



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF FAMILY BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Buchanec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Adam Buchanec**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu rodinného podniku
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného podniku navrhnout strategii rozvoje podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

.....
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na stratégiu rozvoja rodinného podniku Ing. Ján Buchanec Technik, ktorý je obchodnou spoločnosťou. V prvej časti diplomovej práce sa nachádzajú teoretické poznatky. V druhej časti práce je uvedená charakteristika spoločnosti, jednotlivé časti strategickej analýzy a zhodnotenie výsledkov týchto analýz. Záverečná časť je venovaná návrhom, ktoré by mali mať pozitívny vplyv na ďalší rozvoj rodinného podniku.

Abstract

The master thesis is focused on strategy of development of family business company Ing. Ján Buchanec Technik, which is trading company. In the first part of the master thesis there are theoretical notes. In the second part there are introduced characteristic of company, individual parts of strategic analysis and evaluation of the results of these analysis. The last part concern recommendation, which should have a positive impact on the further development of the family company.

Kľúčové slová

Rodinný podnik, rozvoj, stratégia, strategická analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza piatich síl, 7S analýza, SWOT analýza, Lewinov model zmeny

Keywords

family business, development, strategy, strategy analysis financial analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, 7S analysis, SWOT analysis, Lewin's change management model

Bibliografická citácia práce

BUCHANEC, Adam. *Strategie rozvoje rodinného podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/123871>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.

Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s autorským právom).

V Brne dňa 16.05.2020

.....

podpis

Pod'akovanie

Chcel by som sa poďakovať svojmu vedúcemu práce, prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, za vedenie práce, odborné rady a jeho drahocenný čas. Moje poďakovanie tiež patrí rodine, blízkym ale aj celému podniku Ing. Ján Buchanec Technik.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	11
1.1 Ciele práce.....	11
1.2 Metódy a postupy spracovania.....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Rodinné podniky	13
2.1.1 Definícia rodinného podniku	13
2.1.2 Špecifiká rodinného podniku	14
2.1.3 Postavenie rodinných podnikov v národných ekonomikách	15
2.1.4 Rozvoj podniku.....	17
2.1.5 Výhody a nevýhody rodinných podnikov.....	20
2.2 Strategické riadenie a stratégia.....	22
2.3 Strategická analýza.....	24
2.4 Analýza okolia	25
2.4.1 PESTLE analýza	26
2.4.2 Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia	28
2.5 Analýza vnútorných zdrojov a schopnosti podniku	30
2.6 7S analýza	30
2.7 Korporačná stratégia	32
2.8 Obchodná stratégia.....	33
2.8.1 Horizontálna stratégia	34
2.9 Funkčná stratégia	34
2.10 Marketingová stratégia	34
2.10.1 Marketingový mix.....	35

2.11	SWOT analýza.....	37
2.12	Zmeny vo firme a riziko	39
2.12.1	Lewinov model	39
2.12.2	Analýza a riadenie rizík	41
2.12.3	Časový harmonogram	42
3	Analýza súčasnej situácie podniku	43
3.1	Základné údaje o podniku	43
3.1.1	Stručný popis analyzovanej firmy	43
3.1.2	Historický vývoj firmy.....	44
3.1.3	Popis činnosti organizácie	44
3.1.4	Organizačná štruktúra podniku	45
3.2	Analýza okolia	46
3.2.1	PESTLE analýza	46
3.2.2	Porterov model piatich síl	52
3.4	Analýza vnútorných zdrojov podniku	57
3.4.1	7S analýza	57
3.5	Kvalitatívny výskum	62
3.5.1	Diskusia výsledkov	68
3.5.2	Limity výskumu	71
3.6	SWOT analýza	71
3.6.1	Silné stránky podniku	71
3.6.2	Slabé stránky podniku.....	72
3.6.3	Príležitosti	74
3.6.4	Hrozby	75
3.6.5	Zhrnutie SWOT analýzy	76

3.7	Súhrnné hodnotenie podniku.....	78
4	Návrhy stratégie rozvoja	80
4.1	Definovanie vízie, cieľov a stratégie.....	80
4.1.1	Stratégia rodiny a podniku.....	80
4.1.2	Definovanie jednoznačnej vízie podniku.....	83
4.1.3	Korporačná stratégia	84
4.1.4	Obchodná stratégia	85
4.2	Zmena stratégie informačných systémov	89
4.2.1	Lewinov model	89
4.2.2	Náklady	94
4.2.3	Analýza rizík.....	94
4.2.4	Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie	99
4.3	Zmena stratégie internej komunikácie	102
4.3.1	Lewinov model	103
4.3.2	Analýza rizík.....	108
4.3.3	Časovo obsahový harmonogram zmeny	110
4.4	Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní	113
4.4.1	Lewinov Model.....	114
4.4.2	Náklady	120
4.4.3	Analýza rizík.....	121
4.4.4	Časový a obsahový harmonogram zmeny	125
4.5	Zhrnutie strategického rozvoja podniku.....	128
	ZÁVER	130
	POUŽITÁ LITERATÚRA	132
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	134

ZOZNAM TABULIEK	135
ZOZNAM GRAFOV	136
ZOZNAM OBRÁZKOV	137
ZOZNAM VZORCOV	139
ZOZNAM PRÍLOH	140

ÚVOD

Pre moju diplomovú prácu som si vybral tému „Strategie rozvoje rodinného podniku“. Táto téma je mi blízka, keďže moja rodina takýto typ podniku spravuje a vlastní. Dôvodom výberu tejto témy je aj moja dlhoročná angažovanosť v tomto podniku a ja by som rád aj prostredníctvom mojej diplomovej práce posunul tento podnik v rozvoji ďalej. Rodinné podniky majú dlhoročnú tradíciu po celom svete. Predstavujú ich malé či mikro podniky, v ktorých pracuje len niekoľko pracovníkov, ale aj nadnárodné korporácie so stovkami až tisíckami zamestnancov. Rodinné podniky sa vyvíjali tak ako ľudská spoločnosť a reagovali na jej potreby. Množstvo rodinných podnikov sa predávalo v rámci rodiny z generácie na generáciu a spolu so samotným podnikom sa predávali aj skúsenosti či hodnoty, ktoré boli často zakorenené v samotnom podniku. Najstaršie rodinné podniky fungujú už stovky rokov sú neoddeliteľnou súčasťou podnikania ako takého.

Moja diplomová práca je rozdelená na teoretickú, analytickú a návrhovú časť. V teoretickej časti som sa venoval problematike oblasti rodinného podnikania a rodinných podnikov, ich prínosmi ako aj úskaliami. V tejto časti sú tiež vypracované podklady pre strategickú analýzu, na základe ktorých som ju následne aplikoval v časti analytickej. Z výsledkov strategickej analýzy vychádza návrhová časť, kde som vypracoval návrhy, ktoré by mali viesť k rozvoju podniku v budúcnosti.

V teoretickej časti sa spočiatku zaoberám cieľmi práce, metódami a postupmi spracovania. Ďalej som priblížil problematiku rodinných podnikov, ich charakteristiku, prínosy či časté úskalia týchto podnikov. V teoretickej časti som sa tiež zamerail na stratégiu a jej tvorbu v hierarchickej postupnosti. Okrem toho som pripravil podklady pre strategickú analýzu, a to konkrétne analýzu PESTLE, Porterovu analýzu piatich síl, analýzu 7S a SWOT analýzu.

V analytickej časti som v prvom rade predstavil podnik Ing. Ján Buchanec Technik, jeho históriu či činnosti podnikania. Následne som podnik podrobil strategickej analýze na základe podkladov v teoretickej časti. V prvom rade som analyzoval okolité prostredie podniku prostredníctvom analýzy PESTLE a Porterovho modelu piatich síl. V druhom rade som sa zamerail na vnútorné prostredie podniku, ktoré som analyzoval s využitím analýzy 7S. Následne som prostredníctvom individuálnych rozhovorov s vedúcimi

pracovníkmi zozbieral dáta pre kvalitatívny výskum. Výsledky týchto analýz som zhrnul najprv v analýze SWOT a následne v súhrnnom hodnotení podniku.

Návrhová časť sa spočiatku venuje definovaniu vízie, cieľov, korporačnej stratégie ale aj stanoveniu stratégie pre jednotlivé časti podniku. Z analytickej časti práce vyplynulo, že podmienkou pre ďalší rozvoj podniku sú určité zmeny vo vnútri tohto podniku. Preto tu sú vypracované návrhy, ktoré by mali tieto zmeny zaistiť a zaručiť bezproblémové procesy vo vnútri podniku. V prvom rade je pozornosť venovaná zmene stratégie informačných systémov, v rámci ktorej je predstavený návrh na zavedenie a implementáciu balíka Microsoft Office 365. Následne je pozornosť sústredená na zmenu stratégie internej komunikácie v podniku, ktorá zahŕňa tvorbu konceptu tejto komunikácie a následne implementáciu do podniku. Ako posledný návrh je vypracovaná zmena marketingovej stratégie jednej strategickej obchodnej jednotky – konkrétne kamenných predajní. Tieto zmeny na seba nadväzujú a zmena jednej stratégie je podmienená zmenou stratégie predošlej tak, ako som ich vymenoval. Pri zmene týchto stratégií sú popísané jednotlivé sily, ktoré pôsobia pre a proti zmene, identifikovaný agent či sponzor zmeny, intervenčné oblasti. Okrem toho sú zhodnotené riziká súvisiace s každou zmenou a navrhnuté opatrenia, ktoré by mali tieto riziká redukovať. Následne je vypracovaný časovo obsahový harmonogram konkrétnej zmeny.

1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

1.1 Ciele práce

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce je na základe vykonaných analýz navrhnúť stratégiu rozvoja spoločnosti Ing. Ján Buchanec Technik. Podnik sa pohybuje na trhu už viac ako dve desaťročia a pomaly prichádza do štádia, v ktorom bude potrebovať určiť ďalšie smerovanie a stratégiu rozvoja podniku. V tejto súvislosti bude nutné vykonať niekoľko zmien, ktoré sú pre ďalší rozvoj podniku nevyhnutné. Ďalšími čiastkovými cieľmi mojej diplomovej práce bude definovať teoretické východiská v oblasti rozvoja rodinného podniku, vykonať jednotlivé analýzy a kvalitatívny výskum s cieľom identifikovať bariéry, ktoré bránia v strategickom rozvoji podniku. Na základe výsledkov analýz a kvalitatívneho výskumu navrhнем opatrenia, ktoré vedú k formulácii stratégie a rozvoju podniku ale aj k realizácii strategických zmien v podniku.

1.2 Metódy a postupy spracovania

Táto diplomová práca je rozdelená na 3 časti:

- Teoretickú
- Analytickú
- Návrhovú

Teoretická časť je spracovaná na základe odbornej literatúry. Zameriava sa najmä na definíciu rodinných podnikov, ich postavenie v rámci národnej ekonomiky, silné a slabé stránky či ich rozvoj. Následne si v teoretickej časti pripravím teoretické podklady k stratégii, strategickému riadeniu a strategickej analýze. V rámci strategickej analýzy použijem analýzy PESTLE, Porterovu analýzu konkurenčných síl, 7S analýzu a analýzu SWOT. Tiež sa budem venovať riadeným zmenám v spoločnosti, a to pomocou metodického postupu Lewinovho modelu.

V analytickej časti najprv predstavím podnik Ing. Ján Buchanec Technik, popíšem jej činnosti a strediská, spomeniem históriu a organizačnú štruktúru podniku a následne ho podrobím vyššie spomenutým analýzam. Okrem toho tiež vykonám kvalitatívny výskum, v ktorom využijem indukčný prístup. Zber dát pre tento výskum bude prebiehať formou individuálnych rozhovorov s vybranými zamestnancami podniku. Na konci sa budem snažiť súhrnne zhodnotiť zistenú strategickú situáciu v analyzovanej firme.

V poslednej časti na základe výsledkov analýz vypracujem návrhy, ktoré by mohli prispieť ku zlepšeniu strategickej pozície podniku. V rámci vypracovania návrhov využijem metodiku Lewinovho modelu pri zmenách jednotlivých stratégií. Pri plánovaných zmenách tiež použijem analýzu rizík, v rámci ktorej riziká súvisiace so zmenou stratégie identifikujem a následne navrhnem opatrenia na ich redukciu. Okrem toho tiež použijem metódy projektového riadenia a podporu informačného systému Microsoft Project, v ktorom prehľadne vypracujem časovo obsahový harmonogram plánovaných zmien.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Podkladom pre moju záverečnú prácu sú teoretické východiská. V tejto časti sa budem venovať problematike rodinných podnikov a strategickej analýze. Pojmy vysvetlené v teoretickej časti práce sú podložené odbornou literatúrou, a napomáhajú analýze, ktorú budem vykonávať v analytickej časti diplomovej práce. Tieto pojmy a popis metód vedú ku analýze súčasného stavu podniku.

2.1 Rodinné podniky

V súčasnej dobe je problematika rodinných podnikov veľmi aktuálna, avšak v krajinách bývalého Československa je tejto oblasti venovaná veľmi malá pozornosť. Nový priestor v podnikateľskej sfére prilákal mnoho podnikateľov, či už tých, ktorí chceli pokračovať v rodinnej tradícii svojich predkov, alebo tých, ktorí začínali podnikat' s vidinou miliónových ziskov. Avšak mnoho týchto podnikateľov bolo neúspešných, a to aj kvôli medzerám v novej legislatíve, či absencii skúseností. V poslednom období sa ale situácia v oblasti rodinných podnikov zlepšuje. Pocit zodpovednosti za vynakladanie súkromných prostriedkov robí rodinných podnikateľov oveľa pružnejších a viac zameraných na svoje ciele, oproti externým manažérom. Rodinné podniky sú vysoko emocionálne vnímané a preto komunikácia v trojuholníku rodiny, podniku a trhu je väčšinou rozhodujúcou pre ďalší rast podniku. Majitelia majú predovšetkým záväzky voči ďalším nasledovníkom a rodine, a preto ak sa podnik dostane do problémov, zodpovední členovia rodiny bojujú oveľa húževnatejšie ako v podnikoch nerodinných, pretože v hre je budúcnosť rodiny aj potomkov (1, str. 23).

2.1.1 Definícia rodinného podniku

Napriek tomu, že obecná definícia rodinného podniku neexistuje, môžeme na definovanie toho, čo je vlastne rodinný podnik použiť rôzne kritéria. Najčastejšími býva percento podniku, ktoré rodina vlastní, koľko generácií sa angažovalo v podniku či koľko členov rodiny v spoločnosti pracuje. Tiež môžeme uvažovať kritéria ako miera strategického vplyvu na firmu, veľkosť podniku ale aj úmysel rodiny prenechať firmu ďalšej generácii (2, str. 20).

Autori Astrachan a Shanker na základe výskumu prišli s tromi typmi definície rodinných podnikov:

- a) Široká definícia: V rodinnom podniku má rodina strategický vplyv na ďalšie smerovanie podniku a súčasní vlastníci majú zámer udržať podnik v rodine. V tomto prípade však neplatí, že by museli mať strategickú väčšinu v zmysle akcií.
- b) Stredne široká definícia: Podnik sa dá pokladať za rodinný, ak zakladateľ či jeho potomkovia firmu riadia a majú nad ňou vlastnícku kontrolu.
- c) Úzka definícia: Hovorí, že v rodinnom podniku sa musí angažovať viac rodinných generácií, taktiež rodina podnik vlastní, riadi a viac ako jeden člen rodiny má výnimočné manažérske postavenie (3, str. 47).

Ďalší autor uvádza, že ak hovoríme o rodinnom podniku, tak rozhodujúci vplyv naň musí mať rodina. O takomto vplyve sa dá uvažovať vtedy, ak rodina úplne dominuje v jednom z rozhodujúcich faktorov. Týmito faktormi sú vlastný kapitál alebo členstvo v štatutárnom orgáne. V tomto prípade môže byť faktor s menším vplyvom vyrovnaný väčším vplyvom druhého faktoru, avšak aj tu platí, že rodina sa musí podieľať na vlastnom kapitále (4, str. 63).

$$\text{Pri } VK_{rod} > 0 \text{ teda musí platiť: } RP \approx \frac{(VK_{rod})}{(VK_{pod})} + \frac{(STAT_{pod})}{(STAT_{rod})} \geq 1$$

Vzorec 1: Funkčná rovnica

kde:

VK_{rod} - Vlastný kapitál ovládaný rodinou

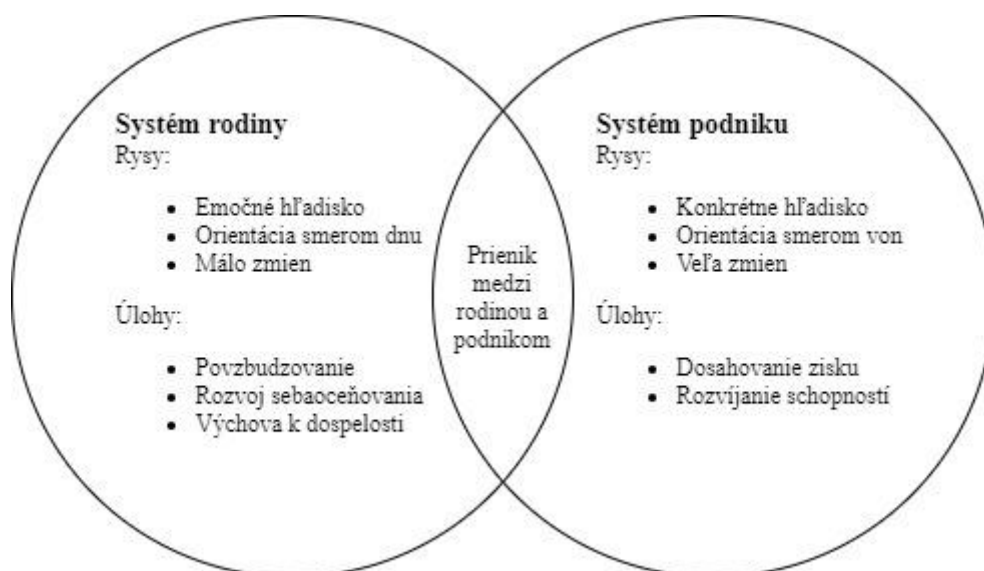
VK_{pod} - Vlastný kapitál daného podniku

$STAT_{rod}$ - Počet členov štatutárneho orgánu podniku z rodiny

$STAT_{pod}$ - Počet členov štatutárneho orgánu podniku

2.1.2 Špecifiká rodinného podniku

Ak chceme definovať problémy, ktoré sa týkajú rodinného podniku musíme si najprv urobiť rozbor jednotlivých zložiek, ktoré na seba vzájomne pôsobia a podieľajú sa na jeho existencii. Špecifické sily každej z týchto zložiek sú zároveň hlavnými problémami, s ktorými sa podnik musí popasovať. Z hľadiska systému sa v rodinnom podniku pretínajú dva systémy, a to systém rodiny a systém podniku. Ide o dva odlišné systémy tvorené rovnakými osobami. Každý systém má svoje vlastné ciele, priority a očakávania (1, str. 24).



Obrázok 1: Vzájomné prekrývanie systému rodiny a rodinného podniku (Zdroj: (2, str. 54))

Systém rodiny má silnú emocionálnu stránku, pre systém podniku je charakteristická racionalita a výsledky. Podnik sa musí naučiť chápať, akým spôsobom sa menia vzťahy v miere, v ktorej sa členovia rodiny pohybujú v oboch systémoch. Nejde iba o zmenu tohto vzťahu, je aj nutné modifikovať normy, očakávania a chovanie. Túto schému je možné ešte doplniť alebo rozšíriť. Vzniká teda model troch kruhov, v ktorom je zobrazená vzájomná závislosť troch systémov, a to systém rodiny, vlastníctva a riadenia (1, str. 24).



