ne určitým spôsobom pripraviť.

Silné stránky	Slabé stránky
kvalita služieb	žiadne internetové stránky
kompetentný personál	oslabená reklama
možnosť telefonických objednávok	chýba strategické riadenie
najnižšie ceny v Púchovskej doline	
podnikanie s ohľadom na životné prostredie	
dodržiavanie termínov	
vždy čerstvé kvety	
flexibilná otváracia doba	
Príležitosti	Hrozby
zvýšenie veku odchodu do dôchodku	vysoká nezamestnanosť v Púchovskom okrese
posilňovanie ekonomiky	nestále počasie
internet	vstup nových konkurentov

Tab. 16 – Analýza SWOT [Vlastné spracovanie]

Vybranou analýzou boli zistené silné stránky podniku, ktoré výrazne prevyšujú stránky slabé. Navyiac je možné menované slabé stránky počas ďalšieho rozvoja firmy premeniť na stránky silné. Vo vzťahu k strategickému riadeniu je možné túto skutočnosť využiť, k vytvoreniu agresívne rastovej stratégie.

Výraznými silnými stránkami môžeme nazývať najmä kvalitu poskytovaných kvetinárskych služieb, ktoré tvoria základ úspechu. Taktiež profesionálny a kompetentný personál je výrazným pozitívom. Zamestnankyňa spolu s majiteľkou firmy sa pravidelne zúčastňuje veľtrhu pre záhradkárov, aranžérov, pestovateľov kvetov, ktorý sa každoročne uskutočňuje v Trenčíne. Ďalšou silnou stránkou vedúcou k úspešnosti firmy sú najnižšie stanovené ceny v Púchovskej doline, vrátane Púchova. Kvetinárstvo Fialka pravidelne sleduje konkurenčné ceny a snaží sa udržiavať svoje predajné ceny vždy o niečo nižšie ako u konkurencie.

Vždy čerstvé kvety sú pre podnik samozrejmosťou, pretože zákazník nesmie nikdy dostať len krásnu kyticu, ale i kyticu, ktorá si dlho udrží svoj krásny vzhľad. Čo sa otváraciej doby týka, má Fialka stanovený pevný otvárací čas, ktorý je však vždy možné flexibilne prispôbiť potrebám zákazníka. Tento fakt úzko súvisí i s možnosťou objednávky kytice, pretože tak zákazník môže urobiť v každom čase prostredníctvom mobilného telefónu.

Za hlavnú negatívnu stránku je pokladaná absencia internetových stránok. I keď sa kvetinarstvo nachádza na dedine, kde sa predpokladá nízka spotreba internetových služieb, opak je pravdou. Počet ľudí používajúcich internet stále rastie, a to dokonca i medzi občanmi poproduktívneho veku. S touto slabou stránkou súvisí i druhá slabá stránka, a tou je nedostatočná reklama. Kvetinarstvo sa spolieha na ústnu reklamu a odporúčanie občanmi, čo je však nedostačujúce. Reklama bola silnejšia v období zakladania firmy, postupom času, po získaní stálej klientely, však jej úroveň výrazne poklesla. Významným nedostatkom Fialky je krátkodobé plánovanie, ktoré spôsobuje, že podnik v období finančnej krízy stagnoval a do budúceho obdobia nemá stanovené žiadne konkrétne ciele.

Čo sa príležitostí týka, je dôležité zmieniť vekovú hranicu odchodu do dôchodku. Momentálne sa tento vek pohybuje na hranici 60 rokov, v budúcnosti by sa však mala zvýšiť až na 65 rokov. To by znamenalo nárast produktívneho obyvateľstva a vyšší počet lepšie situovaných zákazníkov.

Hrozbou je vysoká nezamestnanosť v Púchovskom okrese (8,4%), ktorá by však podľa analytikov mala postupne klesať. Dôležitou hrozbou, ktorú nemožno podceňovať, je nestálosť počasia. Veľké výkyvy počasia a s tým súvisiace prírodné katastrofy, ktoré sú v dnešnej dobe veľmi aktuálne (výbuch sopky na Islande, silné zemetrasenie a tsunami v Japonsku, hroziaci výbuch japonskej atómovej elektrárne...), môžu negatívne ovplyvniť vegetáciu dodávateľských krajín, ako sú Holandsko, Francúzsko, ale i samotnú Slovenskú republiku. Je nutné si uvedomiť, že pri stúpajúcej nestálosti a rastúcej náročnosti dopestovania kvetov je možný nárast nákupných cien, ale i nedostatok určitých druhov kvetov.

## 6.4 Popis súčasného stavu stratégie podniku

V nasledujúcej kapitole bude opísaný momentálny stav a úroveň stratégie Kvetinárstva Fialky. Informácie týkajúce sa stavu stratégie či strategického postavenia sú získané z riadeného rozhovoru s majiteľkou firmy, ktorý je uvedený v prílohe I, z príležitostných rozhovorov s predávajúcou a informáciami získanými zo spracovania predošlých analýz.

Realita v malom podniku, akým je práve dané kvetinárstvo, je taká, že žiadna stratégia vlastne neexistuje. Majiteľka podniku sa nikdy nad presným dlhodobým plánovaním dôkladnejšie nezamýšľala. Dôvodom je práve, z jej pohľadu, „jednoduchosť“ riadenia malej predajne. Opak je však pravdou a je nutné, aby si to vedenie firmy uvedomilo. Riadiť podnik nie je nikdy natoľko jednoduché, aby nebolo nutné sa ním zaoberať. Práve naopak. Skutočnosť, že v Púchovskej doline existuje len jediné kvetinárstvo, ktoré je umiestnené vo výhodnej polohe (stred Púchovskej doliny), a najbližšia konkurencia je až v meste Púchov, je viac než nutné zamerať sa na rozvíjanie svojej pozície a stability prostredníctvom strategickej vízie a cieľov.

Majiteľka Kvetinárstva Fialka riadi firmu podľa aktuálnej situácie na trhu, politickej scény, reaguje na krátkodobé chovanie zákazníkov a na podnety konkurenčných kvetinárstiev. Ľudovo povedané sa rozhoduje laicky a tzv. sedliackym rozumom. Kvetinárstvo Fialka preberá osvedčené taktiky konkurencie, samo však neprichádza s ničím novým, výnimočným, čo by mu pomohlo získať vedúce postavenie na trhu. Kvetinárstvo Fialka v súčasnosti prosperuje i napriek celosvetovej finančnej kríze, ktorá sa v Slovenskej republike a najmä v Púchovskom okrese prejavila vo vysokej miere. V období najsilnejšieho vplyvu svetovej krízy v roku 2009 zaznamenalo Kvetinárstvo Fialka čiastočné zníženie odbytu a teda i tržieb. Vďaka lojalite zákazníkov sa však podarilo túto krízu prekonať bez významných problémov. Dôležité je však uvedomiť si fakt, že práve toto malé kvetinárstvo by prostredníctvom dlhodobého plánovania a zostavenia silnej stratégie, samozrejme s dodatočnou podporou krátkodobých plánov a krátkodobej organizácie, dokázalo zaznamenať oveľa vyššie ročné zisky, a to nielen v krátkom období, ale i v rámci dlhodobého horizontu, dokázalo by posilniť

svoju tržnú pozíciu, a stať sa tak nie len obľúbeným nákupným miestom, ale i najsilnejším konkurentom v Púchovskej doline.

Z pohľadu celého kvetinárskeho okruhu v Púchovskom okrese je možné si všimnúť významnú a veľmi dôležitú informáciu – žiadne z kvetinárstiev v danej zemepisnej oblasti nevyužíva dlhodobé riadenie ani plánovanie, nestanovuje si žiadne merateľné ciele, nesnaží sa stavať základ úspešného podnikania na vízii a výhlade do budúcnosti. Na otázku „Aký je cieľ podniku?“ odpovedala majiteľka s úsmevom, že žiadny konkrétny cieľ neexistuje a že jediné, čo chce dosiahnuť je, udržať Fialku v kladných hodnotách. Z rozhovorov s majiteľmi ostatných kvetinárstiev vyplynul rovnaký záver; nikto nevidí význam v strategickom rozhodovaní, v stanovovaní si nejakých cieľov, nemá o dlhodobé plánovanie vôbec záujem a vidí to ako stratu času a financií. Všetci majitelia bez rozdielu tvrdia, že ako v minulosti, tak i v súčasnosti sa rozhodujú na základe nákupného chovania zákazníkov a momentálnej situácii na trhu. Rozhodujú sa intuitívne bez akýchkoľvek reálnych podkladov. Z uvedeného vyplýva, že kvetinárstva situáciu prijímajú a reagujú na ňu, nestávajú sa však tými, ktorí situáciu vytvárajú a teda prinášajú podnety na reakcie okolia. Tým sa zaraďujú do reaktívnych pasívnych článkov Púchovského trhu. Samozrejme, si toto neuvedomuje ani jeden z majiteľov pozorovaných kvetinárstiev a nemá ani v pláne v budúcnosti svoje správanie a systém rozhodovania sa a riadenia podniku meniť. Túto skutočnosť vidím ako veľkú výzvu a šancu pre Kvetinárstvo Fialka, ktoré by zavedením stratégie získalo silné základy pre dlhodobú prosperitu a vysoký náskok oproti krátkodobo zmýšľajúcim konkurenčným kvetinárstvám. Kvetinárstvo Fialka tak oproti menovaným výhodám bude schopné odolávať krátkodobým výkyvom na trhu a ľahšie sa bude prispôbovať významným ekonomickým javom, ako bola napríklad spomínaná celosvetová ekonomická kríza.

## 7 VYTVORENIE PROJEKTU NA ZLEPŠENIE STRATEGICKEJ POZÍCIE PODNIKU

V nasledujúcej kapitole bude na základe dohody s majiteľkou Kvetinárstva Fialka stanovený dlhodobý cieľ firmy, vďaka ktorému nevybočí zo stanovenej cesty. Tento dlhodobý cieľ bude napĺňaný prostredníctvom vhodnej varianty strategického rozvoja. Navrhované varianty budú rozpracované v nasledujúcich podkapitolách.

### 7.1 Stanovenie strategického cieľa

Keďže Kvetinárstvo Fialka momentálne nemá stanovenú víziu či dlhodobý cieľ, a teda neexistuje ani stratégia podniku, je potrebné v prvom rade určiť smer cesty pre firmu.

Po uskutočnení riadeného rozhovoru s majiteľkou firmy (viď Príloha I) bolo zistené, že podnik síce nemá stanovenú víziu, avšak majiteľka sa intuitívne rozhoduje tak, aby svoj podnik doviedla do úspešného konca. Jej predstava o budúcom stave Fialky na trhu je taká, že chce byť hlavným predajcom kvetov a aranžérskych doplnkov v Púchovskej doline a svoju pozíciu chce stále upevňovať, aby jej nenastali finančné ťažkosti v priebehu podnikateľského života. Na základe jej vyhlásení a s ohľadom na jej víziu bol stanovený nasledujúci dlhodobý cieľ Kvetinárstva Fialky:

*„ Do roku 2015 zvýšiť počet zákazníkov o 50% zo súčasného počtu. “*

### 7.2 Varianty strategického rozvoja

Stanovený dlhodobý cieľ a naplnenie vízie majiteľky je možné dosiahnuť prostredníctvom viacerých variant strategického rozvoja. Tieto varianty budú bližšie rozpracované v nasledujúcich podkapitolách. Nasledovať bude výber troch najperspektívnejších možností na základe multikriteriálnej analýzy. Tieto sa potom podrobia analýze nákladov, očakávaných výnosov, analýze doby návratnosti a rizikovej analýze a podľa výsledkov bude určená jedna varianta vhodná pre strategický rozvoj Kvetinárstva Fialka.

### 7.2.1 Posilnenie reklamy

Keďže Kvetinárstvo Fialka disponuje len veľmi malou reklamou, respektíve takmer žiadnou, je nutné zaoberať sa touto variantou. Zvýšená intenzita reklamy bola na začiatku životného cyklu podniku, keď bolo nutné oboznámiť občanov so vznikom kvetinárstva. Po prilákaní určitej skupiny nakupujúcich majiteľka „zabudla“ na dôležitosť reklamy a venovala sa iným záležitostiam. Preto je medzi možnosti strategického rozvoja zaradená varianta posilnenia reklamy, a to nielen krátkodobo ale i v dlhodobom horizonte. Reklamu je možné rozšíriť pomocou billboardov popri hlavnej ceste, ktorú využívajú nielen miestni obyvatelia, ale i chatári z Bratislavy, Čiech a Moravy. Obyvatelia iných miest netušia, že Kvetinárstvo Fialka existuje, preto nakupujú v Púchove alebo v Hornom Lidči. Taktiež je nutné dostať sa do povedomia miestnych ľudí, aby v prípade potreby kvetov inštinktívne využívali služby Fialky a na púchovské kvetinárstvo zabudli.

Okrem rozmiestnenia dvoch billboardov (na okraji Púchova a na hraniciach medzi Slovenskou a Českou republikou v obci Strelenka) bude posilnená reklama pomocou 1 minútového reklamného spotu v Púchovskej televízii, ktorá vysiela i v zákazníckych obciach, počas 7 dní v každom mesiaci, t. j. 7 dní x 12 mesiacov = 84 dní v roku. Do úvahy prichádza i inzercia v týždenníku Obzor.

### 7.2.2 Internetové stránky a nákup cez internet

Obrovským nedostatkom miestnych kvetinárstiev, a teda i Kvetinárstva Fialky je absencia webových stránok. Je nutné si uvedomiť, že v dnešnej dobe má každá druhá domácnosť v Púchovskej doline internet. Najmä mladí ľudia sa snažia využívať služby internetu čoraz viac. Nie je tomu inak ani v prípade využívania nákupu cez internet v takmer každej oblasti života.

Vytvorenie pútavých internetových stránok s možnosťou internetového nákupu bude určitým posilnením reklamy, hlavným prínosom však bude šetrenie času zákazníkovi, uľahčenie nakupovania, a teda zvýšenie obľúbenosti Kvetinárstva Fialky medzi zákazníkmi.



### 7.2.3 Doplnkové služby (výzdoba, donáška)

Zavedenie nových doplnkových služieb je ďalšou možnou variantou strategického rozvoja. Okrem klasického predaja kytíc, črepníkových a umelých kvetov, sviečok či iných drobných doplnkov bude možné poskytovať i doplnkové služby, akými sú výzdoba večierkov, svadieb, stužkových, narodeninových osláv, pohrebných hostín, krsťín a ostaných príležitostí a donášková služba kvetov priamo na adresu prijímateľa. Donášková služba bude geograficky ohraničená na Púchovskú dolinu. Zákazník bude mať možnosť telefonicky, osobne na predajni či prostredníctvom internetu objednať zásielku a Kvetinárstvo Fialka túto objednávku vyriadi v určený deň na objednávateľom určenú adresu.

### 7.2.4 Cateringové služby

V rámci novej cateringovej služby sa Kvetinárstvo Fialka organizátorom udalostí všetkého druhu. Rozdiel medzi predošlou doplnkovou službou (výzdoba udalostí) a cateringovou službou je v tom, že v doplnkovej službe Fialka zabezpečuje len kvety a stará sa o design, výzdobu oslavy. Rozšírením pôsobnosti o catering bude zákazníkovi poskytované pohodlie a vychutnanie si oslavy bez akéhokoľvek organizačného stresu. Zákazníková povinnosť bude len zjednať si schôdzku s majiteľkou, konzultovať s ňou detaily udalosti, a danú cateringovú službu zaplatiť. Ostatné bude v kompetencii Kvetinárstva Fialky, a to napríklad zabezpečenie miestnosti, jedla, hudby, výzdoby, cukroví, fotografov. Kvetinárstvo Fialka bude musieť nadviazať nové kontakty s cukrármi, fotografmi, hudobníkmi a ostatnými spoluprotvorcami danej udalosti. Za sprostredkovanie zákazky bude Kvetinárstvo Fialka účtovať spoluprotvorcovi percento z tržby.

### 7.2.5 Členské karty a nákupné poukážky

Ďalšou variantou strategického rozvoja je zavedenie členských kariet a nákupných poukážok. Každý zákazník Kvetinárstva Fialka sa môže dobrovoľne rozhodnúť a vstúpiť do členstva Fialky. Obdržaním členskej karty sa stáva zákazník členom klubu Fialky. Z členstva mu vyplývajú výhody, ako napríklad narodeninové rabaty, rabaty za určitý počet nákupných bodov, nad daný počet nazbieraných bodov na členskej

karte sa zákazník dostáva do zlosovania o ceny. Výhody pre firmu budú spočívať v presnom evidovaní počtu zákazníkov, frekvencie nákupu, hodnoty nákupu. Informácie bude možné využiť i na marketingové rozhodovanie, pretože podnik bude poznať nákupné zvyklosti zákazníkov a bude tak môcť lepšie odhadnúť potreby zákazníka. Taktiež je možné motivovať zákazníkov k častejšiemu nákupu prostredníctvom ich zadelenia do zákazníckych skupín (VIP zákazník, priemerný zákazník, slabý zákazník) podľa hodnoty a frekvencie nákupu. Pre každú skupinu bude určený iný percentuálny rabat na nákup, prípadne iné výhody spojené s nákupom.

Nákupné poukážky bude možné kúpiť priamo v predajni alebo prostredníctvom internetového obchodu a darovať ďalšej osobe, ktorá hodnotu nákupnej poukážky môže využiť na nákup v predajni Kvetinárstva Fialky. Okrem tohto využitia budú nákupné poukážky zasielané stálym zákazníkom (držiteľom členských kariet) k príležitosti narodenín zákazníka vždy s rôznou percentuálnou zľavou na nákup v danom mesiaci.

### 7.2.6 Praktikanti

Výhodou strategickej varianty poskytovania praktikantskej praxe pre študentov Poľnohospodárskej školy v Pruskom, odbor Kvetinári bude jednoznačne inšpirácia a nové, kreatívne nápady. Študenti prichádzajú v škole do styku s najnovšími trendami aranžovania, zúčastňujú sa rôznych akcií, veľtrhov, súťaží, a tak disponujú kreatívnymi nápadi, ktoré môžu ponuku Kvetinárstva Fialka oživiť. Praktikantská prax bude ohraničená na dobu 1 roka a jej ponuka bude zobrazená i na internetových stránkach, kde sa študent sám môže uchádzať o miesto. Pri zavádzaní praktikantskej praxe pre študentov bude osobne navštívená škola v Pruskom, aby sa študenti o tejto ponuke dozvedeli čo najviac. Majiteľka firmy si prihlásených uchádzačov pozve na osobný pohovor a najlepšieho vyberie. V Slovenskej republike nie je zákonná povinnosť platiť mzdu praktikantovi. Kvetinárstvo Fialka však určitú mesačnú čiastku za odpracované hodiny platiť bude, pretože sa tým zvyšuje motivácia praktikanta a prostredníctvom jeho vyjadrenia medzi priateľmi a známymi si Kvetinárstvo Fialka buduje dobré meno na trhu.