Obrázok 2: Model troch kruhov (vlastné spracovanie(2, str. 55))

2.1.3 Postavenie rodinných podnikov v národných ekonomikách

Význam rodinných podnikov vo väčšine svetových ekonomik je zásadný. Tieto podniky sa podieľajú na tvorbe pracovných miest a HDP v jednotlivých svetových ekonomikách

niekde medzi 45 až 75 %. Najviac sú rodinné podniky zastúpené v USA či Taliansku, kde tvoria viac ako 95 % všetkých registrovaných podnikov, v krajinách Škandinávie okolo 80 %. Vo Veľkej Británii, Holandsku a Španielsku je okolo 75 % rodinných podnikov, v Nemecku a Francúzsku zasa okolo 60 %. V niektorých krajinách tvoria aj najväčšiu časť HDP, napríklad v už spomínanom Španielsku je to až 65 %, vo Francúzsku 60 % a v Nemecku 55 %. Tieto fakty dokazujú, že rodinné podniky môžeme právom považovať za motory svetových ekonomík (2, str. 11-12).

Rodinné podniky v krajinách bývalého východného bloku

Rodinné podniky sú tiež silno zastúpené v bývalom Československu. Odhaduje sa, že môžu tvoriť okolo 30 % všetkých registrovaných podnikov na tomto území, preto je nutné mu venovať pozornosť. Toto číslo by malo aj naďalej rásť, pretože mnoho podnikov, ktoré založil jeden zakladateľ, sa do rodinného podniku zatiaľ iba pretvára. Do chodu podniku pomaly vstupujú ďalší členovia rodiny a aj mladšia generácia a postupne vnášajú do spoločnosti rodinnú kultúru a hodnoty. Nasledujúca schéma presnejšie zobrazuje, aké rodinné firmy je možné na našom území nájsť. Kombináciou dvoch kritérií, vek a veľkosť, získavame štyri základné kategórie rodinných podnikov (2, str. 14-15).

		História firmy	
		Dlhá	Krátka
Veľkosť firmy	Malá	Menšie, tradičné reštituované podniky - menšie živnosti, remeslá a podobne	Nové malé a stredné firmy založené po roku 1989
	Veľká	Veľké, prípadne stredné reštituované firmy z prvej republiky	Nové veľké firmy založené po roku 1989

Obrázok 3: Typy rodinných podnikov v Českej republike (vlastné spracovanie podľa (2, str. 15))

Prvá kategória zobrazuje reštituované malé, či mikro podniky, ktorými boli väčšinou malé hotely, pohostinstvá či reštaurácie, alebo tradičné remeselné výroby, pekárstva, vinárstva a malé obchody. Tieto podniky sa často dedili z generácie na generáciu, z otca na syna (2, str. 15).

Druhá kategória zobrazuje veľké alebo stredné podniky, ktoré boli odcudzené pôvodným vlastníkom po roku 1948 v rámci znárodňovania. Sú to firmy, ktoré majú dlhú históriu a vystriedalo sa v nich veľa generácií. Po roku 1989 boli v reštitúcií čiastočne navrátené pôvodným vlastníckym rodinám (2, str. 17).

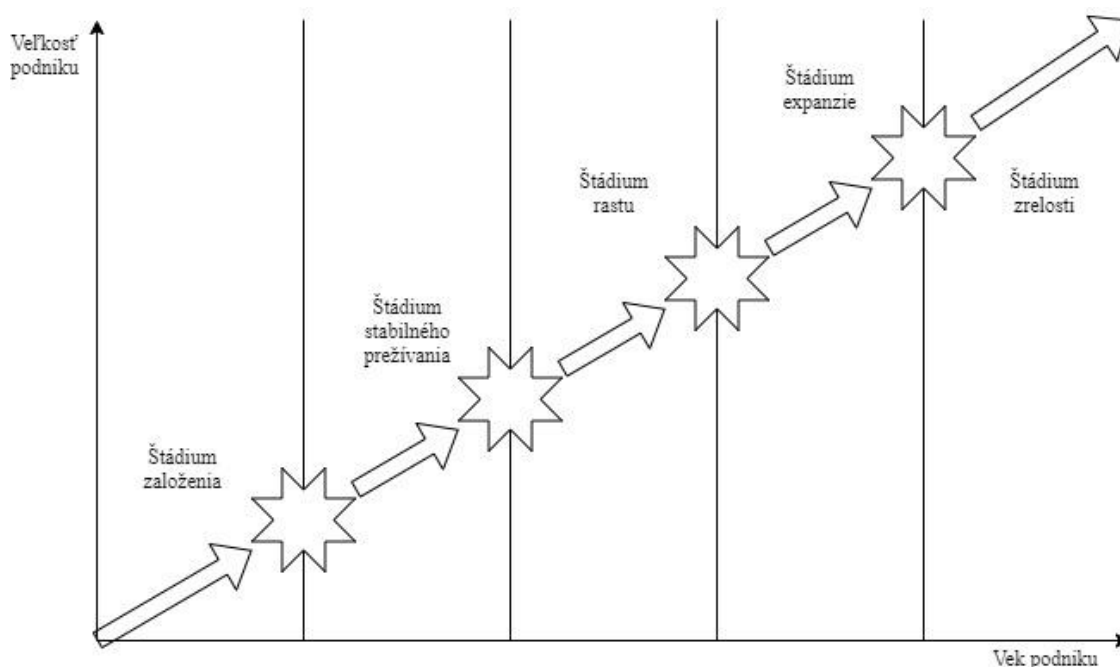
Posledné dve kategórie zahrňujú či už malé, stredné alebo veľké podniky založené po tzv. nežnej revolúcii. Aj keď sa v týchto podnikoch už angažujú viacerí členovia rodiny, tak ešte stále majú málo implementovanú rodinnú kultúru do podniku a sami sa nepovažujú za podniky rodinné (2, str. 17).

2.1.4 Rozvoj podniku

Podnik sa po začatí podnikania môže uberať tromi smermi, a to:

- úspešný rozvoj a rast podniku
- stabilné prežívanie podniku
- úpadok až pád podniku

V každej tejto etape musí mať podnik iný prístup manažmentu, uplatňovať iné postupy a riešiť odlišné problémy. Prechod medzi štádiami býva často spojený s určitými krízami, ktorých dopady sa dajú aspoň čiastočne eliminovať dobrým manažmentom, kde by mali manažéri riešiť problémy v dostatočnom časovom predstihu a nie až následky týchto problémov. Pri týchto prechodoch sa väčšinou musia majitelia vysporiadať s dvomi hlavnými problémami, a to zvládnutie pravdepodobnej krízy a riadenie nového podniku. Tieto znalosti môžu pomôcť pri predpovedaní kedy kríza pravdepodobne nastane, naplánovať ako ďalej zvládnuť riadenie v nasledujúcom štádiu vývoja, avšak stále treba mať na pamäti, že podnik môže v ktoromkoľvek štádiu začať upadať až sa dostať do insolventie alebo do konkurzu. Základná teória životných fáz je znázornená na nasledujúcom obrázku (1, str. 30-31).



Obrázok 4: Štádia a krízy v jednotlivých fázach života podniku (Vlastné spracovanie podľa (1, str. 31))

Jednotlivé štádia podniku sú:

- štádium založenia,
- štádium stabilného prežívania,
- štádium rastu,
- štádium expanzie,
- štádium zrelosti (1, str. 31).

Tabuľka 1: Charakteristika najdôležitejších oblastí v jednotlivých fázach života podniku (vlastné spracovanie podľa (5, str. 247))

	Štádium založenia	Štádium stabilného prežívania	Štádium rastu	Štádium expanzie	Štádium zrelosti
Hlavné ciele podniku	Získavanie zákazníkov, hospodárna funkcia	Príjmy a výdaje	Riadený rast, zaistenie zdrojov	Finančný rast, udržiavanie kontroly	Riadenie výdajov a hľadanie medzier na trhu
Roľ'a vrcholového manažmentu	Priamy dohľad	Viacstupňový dohľad	Delegovanie právomocí, koordinácia	Decentralizácia	Decentralizácia
Štýl riadenia	Individualistické riadenie podnikateľom	Administratívne riadenie podnikateľom	Koordinované riadenie podnikateľom	Administratívne riadenie odborníkom	Kontrolná činnosť podnikateľa
Organizačná štruktúra	Neštruktúrovaná	Jednoduchá	Centralizovaná, podľa funkčného zaradenia	Decentralizovaná, podľa funkčného zaradenia	Decentralizovaná podľa funkcie / výrobku
Výskum a vývoj výrobkov	Žiadny	Malý	Mierny vývoj nových výrobkov	Nové výrobky, inovácia na trhu – výskum	Inovácia výroby
Hlavné zdroje financovania	Majitelia, priatelia a príbuzný, dodávatelia, leasing	Majitelia, dodávatelia, banky	Banky, noví partneri, výnosy z podnikania	Výnosy z podnikania, noví partneri, dlhodobé úvery	Výnosy z podnikania a dlhodobé úvery
Trhy	Jediný výrobok, obmedzený počet odbytových kanálov	Jediný výrobok a trh, väčší počet odbytových kanálov	Rozšírenie výrobného programu na menšiu skupinu výrobkov, jediný trh a viac odbytových kanálov	Rozšírený rozsah výroby, väčší počet trhov a odbytových kanálov	Rozsiahly výrobný program, väčší počet trhov a odbytových kanálov

Každé štádium má svoje špecifiká. Štádia trvajú rôzne dlho, napríklad štádium založenia býva krátke, v štádiu stabilného prežívania sa môžu podniky nachádzať roky. Ďalšie špecifikum je v oblasti kríz, ktoré majú vždy inú silu a razanciu. Niektoré krízy môžu

mať fatálne následky, niektoré zasa podnik nemusí ani pocítiť. Život podniku v štádiu zrelosti nemusí vždy končiť, často podnik v tomto štádiu expanduje na nové trhy, zväčša zahraničné. V tomto štádiu sa majitelia zamýšľajú čo ďalej, či pokračovať v podnikaní, predať podnik nasledujúcej generácii rodiny alebo ho predať. V tabuľke č.1 sú charakterizované najdôležitejšie oblasti v jednotlivých fázach života (1, str. 31).

2.1.5 Výhody a nevýhody rodinných podnikov

Niektoré charakteristiky, ktoré vyplývajú už z podstaty rodinného podniku, môžu firme pomáhať prekonať rôzne problémy. Na druhej strane iné charakteristiky spôsobujú rodinnému podniku komplikácie, alebo ho aj priamo ohrozujú. V niektorých situáciách to, čo považujeme za výhodu rodinnej firmy, sa môže premeniť na nevýhodu (2, str. 60). Rodinné podniky majú často svoje stratégie nastavené dobre. Pri plánovaní však členovia rodiny niekedy nezdediaťajú hodnotu určitej stratégie, alebo sa jej môžu vyhýbať práve preto, aby v rodine nevznikalo práve zbytočné napätie. Tým je myslené, že voči stratégii zaujímajú defenzívne postavenie a chcú sa vyhnúť zbytočnému riziku (16, str. 3)

Výskum Taguiriho a Davisa, ktorého výsledky sú uvedené v tabuľke č.2, zobrazuje, ako môžu niektoré špecifické rysy rodinného podniku byť výhodou, ale aj nevýhodou. V strednom stĺpci sú uvedené špecifické atribúty rodinných firiem, v stĺpci naľavo je načrtnuté, ako sa tieto atribúty môžu prejavovať negatívne, v stĺpci napravo je zasa pozitívny dopad týchto atribútov (6, str. 201).

Ďalšie uvedené silné stránky plynú z podstaty rodinného podniku. Patrí sem napríklad rýchlosť pri prijímaní rozhodnutí, vzájomná zhoda medzi osobami alebo znalosť špeciálnych technológií či know-how. Rodina, ktorá považuje podnik za svoj výtvor, má zvyčajne väčší pocit zodpovednosti, či vyššej lojality. Rodina tiež dokáže byť flexibilná čo sa týka času, peňazí a práce a stará sa o stabilnú kultúru v podniku. Dlhodobý zámer a vízie rodiny s podnikom pomáha zvládať nepredvídateľné situácie, členovia rodiny sú angažovaní a hrdí na svoj podnik, ktorý potom pôsobí dôveryhodnejšie. Rodinným firmám sú blízke lokálne trhy, sú tvorcami pracovných miest a majú spoločenský zodpovedný chovanie, teda sú často ekologický, dobre sa starajú o svojich zamestnancov a investujú do miestnej komunity. Rodinné podniky majú vyššiu efektivitu či produktivitu v porovnaní s inými podnikmi, a to z toho dôvodu, že majú vyššiu flexibilitu

a manévrovaciu schopnosť a chcú aby vložené prostriedky boli čo najviac rentabilné (7, str. 41).

Tabuľka 2: Bivalentné atribúty rodinných podnikov (vlastné spracovanie podľa (6, str. 202))

Nevýhody pre rodinný podnik	Vlastnosť (atribút)	Výhody pre rodinný podnik
• Zmätok v riadení firmy • Nevhodné miešanie záležitostí rodiny, firmy a vlastníctva • Nedostatok podnikateľskej objektivity	Zdvojené, resp. vzájomne sa prekrývajúce role	• Zvýšená lojalita ku firme • Rýchle a efektívne rozhodovanie
• Skľučujúci pocit v dôsledku príliš úzkych a osobných vzťahov • V dôsledku toho ohrozi odcudzenie od rodiny aj firmy	Zdieľaná identita	• Zvýšená lojalita ku firme • Silný pocit poslania • Objektívnejšie rozhodovanie vo firemných záležitostiach
• Členovia rodiny môžu vzájomne poukazovať na svoje slabiny • Sklamanie z detstva môžu viesť k nedostatku dôvery v pracovných vzťahoch	Celoživotná spoločná história členov rodiny	• Príbuzný môžu stavať na silných stránkach vzájomne kompenzovať tie slabé • Pevné vzťahy môžu byť nápomocné v krízach či problémoch firmy
• Málo objektivity v komunikácii • Odpor alebo pocit viny môžu spôsobiť komplikácie v pracovných vzťahoch • Môže sa objaviť skrytá nenávisť	Emočné zapojenie a ambivalencia	• Vzájomné vyjadrovanie si pozitívnych emócií podporuje lojalitu a dôveru
• Môže spôsobiť citlivé reakcie, ktoré poškodzujú komunikáciu a prispievajú k osobným konfliktom	Súkromný jazyk	• Umožňuje efektívnejšiu komunikáciu a dôveru
• Môže viesť k pocitu, že sú príbuznými sledovaný alebo až uväznený v podnikaní	Vzájomná znalosť súkromného života	• Lepšia komunikácia a podnikateľské rozhodnutia, ktoré podporujú firmu, vlastníkov aj rodinu
• Pri odlišnom vnímaní môžu vzniknúť konflikty medzi členmi rodiny	Zmysel pripisovaný rodinnej firme	• Firemná symbolika môže vypestovať silný pocit poslania aj u ostatných zamestnancov

Slabé stránky vyplývajú z vonkajších a vnútorných tlakov na podnik. Z vnútorných tlakov sú to najmä tlaky emocionálne, prameniace napríklad zo vzťahu otca a syna. Otec si často prisvojí všetku moc, a aj keď si praje aby syn podnik prevzal, stále nechce prenechať určité práva synovi, ktorý môže byť z tejto situácie frustrovaný a v najhoršom prípade to môže viesť k jeho odchodu z rodinného podniku. Ďalší emocionálny tlak môže prameniť z rivality medzi súrodencami, ktorí súperia medzi sebou a dokazujú si

navzájom kto z nich je lepší. Medzi ďalšie psychodynamické problémy rodinných podnikov patrí napríklad nepotismus (keď sa v rodinnom podniku uprednostňujú členovia rodiny pred externými zamestnancami), syndróm rozmazaného dieťaťa (dieťa je rozmazané a nepripravené na prevzatie podniku v dôsledku toho, že otec kvôli firemným povinnostiam zanedbával rodinu a kompenzoval to uplácانím dieťaťa), duch pána (autokratický štýl riadenia), dojenie financií podniku (členovia rodiny z podniku čerpajú výhody, avšak neprispievajú k rozvoju), mýty o rodine či problémy v komunikácii (členovia rodiny nechcú riešiť rodinné problémy v prostredí firmy a neprejavujú svoje pocity otvorene, bránia im v tom silné citové väzby – nechcú sa príbuzného dotknúť) (2, str. 64-71).

Podnikové tlaky v podstate pramenia z tlakov emocionálnych, ktoré sa následne prejavujú v manažérskych procesoch vo firme, teda v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole (2, str. 80).

Vonkajšie tlaky podnik nevie ovplyvniť, vie sa im iba prispôbiť. Jedným z týchto tlakov je verejná mienka, ktorá je často záporná. Taktiež sa im nevenuje dostatočná pozornosť, aj keď bývajú piliermi produktívneho hospodárstva. Investori, najčastejšie banky nechcú pomáhať rodinným podnikom vo fázach, v ktorých sa podnik vymedzuje voči rodine, aj keď sa v tejto fáze objavuje veľa ďalších problémov. Banky ešte stále nezačali študovať platobnú schopnosť rodinných podnikov a v rámci úverovej politiky často prehliadajú bohatstvo vlastníkov. Ďalším tlakom je daňová politika štátu, o ktorej panuje názor, že nie je príliš naklonená rodinným podnikom. Taktiež tu nastáva problém pri prevode vlastníctva na nasledujúcu generáciu, pri ktorom je nutné uhradiť často veľkú daňovú záťaž spojenú s týmto prevodom (2, str. 94-95).

2.2 Strategické riadenie a stratégia

Strategické riadenie predstavuje proces, pri ktorom sa vrcholoví manažéri snažia formulovať a zaviesť stratégiu smerujúcu k dosiahnutiu stanovených cieľov, k súladu medzi vnútornými zdrojmi firmy a vonkajším prostredím, ale aj k zaisteniu prosperity a úspešnosti podniku. Je to súbor aktivít, ktoré sú zamerané na udanie smeru ďalšieho rozvoja firmy z dlhodobého hľadiska. Toto riadenie je zamerané na to, aby podnik dokázal pružne reagovať na dramatické zmeny okolia firmy. Zo strategického riadenia

plynie konkurenčná výhoda, ktorá je jadrom výkonnosti podniku na trhoch, kde existuje konkurenčná výhoda (8, str.1).

Stratégia je postup, akým budú stanovené ciele dosiahnuté. Pri tomto postupe je dôležité, aby boli čo najlepšie uplatnené prednosti podniku (8, str. 1).

Najčastejším prístupom ku formulácii stratégie je hierarchický prístup, ktorý formuluje poslanie, víziu, strategické ciele a stratégiu (8, str. 2).

Poslanie alebo misia udáva zmysel existencie podniku, objasňuje základnú funkciu podniku. Často definuje aj vzťah k základným stakeholderom, teda k vlastníkom, zamestnancom, dodávateľom a zákazníkom (8, str. 2).

Vízia je obrazom, ako by mal podnik vyzerat' v budúcnosti a na rozdiel od poslanca má dlhodobý charakter (8, str. 2).