### 7.2.7 Firemný časopis

Poslednou variantou strategického rozvoja je vydávanie firemného časopisu. Obsahom bude samozrejme súčasná ponuka a pripravované akcie na aktuálny kvartál, keďže časopis bude vydávaný každé tri mesiace. Okrem toho bude obsahovať rôzne vychytávky a dobré nápady, ako sa starať správne o kvety, ktoré kvety sú typické pre dané ročné obdobie, ako uskladňovať v zime cibulky kvetov a podobne. Pre finančnú podporu vydávania časopisu budú v ňom zahrnuté i rôzne platené reklamy firiem Púchovskej doliny, aby sa práve táto oblasť stala ekonomickejšie aktívnou. Časopis bude možné predplatiť na 1 rok, objednať si konkrétne číslo cez internet alebo osobne kúpiť na predajni.

### 7.3 Multikriteriálna analýza

Pomocou tejto analýzy budú hodnotené uvedené varianty strategického rozvoja. Varianty sú hodnotené na základe viacerých kritérií vzťahujúcim sa k vedeniu firmy a k názorom zákazníkov.

	očakávané náklady			očakávané zvýšenie tržieb			dĺžka realizácie			administra-tívna náročnosť		
	A	F	Ø	A	F	Ø	A	F	Ø	A	F	Ø
1.	0	-1	<b>-0,5</b>	2	1	<b>1,5</b>	0	0	<b>0</b>	1	0	<b>0,5</b>
2.	3	2	<b>2,5</b>	3	2	<b>2,5</b>	1	2	<b>1,5</b>	2	2	<b>2</b>
3.	2	3	<b>2,5</b>	0	0	<b>0</b>	2	3	<b>2,5</b>	3	3	<b>3</b>
4.	-3	-2	<b>-2,5</b>	-1	3	<b>1</b>	-3	-2	<b>-2,5</b>	-3	-2	<b>-2,5</b>
5.	1	0	<b>0,5</b>	1	-1	<b>0</b>	-1	-1	<b>-1</b>	0	-1	<b>-0,5</b>
6.	-1	1	<b>0</b>	-3	-2	<b>-2,5</b>	3	1	<b>2</b>	-1	1	<b>0</b>
7.	-2	-3	<b>-2,5</b>	-2	-3	<b>-2,5</b>	-2	-3	<b>-2,5</b>	-2	-3	<b>-2,5</b>
	doba návratnosti			dôležitosť z market. hľadiska				celkový počet bodov				
	A	F	Ø	A	F	ØZ	Ø					
1.	2	-1	<b>0,5</b>	2	2	1,47	<b>1,82</b>	<b>3,82</b>				
2.	3	3	<b>3</b>	3	3	2,07	<b>2,69</b>	<b>14,19</b>				
3.	1	1	<b>1</b>	0	-1	1,07	<b>0,02</b>	<b>9,02</b>				
4.	-3	-2	<b>-2,5</b>	-2	-2	-0,2	<b>-1,40</b>	<b>-10,40</b>				
5.	0	2	<b>1</b>	1	1	-1,53	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>				
6.	-1	0	<b>-0,5</b>	-3	0	-2,6	<b>-1,87</b>	<b>-2,87</b>				
7.	-2	3	<b>0,5</b>	-1	-3	-1	<b>-1,67</b>	<b>-11,17</b>				

Tab. 17 – Multikriteriálna analýza strategických návrhov [Vlastné spracovanie]

Legenda k tabuľke 17:

1. posilnenie reklamy,
2. vznik internetových stránok a internetový obchod,
3. vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu),
4. cateringové služby,
5. členské karty a nákupné poukážky,
6. praktikanti,
7. firemný časopis.

Na základe multikriteriálnej analýzy boli vybrané 3 najsilnejšie varianty, t. j. varianty s najvyšším počtom celkových bodov. Keďže boli v analýze zastúpené názory autor-ky, majiteľky a v poslednom hodnotiacom kritériu i nezávislých občanov, je možné tvrdiť, že „vít'azné“ varianty boli vybrané na základe objektívneho výberu. Najvyšší počet bodov získala strategická varianta zavedenia internetu a internetového obchodu, potom varianta nových služieb (výzdoba, donášková služba) a tretia najperspektívnejšia možnosť rozvoja podniku je prostredníctvom posilnenia reklamy.

## **7.4 Hodnotenie troch vybraných variánt**

Dané tri varianty (vznik internetových stránok a nákupu cez internet, vznik donáško-vej služby a posilnenie reklamy) budú v nasledujúcich kapitolách podrobne rozobrané a podrobené nákladovej analýze, analýze očakávaných výnosov a analýze doby návratnosti, a na základe výsledkov bude vybraná vít'azná varianta strategického rozvoja Kvetinárstva Fialka.

### **7.4.1 Nákladová analýza**

#### **7.4.1.1 *Vznik internetových stránok a internetového predaja***

Na základe prieskumu konkrétnych ponúk tvorby webových stránok slovenskými dodávateľmi bol vybraný najvhodnejší dodávateľ, a to JP Design. Na základe cenníka tejto spoločnosti a požiadavkov Kvetinárstva Fialky vzniknú nasledovné výdaje, popri

ktorých je nutné zohľadniť i výdaje spojené s trvalým prírastkom čistého pracovného kapitálu vyvolaným investíciou.

+ tvorba jednoduchej web stránky.....	240,- Eur
+ tvorba e-shopu.....	410,- Eur
+ tvorba wap stránky (stránka v mobile) .....	50,- Eur
+ pravidelná aktualizácia.....	360,- Eur
+ zvýšenie zásob .....	1500,- Eur
+ zvýšenie pohľadávok .....	900,- Eur
- zvýšenie záväzkov .....	675,- Eur

---

**KAPITÁLOVÝ VÝDAJ.....2785,- Eur**

#### **7.4.1.2 Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu)**

+ ročný nájom nového skladovacieho priestoru	
rozмеры 6 x 4 m (24m <sup>2</sup> x 3 Eur/ m <sup>2</sup> x 12mesiacov) .....	864,- Eur
+ nákup dodávky Mercedes Sprinter 208 CD .....	6500,- Eur
- predaj starého auta .....	3000,- Eur
zostatková cena starého auta.....	1600,- Eur
+ daňový efekt z predaja auta (0,20 x 3000 – 1600).....	280,- Eur
+ zvýšenie zásob.....	1400,- Eur
+ zvýšenie pohľadávok .....	1100,- Eur
- zvýšenie záväzkov .....	800,- Eur

---

**KAPITÁLOVÝ VÝDAJ.....6344,- Eur**

### 7.4.1.3 Posilnenie reklamy

Údaje potrebné ku kalkulácii ročných nákladov tejto varianty boli zisťované priamo u konkrétnych firiem, ktoré dané reklamné služby poskytujú. Na základe porovnávania cien a poskytovania dodatočných služieb je odporúčaná spoločnosť Vlmedia, ktorá billboardy prenajme na 1 rok, zaistí grafický design i tlač a taktiež montáž billboardu a celoročnú údržbu.

+ 2 ks billboardu na dobu 1 roka (2 x 234,-)..... 468,- Eur

+ tlač 2ks plachtových billboardov vinyl banner

(trvanlivosť 1rok) (2 x 229,-) ..... 458,- Eur

+ montáž 2ks billboardov (2 x 55,-)..... 110,- Eur

---

**BILLBOARDY ..... 1036,- Eur**

Reklamný spot v Púchovskej televízii bude časovo ohraničený na 1 minútu. Výroba spotu je možná vlastnými silami, prípadne inou reklamnou agentúrou, alebo priamo Púchovskou televíziou. V rámci šetrenia času využije Kvetinárstvo Fialka ponuku televízie a tvorbu spotu nechá v kompetencii televízie, samozrejme, po konzultácii scenáru a designu. Hotový spot sa bude vysielat' 7 dní v hlavnom vysielacom čase, vždy pred Televíznymi novinami. Podľa mesačného vývoja zákazníkov v roku 2010 (graf 3) sa odvíja potreba podpory predaja reklamným spotom. Počas roka je odbyt ovplyvnený 7-krát rôznymi udalosťami (viď kapitola 6.2.3). Vždy pred danou udalosťou Púchovská televízia pripraví nový pútavý 1-minutový reklamný spot, ktorý bude uverejňovat' 7 dní. K tomu pribudne 1 univerzálny spot pre mesiace bez konkrétnej udalosti, a ten sa bude vysielat' ostatné 4 mesiace.

+ 1 minútový spot vyrobený televíziou (8 mes. x 111,-)..... 888,- Eur

+ opakovanie spotu (4 mes. x 60,-) ..... 300,- Eur

---

**REKLAMA V PÚCHOVSKEJ TELEVÍZII ..... 1188,- Eur**

Týždenník Obzor je veľmi obľúbenými novinami v Púchovskej doline. Po telefonickom rozhovore s pracovníčkou Obzoru, ktorá má na starosti príjem inzercie, boli zistené varianty inzerovania. Pre prípad Kvetinárstva Fialky (komerčná inzercia) bola vybraná čierno–biela inzercia o rozmeroch 127,5 x 84 mm, čo tvorí približne 1/8 novinovej stránky. Cena sa odvíja od veľkosti inzercie, konkrétnej strany v novinách, od farebného zhotovenia. S ohľadom na sezónne výkyvy sa bude inzercia objavovať 7-krát v roku, a to vždy týždeň pred výkyvovou udalosťou (Valentín...).