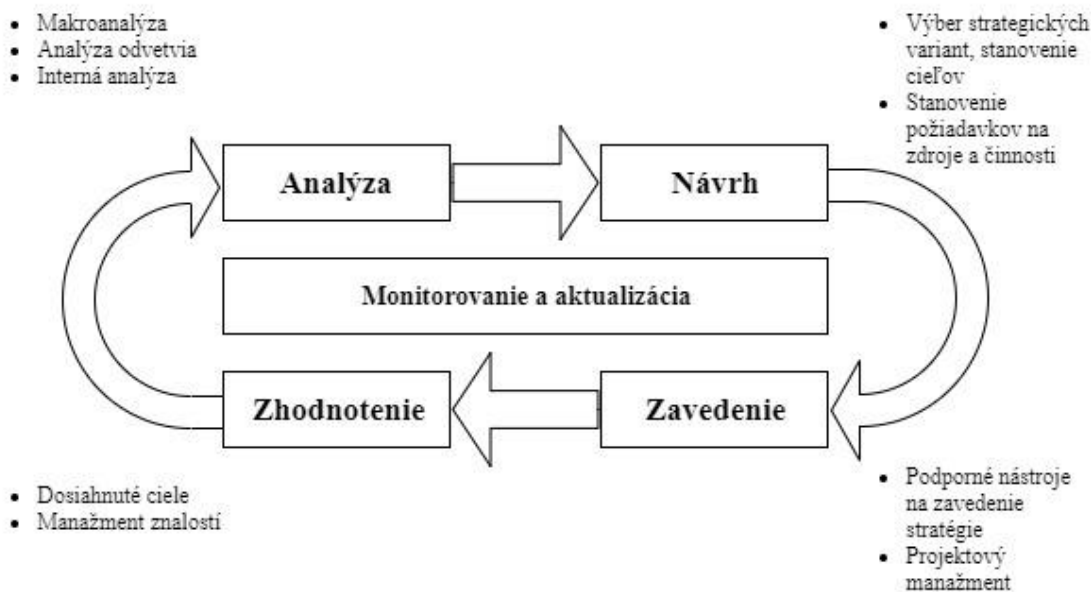
Strategické ciele sú očakávané budúce výsledky, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej činnosti. Môžu byť ako obecné, tak aj podrobnejšie rozobraté. Keďže podnikanie je o tvorbe hodnoty, primárnym cieľom býva najčastejšie maximalizácia hodnoty pre vlastníkov. Ďalšie ciele môžu byť zamerané okrem ekonomickej činnosti aj do sociálnej oblasti, na rast podniku (najmä tržného podielu), alebo aj na prvky konkurenčného boja (zvyšovanie prekážok vstupu do odvetvia). Tieto ciele by mali spĺňať určité kritéria, ktoré sú označované ako metóda SMART.

- Stimulating – stimulujúci
- Measurable – merateľný
- Acceptable – prijateľný pre tých, ktorí budú tento cieľ naplňovať
- Realistic – reálny
- Timed – vymedzený v čase (8, str. 3)

Stratégia teda stanoví cestu, ako sa naplní poslanie, vízia a strategické ciele. Je to celkový koncept chovania a činností podniku a alokuje zdroje potrebné na dosiahnutie zamýšľaných zámerov. Stratégia je neustále vyvíjajúci sa proces a mala by byť vytvorená tak, aby pripravila podnik na všetky situácie v budúcnosti (8, str. 3).

Tvorba stratégie a jej realizácia prislúcha vrcholovému manažmentu, ktorý za ňu nesie plnú zodpovednosť. Táto zodpovednosť je neprenosná – teda stratégiu nemôže vytvoriť niekto iný. Taktiež proces tvorby stratégie je jeden z najintelektuálnejších záležitostí vrcholového manažmentu a zložitosť jej tvorby často odrádza od strategického riadenia.

Tento proces je založený na systematickom prístupe, vytipovaní a analyzovaní vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik. Faktory sú následne konfrontované so schopnosťami a zdrojmi podniku, a to v podmienkach neurčitosti prostredia a neistoty. Dôležitým prvkom strategického riadenia je jeho kontinuita, teda priebežná a aktívna reakcia na zmeny plynúce z vonkajšieho prostredia podniku. Na nasledujúcom obrázku je možné vidieť ucelený proces tvorby a realizácie stratégie (8, str. 3).



V prvej fáze analyzujeme vnútorné schopnosti podniku a faktory, ktoré na podnik pôsobia z vonku a ovplyvňujú vývoj prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Na základe výsledkov týchto analýz sa v druhej fáze navrhujú a posudzujú strategické varianty, strategické ciele a vyberá sa najvhodnejšia stratégia. V tejto fáze je vrcholový manažment nezastupiteľný a na správne rozhodnutie často treba skúsenosti, či dobrú intuíciu. Stratégia je cestou ku naplneniu strategických cieľov. Táto cesta je dlhodobá a na naplnenie strategických cieľov je potrebné splniť niektoré čiastkové ciele. Pri zavádzaní stratégie (fáza 3) sa často používajú prvky projektového riadenia. Nakoniec sa zvolená stratégia zhodnotí a z týchto výsledky pomáhajú znova v prvej fáze analýzy (8, str. 5).

2.3 Strategická analýza

Základom pre formuláciu stratégie je strategická analýza. Tá zahŕňa viaceré analytické techniky, ktoré sa používajú pre identifikáciu vzťahov medzi firemným okolím

a zdrojovým potenciálom podniku. Pod pojmom firemné okolie rozumieme makrookolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh a konkurentov (8, str. 8).

Cieľom strategickej analýzy je identifikácia, analýza a ohodnotenie všetkých relevantných faktorov, ktoré môžu mať vplyv na voľbu cieľov a stratégie firmy. Na to, aby sme vedeli posúdiť, či je súčasná stratégia vhodná alebo je treba vytvoriť novú, je nutné posúdiť vzájomné vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi sú. Je nutné čo najkvalitnejšie analyzovať súčasné trendy, získať informácie ohľadom budúceho vývoja či oddeliť javy krátkodobé od dlhodobých. Následne s týmito poznatkami sa dajú určiť faktory, ktoré majú na podnikovú stratégiu zásadný vplyv a tiež je možné kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik (8, str. 9).

Strategická analýza sa orientuje na dva základné okruhy, a to na analýzu vonkajšieho okolia podniku a analýzu vnútorných zdrojov a schopností podniku. Avšak aj tu treba zdôrazniť, že sa nejedná o dve nezávislé oblasti, ale o vzájomne prepojené a spolu súvisiace roviny. Nasledujúci obrázok schematicky zobrazuje strategickú analýzu (8, str. 9-10).



Obrázok 6: Strategická analýza (Zdroj: (8, str. 10))

2.4 Analýza okolia

Analýza okolia skúma faktory okolia podniku, ktoré majú vplyv na jeho strategickú pozíciu a vytvárajú potenciálne príležitosti a hrozby. Zaoberá sa vplyvmi trendov jednotlivých faktorov mikro a makrookolia, väčšinou v špecifickom odvetví. Analýzu

makrookolie, ktorá sleduje faktory na makro úrovni, reprezentuje napríklad PEST analýza, ktorá môže byť čiastočne modifikovaná, napríklad SLEPT, SLEPTE, PESTLE. V rámci analýzy mikrookolie analyzujeme dané odvetvie, v ktorom sa podnik nachádza. Veľký dôraz sa kladie na konkurenčné prostredie. Táto analýza sa snaží identifikovať faktory a ich silu, ktoré významne ovplyvňujú odvetvie a jeho atraktivitu. Je nutné podotknúť, že vývoj týchto síl má často na podniky v odvetví rôzny dopad. V analýze mikrookolie sa tiež zaoberáme analýzou konkurenčných síl. Tradičnou analýzou konkurenčných síl je Porterov model piatich síl, ktorý identifikuje vplyvy pôsobiace na odvetvie (8, str. 13).

2.4.1 PESTLE analýza

Táto metóda vonkajšej strategickej analýzy skúma rôzne vonkajšie faktory, ktoré pôsobia na organizáciu. Skúmanie vonkajších faktorov využívame ako podklad pre vypracovanie prognóz o dôsledkoch pre ďalší rozvoj. PESTLE analýza má za účel odpovedať na tri základné otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na podnik alebo jeho časti?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v blízkej dobe najdôležitejšie (9, str. 178)?

PESTLE analýza sleduje faktory politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické (9, str. 178).

Politické faktory

Pod politickými faktormi rozumieme napríklad hodnotenie politickej stability, teda formu a stabilitu vlády, existenciu a vplyv politických osobností, politické strany pri moci a podobne. Taktiež hodnotíme politický postoj ku zahraničným investíciám, vzťah ku štátnemu priemyslu, či má krajina a v akej podobe sú zahraničné konflikty, regionálnu nestabilitu, alebo hodnotíme politický vplyv rôznych skupín (9, str. 179).

Ekonomické faktory

Ako ekonomické faktory považujeme hodnotenie makroekonomickej situácie, napríklad výšku a vývoj HDP, mieru inflácie, úrokovú mieru, rozpočtový a obchodný deficit alebo prebytok, menovú stabilitu. Taktiež môžeme hodnotiť prístup k finančným zdrojom ako bankový systém, dostupnosť úverov ale aj faktory daňové, ktoré zahŕňujú výšku a vývoj daňových sadzieb, rôzne clá a iné daňové zaťaženia (9, str. 179).

Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory radíme napríklad demografické charakteristiky ako veľkosť populácie, veková štruktúra, geografické a etnické rozloženie. Hodnotíme aj trh práce z makroekonomického hľadiska, ďalej rôzne sociálno – kultúrne aspekty, napríklad životnú úroveň, rovnoprávnosť pohlaví, či populačnú politiku. Veľmi dôležitá je dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily, či existencia inštitúcií, ktoré sú schopné poskytnúť potrebné vzdelanie a schopnosti (9, str. 180).

Technologické faktory

Sledujeme podporu výskumu vládou, výšku výdajov na výskum, nové vynálezy a objavy, rýchlosť realizácie nových technológií, ale aj všeobecnú technologickú úroveň (9, str. 180).

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory zahŕňajú napríklad existenciu a funkčnosť zákonných podstatných noriem, ktorými sú napríklad obchodné právo, daňové zákony, ďalej opatrenia deregulačné, ekologické, legislatívne obmedzenia týkajúce sa distribúcie, právna úprava pracovných podmienok. Veľmi dôležité sú faktory týkajúce sa funkčnosti súdov, vymáhateľnosť práva či autorských práv (9, str. 181).

Ekologické faktory

Pod ekologickými faktormi rozumieme klimatické vplyvy, globálne environmentálne hrozby, ako úbytok ozónovej vrstvy, emisie skleníkových plynov, globálne otepľovanie či klimatické zmeny. Medzi tieto faktory zahŕňame aj legislatívne obmedzenia spojené s ochranou životného prostredia (9, str 181).

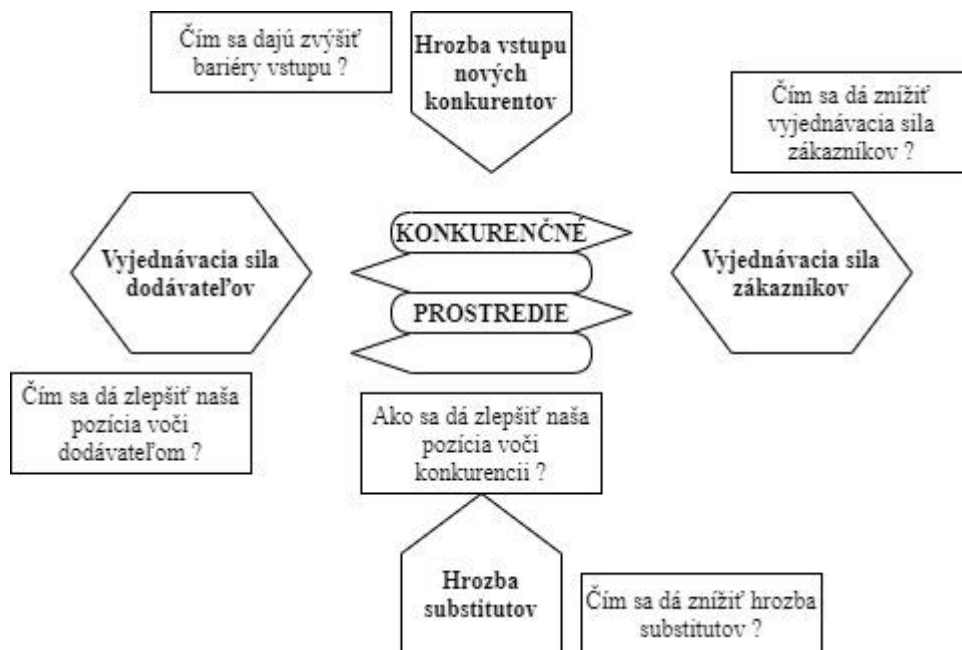
Popri aplikovaní PESTLE analýzy môžeme využiť aj ďalšie metódy, ako napríklad teóriu scenárov, komparačnú analýzu, trendovú analýzu a podobne. Model sledovania časových rád, kde pozorujeme jednotlivé premenné v čase, je využiteľný pri kvantitatívnej analýze a predikcií. Pri tomto modeli vychádzame z predpokladu, že sledovaním minulých hodnôt v čase dokážeme odhadnúť budúce hodnoty. Toto však neplatí, ak očakávame výraznú zmenu trendu. Metóda analýzy PESTLE, ktorú využívame ako podklad pre odhad budúceho vývoja a rozhodovania o budúcom smerovaní organizácie je časovo a znalostne náročný pre spracovateľov. Je dôležité, aby sme disponovali využiteľnými

dátovými súborami, ktoré sú vytvárané systematicky a v dostatočne dlhom časovom úseku (9, str. 181-183).

2.4.2 Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia je využívaným a veľmi užitočným nástrojom analýzy odborového prostredia spoločnosti. Model predpokladá, že strategická pozícia firmy, ktorá pôsobí v danom odvetví, je určená pôsobením piatich základných faktorov:

1. vyjednávací sila zákazníkov,
2. vyjednávací sila dodávateľov,
3. hrozba vstupu nových konkurentov,
4. hrozba substitútov,
5. rivalitou firiem pôsobiach na danom trhu (10, str. 46).



Obrázok 7: Porterov model konkurenčného prostredia (vlastné spracovanie podľa (10, str. 47))

O tom, že zákazník má silnú pozíciu voči svojmu dodávateľovi sa dá usudzovať vtedy, keď:

- Zákazník je z hľadiska dopytu veľkým, alebo významným zákazníkom.
- Zákazník môže bez jeho veľkých nákladov prejsť ku konkurencii.
- Zákazník má tržné informácie.
- Existujú substitúty.

- Zákazníci sú veľmi citliví na zmenu ceny – vysoká cenová pružnosť dopytu.
- Kvalita tovaru nehrá veľkú rolu.
- Zákazník je nútený minimalizovať svoje náklady.
- Zákazník je silným distribútorom, ktorý môže ďalej ovplyvňovať ďalších obchodníkov alebo zákazníkov (10, str. 46-47).

O silnej vyjednávacej sile dodávateľov hovoríme napríklad v nasledujúcich situáciách:

- Dodávateľ je veľkým alebo významným dodávateľom, prípadne sa na danom trhu približuje k monopolnému postaveniu.
- Nakupujúci podnik nie je významným zákazníkom pre daného dodávateľa
- Nakupujúci podnik nemôže prejsť bez veľkých nákladov ku konkurencii, často ak je tovar veľmi špecifický
- Zákazník, teda nakupujúci podnik nemá k dispozícii tržne informácie
- Neexistujú voľné dostupné substitúty
- Nakupujúce podniky nie sú veľmi citlivé na zmenu ceny – nízka cenová pružnosť dopytu.
- Zákazník nie je príliš nútený minimalizovať svoje náklady.
- Zákazník nie je významným distribútorom so schopnosťou ovplyvňovať ďalších obchodníkov alebo zákazníkov (10, str. 47-48).

Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia je vysoká vtedy, ak:

- Fixné náklady vstupu do odvetvia sú veľmi nízke.
- Odvetvie nemá štruktúru prirodzených monopolov.
- Existujúce firmy nemajú významné nákladové výhody.
- Výrobky sú málo diferencované.
- Náklady firiem (zákazníkov aj dodávateľov) na prestup do iného odvetvia sú nízke.
- Nie je ťažké napojiť sa na distribučné kanály.
- Odvetvie nie je príliš regulované (10, str. 48).

Hrozba substitútov je znižovaná vtedy, keď:

- Firmy, ktoré ponúkajú substitúty vyrábajú s vyššími nákladmi.
- Firmy, ktoré ponúkajú substitúty príliš nezvyšujú ponuku.
- Náklady, ktoré sú vynaložené na prestup a spotrebu substitútov sú vysoké.

- Cena výrobku v porovnaní so substitútmi je pre zákazníkov výhodná (10, str. 49).

Rivalita medzi firmami v danom odvetví je vysoká v nasledujúcich situáciách:

- Trh rastie buď veľmi málo, alebo sa zmenšuje.
- Ide o nové, prípadne v budúcnosti lukratívne odvetvie.
- V odvetví existuje veľké množstvo konkurentov.
- Ziskovosť odvetvia je veľmi malá a firmy sledujú stratégiu prežitia.
- Výrobky konkurencie sú veľmi málo diferencované a zákazníci takmer nevnímajú rozdiel medzi výrobkami jednotlivých výrobcov.
- Bariéry odchodu z odvetvia sú vysoké (10, str. 49).

Tento model je možné využiť ako pri rozhodovaní o vhodnosti stratégie, tak aj pri hodnotení už navrhutej stratégie. Ak hodnotíme už navrhnutú stratégiu, potom sa sústredíme na to, či navrhnuté opatrenia znižujú silu vyjednávaciu zákazníkov a dodávateľov, zvyšujú bariéry do odvetvia, znižujú hrozbu substitútov a zlepšujú pozíciu firmy voči svojim konkurentom. V takomto prípade by sme mali navrhnutú stratégiu prijať a realizovať (10, str. 49).

2.5 Analýza vnútorných zdrojov a schopnosti podniku

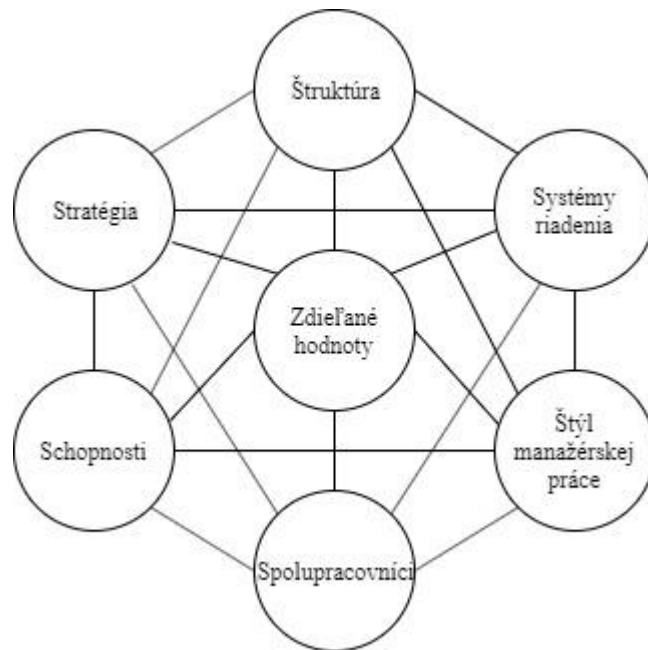
Táto analýza skúma podnik zvnútra, teda aké má zdroje a schopnosti, ktoré sú významné pri reagovaní na hrozby a príležitosti vznikajúce nepretržite v jeho okolí. Analýza vnútorných zdrojov a schopnosti podniku je zameraná na zdroje podniku a schopnosť firmy tieto zdroje využiť. Výsledkom tejto analýzy by mala byť identifikácia špecifických predností podniku, ktoré tvoria konkurenčnú výhodu (8, str. 11).

2.6 7S analýza

Strategická analýza si za jeden z cieľov ukladá identifikovať rozhodujúce faktory, ktoré podmieňujú úspech podniku a jeho stratégie. Tieto faktory môžeme nazvať aj kľúčovými faktormi úspechu. Vhodnou metodikou na identifikáciu týchto faktorov môže byť napríklad 7 S model, s ktorou prišla poradenská firma McKinsey. Táto metodika hovorí, že strategické riadenie, organizáciu a firemnú kultúru je nutné analyzovať systémovo v celistvosti, vo vzájomných vzťahoch a pôsobeniach. V tejto metodike nazeráme na podnik ako na množinu siedmich faktorov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a v konečnom dôsledku sú rozhodujúce pre naplnenie firemnej stratégie. Model je nazvaný 7 S, pretože

zahŕňa sedem faktorov, ktorých názvy začínajú v angličtine písmenom S. Týmito faktormi sú:

1. Strategy – stratégia,
2. Structure – štruktúra,
3. Systems – systémy riadenia,
4. Style – štýl manažérskej práce,
5. Staff – spolupracovníci,
6. Skills – schopnosti,
7. Shared values – zdieľané hodnoty (10, str. 90-91).



Obrázok 8: Model "7 S" firmy McKinsey (Zdroj: (11, str. 22))

Pod pojmom štruktúra rozumieme obsahovú a funkčnú náplň organizačného usporiadania (v zmysle nadriadenosti, podriadenosti, spolupráce, kontroly, zdieľania informácií). Systémami riadenia myslíme prostriedky a systémy, ktoré slúžia riadeniu, napríklad informačné, komunikačné kontrolné a iné. Štýl manažérskej práce vyjadruje prístup manažmentu k riešeniu problémov. Je dôležité podotknúť, že v mnohých organizáciách je štýl manažérskej práce uvedený v smerniciach odlišný od skutočného. Spolupracovníkmi rozumieme bežných a riadiacich zamestnancov, ich chovanie, vzťahy, funkcie či motiváciu. Aj tu rozlišujeme medzi kvantifikovateľnými a nekvantifikovateľnými aspektami. Medzi kvantifikovateľné patrí napríklad formálny systém motivácie či systém zvyšovania kvalifikácie, medzi nekvantifikovateľné môžeme

zaradiť napríklad postoje a lojalitu voči firme. Schopnosťami myslíme zdatnosť pracovného tímu ako celku. Aj tu je nutné zobrať do úvahy synergické efekty, ktoré môžu byť dané úrovňou organizácie práce alebo riadením. Zdieľané hodnoty predstavujú základné skutočnosti a princípy, ktoré rešpektujú pracovníci a niektorí stakeholderi, ktorí sú zainteresovaný na úspechu firmy (10, str. 91-92).

2.7 Korporačná stratégia

Firemná či podnikateľská stratégia vymedzuje rámec pre nadväzujúce business stratégie jednotlivých strategických obchodných jednotiek podniku – SBU. Tie by mali v rámci svojich business stratégií rozpoznávať a realizovať corporate stratégiu na svojej úrovni. Na corporate stratégiu môžeme nazerať ako na rozpracovanie misie podniku, alebo ako východisko pre formuláciu odpovedajúcich business stratégií. Corporate stratégia rozoberá skôr jednotlivé druhy podnikania, ktorým sa podnik plánuje venovať, ako výrobky či služby. To už je záležitosť business stratégie. Na formulácii corporate stratégie sa podieľajú zväčša rozhodujúci vlastníci či špičkoví manažéri podniku, a patrí ku najviac utajovaným strategickým dokumentom (10, str. 24).

Corporate stratégia by sa mala zaoberať najmä vyčlenením strategických obchodných jednotiek, určením ich základných strategických cieľov a následným udaním smeru a ciest vedúcich k naplneniu daných strategických cieľov jednotlivých strategických obchodných jednotiek. Tieto 3 činnosti sú v podstate kroky tvorby corporate stratégie.

V prvom kroku tvorby corporate stratégie by sa mali vyčleniť strategické obchodné jednotky podniku, a následne určiť ich základné strategické ciele. Medzi základné varianty možného vývoja konkrétnych SBUs patrí:

- rozvoj / rast aktivít SBU,
- stagnácia aktivít SBU,
- pokles / útlm, prípadne ukončenie činnosti SBU (10, str. 24).

Tiež je nutné stanoviť si niekoľko veličín alebo kritérií, na základe ktorých bude možné vývoj SBU vyjadriť. Môže to byť napríklad objem predaja alebo zisku, počet pracovníkov, portfólio výrobkov či podiel na trhu (10, str. 24).

V treťom kroku formulujeme základné smery alebo spôsoby dosiahnutia strategických cieľov jednotlivých SBUs, kde ide predovšetkým o stanovenie generického charakteru business stratégií jednotlivých SBUs. Poznáme dva 2 základné typy týchto stratégií, a to

nákladovú stratégiu (cost leadership), ktorá sa zameriava na nízke ceny, ktoré môže ponúkať vďaka nízkym nákladom a potom stratégiu diferenciácie, teda odlišnosti (10, str. 24).

Medzi alternatívne vývojové stratégie, ktoré nadväzujú na generický charakter stratégie ďalej určujú podnikaniu SBU špecifický charakter, môže patriť:

- rozšírenie trhu (market penetration),
- vývoj nového trhu (market development),
- vývoj nového výrobku (product development),
- technologické inovácie (technology innovation),
- podnik okrem vlastných výrobkov ponúka široký okruh ďalších služieb spojených s ich užívaním (technology service),
- výroba podľa individuálnych prianí zákazníkov (customization) (10, str. 25).

V rámci cieľových stratégií, ktoré sa zameriavajú na dlhodobé výhody, môžeme hovoriť o:

- stratégiu dobrých konkurentov (oligopoly, kartely, spolupráca na trhoch),
- substitučnej stratégie – rozvinutie trhu so substitútom (namiesto vytvárania bariér proti substitútom),
- stratégiu kontroly trhu komplementov,
- obrannej stratégie (napríklad reakcie na zníženie cien),
- stratégie útoku na vedúcu firmu (10, str. 25).

2.8 Obchodná stratégia

Je to stratégia, ktorá určuje základné strategické ciele a cesty ku ich dosiahnutiu pre určitú SBU. Obchodnú stratégiu určuje špecifický charakter podnikania danej SBU. Tiež sa dá charakterizovať ako rozpracovanie strategických cieľov pre jednotlivé SBU z nadradenej corporate stratégie (10, str. 26).

Business stratégia by mala špecifikovať strategické ciele pre prvky rozšíreného marketingového mixu:

- product (súbor výrobkov a služieb danej SBU)
- price (cenová politika)
- place (určenie trhu)

- promotion (distribučné kanály)
- people (pracovníci a ľudské zdroje)
- process (zásobovacie, výrobné, informačné, distribučné a ďalšie procesy nutné k uspokojeniu potrieb zákazníkov SBU)
- planning (plánovanie, riadenie, organizovanie či firemná kultúra SBU) (10, str.26)

Je dôležité, aby strategické ciele SBU boli nadväzujúce na corporate stratégiu.

2.8.1 Horizontálna stratégia

Ak existujú medzi jednotlivými strategickými obchodnými jednotkami vzájomné vzťahy, ako napríklad spoločné činnosti, dodávky tovaru, poskytovanie služieb, mali by byť tieto vzťahy koordinované formou horizontálnej stratégie. Na rozdiel od corporate stratégie, pri horizontálnej stratégii riešime vzájomné strategické vzťahy jednotlivých SBU, a nevytyčujeme strategické ciele podniku ako celku (10, str. 27)

2.9 Funkčná stratégia

Nadväzujúc na obchodnú stratégiu mali by na hierarchicky nižšom stupni úrovne existovať čiastkové stratégie a strategické riadenie jednotlivých špecifických oblastí. Strategický rozvoj týchto oblastí by mal byť v súlade so strategickým rozvojom celého podniku. Každá z obchodných stratégií by mala byť ďalej rozpracovaná do podoby niekoľkých funkčných stratégií (stratégia rozvoja marketingu, stratégia rozvoja výrobkov, riadenia ľudských zdrojov, využitia informačných zdrojov v riadení).

Funkčné stratégie by mali vychádzať z odpovedajúcich nadradených business stratégií, ktoré by mali byť pomocou funkčných stratégií konkretizované a podporované. Na rozdiel od business stratégií, kde formulujeme stratégiu pre každú strategickú obchodnú jednotku, funkčné stratégie môžu byť definované spoločne pre viaceré SBU. Medzi funkčnými stratégiami určitej SBU tiež môžu existovať vzájomné vzťahy, napríklad business stratégia IS / IT by mala podporovať všetky funkčné stratégie príslušnej SBU. Táto skutočnosť by mala byť napríklad pri definovaní strategických cieľov zohľadnená (10, str. 27-28).

2.10 Marketingová stratégia

Stratégia v rámci marketingu sa zameriava najmä na dosiahnutie marketingových cieľov v určitom marketingovom prostredí. Marketingová stratégia určuje smer, ktorým sa bude

marketing podniku uberať behom určitého obdobia. Táto stratégia by mala viesť k čo najúčinnnejšiemu alokovaniu zdrojov na dosiahnutie daných marketingových cieľov. Medzi hlavné rysy marketingovej stratégie patrí orientácia na trh a zákazníka a úplne uspokojenie jeho potrieb, posúdenie schopností podniku z ohľadom na jeho strategické ciele, rozhodovanie o efektívnej alokácii zdrojov na vybudovanie účinného vzťahu trh – výrobok a tiež vytvorenie a následné udržanie si konkurenčných predností na cieľných trhoch (12, str. 11).

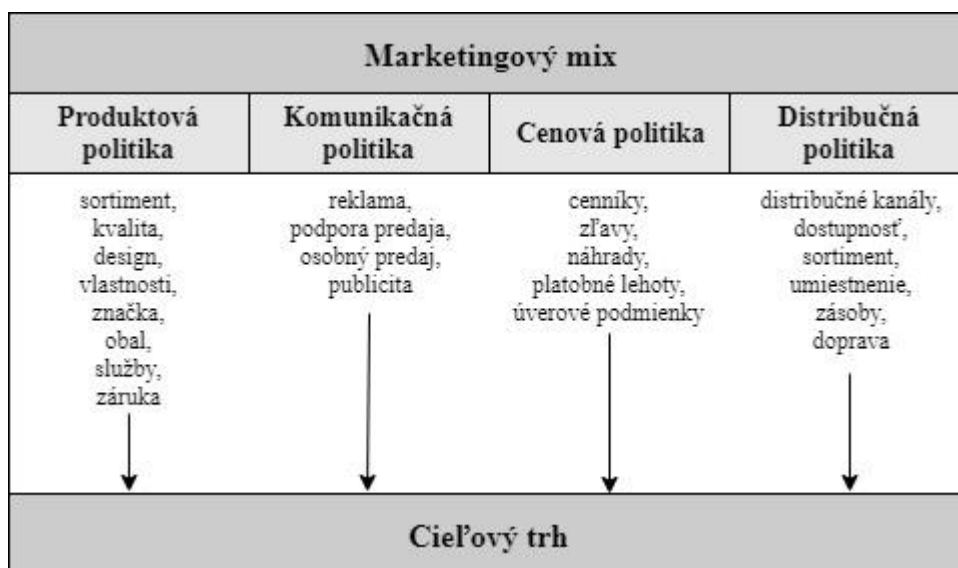
2.10.1 Marketingový mix

Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov používaných k úprave ponuky podľa cieľových trhov. Zahŕňa všetko, čo môže spoločnosť urobiť, aby zvýšila dopyt po svojich výrobkoch (13, str. 70).

Tradičným delením je takzvané 4P:

- Product – produktová politika,
- Price – cenová politika
- Promotion – komunikačná politika
- Place – distribučná politika (13, str. 70).

Na nasledujúcom obrázku sú zobrazené nástroje spadajúce pod jednotlivé P.



Obrázok 9: Štyri zložky marketingového mixu (vlastné spracovanie podľa (13, str. 70))

Produktom sú myslené všetky výrobky a služby, ktoré podnik ponúka cieľovému trhu. Sú tu zahrnuté všetky komponenty výrobku, ale aj dizajn výrobku, jeho kvalita či obal.

Taktiež sem zaradujeme služby, ktoré spoločnosť ponúka v súvislosti s výrobkom, napríklad financovanie, inštalácia alebo reklamácia (13, str. 70).

Cieľom podniku je v tomto prípade to, aby ponuky či výrobky diferencoval od ostatných a vylepšil tak, aby ich cieľový trh preferoval a dokonca bol ochotný zaň zaplatiť vyššiu cenu oproti ostatným konkurenčným ponukám či výrobkom. Produkt sa dá diferencovať fyzicky či psychologicky, napríklad rozdielmi vo vlastnostiach, kvalite, dostupnosti, cene, servise či rozdielmi v image (14, str. 142).

Cena je suma, ktorú zákazníci platia za produkt alebo službu. Môže to byť súčet hodnôt, ktoré zákazníci vymieňajú za výhody vlastníctva alebo užívania produktu alebo služby. O cene sa často vyjednáva, do hry tak vstupujú napríklad zľavy či úverové podmienky (13, str. 71).

Na rozdiel od ostatných zložiek marketingového mixu, ktoré tvoria náklady, cena tvorí príjmy. Spoločnosti sa snažia nastaviť ceny tak vysoké, ako to umožňuje stupeň ich rozdielnosti voči iným produktom či službám. Taktiež je nutné zvážiť vplyv ceny na objem predaja, a preto stanovujú také ceny, aby bol zisk organizácie čo najväčší. Podniky často umiestňujú produkt do balička s ďalšími prínosmi alebo službami, za ktorý stanovujú cenu (14, str. 143).

Distribúcia predstavuje aktivity, ktoré robia produkt dostupným pre zákazníkov. Predávajúci sa musí rozhodnúť, akým spôsobom sa zákazníci k produktu alebo službe dostanú. Je to možné cez priamy alebo sprostredkovaný predaj a často sa stretávame s obidvomi možnosťami v rámci jedného odboru. Pri priamom predaji existuje tiež niekoľko alternatív, napríklad na vlastných predajniach, alebo prostredníctvom obchodných zástupcov. V dnešnej dobe rastie trend nakupovania z domova, a preto maloobchodné predajne sú postavené pred ťažkou úlohou, a to prilákať zákazníkov spať na predajne. Zvyčajne sa predajne snažia zaujať zákazníkov odborným prístupom alebo zábavou (14, str. 143).

Komunikácia zahŕňa činnosti, ktoré predstavujú potenciálnym zákazníkom prednosti produktu či služby. Zahŕňa najmä reklamné kampane a ďalšie akcie, ktoré by mali prilákať zákazníkov ku nákupu (13, str. 71).

Do komunikácie spadajú všetky možné komunikačné nástroje, ktoré môžu predat' cieľovým zákazníkom nejaké oznámenie alebo informácie. Nástroje komunikácie spadajú do týchto piatich kategórií:

- Reklama,
- Podpora predaja,
- Vzťahy s verejnosťou,
- Predajný personál,
- Priamy marketing (14, str. 148).

Reklamou myslíme rôzne inzeráty v tlači, billboardy, plagáty a letáky alebo rôzne audiovizuálne materiály. Pri reklame je dôležité aby podnik mal čo predat' publiku, ktoré by malo byť vzhľadom na efektivitu úzko zacielené (14, str. 148).

Nástrojmi podpory predaja sú napríklad súťaže, hry, dary a odmeny, kupóny, rabaty a ďalšie. Na rozdiel od reklamy, ktorá pôsobí skôr na myseľ, podpora predaja pôsobí na okamžité chovanie zákazníka. Maloobchodníci často tieto nástroje využívajú aj vo vzťahu k odberateľom, ktorým často spôsobujú veľké výkyvy v úrovni zásob či harmonogramy výroby (14, str. 148).

Vzťahy s verejnosťou predstavujú nástroje ako semináre, sponzorské dary, verejné akcie alebo podnikové časopisy. Môžu byť efektívne, ale podniky ich často málo využívajú (14, str. 149).

Predajný personál, alebo osobný predaj zahŕňa napríklad predajné prezentácie, vzorky, veľtrhy a výstavy. Pohybujúci sa predajcovia vyhľadávajú potenciálnych zákazníkov a starajú sa o už existujúcich zákazníkov. Talentovaní predajcovia dokážu predat' niekoľko násobne viac ako tí priemerní. V tomto smere je pre podnik dôležité sledovať náklady na predajcu v pomere s objemom predaja, ktorý predajca prinesie (14, str. 149).

Priamy marketing je kategóriou, pod ktorú spadajú najmä adresované zásielky či pošta určená najmä jednotlivcom. Využívanými nástrojmi sú napríklad tele marketing alebo elektronická pošta (14, str. 149).

2.11 SWOT analýza

SWOT analýzu zaradíme medzi základné metódy strategickej analýzy. Má integrujúci charakter získaných, zjednotených a následne vyhodnotených poznatkov. Pri SWOT analýze hodnotíme ako vnútorné možnosti, tak aj vonkajšie prostredie (9, str. 297).

Vo vnútornom prostredí hodnotíme slabé a silné stránky podniku, teda vnútorné faktory efektívnosti. Vo vonkajšom prostredí hodnotíme príležitosti a hrozby, a to vo všetkých dôležitých oblastiach. Hovoríme o oblasti politickej, ekonomickej, sociálnej, technologickej, legislatívnej a ekologickej. Tu môžeme využiť výsledky analýzy PESTLE (9, str. 298).

Je dôležité si uvedomiť základný rozdiel medzi vonkajším a vnútorným prostredím, a to ten, že faktory vonkajšieho prostredia nemôžeme ovplyvniť tak ako výsledky vnútorného prostredia (9, str. 298).

Pri SWOT analýze by mali byť rešpektované nasledujúce zásady:

1. Analýza SWOT by mala byť realizovaná účelovo, teda pre riešenie jednej problematiky a nemala by byť použitá pre ďalšie účely.
2. Zamerať sa na podstatné fakty. Syntézu veľa uvedených faktov skôr komplikuje.
3. Ak je SWOT analýza súčasťou strategickej analýzy, mali by v nej byť uvedené len strategické fakty.
4. Mala by byť objektívna, čo je možné dosiahnuť tým, že bude posúdená viacerými expertami. SWOT analýza spracovaná prostredníctvom skupinovej diskusie je automaticky objektívna.
5. Sila jednotlivých faktorov v analýze by mala byť nejakým spôsobom zvýraznená, prípadne ohodnotená bodovacím systémom (10, str. 98-99).

S Zoznam silných stránok podniku	W Zoznam slabých stránok podniku
O Zoznam príležitostí	T Zoznam hrozieb

Obrázok 10: Tabuľka SWOT analýzy (vlastné spracovanie podľa (10, str. 98))

V rámci strategickej analýzy obvykle radíme SWOT analýzu na samotný záver analýz, pretože je to v podstate sumár najdôležitejších výsledkov a záverov predošlých analýz.

Slabiny a silné stránky väčšinou plynú z vnútorných analýz, hrozby a príležitosti zasa z analýz okolia. Analýza SWOT je dôležitým zdrojom pre formuláciu stratégie, pretože z jej podstaty vyplýva logika strategického návrhu, ktorý by mal byť zameraný na elimináciu slabých stránok a hrozieb využitím silných stránok a príležitostí. Z toho vyplýva, že každá slabá stránka alebo hrozba by mala mať naproti opatrenie, ktoré ich eliminuje (10, str. 99).