+ čierno-biela inzercia 127,5x 84 mm (1/8 strany) (7 x 169,-)..... 1183,- Eur

---

**INZERCIA V OBZORE..... 1183,- Eur**

Celkový ročný kapitálový výdaj strategickej varianty posilnenia reklamy je vyčíslený na:

+ 2 billboardy ..... 1036,- Eur

+ reklamný spot v Púchovskej televízii..... 1188,- Eur

+ inzercia v Obzore..... 1183,- Eur

+ zvýšenie zásob..... 1000,- Eur

+ zvýšenie pohľadávok ..... 300,- Eur

- zvýšenie záväzkov ..... 700,- Eur

---

**KAPITÁLOVÝ VÝDAJ..... 4007,-Eur**

Na základe analýzy nákladov vznikajúcich pri daných variantách strategického rozvoja bolo zistené, že najnákladnejšou variantou je zavedenie nových doplnkových služieb (výzdoba + donášková služba) do ponuky firmy, a to vzhľadom k nákupu objemnejšej dodávky značky Mercedes. Najnižší kapitálový výdaj vzniká pri variante vzniku internetových stránok spojených s internetovým predajom. Najvyššiu časť daného kapitálového výdaju tvorí práve zmena čistého pracovného kapitálu vyvolaná zavedením varianty.

#### 7.4.2 Analýza očekávaného cash-flow

K správnemu strategickému rozhodnutiu je nutné zohľadniť i ziskovosť projektu. V tejto podkapitole sa bude každá varianta hodnotiť z hľadiska prínosu očakávaných príjmov v období 5 rokov. Údaje sú získané na základe subjektívneho odhadu vyplývajúceho z prieskumu v rámci multikriteriálnej analýzy a odhadu frekvencie príchodu zákazníkov do predajne. Vyčíslenie odpisov je na základe rovnomernej odpisovej metódy. Podľa metodiky Európskej komisie pre malé a stredné podniky bude na vyjadrenie faktoru času použitý diskontný faktor 5%.

##### 7.4.2.1 Vznik internetových stránok a internetového predaja

	1. ROK	2. ROK	3. ROK	4. ROK	5. ROK
PRÍRASTOK TRŽIEB (v Eur)	34808	34808	40609	40609	34808
PRÍRASTOK NÁKLADOV BEZ ÚROKOV A ODPISOV (v Eur)	6258	6258	6374	8186	6265
ZISK PRED ZDANENÍM	28550	28550	34235	32423	28543
ZISK PO ZDANENÍ (20%)	22840	22840	27388	25938,4	22834,4
ODPISY	0	0	0	0	0
<b>CELKOM</b>	<b>22840</b>	<b>22840</b>	<b>27388</b>	<b>25938,4</b>	<b>22834,4</b>
diskontný faktor (%)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>DISKONTOVANÉ PRÍJMY</b>	<b>21752,4</b>	<b>20716,6</b>	<b>23658,8</b>	<b>21339,6</b>	<b>17891,3</b>
<b>CELKOM DISK. PRÍJMY</b>	<b>105358,7</b>				

Tab. 18 – Peňažné príjmy zo zavedenia internetu [Vlastné spracovanie]

##### 7.4.2.2 Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu)

	1. ROK	2. ROK	3. ROK	4. ROK	5. ROK
PRÍRASTOK TRŽIEB (v Eur)	23205	25526	29007	31327	38289
PRÍRASTOK NÁKLADOV BEZ ÚROKOV A ODPISOV (v Eur)	4641	5105	5221	5639	6892
ODPISY	1625	1625	1625	1625	0
ZISK PRED ZDANENÍM	16939	18796	22161	24063	31397
ZISK PO ZDANENÍ (20%)	13551,2	15036,8	17728,8	19250,4	25117,6
ODPISY	1625	1625	1625	1625	0
<b>CELKOM PRÍJMY</b>	<b>15176,2</b>	<b>16661,8</b>	<b>19353,8</b>	<b>20875,4</b>	<b>25117,6</b>
diskontný faktor (%)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>DISKONTOVANÉ PRÍJMY</b>	<b>14453,5</b>	<b>15112,7</b>	<b>16718,5</b>	<b>17174,2</b>	<b>19680,3</b>
<b>CELKOM DISK. PRÍJMY</b>	<b>83139,3</b>				

Tab. 19 – Peňažné príjmy zo zavedenia doplnkových služieb [Vlastné spracovanie]



## 7.4.2.3 Posilnenie reklamy

	1. ROK	2. ROK	3. ROK	4. ROK	5. ROK
PRIRASTOK TRŽIEB (v Eur)	29007	23205	19724	20885	23205
PRIRASTOK NÁKLADOV BEZ ÚROKOV A ODPISOV (v Eur)	4351	3945	3353	3133	3945
ZISK PRED ZDANENÍM	24656	19260	16371	17752	19260
ZISK PO ZDANENÍ (20%)	19724,8	15408	13096,8	14201,6	15408
ODPISY	0	0	0	0	0
<b>CELKOM</b>	<b>19724,8</b>	<b>15408</b>	<b>13096,8</b>	<b>14201,6</b>	<b>15408</b>
diskontný faktor (%)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>DISKONTOVANÉ PRÍJMY</b>	<b>18785,5</b>	<b>13975,5</b>	<b>11313,5</b>	<b>11683,7</b>	<b>12072,6</b>
<b>CELKOM DISK. PRIJMY</b>	<b>67830,8</b>				

Tab. 20 – Peňažné príjmy z posilnenia reklamy [Vlastné spracovanie]

Prírastok tržieb vo všetkých variantách bol odhadovaný na základe multikriteriálnej analýzy. Percento zvýšenia frekvencie nákupov sa odrazi na približne rovnakom percente navýšenia tržieb. Podobne to platí i o zvýšení prevádzkových nákladov spôsobených prijatím varianty a s tým spojeným nárastom počtu nákupov. Toto percento je však podstatne nižšie ako percento navýšenia tržieb, a to z nasledujúceho dôvodu: prevádzkové náklady nemusia narásť rovnomerne s rastom objemu predaja, a teda rastom tržieb. Ide napríklad o prípad dodatočného prijatia novej pracovnej sily. Náklady vzrastú, avšak ekonomický prínos, ktorý táto dodatočná pracovná sila prinesie, vyprodukuje, je podstatne vyšší.

Na základe analýzy očakávaných budúcich príjmov z daných strategických variant bolo zistené, že najviac zisková bude varianta prvá, a to zavedenie internetových stránok a internetového predaja. Nasleduje varianta zavedenia doplnkových služieb (výzdoba a donášková služba) a ako najmenej výnosová sa javí varianta posilnenia reklamy. Môže to byť spôsobené i existenciou internetu vo svete. Ľudia totiž v dnešnej dobe uprednostňujú internetovú propagáciu firmy pred klasickou (vyplývalo z dotazovania zákazníkov pre účely multikriteriálnej analýzy).

### 7.4.3 Doba návratnosti

Poslednou analýzou, ktorá bude nápomocná správne mu výberu varianty strategického rozvoja bude skúmanie doby návratnosti investície. Táto metóda je statická, takže nezobrazuje vplyv času. Keďže však na hodnotenie budú využité diskontované príjmy z predchádzajúcej kapitoly, faktor času bude braný do úvahy a výsledky budú presnejšie.

#### 7.4.3.1 Vznik internetových stránok a internetového predaja

ROK	CF	DISK. CF	KUMULOVANÝ DISK. CF
1.	22840	21752,4	21752,4
2.	22840	20716,6	42468,9
3.	27388	23658,8	66127,7
4.	25938,4	21339,6	87467,3
5.	22834,4	17891,3	105358,7

Tab. 21 – Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 1 [Vlastné spracovanie]

Kapitálový výdaj prvej varianty činí 2785,-- Eur. Táto investícia sa podniku vráti v tržbách už v prvom roku. Dôležité je však určiť dobu návratnosti presnejšie.

príjem v 1. roku / počet dní v roku =  $21752,4 / 360 = 60,40$  Eur / 1 deň

$2785 / 60,40 = 46,1$  dní = **47 dní**

Investícia do vzniku internetových stránok bude navrátená prostredníctvom tržieb Kvetinárstvu Fialka za 47 dní.

#### 7.4.3.2 Vznik doplnkových služieb (výzdoba a donáška do domu)

ROK	CF	DISK. CF	KUMULOVANÝ DISK. CF
1.	15176,2	14453,5	14453,5
2.	16661,8	15112,7	29566,3
3.	19353,8	16718,5	46284,8
4.	20875,4	17174,2	63459,1
5.	25117,6	19680,3	83139,3

Tab. 22 - Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 1 [Vlastné spracovanie]

Varianta 2 sa taktiež vráti podniku v priebehu 1. roka po zavedení. Na posúdenie lepšej doby návratnosti je nutné taktiež zistiť presné obdobie návratu.

$$14453,5 / 360 = 40,15 \text{ Eur} / 1 \text{ deň}$$

$$6344 / 40,15 = \mathbf{158 \text{ dní}}$$

Návratnosť varianty zavedenia doplnkových služieb je približne 3-násobná oproti dobe návratnosti varianty prvej (internet). Zvýšenie doby návratnosti je spôsobené vyšším kapitálovým výdajom a nižšími očakávanými tržbami oproti predošlej možnosti.

#### 7.4.3.3 Posilnenie reklamy

ROK	CF	DISK. CF	KUMULOVANÝ DISK. CF
1.	19724,8	18785,5	18785,5
2.	15408	13975,5	32761,0
3.	13096,8	11313,5	44074,5
4.	14201,6	11683,7	55758,2
5.	15408	12072,6	67830,8

Tab. 23 - Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 3

[Vlastné spracovanie]

I posledná skúmaná varianta má dobu návratnosti už počas prvého roku. Rozhodujúca bude doba návratnosti prepočítaná priamo na dni.

$$18785,5 / 360 = 52,19 \text{ Eur} / 1 \text{ deň}$$

$$4007 / 52,19 = 76,8 \text{ dní} = \mathbf{77 \text{ dní}}$$

Varianta spočívajúca v posilnení reklamy bude návratná v podobe tržieb za 77 dní od zavedenia.