2.12 Zmeny vo firme a riziko

Zmena súvisí so životom spoločnosti. Dôležitá je však rýchlosť tejto zmeny, jej rozsah a počet zmien vo firme. Spôsob riadenia zmien a použité metódy majú vplyv na to, ako zamestnanci vnímajú túto zmenu. Pri implementácii zmeny do firmy manažéri často riešia operatívne problémy spoločnosti a nevenujú dostatočnú pozornosť riešeniu strategických problémov podniku. Pri plánovanej zmene je dôležité udržať podnik efektívny a konkurencieschopný. Úspešné zavedenie zmeny má minimálne dva predpoklady, a to znalosť technických požiadaviek a znalosť postojov a motivácie ľudí v podniku. Manažéri sa často sústreďujú na technickú oblasť, a opomínajú postoje ľudí k tejto zmene (15, str. 52).

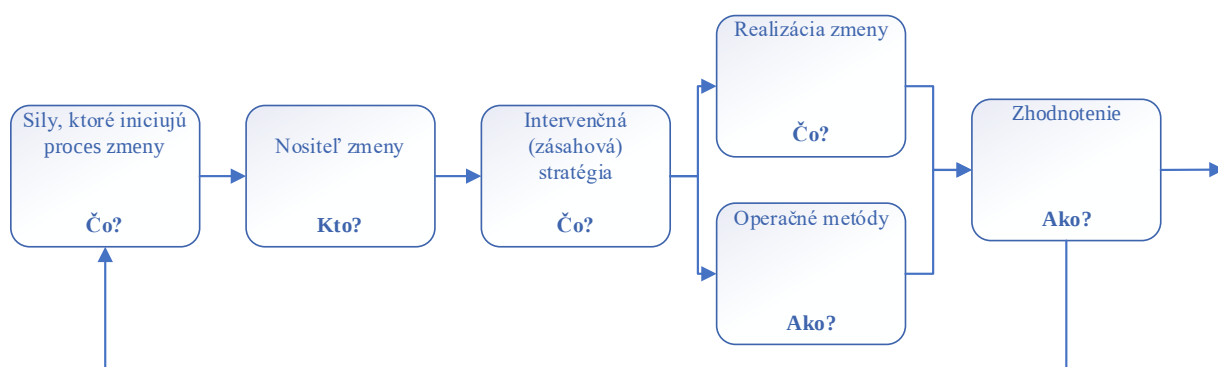
2.12.1 Lewinov model

V tomto modeli procesu riadenej zmeny sa kladie veľký dôraz na tímovú spoluprácu. Presadzuje sa humanistický a demokratický prístup, ktorý znamená, že všetci zamestnanci aj riadiaci pracovníci sa na identifikácii problému a plánovaní následnej zmeny podieľajú. Prijemcovia zmeny takto získavajú nové informácie, môžu sa pozrieť na problém z iného uhla pohľadu či zmeniť očakávania alebo spôsob myslenia. Takýto prístup dáva prijímateľom zmeny možnosť premyslieť si situáciu a navrhnúť vlastné riešenie (15, str. 56).

Pred zahájením procesu zmeny by sme mali najprv vedieť odpovedať na nasledujúce otázky:

- Aký je vplyv faktorov, ktoré zmenu iniciujú? Ako intenzívne sú? Čo spôsobia?
- Ako vyzerá budúci požadovaný stav, ktorý chceme dosiahnuť?
- Kto bude zmeny podporovať? Kto ich bude bojkotovať?
- Kde bude vykonaný zásah?
- Ako tento zásah vykonaný?

- Ako celý proces dopadol (15, str. 57)?



Obrázok 11: Lewinov model riadenej zmeny (vlastné spracovanie podľa (15, str. 58))

Proces riadenej zmeny sa v Lewinovom modeli delí na niekoľko čiastkových fáz, ktoré sú:

1. Analytická etapa,
2. Návrhová etapa, ktorá zahŕňa:
 - a. Vytvorenie modelu zmeny, ktorá bude akceptovaná a podporovaná sponzorom,
 - b. Stanovenie agenta zmeny, ktorý má podporu sponzora,
 - c. Určenie firemných procesov a subsystémov, ktoré budú zmenou ovplyvnené,
3. Realizačná etapa,
4. Vyhodnotenie vykonanej zmeny, na základe ktorej nasleduje buď:
 - a. Úprava existujúceho procesu zmeny alebo
 - b. V prípade akceptovania zmeny nasleduje zamrzenie zmeny, teda zafixovanie dosiahnutých výsledkov procesu zmeny (15, str. 58).

Lewinov model predpokladá, že každá úspešná zmena sa skladá z troch krokov:

1. Rozmrazenie súčasnej úrovne.
2. Prechod na novú úroveň (zásah v menenom systéme, fáza zmeny).
3. Zamrzenie novej úrovne (zafixovanie výsledkov) (15, str. 58).

Pri tomto prístupe je nutné, aby príjemca zmeny sa chcel zbaviť starého systému a nahradiť ho novým. K tomu je vhodné využiť nejakú formu konfrontácie, alebo preškoliť všetkých zainteresovaných stakeholderov, ktorí musia byť presvedčení o nutnosti vykonania zmeny (15, str. 59).

2.12.2 Analýza a riadenie rizík

Pomocou využitia nástroja analýzy rizík stanovujeme riziká a určujeme ich závažnosť pre plánovaný projekt. Analýza rizík je založená na procese riadenia rizík, ktorý prebieha nasledovne:

1. Identifikácia rizík – proces, v ktorom hľadáme riziká, ktoré môžu pôsobiť na daný projekt. Je nutné sa zamerať ako na riziká súčasné, tak aj na riziká, ktoré môžu pôsobiť v budúcnosti. Riziká je možné identifikovať aj na základe podobného projektu a jeho rizík.
2. Kvalitatívna analýza rizika – výskyt rizika sa kvantifikuje najčastejšie pomocou odborného odhadu na určitej stupnici.
3. Miera a hodnotenie rizika – miera rizika je daná pravdepodobnosťou výskytu daného rizika. Pravdepodobnosť výskytu ako aj výška dopadu daného rizika je stanovená odhadom experta. Práve na základe pravdepodobnosti výskytu sa stanovujú opatrenia, ktoré vedú buď ku minimalizácii dopadu daného rizika, alebo ku eliminácii výskytu tohto rizika.
4. Opatrenia na zníženie rizík a ich dopadu – sú to práve opatrenia, ktoré by mali zaručiť zníženie dopadu daného rizika alebo jeho elimináciu.
5. Pozorovanie a kontrolná činnosť – kontrolnými opatreniami sledujeme výsledky opatrení na minimalizáciu dopadu či elimináciu rizika (17, str. 387).

Delenie rizík

Riziká je vhodné následne rozdeliť podľa dopadu na projekt, zisk či veľkosť potenciálnej straty, ktorá plyní z určitého rizika.

- Bezvýznamné riziko – v tomto prípade nie je nutné vyvíjať aktivitu, pretože výskyt rizika je veľmi malý prípadne jeho dopad je takmer bezvýznamný.
- Bežné riziko – straty, ktoré môže spôsobiť riziko sú kryté z aktív podniku alebo z obratu a nedochádza k finančnému tlaku na podnik.
- Významné riziko – následky realizácie rizika si vyžadujú získanie dodatočné ziskanie prostriedkov z cudzích zdrojov.
- Kritické riziko – spôsobuje stratu v takom rozmere, že sa podnik môže dostať do existenčných problémov (17, str. 388).

2.12.3 Časový harmonogram

V procese implementácie stratégie je tiež dôležité vypracovať časový harmonogram všetkých činností. V prvom rade sa určujú všetky dôležité aktivity a činnosti, ktoré musí podnik vykonať. V rámci časového harmonogramu tiež určujeme míľniky spoločne s ich termínmi. Tu je možné použiť úsečkový diagram znázorňujúci práve plánované činnosti a ich dobu trvania, či postupnosť týchto činností. V rámci časového harmonogramu je teda nutné stanoviť jednotlivé činnosti, termíny zahájenie a dokončenia, zodpovedné osoby, ktoré nesú zodpovednosť za jednotlivé činnosti, zdroje, vzájomné závislosti a vzťahy jednotlivých aktivít, požadované výsledky a kritické činnosti, ktoré sú pre realizáciu stratégie kľúčové (18, str. 139).

3 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE PODNIKU

3.1 Základné údaje o podniku

Spoločnosť Ing. Ján Buchanec Technik je malým rodinným obchodným podnikom. Právna forma je živnosť. Firma má viac ako 25 ročnú tradíciu a postupne rozširovala svoje pôsobenie na viaceré trhy. Firma technik sa zaraďuje medzi malé podniky, má 24 zamestnancov a jej ročný obrat je približne 6 až 7 miliónov eur.

3.1.1 Stručný popis analyzovanej firmy

Názov podniku:	Ing. Ján Buchanec Technik
IČO:	33576009
DIČ:	1020495080
IČ DPH:	SK1020495080
Sídlo:	Jesenského 14, 036 01 Martin
Dátum vzniku:	28. mája 1993
Právna forma:	živnostník
Konečný užívateľ výhod:	Ing. Ján Buchanec
Počet zamestnancov:	20 – 24
Obrat:	7 mil. € / rok
Predmet podnikania:	Maloobchod v rozsahu voľných živností Sprostredkovanie obchodu a veľkoobchod / mimo motorové vozidlá a konces. Živnosti Prenájom strojov a prístrojov bez obsluhy Výroba a opravy záhradnej, poľnohospodárskej a lesnej techniky Maloobchod a veľkoobchod s nákupom a predajom zbraní a streliva Odevná výroba Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov (19).

3.1.2 Historický vývoj firmy

Podnik Technik vznikol ako v roku 1993, ako malá prevádzka so záhradnou technikou. V prvých rokoch sa podnik zameriaval na veľkoobchod, teda dovážal a predával najmä kosačky a snežné frézy americkej výroby. Veľkoobchod ale postupom času začal byť vytlačaný, no v tom čase sa podnik zameriaval už na maloobchod. Postupne otvoril ďalšie prevádzky v Martine a Žiline, neskôr v Poprade a Ružomberku. Hlavnou podnikovou činnosťou sa stáva predaj nástrojov a strojov pre výrobné podniky ale aj hobby užívateľov. Podnik postupom času rástol a budoval si vzťahy s kľúčovými zákazníkmi – najmä v strojárskom, stavebnom a lesníckom priemysle. Ako rástol trend nakupovania cez internet, podnik založil postupne dva e-shopy. Podnik tiež vstúpil do nemeckých nákupných aliancií, čo mu pomohlo pri založení oddelenia TechnikIndustry, ktoré plní funkciu systémového dodávateľa.

3.1.3 Popis činnosti organizácie

Spoločnosť sa zaoberá maloobchodným a veľkoobchodným predajom náradia, nástrojov a strojov pre domácich majstrov i profesionálov v oblasti strojárenského, drevospracujúceho či stavebného priemyslu. Taktiež sa venuje predaju záhradnej a lesnej techniky. Momentálne podnik prevádzkuje 6 kamenných predajní v 4 mestách na Slovensku – Martin, Žilina, Ružomberok, Poprad. Taktiež prevádzkuje servis a internetové obchody na stránkach www.pomocnik.sk a www.bosch-sk.sk. Okrem toho v podniku funguje oddelenie TechnikIndustry, ktoré ponúka najmä výrobné sfére možnosť systémového dodávania.

Smerovanie podniku

Podnik sa momentálne nachádza na hranici svojich možností. Čo sa týka e-shopov, zvyšovanie predaja je obmedzené najmä organizáciou a dostupnosťou zdrojov, a to hlavne ľudských a finančných. Ak by podnik chcel značne zvyšovať predaj, musel by zaviesť nové informačné systémy, ktoré by uľahčili a hlavne zautomatizovali niektoré procesy. Ďalej by tiež musel zamestnať nových pracovníkov.

Klasický predaj („na bloček“) na kamenných predajniach mierne upadá. Čiastočne je to spôsobené aj trendom nakupovania, kedy zákazníci uprednostňujú nakupovanie cez

internet. Prevádzky navštevujú najmä dlhoroční zákazníci, nových je málo. Tento fakt môže mať súvis so slabým a nevýrazným marketingom.

Na druhej strane sa zvyšuje predaj firmám, o ktoré sa pracovníci patrične starajú. V tomto smere sa podnik snaží klásť dôraz na osobný prístup a flexibilitu. Avšak aj v oblasti takéhoto predaja sa podnik so súčasnou organizačnou štruktúrou len veľmi ťažko zlepšuje v predaji.

3.1.4 Organizačná štruktúra podniku

V tomto podniku je iba jeden vlastník, ktorý je zároveň riaditeľom. Na maloobchodných prevádzkach je vždy jeden vedúci pracovník a rôzny počet predavačov. Vedúci pracovník je zodpovedný za chod prevádzky a plní aj úlohy obchodného zástupcu, teda ponúka produkty a služby podniku Technik priamo vo vybraných podnikoch. Vedúci pracovník si sám určuje rozdelenie činností medzi pracovníkov na prevádzke, napríklad činnosti ekonomické, plánovanie nákupu tovaru alebo samotný predaj na predajni.

Na prevádzke Martin 1 pracujú 3 zamestnanci, na prevádzke Martin Gazda 1 pracovník, a na predajni Martin – Záhrada 2 zamestnanci. V Žiline pracujú štyria zamestnanci, a v Ružomberku a Poprade po troja zamestnanci.

V oddelení e-shopov pracujú 3 zamestnanci. Jeden vedúci pracovník, ktorého činnosťou je najmä objednávanie tovaru, vybavovanie objednávok a nastavovanie cien. Druhý pracovník obsluhuje zákaznícku linku a pomáha vybavovať objednávky. Tretím pracovníkom je skladník, ktorý prijíma, balí a expeduje tovar. V minulosti tu pracoval aj IT expert, ten však teraz poskytuje služby, ako spravovanie webu a nastavovanie reklamy, prostredníctvom svojej spoločnosti.

V ekonomickom oddelení pracuje jedna vedúca ekonómka, jej asistentka a účtovníčka. Toto oddelenie sa stará o všetku ekonomickú činnosť a správu majetku.

V oddelení servisu pracuje jeden mechanik. Toto oddelenie sa nachádza pri prevádzkach v Martine.

V oddelení TechnikIndustry je počet pracovníkov pohyblivý. Podnik sa stále snaží nájsť kvalifikovanú pracovnú silu, avšak viaceré pokusy boli neúspešné. Dlhodobo v tomto oddelení pracuje len jeden vedúci pracovník.

Okrem toho je v podniku ešte jeden asistent, ktorý je podriadený priamo konateľovi a jeho činnosť je veľmi rôznorodá.

3.2 Analýza okolia

Vonkajšie prostredie spoločnosti zmapujem pomocou analýzy PESTLE. Postupne zhodnotím vplyv faktorov politických, ekonomických, sociálnych, technologických, právnych a ekologických.

3.2.1 PESTLE analýza

Analyzovaný podnik pôsobí v štyroch mestách na Slovensku, a to v Žiline, Martine, Ružomberku a Poprade. Pri vypracovávaní PESTLE analýzy sa budem snažiť analyzovať prostredie z rôznych pohľadov najmä v Žilinskom kraji, kde sa nachádza 5 kamenných predajní, a v Prešovskom kraji, kde sa nachádza jedna kamenná predajňa.

Politické faktory

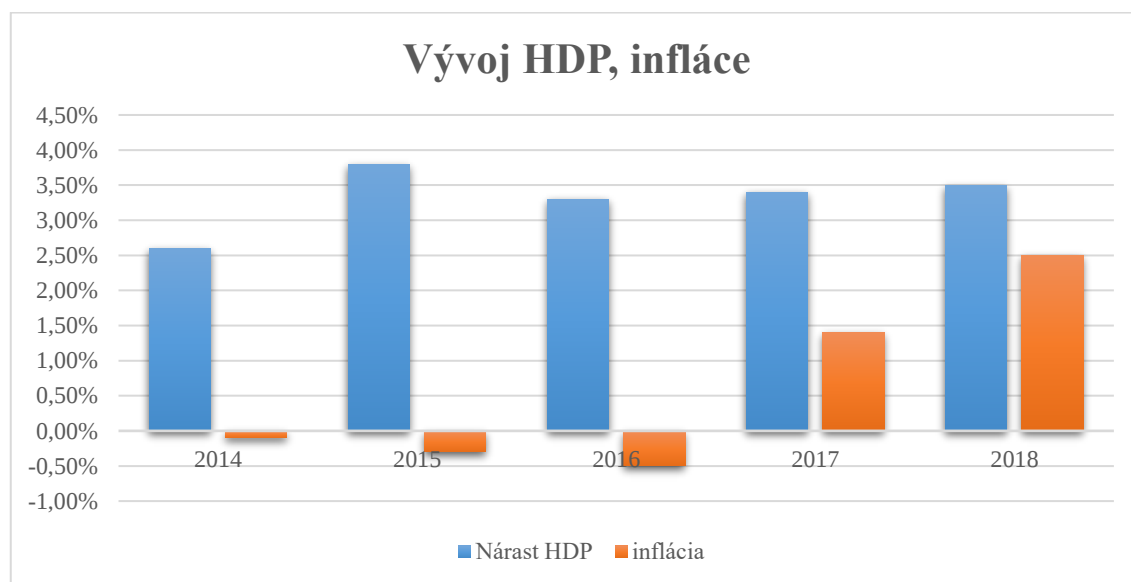
Určitý vplyv na podnik má Európska únia. Slovensko je členom EÚ a aj schengenského priestoru, ktorý zaručuje voľný pohyb tovaru na jeho území. Táto skutočnosť pôsobí priaznivo pre export, avšak má za následok aj prílev lacnejších konkurenčných produktov zo zahraničia, v našom prípade hlavne z Poľska alebo Českej republiky. Podnik Technik exportuje svoj tovar len minimálne, avšak značná časť tovaru pochádza z importu, a to v prípade klasických nástrojov a náradia, ale aj ak sa jedná o špeciálne stroje, ktoré sa vyrábajú len na niekoľkých miestach na svete.

Hlavný vplyv na podnik má ale tuzemská politika. Momentálne na Slovensku vládne koalícia na čele so stranou SMER-SD, ktorá vytvára nie príliš priaznivé prostredie pre podnikateľov. V poslednom roku sa stále viac prevažujú rôzne kauzy vládnucich strán, ktoré vyvolávajú veľkú nedôveru v politikov, políciu, súdy, a v podstate v celý systém. Verejné zákazky sú bývalú zmanipulované, výhercovia sú často vyberaní nie na základe kvality produktov a služieb a ceny, ale na základe úplatkov. Výherné firmy často nevyplácajú svojich subdodávateľov, ktorým v minulosti bol aj analyzovaný podnik. Ďalej sa tiež zvyšuje daňové a odvodové zaťaženie, pribúdajú nové normy či predpisy, čo zvyšuje časové ale aj finančné náklady podnikom. Hoci sa štát snaží zjednodušiť niektoré procesy medzi podnikom a štátom pomocou informatizácie, často tieto projekty ostávajú nevyužité či nefunkčné.

Parlamentné voľby sa majú na Slovensku uskutočniť 29.2.2020. Situácia je momentálne veľmi napätá a politické spektrum je veľmi rozdrobené, a keďže niektoré kandidujúce strany nemajú funkčné riešenia pre poctivých podnikateľov, je ich budúca situácia otázna.

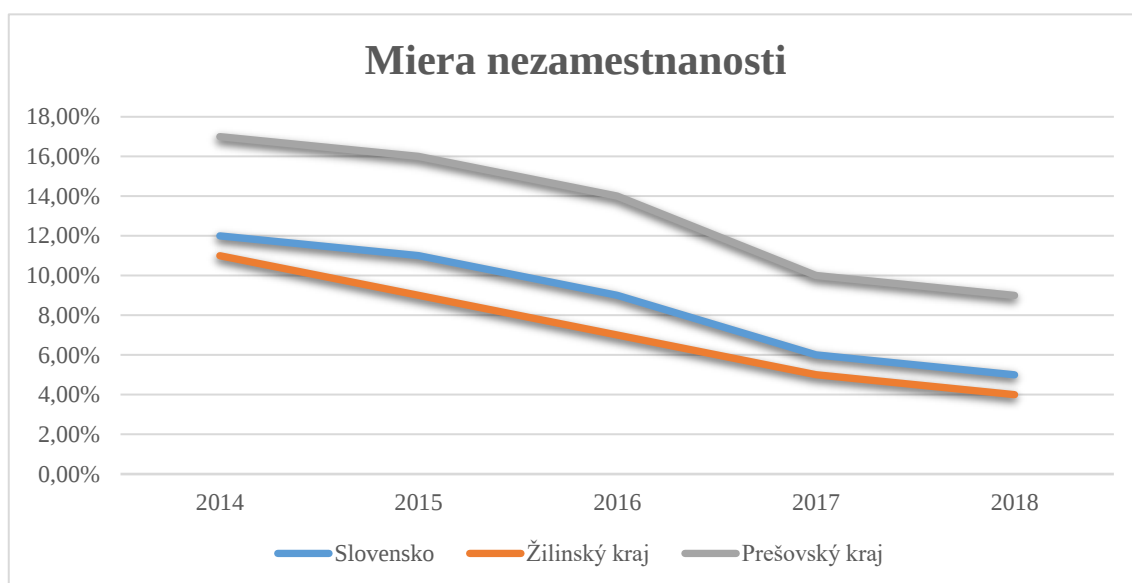
Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorov, ktoré vplývajú na firmu by som vyzdvihol vývoj HDP, ktorý má rastúci trend. Avšak podľa prognóz európskej komisie, tempo rastu by sa malo v rokoch 2019 a 2020 spomaľovať. Svetová ekonomika sa blíži do recesie, čo vplýva aj na HDP. Na druhej strane inflácia dosahovala v rokoch 2014 – 2016 záporné hodnoty, ale v od roku 2017 začala stúpať. Podľa prognóz európskej komisie by malo v rokoch 2019 a 2020 tempo rastu inflácie mierne spomaľovať, a to približne o 0,1 percentuálneho bodu za rok.



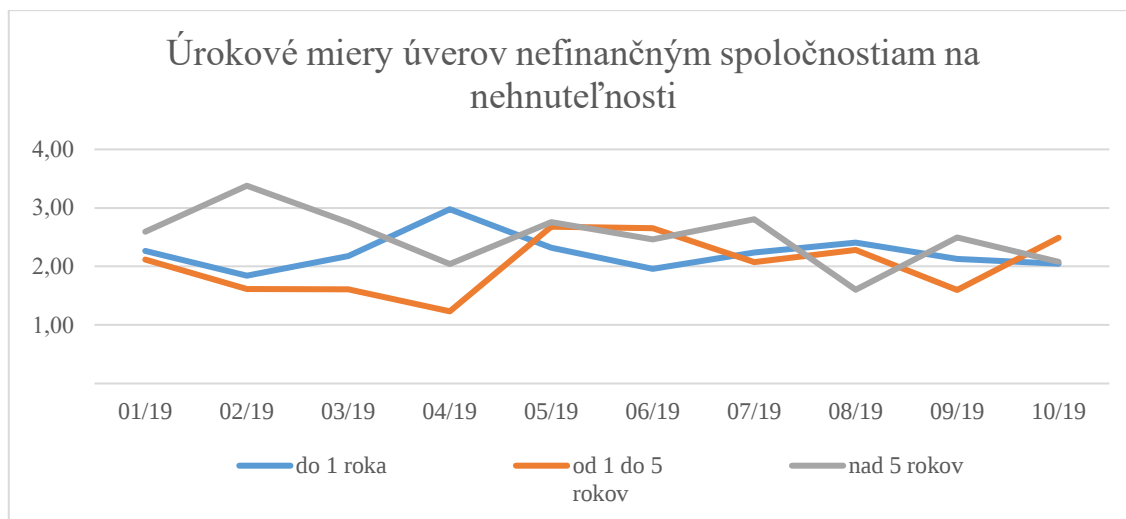
Graf 1: Vývoj HDP a inflácie na Slovensku (Zdroj: (Slovenský štatistický úrad (20))

Miera nezamestnanosti na Slovensku, dokonca vo všetkých regiónoch medziročne klesá. Najmenšia nezamestnanosť býva podľa ŠÚSR v letnom období. Vo všeobecnosti v regiónoch, v ktorých podnik pôsobí, začína byť problém získať kvalifikovanú pracovnú silu. Podniky si to uvedomujú, a snažia sa udržať si svojich zamestnancov.



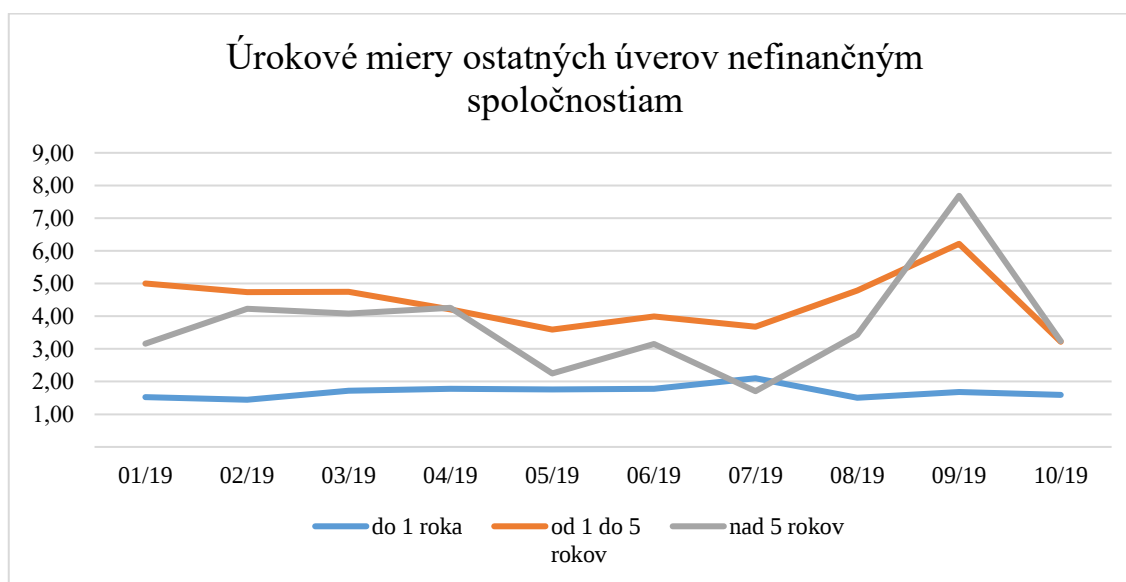
Graf 2: Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku a v jednotlivých regiónoch (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))

Úrokové sadzby úverov na nehnuteľnosti pre nefinančné spoločnosti sa v priebehu roka 2019 pohybovali rôzne v závislosti na dobe splatnosti. Úroková miera krátkodobých úverov na nehnuteľnosti so splatnosťou do 1 roka sa od augusta 2019 mierne znižuje, momentálne je na úrovni 2,05 % p.a.. Úroková miera so splatnosťou od 1 do 5 rokov na začiatku roka klesala, následne v máji stúpila na približne 2,5 % p.a.. V priebehu roka sa ešte znižovala, ale v októbri je znova na hladine 2,5 % p.a.. Úroková miera dlhodobých úverov so splatnosťou nad 5 rokov s viacerými výkyvmi mierne klesala, v októbri 2019 je na hladine približne 2 % p.a.. Podrobnejšie informácie o vývoji úrokových sadzieb sú v nasledujúcom grafe.



Graf 3: Úrokové miery úverov nefinančným spoločnostiam na nehnuteľnosti (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))

Úrokové miery ostatných krátkodobých úverov nefinančným spoločnostiam boli najnižšie na začiatku roka, následne mierne stúpili a v auguste 2019 sa znova dostali na úroveň približne 1,6 % p.a.. Úroková miera úverov so splatnosťou od 1 do 5 rokov začali rapídne narastať v júni 2019, a to až na 6,22 % v septembri 2019. V októbri toho roku klesli na pomerne nízku hodnotu 3,22 % p.a.. Dlhodobé úvery mali veľmi podobný priebeh ako tie so splatnosťou od 1 do 5 rokov. V októbri 2019, po rapídnom zvýšení, znovu klesli na hodnotu 3,24 % p.a..



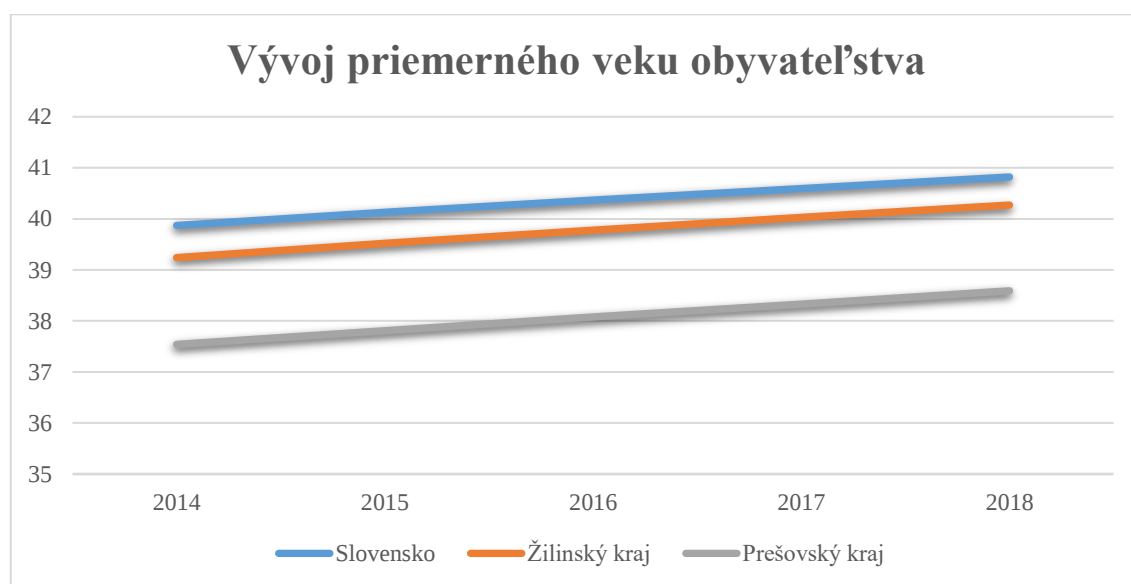
Graf 4: Úrokové miery ostatných úverov nefinančným spoločnostiam (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))

Menová politika analyzovaný podnik takmer vôbec nezasahuje, pretože väčšina pohybov a transakcií je v eurách.

Sociálne faktory

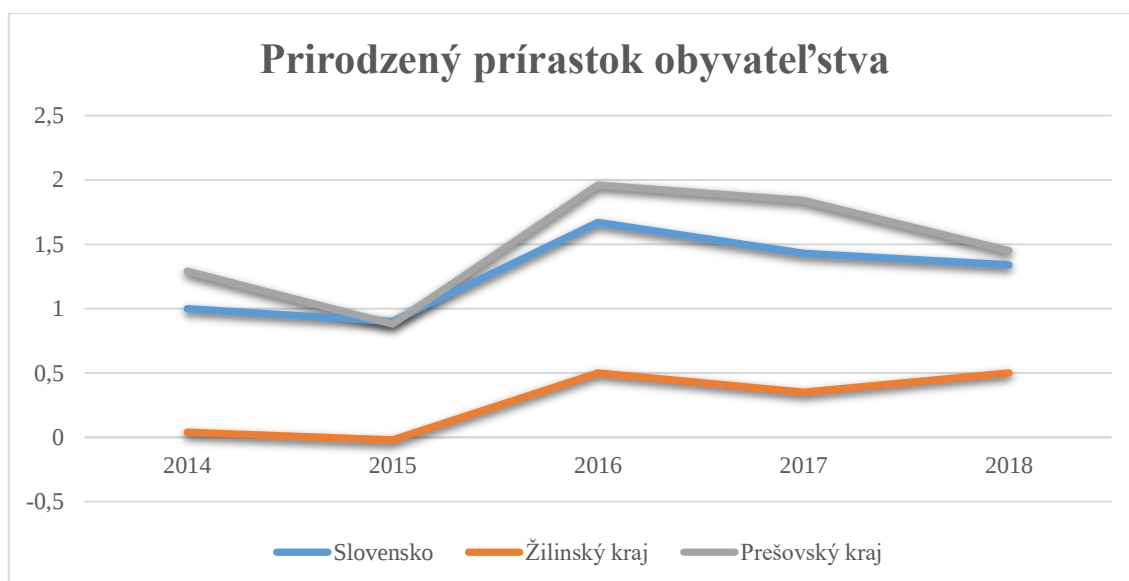
Na Slovensku môžeme nájsť radu sociálnych ukazovateľov s rozdielnym vývojom v závislosti od územia, na ktorom ukazovatele sledujeme. Pre správne charakterizovanie sociálneho prostredia podniku je nutné sledovať štatistiky jednotlivých regiónov.

Významným sociálnym faktorom je starnutie obyvateľstva. Tento trend sa týka celého Slovenska, ale aj krajov, v ktorých podnik pôsobí. Počet obyvateľov v dôchodkovom veku rastie, zatiaľ čo počet obyvateľov predproduktívnom alebo aj produktívnom veku klesá. Z grafu č.1 vyplýva, že obidva sledované kraje majú mladšie obyvateľstvo ako je Slovenský priemer, najmä Prešovský kraj.



Graf 5: Vývoj priemerného veku obyvateľstva (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))

Počet obyvateľov Slovenska, ale aj jednotlivých sledovaných krajov sa mierne zvyšuje. Najväčší podiel na tom má migrácia a pôrodnosť. V Prešovskom kraji má na prirodzený prírastok obyvateľstva pôrodnosť pozitívny dopad, migrácia zase negatívny. Ľudia z tohto regiónu sa sťahujú za prácou do iných krajov Slovenska, prípadne zahraničia. Avšak vo väčšine krajov Slovenska má migrácia na prirodzený prírastok obyvateľstva dopad pozitívny, zatiaľ čo pôrodnosť buď negatívny alebo nulový.



Graf 6: Vývoj prirodzeného prírastku obyvateľstva (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))

Technologické faktory

Slovensko je technologicky vyspelou krajinou. Keďže tu prevláda strojársky priemysel, najmä automobilový, nové technológie sú veľmi využívané a požadované. Hoci vláda financuje výskum a vývoj len málo, jej funkciu preberajú súkromné spoločnosti.

Na analyzovaný podnik sú kladené celkom vysoké nároky na používanie nových a vyspelých technológií a aj trh a konkurencia tlačia na technologicky vyspelé a prepracované produkty, ktoré podnik predáva. Tým pádom zamestnanci musia ovládať tieto technológie, ktoré sa nachádzajú v produktoch, ale aj inovatívne postupy rôznych činností v stavebnom či strojárenskom priemysle. Stále viac sa využíva automatizácia, digitalizácia a robotizácia, či postupné nahrádzanie energie z fosílnych palív zelenou energiou.

Legislatívne faktory

Firma sa riadi spadá pod legislatívu Slovenskej republiky, to znamená že musí dodržiavať rôzne zákony, normy či vyhlášky danej krajiny. Časť produktov firma exportuje a tak musí sledovať a dodržiavať zákony krajín, kde produkty dodáva a samozrejme zákony normy a iné legislatívne nariadenia Európskej únie. Zo zákonov Slovenskej republiky by som vyzdvihol:

- Občiansky zákonník (č. 40/1964 Zb.),
- Zákonník práce (č. 311/2001 Zb.),
- Obchodný zákonník (č. 513/1991 Zb.),

- Zákon o obchodnom registri (č. 530/2003 Zb.),
- Zákon o ochrane spotrebiteľa,
- Zákon o účtovníctve (č.431/2002 Zb.), (č. 250/2007 Zb.),
- Zákon o ochrane hospodárskej súťaže (č. 136/2001 Zb.),
- Daň z príjmov (č. 595/2003 Zb.).

Ďalším dôležitým legislatívnym faktorom je daňové zaťaženie, ktoré upravujú zákony. Na Slovensku daňové zaťaženie ma rastúci trend. Tiež by som zdôraznil, že narastá aj administratívne zaťaženie, ktoré fungovanie firmy zbytočne predražuje.

Ekologické faktory

V poslednej dobe sa celosvetová pozornosť sústreďuje na ekológiu. Slovensko v tomto smere mierne zaostáva za svojimi západnými susedmi. Široká verejnosť ale aj štát prostredníctvom zákonov, predpisov či noriem tlačia na znižovanie ekologickej záťaže. Dbá sa na recyklovanie či zbavovanie nebezpečného odpadu – napríklad elektroniky. Štát tiež poskytuje rôzne dotácie na elektromobily alebo solárne panely.

3.2.2 Porterov model piatich síl

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia je využívaným a veľmi užitočným nástrojom analýzy odborového prostredia spoločnosti. Model predpokladá, že strategická pozícia firmy, ktorá pôsobí v danom odvetví, je určená pôsobením piatich základných faktorov.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Podnik Technik sa snaží utužovať vzťahy so zákazníkmi najmä prostredníctvom osobného poradenstva, cenovými výhodami, spoločnými akciami, či tým, že sa snažia vyriešiť problém zákazníka. Zákazník často príde s požiadavkou, že potrebuje urobiť nejakú činnosť, napríklad stavebnú úpravu. Netuší ako sa to robí a čo na to potrebuje. Naši predajcovia im vždy pomôžu, či už z vlastných skúseností alebo to zistia. To si zákazníci veľmi cenia, vracajú sa a nie sú až tak hákliví na prípadne vyššiu cenu. Tiež často využívajú služby predvádzacích technikov svojich dodávateľov, napríklad predvedenie strojov a zariadení priamo u zákazníka.

Vo všeobecnosti je ale vyjednávacia sila zákazníkov celkom vysoká. Najmä v prostredí e-shopov je veľmi jednoduché prejsť ku konkurencii, hlavne na základe ceny. V prostredí predaja na kamenných prevádzkach koncovým spotrebiteľom – fyzickým osobám je táto

sila o dost' menšia, najmä ak si chcú kúpiť nejaký špecifický produkt. V rámci predaja koncovým spotrebiteľom – právnickým osobám, ktorí tvoria najväčšiu časť zákazníkov z pohľadu obratu a zisku, je sila zákazníkov rôzna. Niektoré priemyselné spoločnosti majú s našim podnikom výborné osobné vzťahy, a tak odchod ku konkurencii ani nezvažujú, iným zasa vyhovujú služby (napr. rýchlosť dodania, predvedenie výrobku, skladová dostupnosť aj špecifických produktov). Avšak aj v tomto segmente sa nájdu zákazníci, ktorí sa rozhodujú najmä na základe ceny, a to pri produktoch značiek, ktoré sú dostupné aj u konkurencie. V prostredí veľkoobchodu je vyjednávací sila zákazníkov o niečo menšia, keďže pri väčšine značiek zákazník nemá veľký výber konkurencie. Aj v tomto prípade je väčšinou rozhodujúca cena, s ktorou sa často distribútori predbiehajú až si časom pokazia celý trh.