V nasledujúcej tabuľke bude zobrazená rekapitulácia výsledkov jednotlivých analýz a zoradenie jednotlivých variantov od najlepšej po najhoršiu.

POR. Č.	ZORADENIE VARIANT PODĽA:					
	KAPITÁLOVÝ VYDAJ		OČAKÁVNÉ TRŽBY		DOBA NAVRATNOSTI	
	Eur	NÁZOV	Eur	NÁZOV	DNI	NÁZOV
1.	2785	internet	105358,7	internet	47	internet
2.	4007	reklama	83139,3	donáška	77	reklama
3.	6344	donáška	67830,8	reklama	158	donáška

Tab. 24 – Rekapitulácia výsledkov predošlých analýz [Vlastné spracovanie]

Definitívnym rozhodnutím ohľadne výberu efektívnej strategickej varianty je prijatie prvej navrhovanej varianty, a to zavedenie podnikových webových stránok a internetového obchodu. Ako vyplýva z tabuľky 18, je toto rozhodnutie najlepšie, pretože vo všetkých troch analýzach bola najperspektívnejšia a najefektívnejšia. Daný výsledok bol očakávaný i na základe dotazovania medzi zákazníkmi v rámci multikriteriálnej analýzy, kde práve táto varianta bola zákazníkmi najviac požadovaná.

## 7.5 Riziková analýza najlepšej varianty

Analýza rizika je veľmi dôležitou súčasťou riadenia projektu. Na každý projekt pôsobí celý rad skutočností, ktoré môžu projekt ovplyvniť v pozitívnom smere, ale i v negatívnom. Negatívne dopady na projekt sú pre spoločnosť omnoho závažnejšie, pretože môžu naplánovaný projekt narušiť či dokonca zničiť. Pôsobením rôznych rizík môže nastať i zníženie predpokladanej úspešnosti projektu.

V tabuľke 25 budú vymenované potenciálne riziká, ktoré by navrhovaný projekt zavedenia webových stránok a internetového obchodu mohli negatívne ovplyvniť. Dôležité je uvedomiť si, že jednotlivé riziká ovplyvňujú projekt v rôznej miere, a preto budú tieto riziká rozdelené do troch skupín, a to riziká s vysokým negatívnym dopadom na projekt (riziká, ktoré môžu ovplyvniť celkový cieľ, termín alebo rozpočet projektu, prípadne také, ktoré spôsobujú škody vyššie ako 20% projektovanej sumy), riziká so stredným negatívnym vplyvom (ohrozujú dlhšie činnosti a ich termíny a rozpočet navyšujú do 20%) a riziká s nízkym negatívnym dopadom (navyšujú celkové náklady projektu do 0,5%).

V nasledujúcom kroku analýzy rizík je nutné vyjadriť pravdepodobnosť možného výskytu daného rizika. Podľa intenzity negatívneho dopadu na projekt a pravdepodobnosti výskytu rizika (do 33%, do 66%, nad 66%) je možné určiť dôležitosť odstránenia, prípadne minimálne monitorovania rizika, ktoré dosiahne vysokú alebo strednú hodnotu rizika. Len riziká, ktoré dosiahnu nízku hodnotu rizika je možné akceptovať.

DOPAD NA PROJEKT	RIZIKO	PRAVDEPODOBNOŠŤ VZNIKU RIZIKA	HODNOTA RIZIKA
VEĽKÝ	nedodržanie termínu odovzdania internetovou spoločnosťou	50%	VYSOKÁ
	nedodržanie obsahu stránky	5%	STREDNÁ
	nefunkčnosť stránky a internetového obchodu	15%	STREDNÁ
STREDNÝ	prekročenie plánovanej ceny projektu	80%	VYSOKÁ
	výpadok internetového spojenia počas tvorby stránok	10%	NÍZKA
	výpadok elektrického prúdu počas tvorby stránok	20%	NÍZKA
MALÝ	malá zmena názoru o designe a obsahu stránky v konečnej fáze zhotovovania stránky	5%	NÍZKA
	pravopisné chyby	60%	NÍZKA

Tab. 25 – Eventuálne riziká pôsobiace na projekt [Vlastné spracovanie, 17]

Z tabuľky 25 vyplynulo, že z ôsmich menovaných rizík sú 4 riziká vážne alebo stredne vážne. Tieto by mohli projekt negatívne ovplyvniť do veľkej miery prostredníctvom navýšenia celkových nákladov, nesplnenia stanoveného cieľa či nedodržania termínu dokončenia projektu. Pre prípady vzniku rizík s vysokou a strednou hodnotou je nutné napláňovať možné scenáre vývoja, možné riešenia či možnosti zabránenia vzniku rizikovej situácie.

Riziko, ktoré vyplýva z nedodržania termínu odovzdania zákazky (internetovej stránky) zhotoviteľom, rovnako ako i riziko nedodržania požadovaného obsahu stránky je možné znížiť, prípadne úplne odstrániť prostredníctvom odberateľsko-dodávateľskej zmluvy. V nej budú zakotvené nie len základné údaje vyplývajúce z Obchodného zákonníka, ale i doplňujúce požiadavky na zhotoviteľa, ako napr. sankcie v prípade nedodržania vopred stanoveného termínu, nedodržania požadovanej formy a obsahu stránky ako i uvedenia nepravdivých údajov či pravopisných a gramatických nepresností.

Pre zabránenie navýšenia plánovanej ceny projektu je potrebné nechať si vypracovať presnú ponuku od zhotoviteľa na základe konkrétnych požiadaviek majiteľky Kvetinárstva Fialka, prípadne navýšiť kalkulovanú cenu projektu o finančnú rezervu určenú práve na tento účel.

Taktiež v zmluve medzi objednávateľom a dodávateľom bude zakotvená hranica ceny, po ktorú je možné počas realizácie projektu so súhlasom objednávateľa výslednú cenu navýšiť, avšak len s riadnym odôvodnením navýšenia.

Odstránenie rizika nefunkčnosti webových stránok a internetového obchodu je možné prostredníctvom dôkladného výberu dodávateľa s ohľadom na jeho referencie a odporúčania. Reklamácia nevyhovujúcej služby je samozrejme možná, avšak tým sa riziko neodstráni. Navyiac prostredníctvom reklamačného riadenia sa významne predlžuje výsledný termín projektu a vznikajú tak podniku vysoké straty vo forme tzv. ušlého zisku.

## 7.6 Log Frame

<b>Logický rámec – projekt :</b>		Webové stránky a internetový obchod Kvetinárstva Fialka		
<b>Predkladateľ projektu:</b> Kvetinárstvo Fialka, Lúky		<b>Celkové náklady projektu</b> 2785,-- Eur		
	<b>Obsahové zhrnutie</b>	<b>Objektívne overiteľné ukazovatele</b>	<b>Zdroje informácií k overeniu</b>	<b>Vonkajšie predpoklady /Riziká</b>
<b>Všeobecný cieľ</b>	Zvýšenie počtu zákazníkov	Zvýšiť počet zákazníkov o 10%	Vlastný marketingový výzkum, internetový peoplemeter	
<b>Účel projektu</b>	Poskytnutie pohodlia pri nákupe	Každý 3 obyvateľ Púchovskej doliny využíva internetové služby	Miestne prieskumy, údaje zo Štatistického úradu	Zavedenie e-shopu vyvolá u spotrebiteľov záujem a spokojnosť.
<b>Výstupy projektu</b>	1. Zostavenie internetovej stránky 2. Kontrola funkčnosti stránok 3. Zdokumentovanie informácií z činnosti	1.1. Jednoduchá web stránka vytvorená firmou JP Design do 2 týždňov od objednania 1.2. E-shop vytvorený firmou JP Design do 2 týždňov od objednania 1.3. Wap stránka vytvorený firmou JP Design do 2 týždňov od objednania 2.1. Vyhľadanie web stránky Kvetinárstva Fialky na internete majiteľkou,	1. Zmluva, dodávateľská faktúra 2 Protokol o chybách 3. Faktúra, objednávka, pokladničná zložka	1.1.Dodržanie výšky kalkulovanej ceny 1.2.Dodržanie termínu dodávky zo strany dodávateľa 1.3.Dodržanie obsahu stránky 2.1.Funkčnosť stránok

		<p>zamestnankyňou i zákazníkom deň po dodávke</p> <p>2.2. Skúšobný nákup cez e-shop majiteľkou, zamestnankyňou i zákazníkom</p> <p>2.3. Vyhľadanie wap stránky v mobile majiteľkou</p> <p>3. Spísanie pripomienok k funkčnosti stránok majiteľkou</p>		
<b>Aktivity projektu</b>	<p>1.1. Vybrať dodávateľa</p> <p>1.2. Zostaviť rozpočet</p> <p>1.3. Získať finančné prostriedky</p> <p>2.1. Kontrola web stránky pri prevzatí od dodávateľa</p> <p>2.2. Skúšobný nákup cez e-shop</p> <p>2.3. Testovanie obsahu a funkčnosti wap stránky</p> <p>3.1. Majiteľkou podniku zdokumentované výsledky</p>	<p>1.1. Prieskum referencií.</p> <p>1.2. Rozpočet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- web stránka 240,- Eur</li> <li>- e-shop 410,- Eur</li> <li>- wap stránka 50,- Eur</li> <li>- aktualizácia 360,- Eur (rok)</li> </ul> <p>1.3. Prostriedky získané z vlastného kapitálu (zo zisku)</p> <p>2.1. – 2.2 Prístup k internetu</p> <p>2.3. Mobilný telefón s podporou WAP</p> <p>3.1. Mesačná uzávierka</p> <p>3.2. Pripomienky užívateľov/ zákazníkov</p>	<p>1.1. Výberové riadenie</p> <p>1.2. Vypracovaná ponuka dodávateľa</p> <p>1.3. Účtovná kniha, daňové priznanie</p> <p>2.1. – 2.2.Zmluva s poskytovateľom internetových služieb</p> <p>2.3. Príbalový leták</p> <p>3.1. Registračná pokladňa, objednávka, faktúra</p> <p>3.2. Internetová pošta</p>	<p>1.1. Výber dodávateľa poskytujúceho najlepšiu kvalitu služieb a produktov.</p> <p>1.2. Minimalizácia nákladov</p> <p>1.3. Vytvorenie podnikového zisku</p> <p>2.1. Bezchybnosť web stránky, internetové pokrytie</p> <p>2.2. Funkčnosť e-shopu</p> <p>2.3. Územné pokrytie mobilného internetového signálu</p>

Schéma 1 – Logický rámec projektu [Vlastné spracovanie]

## 7.7 Analýza zainteresovaných strán

V rámci riadenia projektu je nutné vedieť, kto všetko môže projekt ovplyvniť a čo dotyčný od projektu očakáva. Na to môžeme využiť analýzu zainteresovaných strán, uvedenú v schéme 2.

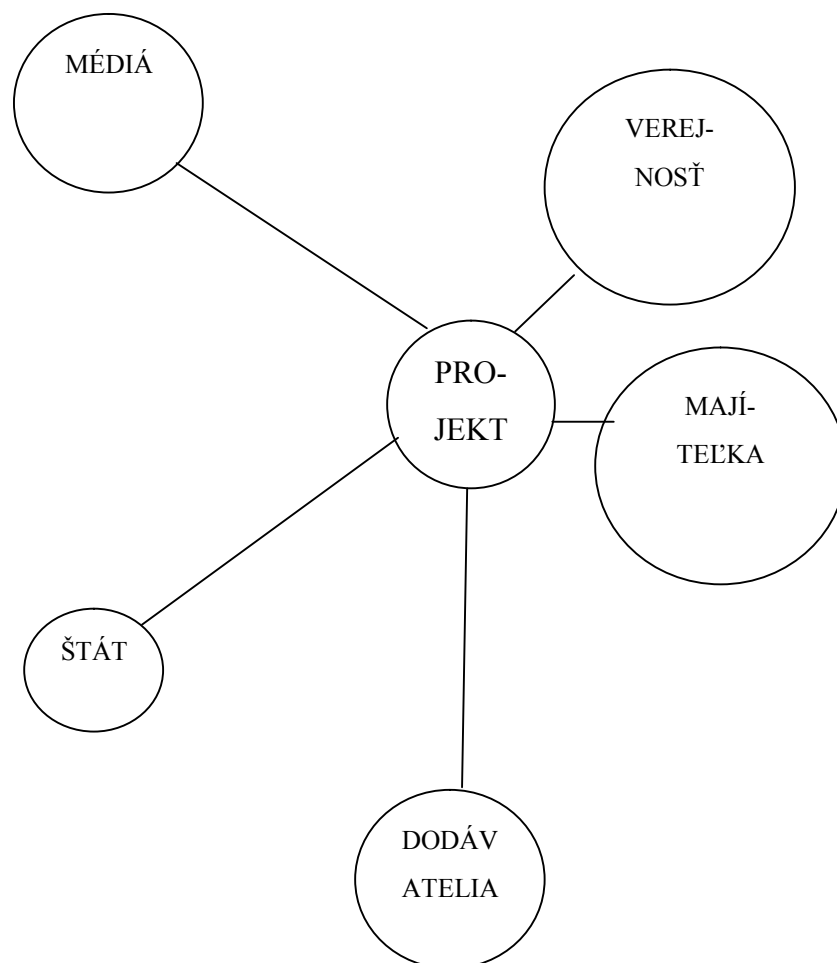


Schéma 2 – Venov diagram zainteresovaných strán [Vlastné spracovanie]

Zainteresovaná strana verejnosť je silná (zobrazuje veľkosť kruhu), pretože môže projekt v značnej miere ovplyvniť. Rovnako tak má i záujem tento projekt ovplyvňovať vo svoj prospech (intenzitu vzťahu s projektom vyjadruje dĺžka čiary).

Najsilnejšia zainteresovaná strana je samotná majiteľka firmy, ona určuje podmienky projektu. I ona má veľký záujem projekt ovplyvňovať, tak aby všetky zainteresované



strany boli spokojné, avšak v najväčšej miere ona sama. Dodávatelia môžu projekt ovplyvniť v súvislosti s cenami a kvalitou tovaru a poskytovaných služieb. Majú však o projekt menší záujem ako predchádzajúce zainteresované strany. Štát je slabá zainteresovaná strana, jeho významnosť naberá na sile v rámci vyberania daní a stanovovania zákonov vzťahujúcich sa k danému projektu. Posledná zainteresovaná strana sú médiá. Táto skupina je stredne silná, ale jeho väčšia vzdialenosť od projektu naznačuje, že nemá záujem projekt v značnej miere ovplyvňovať.

V tabuľke 26 sú zhrnuté požiadavky zo strany zainteresovanej skupiny k projektu a naopak požiadavky projektu ku konkrétnej zainteresovanej strane. Aby bol projekt úspešný, tieto požiadavky musia nájsť spoločnú cestu prostredníctvom vhodne zvolenej stratégie.

ZAINTERESOVANÁ STRANA	ČO OČAKÁVA OD PROJEKTU	ČO OČAKÁVA PROJEKT OD NEJ	AKÁ BUDE STRATÉGIA NA VZÁJOMNÝ VZŤAH
<b>VEREJNOSŤ</b>	- lepšiu dostupnosť výrobkov a služieb - rýchlosť a pohodlnosť nákupu - kvalitu ponúkaných výrobkov a služieb	- záujem o nákup cez internet - zvýšenie dopytu po kvetinárskych výrobkoch a službách	- dostatok dostupných informácií pre verejnosť
<b>MAJITEĽKA</b>	- zvýšenie počtu zákazníkov - zvýšenie predaja - zvýšenie zisku - zvýšenie povedomia o firme	- dostatok finančných prostriedkov - dobré spracovanie projektu - dobré managovanie	- získanie dostatku informácií pre správne spracovanie a realizáciu projektu
<b>DODÁVATELIA</b>	- zvýšený odber tovaru a polotovaru	- dodávanie kvalitných tovarov a polotovarov - výhodné ceny	- výber najvhodnejších dodávateľov
<b>ŠTÁT</b>	- odvádzanie dane zo zisku - dodržovanie legislatívy	- neobmedzovanie podnikateľskej činnosti - podpora zníženia počítačovej negramotnosti	- dodržovanie štátom stanovených zákonov
<b>MÉDIÁ</b>	- zaujímavú tému - zvýšenie záujmu o zníženie počítačovej negramotnosti	- informácie o zavedení internetových stránok v médiách - zvýšenie povedomia o firme pomocou médií	- informačný materiál pre miestny rozhlas a noviny

Tab. 26 – Analýza zainteresovaných strán [Vlastné spracovanie]

## 7.8 Zaistenie finančných zdrojov

Financovanie projektu prispievajúceho k strategickému rozvoju Kvetinárstva Fialky je možné financovať z viacerých zdrojov. Do úvahy pripadá financovanie z vlastných alebo cudzích zdrojov. Nakoľko však majiteľka firmy nevníma kalkulovanú výšku nákladov ako vysokú, je rozhodnutá celú sumu hrať z vlastných zdrojov – zo zisku.

## 7.9 Harmonogram projektu

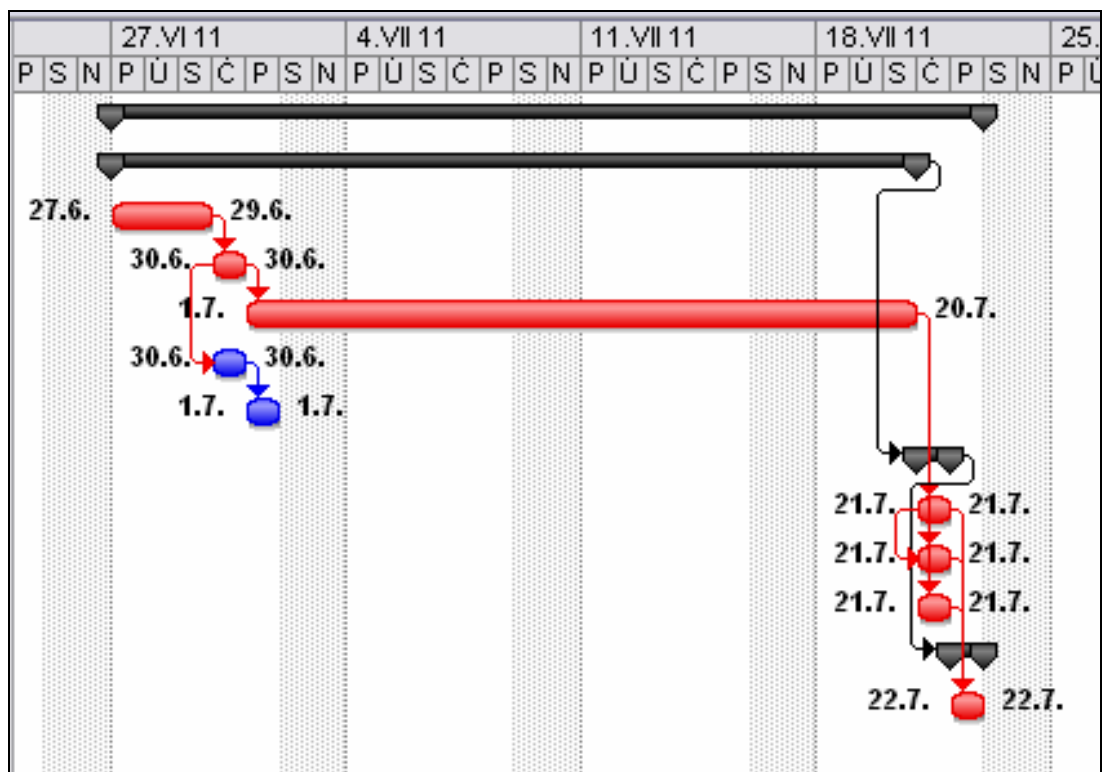
Projekt zavedenia internetových stránok a internetového obchodu do ponuky Kvetinárstva Fialka začne svoju realizáciu 27. 06. 2011. Celková doba jeho trvania vychádza na 20 dní, nakoľko dodávateľovi trvá 14 dní zhotovenie stránok. Celý projekt má na starosti majiteľka firmy, zhotovenie stránok však uskutočňuje vybraný dodávateľ, spoločnosť JP Design. Kontrolnú činnosť má na starosti majiteľka firmy, zamestnankyňa a jeden náhodne vybraný zákazník. Títo budú na užívateľskej úrovni skúmať funkčnosť stránok a e-shopu a celkový design. Odhadovaný termín ukončenia projektu sa odhaduje na 22. 07. 2011.