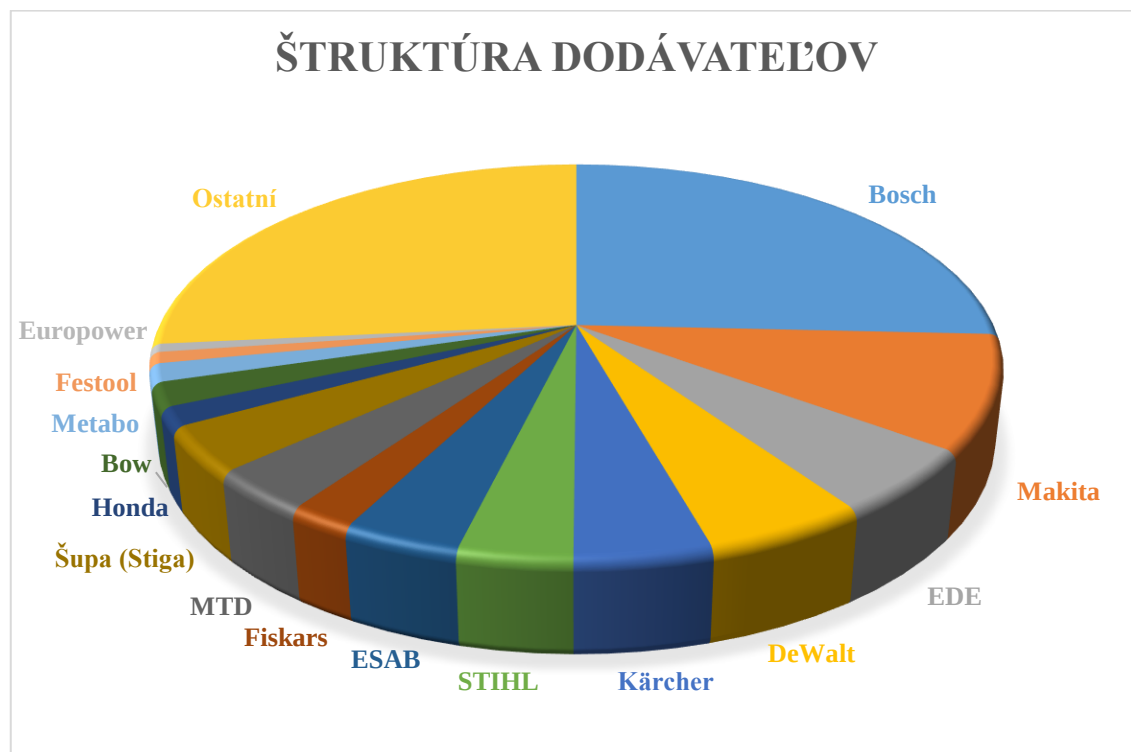


Graf 7: Segmenty zákazníkov kamenných predajní (Zdroj: Technik)

Vyjednávací sila dodávateľov

Vyjednávací sila dodávateľov je veľmi vysoká. Ak ide o tovar určitej značky, je takmer nemožné sa ku nemu dopracovať iným cenovo zrovnateľným spôsobom, ako priamym nákupom od výrobcu alebo výhradného distribútora. Na druhej strane pri nie príliš špecifickom tovare existuje celá rada substitútov. O cene sa moc vyjednávať nedá, keďže títo dodávatelia majú kvalitne vypracované obchodné podmienky, kde podľa objemu, vernosti alebo iných podmienok určujú nákupné ceny, alebo percentá rabatu. Na druhej

strane sa dá vyjednávať o prípadnej podpore na marketing alebo rôzne akcie, predĺženej splatnosti a iných podmienkach predaja.



Graf 8: Podiel jednotlivých dodávateľov na celkovom nákupe (Zdroj: Technik)

Najväčšími dodávateľmi sú spoločnosti vyrábajúce ručné náradie, a to Bosch, Makita, DeWalt či Kärcher. Z výrobcov priemyselných nástrojov a strojov sú významnými dodávateľmi Nencki, EDE a Bow.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Do odvetvia, v ktorom podniká Technik je celkom jednoduché sa dostať. Fixné náklady vstupu do odvetvia nie sú v porovnaní s inými odvetviami nejako závažne vysoké. Keďže sa v našom prípade jedná o obchodnú firmu, výrobky sú rovnaké, alebo sú blízkymi substitútmi. Napojenie na distribučné kanály tiež nie je príliš zložitý. Jedinou závažnou prekážkou vstupu nových konkurentov do odvetvia je tá, že existujúce podniky majú vzhľadom na dobu podnikania nižšie náklady, najmä na nakupovaný tovar. Ak by sa chcel nový konkurent dostať na úroveň nákladov spoločností, ktoré už v danom odvetví podnikajú, značne by sa mu zvýšili fixné náklady.

Hrozba substitútov

Ak si vysvetlíme pojem substitút ako substitút výrobkov, ktoré podnik Technik predáva, tak táto hrozba je veľmi vysoká. Aj analyzovaný podnik predáva v podstate sortiment

rôznych značiek, ktoré sú sami sebe substitútmi. Tento sortiment je bežný, a v prípade, že by zákazník chcel substitút nejakého produktu, snaží sa mu ho podnik Technik ponúknuť z vlastného výberu.

Ak ale pojmeme pojem substitút ako substitút celého podniku, teda toho, čo podnik v celku ponúka, zahŕňajúc služby, starostlivosť o zákazníkov, osobné poradenstvo, servis, ponúkaný (často celý) sortiment, branding či marketing, tak takýchto substitútov je podstatne menej. Keďže činnosti Techniku sú vplyvom dlhodobej pôsobnosti na trhu rozsiahle, väčšina podnikov by vedela nahradiť len niektorú z činností, nie všetky. V prostredí e-shopov je zasa hrozba substitútov aj v takomto poňatí vysoká.

Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

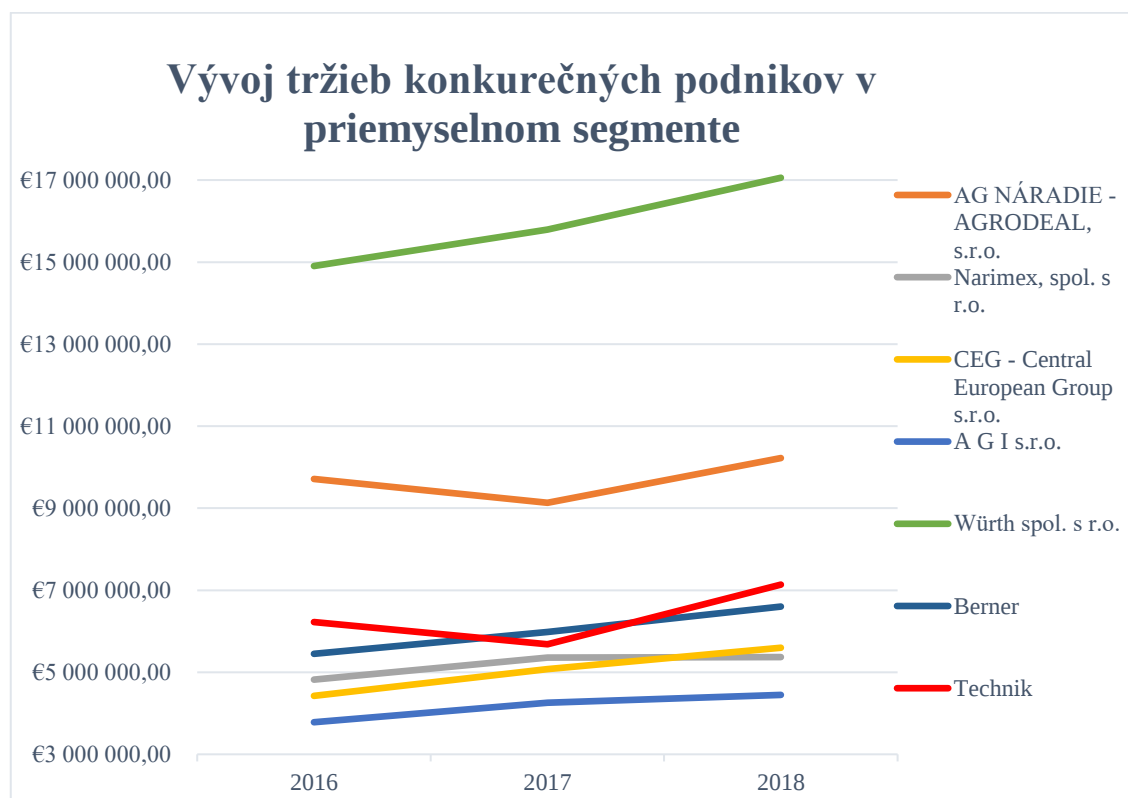
Trh je pomerne veľký, ale aj tak medzi poprednými predajcami je veľká rivalita. Táto rivalita je viditeľná najmä v prostredí e-shopov a veľkoobchodu. V týchto oblastiach je trh oveľa menší.

V oblasti maloobchodu najmä vo vzťahu k fyzickým osobám sú hlavnými konkurentami spoločnosti na jednej strane obchodné reťazce (OBI, HECHT, MOUNTFIELD). Poradenstvo a odborná úroveň, resp. schopnosť riešiť špecifické požiadavky týchto spoločností je síce nízka, avšak branding, najmä u koncových zákazníkov v hobby segmente je vysoký. To platí aj pre prostredie eshopov, kde veľký hráči ako mall, shoppie, nay, alza, hey zasahujú do čoraz širšieho portfólia produktov, a to ešte stále tí najväčší ako Amazon a Ali-express nerozvinuli svoje aktivity v plnom rozsahu. Lokálne potom vstupujú na scénu miestni konkurenti aj so svojimi lokálnymi osobnými vzťahmi v segmente od koncového zákazníka – fyzických osôb až po priemysel.

Do priemyselného sektoru vstúpili pred niekoľkými rokmi tzv. systémoví dodávatelia, ktorý zastrešujú modernou logistikou dodanie produktov v celom segmente výroby, napríklad nástrojov pre strojárstvo a automotive. Sú to spoločnosti ako Hoffmann, Wurth, Reca, Berner. Trendom je postupné prepojenie informačných systémov dodávateľa a zákazníka (SAP a podobne) s cieľom zjednodušenia nákupných procesov. Uplatňujú sa často rámcové zmluvy a vplyv lokálnych dodávateľov slabne. Udržať sa v priemysle, resp. zvyšovať svoj vplyv je pritom hlavným cieľom spoločnosti Technik. Vstúpila preto do partnerstva s najväčšou nemeckou nákupnou alianciou – EDE, ktorá jej pomáha zvyšovať svoj vplyv v priemysle. Tomuto účelu slúži aj vytvorenie a rozvoj

nákupného webportálu pre priemysel – technikindustry.sk, ktorý sleduje trendy v tejto oblasti predaja.

Tiež nesmieme prehliadnuť aktivity domácej konkurencie obdobnej veľkosti ,ktorý sú dlhodobo aktívny na trhu a tiež prispôsobujú svoju činnosť trendom. Tu patria spoločnosti Narimex, CEG, Technia, Pronar, AG Náradie, AGI. Sú to spoločnosti, ktoré vznikli po spoločenskej zmene v deväťdesiatych rokoch a úspešne vybudovali svoje zázemie, niektoré v súčasnosti prechádzajú generačnou výmenou. Treba zdôrazniť, že rozsah brandže je pomerne malý a tieto spoločnosti sa navzájom dobre poznajú, obdobná situácia je aj v omnoho väčších krajinách, ako je napríklad Nemecko. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že obrat spoločnosti nad 10 mil. € ročne znamená už významné postavenie na trhu Slovenska v sledovanom segmente. Vývoj tržieb vybraných konkurenčných spoločností v priemyselnom segmente je zobrazený v nasledujúcom grafe.



Graf 9: Vývoj tržieb hlavných konkurentov (Zdroj: Finstat)

3.4 Analýza vnútorných zdrojov podniku

3.4.1 7S analýza

Stratégia podniku

Podnik Technik má víziu, aby sa zaradil medzi top priemyselných dodávateľov náradia, nástrojov a strojov na Slovensku a mal obrat cez 10 miliónov eur. Jeho víziou je tiež rozvíjať predaj rovnakého alebo veľmi podobného sortimentu viacerými distribučnými kanálmi. Medzi tieto distribučné kanály patrí e-shop, predaj na kamenných predajniach konečným spotrebiteľom – fyzickým osobám, predaj prostredníctvom kamenných predajní smerovaný do priemyslu a predaj prostredníctvom systémového dodávania.

Medzi dlhodobé ciele patrí určite vybudovať novú centrálu podniku v meste Martin, prechod z fyzickej na právnickú osobu a generačná výmena a vybudovanie logistického centra, ktoré bude obsluhovať jednotlivé distribučné kanály. Dlhodobým cieľom z finančného hľadiska je dosiahnuť obrat 10 miliónov eur pri adekvátnej marži. Tieto dlhodobé ciele sú samozrejme rozdelené na väčšie množstvo krátkodobých cieľov. Dlhodobé ciele nezáležia len na aktivite zo strany podniku, ale aj na vývoji situácie či výskyte príležitostí. Pre príklad by som spomenul cieľ vybudovať novú centrálu podniku. Podnik má vytipovaný pozemok s výbornou polohou, avšak musí čakať na zmenu územného plánu mesta, po ktorej bude možné na tomto pozemku stavať novú centrálu podniku. Zmena územného plánu mesta je zdĺhavý proces pri ktorom nie je isté, že dopadne podľa očakávaní podniku. Na tento cieľ tiež nadväzuje vybudovanie logistického centra, ktoré by malo byť v už spomínanej novej centrále podniku.

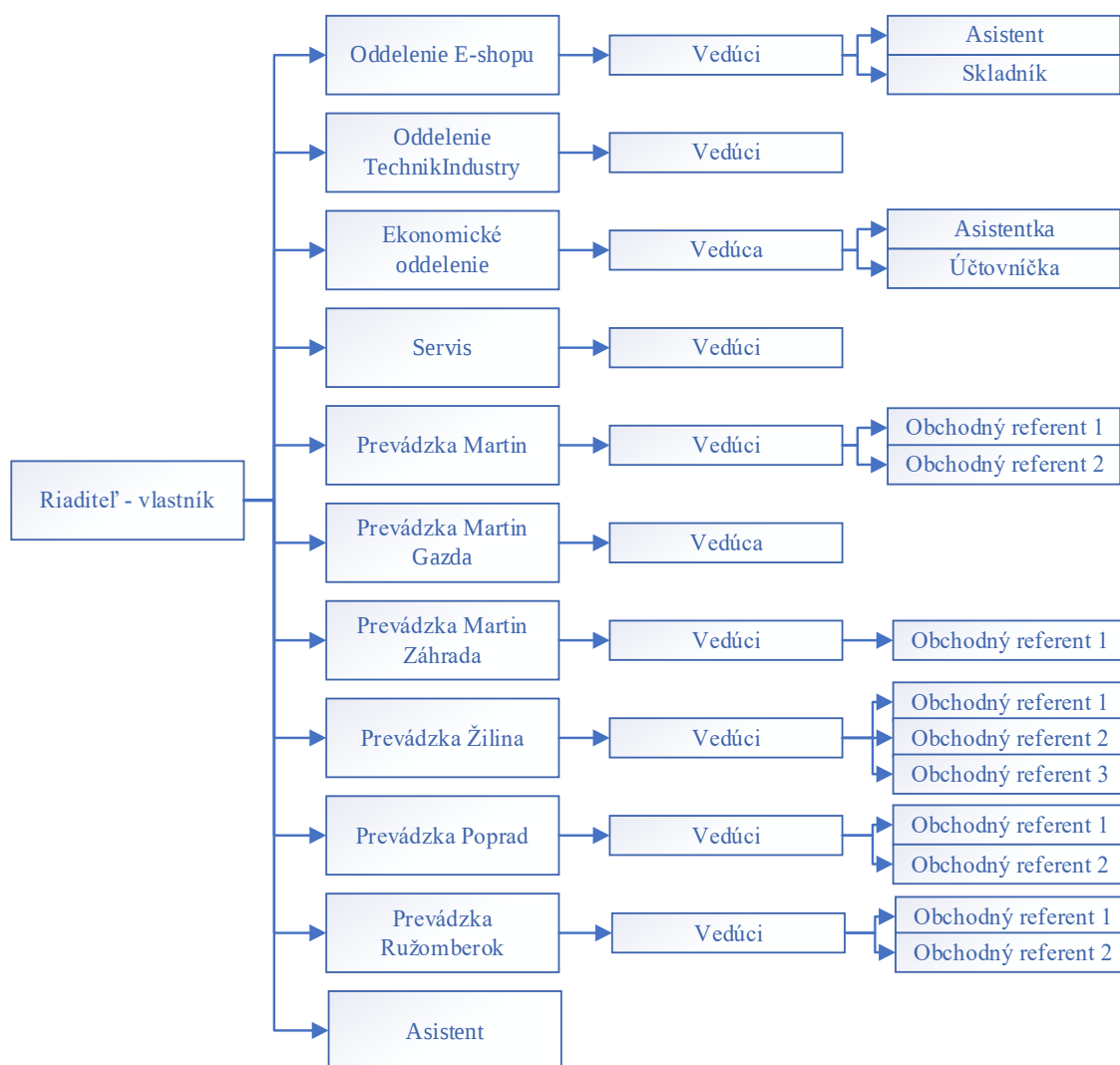
Krátkodobé ciele sú v súčasnosti najmä finančnej povahy. Ide o zvyšovanie mesačného zisku v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Krátkodobé ciele inej ako finančnej povahy síce definované sú, hoci nie sú nikde zaznamenané, avšak ku ich naplneniu dochádza takmer vždy neskôr, ako podnik plánoval, niekedy vôbec. V týchto prípadoch zlyháva najmä kontrola a postihy za nesplnenie úloh, niekedy aj nejasné určenie zodpovednosti za určité činnosti. Vo všeobecnosti sa v podniku málo komunikuje a vedenie málo nabáda spolupracovníkov ku napĺňaniu týchto cieľov. Ak naplnenie daného cieľa nie je životne nevyhnutné pre chod podniku, stratégia a jej realizácia ide do stratená.

Stratégiou podniku Technik je upevňovať svoju pozíciu na trhu a hľadať možnosti, ako by svoje pôsobenie rozšírila. V oblasti e-shopového predaja sa podnik snaží konkurovať

veľkým e-shopom najmä na základe ceny, preto sa zameriava na stratégiu nízkych nákladov a snaží sa čo najefektívnejšie znížiť náklady najmä na tovar. V rámci maloobchodného predaja fyzickým osobám sa podnik snaží vybudovať si dobré meno u zákazníkov a zvyšovať povedomie o podniku Technik. V oblasti priemyslu sa zasa zameriava na osobné vzťahy, kvalitu poskytovaných služieb a tovaru a tiež ponúka možnosť systémového dodávania. V oblastiach mimo e-shop sa podnik zameriava najmä na stratégiu diferenciácie, teda poskytnúť zákazníkovi niečo viac ako konkurencia, najmä čo sa týka služieb, rýchlosti dodania, poradenstva, dodania špecifických výrobkov a podobne. Týchto služieb si hlavne priemyselní zákazníci veľmi cenia. Stratégia nízkych nákladov pre tieto oblasti je v úzadí. Hoci sa podnik snaží minimalizovať prevádzkové náklady (niekedy až neúmerne) na operatívnu činnosť, náklady na tovar by mohli byť nižšie. Každá prevádzka si väčšinu tovaru nakupuje samostatne, a teda nevie využiť najmä množstevné zľavy na jednorazový nákup tovaru.