	 Název úkolu	Doba trvania	Zahájenie	Dokončení	Předchůdci
1	- Vznik internetových stránek	20 dny	27.6. 11	22.7. 11	
2	- Zostavenie internetovej stránky	18 dny	27.6. 11	20.7. 11	
3	Výber dodávateľa	3 dny	27.6. 11	29.6. 11	
4	Zadanie zakázky dodávateľovi	1 den	30.6. 11	30.6. 11	3
5	Plnenie zakázky	14 dny	1.7. 11	20.7. 11	4
6	Zostavenie rozpočtu	1 den	30.6. 11	30.6. 11	4SS
7	Získanie finančných prostriedkov	1 den	1.7. 11	1.7. 11	6
8	- Kontrola funkčnosti stránky	1 den	21.7. 11	21.7. 11	2
9	Kontrola web stránky	1 den	21.7. 11	21.7. 11	5
10	Skúšobný nákup cez e-shop	1 den	21.7. 11	21.7. 11	9SS;5
11	Testovanie wap stránky	1 den	21.7. 11	21.7. 11	5
12	- Dokumentácia	1 den	22.7. 11	22.7. 11	8
13	Výsledky kontroly	1 den	22.7. 11	22.7. 11	9;10;11

Obr. 10 – Harmonogram projektu v programe MS Project [Vlastné spracovanie]

6	Název úkolu	Doba trvání	Předchůdci	Názvy zdrojů
1	- Vznik interentových stránok	20 dny		
2	- Zostavenie internetovej stránky	18 dny		
3	Výber dodávateľa	3 dny		majiteľ/ka
4	Zadanie zakázky dodávateľovi	1 den	3	majiteľ/ka
5	Plnenie zakázky	14 dny	4	JP Design
6	Zostavenie rozpočtu	1 den	4SS	majiteľ/ka
7	Získanie finančných prostriedkov	1 den	6	majiteľ/ka
8	- Kontrola funkčnosti stránky	1 den	2	
9	Kontrola web stránky	1 den	5	majiteľ/ka[25%];zákazník[50%];zamest.[25%]
10	Skúšobný nákup cez e-shop	1 den	9SS;5	majiteľ/ka[25%];zákazník[50%];zamest.[25%]
11	Testovanie wap stránky	1 den	5	majiteľ/ka
12	- Dokumentácia	1 den	8	
13	Výsledky kontroly	1 den	9;10;11	majiteľ/ka

Obr. 11 – Personálne obsadenie projektu [Vlastné spracovanie]



Obr. 12 – Ganttov diagram projektu v programe MS Project [Vlastné spracovanie]

Na obrázku 12 je červenou farbou znázornená kritická cesta činností, teda činnosti, od ktorých závisí dobá trvania celého projektu.

## ZHRNUTIE PRÍNOSOV PROJEKTU

Kvetinárstvo Fialka sa nachádza v pozícii, ktorá sa dá využiť v jeho prospech. Existencia len 1 silného konkurenta je skutočnosťou, ktorá síce na prvý pohľad nevyzerá priaznivo, avšak po zavedení strategického riadenia a plánovania je možné i tohto konkurenta oslabiť a zákazníkov prilákať na svoju stranu. Práve v znamení tohto cieľa bol navrhovaný projekt. Keďže Kvetinárstvo Fialka plánuje len krátkodobo, bolo nutné v prvom rade vysvetliť majiteľke dôležitosť dlhodobého plánovania. V druhom rade bol stanovený dlhodobý cieľ s výhľadom do roku 2015, orientovaný na zvýšenie doterajšieho počtu zákazníkov. Na dosiahnutie stanoveného cieľa boli navrhnuté varianty strategického rozvoja, z ktorých selektívnym výberom zvíťazila varianta zavedenia internetových stránok firmy, wap stránky a internetového obchodu. Varianta bola vybraná s ohľadom na požiadavky zákazníkov.

Prostredníctvom danej varianty bude dosiahnuté zvýšenie počtu nakupujúcich i intenzita ich nákupov. Je to spojené s pohodlnosťou človeka ako zákazníka, pretože vyplynulo, že ľudia sú pasívni a najradšej by nakupovali z pohodlia domova. Keďže v Púchovskej doline disponuje každá druhá rodina internetovým pripojením, nie je problém zaviesť internetový obchod. Hlavným prínosom vypracovaného projektu je zvýšenie záujmu zákazníka o firmu a vrytie sa do pamäti zákazníka. Uľahčenie nákupu je tiež významnou skutočnosťou, ktorá zákazníka ovplyvní ku kúpe práve u analyzovaného Kvetinárstva Fialka. Zavedenie internetových stránok je jednorazovým kapitálovým výdajom, dopĺňaným o pravidelné zásobovanie vyššej hodnoty. Výnosy sa odzrkadlia na základe zvýšeného počtu zákazníkov, ktorí budú i častejšie kupovať ako v súčasnej dobe. Tým sa zvýši celkový ročný zisk podniku, ktorý môže byť následne alokovaný do ďalších navrhovaných strategických variant podľa dosiahnutých bodov v multikriteriálnej analýze, samozrejme s potrebnou aktualizáciou údajov). Prvým pozitívnym krokom rozvoja Kvetinárstva Fialka a posilnenia strategickú pozíciu v rámci Púchovskej doliny je teda práve rozoberaný projekt zavádzania internetových stránok. Ide o najjednoduchšiu a najlacnejšiu variantu reklamy, posilnenia mena firmy, zvýšenie povedomia medzi ľuďmi, uľahčenie nákupu zákazníkovi, splnenie významnej potreby nakupujúceho. Dá sa povedať, že sa jedná o skutočnosť, z minima vyťažiť maximum, na základe správneho odhadu potrieb zákazníka.

## ZÁVER

Diplomová práca bola venovaná tématike strategického rozhodovania a potreby jeho využitia v praxi. Je dôležité, aby i malý či stredný podnik dokázal strategicky (dlhodobé) rozmýšľať a rozhodovať sa s vedomím, že každé rozhodnutie má vplyv na dlhodobé fungovanie podniku.

Zámerom práce bolo teoreticky vysvetliť význam stratégie a jej nutnosti v podnikateľskom živote. Okrem pochopenia základných pojmov je dôležité poznať jednotlivé typy stratégií, ktoré slúžia ako osnova pre strategický rozvoj firmy. Cieľom teoretickej časti práce bolo naučiť čitateľa vnímať každé rozhodnutie s dlhodobým dopadom na podnik.

V praktickej časti bol analyzovaný malý podnik Kvetinárstvo Fialka nachádzajúci sa v Lúkach pod Makytou. Na základe PEST analýzy, Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a SWOT analýzy bola rozobraná a analyzovaná strategická pozícia podniku v súčasných podmienkach. Pomocou riadeného rozhovoru s majiteľkou bola zistená absencia strategického riadenia firmy, preto bol následne v projektovej časti navrhnutý strategický cieľ vzťahujúci sa k roku 2015. Tento strategický cieľ bude naplnený pomocou strategicko-varianty, týkajúcej sa zavedenia internetových firemných stránok, wap stránky v mobilnom telefóne a sprístupnenia elektronického nákupu. Daná varianta bola vybraná z ďalších navrhovaných variánt na základe multikriteriálnej analýzy a následnému vyhodnoteniu očakávaných nákladov, výnosov a doby návratnosti troch najlepších variánt. Víťazná varianta bola najmenej nákladná, prináša však najvyššie zisky.

Ďalším krokom prípravy realizácie vybranej strategicko-varianty bolo posúdenie jednotlivých možných rizík, ktoré by realizáciu mohli ohroziť, a zameranie sa na odstránenie príčin vzniku vážnych a stredných rizík. Po spracovaní rizikovej analýzy bola varianta rozpracovaná do logického rámca, vďaka ktorému sú v jednej tabuľke zhrnuté všetky dôležité informácie ohľadne realizácie projektu.

Analýzou zainteresovaných strán boli zhodnotené požiadavky každej zainteresovanej strany tak, aby bolo možné odhadnúť jej očakávania a nároky.

V závere práce bol projekt graficky zhrnutý do časového harmonogramu, aby bolo viditeľné a zrozumiteľné, ako dlho bude projekt prebiehať, a ktoré činnosti nie je možné časovo ovplyvniť. Následne boli zhodnotené výsledky strategického rozhodnutia a ich prínosy pre podnik.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

Monografie:

- [1] BAILOM, Franz; MATZLER, Kurt; TSCHERNER, Dieter. *Was Top-Unternehmen anders machen*. Wien : Linde, 2006. 304 s. Dostupné z WWW: <<http://dnb.ddb.de>>. ISBN 3-7093-0121-1.
- [2] Financial Times. *Mastering: Strategie : Das gesammelte Know-How der weltweit führenden Business-Schools*. Germany : Pearson Education Deutschland, 2001. 560 s. ISBN 3-8272-7058-8.
- [3] GROTH, Torsten; STEY, Gerhard. *Potenziale der Organisationsaufstellung : Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. 1. Heidelberg : Carl-Auer-Systeme, 2007. 246 s. ISBN 978-3-89670-543-3.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. první vydání. Praha : Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KOTTER, John; RATHGEBER, Holger. *Das Pinguin-Prinzip : Wie Veränderung zum Erfolg führt*. 1. München : Droemer, 2006. 157 s. ISBN 10:3-426-27412-4.
- [6] PREUSS, Karel. *Podnikatelské strategie*. první vydání. Praha : [s.n.], 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.
- [7] RAZEEK, Cassian Menol . *I Learnt Today...* [online]. April 3, 2010, 1:31 am [cit. 2011-01-30]. The Structure-Conduct-Performance Model. Dostupné z WWW: <<http://www.ilearntoday.com/index.php/tag/the-structure-conduct-performance-model>>.
- [8] SCHÖRGHUBER, Sonja. *Export- und Geschäftsaufbau : Kleine Unternehmen ganz gross in der EU*. 1. Wien : Ueberreuter, 1997. 168 s. ISBN 3-7064-0294-7.
- [9] SOUČEK, Zdeněk . *Firma 21. století : Předstihneme nejlepší!!!*. první vydání. [s.l.] : Professional, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [10] WEBER, Gunthard. *Praxis der Organisationsaufstellungen : Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. 1. Heidelberg : Carl-Auer-Systeme, 2000. 339 s. ISBN 3-89670-117-7.

Internetové zdroje:

- [11] BARTES, František, et al. *Strateg.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-02-15]. Strategické řízení. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)>.
- [12] *Google.sk* [online]. 2002 [cit. 2011-03-02]. Lúky pod makytou. Dostupné z WWW: <<http://www.google.sk/imghp?hl=cs&tab=wi>>.
- [13] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *ŠÚ SR : Mestská a obecná štatistika* [online]. Bratislava : 2007, 20. apríla 2009 [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://app.statistics.sk/mosmis/sk/run.html>>.
- [14] KEJHOVÁ, Hana. Vsad'te na skryté šampióny. Uděláte skvělou kariéru.. *Hospodářské noviny* [online]. 7.2.2011, [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-49848770-vsadte-na-skryte-sampiony-udelate-skvelou-karieru>>. ISSN 1213-7693.
- [15] BCG matice. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 9.1.2007, last modified on 15.6.2010 [cit. 2011-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG\\_matice](http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice)>.
- [16] *EuroEkonom.sk : ekonomická příručka moderného ekonóma* [online]. WordPress, 2004-2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/>>.
- [17] LACKO, B. *Ripran : Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. Webglobal, 2009 [cit. 2011-04-13]. Charakteristika. Dostupné z WWW: <<http://www.ripran.cz/historie.html>>.
- [18] LEVINE, Ronda . *Natural and online business management* [online]. Online business manager, 31.10.2010 [cit. 2011-04-13]. Příklad analýzy rizik projektu. Dostupné z WWW: <<http://ondercanin.wordpress.com/2010/10/31/84/>>.



## ZOZNAM SCHÉM

*Schéma 1 – Logický rámec projektu [Vlastné spracovanie] ..... 87*

*Schéma 2 – Venov diagram zainteresovaných strán [Vlastné spracovanie] ..... 88*

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1 – Stratégia v prostredí [Vlastné spracovanie]</i> .....	18
<i>Obr. 2 – Zdroje financovania [Vlastné spracovania]</i> .....	25
<i>Obr. 3 – Strategický plánovací cyklus [11]</i> .....	26
<i>Obr. 4 – Proces tvorby úplne novej stratégie [Vlastné spracovanie]</i> .....	27
<i>Obr. 5 – Riešenie strategického problému [4,s.142]</i> .....	28
<i>Obr. 6 – Porterov model piatich konkurenčných síl [11]</i> .....	32
<i>Obr. 7 – Diagram SWOT analýzy [11]</i> .....	34
<i>Obr. 8 – Púchovský okres v rámci Trenčianskeho kraja [12]</i> .....	46
<i>Obr. 9 – Lúky vrámci Púchovskej doliny [12, Vlastné spracovanie]</i> .....	47
<i>Obr. 10 – Harmonogram projektu v programe MS Project [Vlastné spracovanie]</i> ..	90
<i>Obr. 11 – Personálne obsadenie projektu [Vlastné spracovanie]</i> .....	91
<i>Obr. 12 – Ganttov diagram projektu v programe MS Project [Vlastné spracovanie]</i> .....	91

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1 – Členenie malých a stredných podnikov v EÚ [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>15</i>
<i>Tab. 2 – Všeobecné alternatívy implementácie stratégie [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 3 – Analýza PEST [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 4 – Makroekonomické ukazovatele Slovenskej republiky [16, Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 5 – Záverečné zhrnutie PEST analýzy [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 6 – SWOT analýza kvetinárstva Natali [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 7 – SWOT analýza pohrebnej služby Advent [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 8 – SWOT analýza pohrebnej služby Venia [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 9 – Konkurenčná rivalita [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 10 – Veková štruktúra obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [13, údaje z roku 2009] .....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 11 – Vyjednávací sila zákazníkov [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 12 – Možní dodávatelia pre Kvetinárstvo Fialka [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 13 – Vyjednávací sila dodávateľov [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 14 – Hrozba vstupu do odvetvia [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 15 – Hrozba substitútov [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 16 – Analýza SWOT [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 17 – Multikriteriálna analýza strategických návrhov [Vlastné spracovanie] ...</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 18 – Peňažné príjmy zo zavedenia internetu [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 19 – Peňažné príjmy zo zavedenia doplnkových služieb [Vlastné spracovanie]</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 20 – Peňažné príjmy z posilnenia reklamy [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 21 – Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 1 [Vlastné spracovanie] ...</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 22 - Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 1 [Vlastné spracovanie] ..</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 23 - Kumulovaný diskontovaný cash-flow varianty 3 [Vlastné spracovanie] ...</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 24 – Rekapitulácia výsledkov predošlých analýz [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 25 – Eventuálne riziká pôsobiace na projekt [Vlastné spracovanie, 17] .....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 26 – Analýza zainteresovaných strán [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>89</i>

**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1 – Faktory úspechu skrytých šampiónov [14].....</i>	<i>16</i>
<i>Graf 2 – Mapa vnímania v segmente Púchovská dolina [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 3 – Mesačný počet zákazníkov Kvetinárstva Fialka v roku 2010 [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>57</i>
<i>Graf 4 – Grafické zobrazenie celkového počtu obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>60</i>
<i>Graf 5 – Grafické zobrazenie vekovej štruktúry obyvateľov zákazníckych obcí Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>60</i>
<i>Graf 6 – Počet mužov a žien v zákazníckych obciach Kvetinárstva Fialka [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>61</i>
<i>Graf 7 – Obyvatelia Púchovskej doliny vo vzťahu ku Kvetinárstvu Fialka [Vlastné spracovanie] .....</i>	<i>61</i>

## ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA I: *Riadený rozhovor s vedením firmy vzťahujúci sa k analýze podnikateľskej reality*

PRÓLOHA II: *Dotazník pre positioning*

## **PRÍLOHA I – RIADENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY VZŤAHUJÚCI SA K ANALÝZE PODNIKATEĽSKEJ REALITY**

1. Aký cieľ sa snaží Kvetinárstvo Fialka naplniť?
2. Pomocou čoho tento cieľ naplňate?
3. Na akú dobu plánujete?
4. Pomocou akých metód plánujete?
5. Hovorí vám niečo slovo stratégia a strategické riadenie?
6. Máte vypracovanú stratégiu podniku?
7. Ako riešite krízové situácie?
8. Kam by ste sa chceli s Fialkou dostať o 10 rokov?
9. Myslíte si, že máte šancu naplniť svoje očakávania?
10. Aké skupiny tovarov ponúkate?
11. Ktorý tovar sa predáva najlepšie (po ktorom tovare je najvyšší dopyt)?
12. Ktorý tovar je vysokoobrátkový?
13. Ako často objednávate jednotlivé skupiny tovaru?
14. Ktorý tovar sa najviac podieľa na dennom obrate?
15. Existuje nejaký tovar/služba, ktorý v predajni neponúkate, avšak dopyt po ňom existuje a je v predajni zákazníkmi poptávaný?
16. Podľa čoho ste si zvolili svojich dodávateľov?
17. Dostanete u svojich dodávateľov všetko, čo potrebujete?
18. Sú vaši dodávatelia spoľahliví, plnia vaše objednávky včas?
19. V prípade, že máte záujem o niečo výnimočné, sú vaši dodávatelia schopní toto dodatočne obstaráť?

## PRÍLOHA II – DOTAZNÍK PRE POSITIONING

PODNIK	FAKTOR	ŠKALA				
KVETINÁRSTVO FIALKA	kvalita	1	2	3	4	5
	cena	1	2	3	4	5
KVETINÁRSTVO NATALI	kvalita	1	2	3	4	5
	cena	1	2	3	4	5
POHREBNÁ SLUŽBA ADVENT	kvalita	1	2	3	4	5
	cena	1	2	3	4	5
POHREBNÁ SLUŽBA VENIA	kvalita	1	2	3	4	5
	cena	1	2	3	4	5

Pozn.:

1 – najviac vyhovuje,

5 – najmenej vyhovuje.

*[Vlastné spracovanie]*