Organizačná štruktúra

V tejto spoločnosti je iba jeden vlastník, ktorý je zároveň riaditeľom. Ďalej sú zamestnanci rozdelení na rôzne oddelenia, kde je vždy aspoň jeden zodpovedný vedúci. Zamestnanci sú zamestnaní buď na TPP, alebo majú vlastnú živnosť. Na nasledujúcom diagrame je zobrazená presná organizačná štruktúra podniku.



Obrázok 12: Organizačná štruktúra podniku (Zdroj: vlastné spracovanie)

Oddelenie e-shopu je v podstate samostatné oddelenie, ktoré výrazne spolupracuje s riaditeľom a s ekonomickým oddelením. Ide najmä o fakturáciu či plánovanie nákupu tovaru, keďže toto oddelenie nakupuje vo veľkých množstvách za účelom zníženia nákupnej ceny. S ostatnými prevádzkami, resp. oddeleniami spolupracuje málo a niekedy vznikajú komplikácie pri prevádzaní tovaru zo skladu e-shopu na sklad kamenných prevádzok. Tu hrá rolu aj ľudský faktor, ale aj systém. E-shop si chce za každú cenu ponechať výhodne nakúpený tovar a nechce ho poskytnúť ostatným prevádzkam.

Oddelenie TechnikIndustry plní funkciu systémového dodávateľa. Pracuje s mierne odlišným sortimentom ako ostatné prevádzky, je sústredený viac na priemysel. S kamennými predajňami spolupracuje najmä ohľadom tovaru.

Ekonomické oddelenie sa stará o účtovníctvo, plánovanie výdajov či správu majetku podniku. Spolupracuje so všetkými oddeleniami a samozrejme riaditeľom.

Oddelenie servisu je lokalizované v meste Martin, je nepriamou súčasťou kamenných prevádzok. Realizuje servis produktov v záručnej ale aj pozáručnej dobe. Spolupracuje teda najmä s kamennými predajňami, ekonomickým oddelením a zodpovedá sa riaditeľovi.

Organizácia práce na kamenných predajniach je vo väčšine prípadov podobná. Vedúci sa primárne stará o priemyselných alebo významných zákazníkov, na predajni sa nachádza menej. Obchodní referenti sú naopak na prevádzke, starajú sa bežných zákazníkov a predajňu. Zodpovednosť za celú prevádzku má vedúci. Ten rozdeľuje prácu a činnosti podľa svojho uváženia.

Medzi jednotlivými kamennými predajňami funguje ako zdieľanie informácií, tak aj spolupráca ohľadom tovaru, alebo jeho dostupnosti. Celkovo však kamenné predajne medzi sebou málo komunikujú, majú vlastné stratégie predaja či nákupu, sú vzhľadovo mierne odlišné. Často sa stáva, že sa podstatná informácia nedostane ku všetkým zainteresovaným. Chýbajú aj pravidelné porady, kde by sa riešili spoločné problémy či zdieľali podstatné informácie.

Informačné systémy

Podnik Technik využíva systém Money S3, ktorý pracuje s účtovníctvom a skladovými zásobami. Tento systém poskytuje podniku aj štatistiku, informácie o rentabilite či platobnej schopnosti svojich odberateľov. Systém Money S3 ponúka aj možnosť tvorby adresárov, ktorá ale nie je využitá. Pracovníci tiež používajú rôzne verzie e-mailového klienta, Microsoft Outlook a Mozilla Thunderbird. Okrem toho sú využívané tradičné informačné systémy ako MS Word, Excel, Adobe Acrobat. Problémom je, že licencie sú zastaralé, obmedzené a tiež nie sú na všetkých firemných počítačoch. Pracovníci e-shopu využívajú tiež analytické informačné systémy ako Google Analytics, či nástroje na správu reklám ako Google AdWords, Heureka.

Štýl riadenia

V Techniku vládne voľný štýl riadenia. Ak je dosahovaný požadovaný zisk, zásahy vedenia sú minimálne. Riaditeľ býva často benevolentný. V niektorých prípadoch chýba väčšie zapojenie vedenia pri napĺňaní cieľov inej, ako finančnej povahy. Zamestnanci sú

málo nabádania k plneniu týchto cieľov, taktiež chýba kontrola, prípadne postihy. V podniku panujú priateľské a otvorené vzťahy a prevláda demokratický štýl riadenia. Kľúčové rozhodnutia robí vždy riaditeľ, avšak menšie operatívne rozhodnutia robia sami vedúci. Ku stanovenej stratégii, či ku riešeniu problémov sa často vyjadrujú všetci zamestnanci, prinajmenšom tí, ktorých sa oblasť či problém týka.

Spolupracovníci

Podnik Technik sa snaží udržať si svojich pracovníkov a adekvátne ich ohodnotiť a motivovať. Ich motivácia pramení najmä z pohyblivého finančného ohodnotenia, ktorého výška je určovaná naplňovaním stanovených cieľov, ale aj zo súťaživosti zamestnancov medzi sebou. Zamestnanci majú tiež radu iných výhod, ktoré plynú z priateľských vzťahov vo vnútri podniku. Všeobecne v podniku nie je veľká fluktuácia zamestnancov, okrem oddelenia TechnikIndustry. Keďže je problém nájsť kvalifikovanú pracovnú silu, Technik si vychováva svojich vlastných zamestnancov. Tí časom nadväzujú a udržiavajú vzťahy so zákazníkmi, ktoré sú pre podnik kľúčové. Avšak v prípade odchodu niektorého zamestnanca sa často stáva, že si so sebou zoberie aj svoje kontakty, a tým pádom je prístup podniku ku zákazníkom tohto zamestnanca značne skomplikovaný a obmedzený.

Zdieľané hodnoty

Za viac ako 25 rokov pôsobenia sa vo firme vyvinula stabilná jednoduchá a zrozumiteľná firemná kultúra. Tá zapadá do predstáv všetkých zamestnancov. Vo firme sa nekladie veľký dôraz na formalitu (samozrejme okrem niektorých výnimiek). Podnik a jej zamestnanci sa snažia prezentovať priateľsky a otvorene, a často pomáhajú zákazníkovi s problémom, aj keď z toho nemusí vždy plynúť finančná odmena (pre podnik alebo pre zamestnanca).

Schopnosti

Na každú pozíciu je nutné ovládať iné znalosti, zručnosti, schopnosti a mať iné skúsenosti. Keďže sa jedná o obchodnú firmu, dôležitou schopnosťou veľkej časti zamestnancov je mať obchodného ducha. To sa naučiť takmer nedá, a preto je nutné túto schopnosť vycítiť už na pohovoroch. Mierne slabou stránkou je vzdelávanie a školenia. Tie by som rozdelil na dve oblasti, a to školenia ohľadom predávaných produktov a školenia ohľadom nových (informačných) technológií, nástrojoch, postupoch predaja.

Školenia o produktoch zabezpečujú firemný dodávateľ. Každý z nich organizuje minimálne jeden krát za rok školenie o novinkách v ich sortimente či použitých technológiách. Školenia zamerané na trendy či nové postupy predaja si podnik musí vybrať sám. Takéto školenia sú slabinou podniku, pretože viacero zamestnancov, najmä tých starších, je skeptických vzhľadom na používanie nových informačných systémov a tiež nie sú dôkladne zorientovaný v nových trendoch či metódach a postupoch predaja. Tieto schopnosti potom podniku chýbajú.

3.5 Kvalitatívny výskum

Analytickú časť diplomovej práce som sa rozhodol podporiť kvalitatívnym výskumom, ktorého cieľom je identifikovať bariéry v interných procesoch podniku, ktoré bránia jeho ďalšiemu rozvoju. V tomto výskume som teda zámerne hľadal to, čo v podniku dobre nefunguje. Hoci sa podnik v posledných rokoch rozrástol, vo vnútri stále funguje ako malý podnik. Pre tento výskum som si vybral **induktívny prístup**, pretože je nutné prihliadať na charakter a jedinečnosť konkrétneho podniku.

Cieľ výskumu: Identifikovať bariéry v interných procesoch podniku, ktoré bránia ďalšiemu strategickému rozvoju podniku a navrhnúť riešenia týchto problémov

Centrálna výskumná otázka: Aké sú bariéry, ktoré bránia ďalšiemu rozvoju podniku ?

Čiastkové ciele:

1. Identifikovať problémové oblasti v interných procesoch podniku
2. Identifikovať a analyzovať jednotlivé problémy v problémových oblastiach interných procesov podniku
3. Zhodnotiť dopady jednotlivých problémov na strategický rozvoj podniku
4. Nájsť konkrétne riešenia, ktoré by pomohli vyriešiť jednotlivé problémy v interných procesoch podniku

Tento výskum som robil prostredníctvom **individuálnych rozhovorov**, a to preto, aby som získal pohľad na problémy z viacerých uhlov pohľadu. Aj keď má každá kamenná predajňa svoje vlastné problémy, snažil som sa nájsť prienik, ktorý charakterizuje problémy alebo bariéry v rozvoji pre celý podnik, resp. pre všetky kamenné predajne. Vzorku respondentov tvorili vedúci predajní v štyroch mestách, majiteľ a zároveň konateľ a zástupca TechnikIndustry, ktorý avšak vo veľkej miere pomáha podniku s IT podporou. Informácie o respondentoch sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Informácie o respondentoch (Zdroj: vlastné spracovanie)

Číslo respondenta	Pracovná pozícia respondenta	Obrat strediska za 2019	Zmena obratu za posledný rok (%)	Počet odpracovaných rokov vo firme	Približná dĺžka rozhovoru
1	Majiteľ / konateľ	X	X	27	1h 43 min
2	Vedúci prevádzky Ružomberok	866 248,87 €	+ 54%	5	50 min
3	Vedúci prevádzky Martin	1 439 691,83 €	+ 31%	22	1h 4 min
4	Vedúci prevádzky Žilina	1 053 375,08 €	+ 2%	18	1h 15 min
5	Vedúci prevádzky Poprad	764 309,17 €	+ 5%	10	1h 32 min
6	Vedúci TechnikIndustry	311 577,57 €	- 20%	7	1h 15min

Rozhovory prebiehali ako čiastočne štruktúrované, základné oblasti štruktúry pochádzajú zo 7S analýzy, avšak pri jednotlivých otázkach sa rozhovor podobal skôr na hĺbkový rozhovor. Ak bol pri niektorej z otázok načrtnutý problém alebo bariéra ďalšieho rozvoja podniku, tak bol ďalej analyzovaný, aj keď už priamo nesúvisel s otázkou. Tiež boli hľadané riešenia na tieto problémy tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovníkov. Rozhovory boli zaznamenané na diktafón. Pripravené otázky vyzerali nasledovne:

Oblasť stratégie

- Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?
- Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?
- Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?
- Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?
- Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?
- Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Oblasť štruktúry

- Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?
- Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?
- Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)

Štýl riadenia

- Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?
- Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?
- Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?
- Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?
- Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?

Systémy

- Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?
- Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?
- Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?
- Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém)

Spolupracovníci

- Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?
- Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?
- Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?

- Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?
- Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojálni?
- Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?
- Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.

Schopnosti

- Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?
- Dopĺňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?

Zdieľané hodnoty

- Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?
- Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?

Počas rozhovorov bolo spomenutých množstvo príkladov pri identifikácii problémov, ale aj riešení. V rámci doslovnej transkripcie som ich vypustil, pretože boli zdĺhavé a pre nezainteresovaného človeka do dennodennej operatívnej činnosti podniku nemali vysokú výpovednú hodnotu.

V rámci kódovania som zvolil kódy primárne rozdelené podľa toho, či popisujú problém alebo riešenie problému. Ďalej boli kódy číselne rozčlenené tak, aby riešenia pasovali práve na spomínaný problém. Kódy boli tiež rozdelené podľa kategórii alebo oblastí, ku ktorej sa problém vzťahoval. Kódy, ich význam ale aj relatívna početnosť je uvedená v nasledujúcom selektívnom protokole. Selektívny protokol som zvolil najmä preto, aby sa naplnil cieľ výskumu, a teda identifikovať bariéry, ktoré bránia ďalšiemu rozvoju podniku. Preto som vylúčil kódy, resp. odpovede, ktoré sa bariér či problémov netýkali, a boli skôr pozitívne – funguje to dobre tak, ako to je v súčasnosti nastavené.

Tabuľka 4: Selektívny protokol výskumu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Koncept/ Kategória/ Bariéra	Subkategória	Kódy	Popis významových jednotiek	Výskyt v %
Strategická bariéra	Problémy z pohľadu respondentov	Vzp	Vízia nie je definovaná, alebo len je definovaná len čiastočne	83%
		Clp11	Krátkodobé ciele sú definované len čiastočne	50%
		Clp12	Dlhodobé ciele sú definované len čiastočne	67%
		Clp2	Vízia a ciele nie sú nikde zaznamenané	83%
		Clp3	Vízia a ciele sú nesystematické	33%
		Strp1	Stratégia je vypracovaná nedôsledne	83%
		Strp2	Stratégia nie je nikde zaznamenaná	67%
		Strp4	Nechuť pracovníkov vplýva na tvorbu a realizáciu stratégie	67%
	Dopady problémov z pohľadu respondentov	Vzd	Nejasné smerovanie podniku	67%
		Strd1	Realizácia stratégie sa nedotiahne	83%
		Cld1	Ciele nie sú napĺňované	67%
		Cld2	Ciele nie sú naplnené v plánovanom termíne	33%
		Cld3	Časom sa na nesplnené ciele zabudne	67%
	Riešenia navrhované respondentmi	Rvzp	Víziu je nutné lepšie komunikovať	33%
		Rclp1	Ciele je nutné lepšie komunikovať	83%
		Rclp2	Mali by sme vecné ciele viac merať a vyhodnocovať	67%
		Rclp3	Kontrola a postihy za nesplnenie vecných cieľov	50%
		Rstrp1	Zavedenie kontroly a postihov za neodôvodnené nesplnenie úloh	83%
		Rstrp2	Zavedenie stratégie zjednotenia prevádzok za účelom marketingu	100%
		Rstrp21	Vytipovať nosné produkty	100%
		Rstrp22	Zjednotiť ceny na nosných produktoch	83%
		Rstrp23	Spoločný nákup nosných produktov	100%
		Rstrp24	Rovnomerná distribúcia nosných produktov na všetky kamenné prevádzky	100%
		Rstrp25	Spoločné kampane všetkých prevádzok založené na nosných produktoch	100%
		Rstrp26	Zamestnanie pracovníka, ktorý by túto časť zastrešoval	83%
		Rstrp3	Väčšie zapojenie vedenia z pohľadu plnenia vecných cieľov	83%
Bariéry v oblasti organizačnej štruktúry	Problémy z pohľadu respondentov	Orgp1	Niektoré činnosti lietajú po firme, nie je jasná zodpovednosť	50%
		Orgp2	Slabá komunikácia medzi zamestnancami, jednotlivými prevádzkami	100%
	Dopady problémov z pohľadu respondentov	Orgd11	Činnosti sa nerealizujú	50%
		Orgd12	Činnosti trvajú príliš dlho	33%
		Orgd21	Vznikajú chaotické rozhodnutia plynúce zo zlej komunikácie	50%
		Orgd22	Zvýšené náklady - jednotlivý nákup	50%
		Orgd23	Zhoršená dostupnosť tovaru - zlá distribúcia	50%
		Orgd24	Takmer neexistujúci marketing	83%
		Rorgp11	V zásade nie je nutné meniť organizačnú štruktúru	83%

Koncept/ Kategória/ Bariéra	Subkategória	Kódy	Popis významových jednotiek	Výskyt v %
	Riešenia navrhované respondentmi	Rorgp12	Je nutné riešiť niektoré procesy centrálné	100%
		Rorgp2	Organizovať viac porád	83%
		Rorgp21	Porady by mali byť lepšie zorganizované a moderované	67%
		Rorgp22	Porady by mali byť tematické, a mali by sme sa držať témy	83%
		Rorgp23	Riešiť problémy	100%
		Rorgp24	Riešiť marketingový plán spoločne pre všetky kamenné prevádzky	100%
		Rorgp25	Stanovovať a vyhodnocovať ciele	100%
Bariéry v oblasti štýlu vedenia	Problémy z pohľadu respondentov	Stvp1	Chýba kontrola a postihy	83%
		Stvp2	Nekonceptnosť	50%
	Dopady problémov z pohľadu respondentov	Stvd1	Činnosti sa nerealizujú	83%
		Stvd2	Nejasné smerovanie podniku	33%
	Riešenia navrhované respondentmi	RStvp1	Prospelo by väčšie zapojenie vedenia	67%
		RStvp2	Lepšia komunikácia rozhodnutí	33%
Bariéry v oblasti IT systémov	Problémy z pohľadu respondentov	ITSp1	Súčasný IT systém nie sú dostačujúce	100%
		ITSp11	Money mrzne	50%
		ITSp12	Neexistencia systému na internú komunikáciu	67%
		ITSp13	Nejednotnosť Microsoft Office	100%
		ITSp2	Potenciál IT systémov nie je naplno využitý	100%
		ITSp21	Nejednotnosť používania Money	83%
		ITSp22	Neexistencia jednotných databáz alebo CRM systémov	100%
	Dopady problémov z pohľadu respondentov	ITSd1	Práca má príliš vysoké časové nároky	83%
		ITSd12	Slabé zdieľanie informácií	50%
		ITSd2	Nevieme osloviť zákazníka	67%
	Riešenia navrhované respondentmi	RITSp11	IT systém na internú komunikáciu	50%
		RITSp12	Zjednotiť MS Office na všetkých počítačoch	100%
		RITSp13	Hromadná korešpondencia	50%
		RITSp14	Google účet firmy + záložky + heslá	17%
		RITSp21	Money databáza	83%
		RITSp22	Zjednotiť používanie systému Money	33%
		RITSp31	Prospela by databáza v systéme Money	67%
		RITSp32	Prospela by databáza v systéme Money len do určitej rozumnej miery	33%
Bariéry zo strany zamestnancov v ich schopnosti	Problémy z pohľadu respondentov	Zamp1	Niektorí zamestnanci nie sú motivovaní	50%
		Zamp2	Málo spolupráce o tovare	67%
		Zamp3	Chýbajúce schopnosti zamestnancov	83%
		Zamp31	Schopnosti obsluhovať systém Money S3	100%
		Zamp32	Obsluha MS Office (Excel, Outlook)	50%
		Zamp33	Jazyk	33%

Koncept/ Kategória/ Bariéra	Subkategória	Kódy	Popis významových jednotiek	Výskyt v %
		Zamp34	Obsluha online priestoru	50%
		Zamp4	Dôležitosť firemnej kultúry	100%
	Dopady problémov z pohľadu respondentov	Zamd1	Slabý výkon	83%
		Zamd2	zvýšené náklady na tovar a distribúciu	50%
		Zamd31	Duplikácia kmeň. Kariet, časové nároky	83%
		Zamd32	zvýšené časové nároky	50%
		Zamd33	Neschopnosť komunikácie so zahraničnými obch. partnermi	33%
		Zamd34	Malá aktivita v on-line priestore	33%
	Riešenia navrhované respondentmi	Rzam11	Na motiváciu vplýva zisk	100%
		Rzam12	Na motiváciu vplýva kolektív	100%
		Rzam13	Motivácia pramení z dobrého obchodu	33%
		Rzamp1 4	Teambuildingové akcie pozitívny dopad	67%
		Rzam14 1	Prospelo by viac firemných akcií	50%
		Rzamp3 1	Interné školenie na využívanie systému Money S3, MS Office a nových IT systémov	83%
		Rzam32	Produktové - vzťahový efekt	50%
		Rzam33	Praktiky predaja	17%
		Rzam34	Obsluha online priestoru	33%

3.5.1 Diskusia výsledkov

Z výsledkov výskumu je zrejmé, že **najväčšie bariéry** sú v oblasti **stratégie, komunikácie, informačných systémov a ich ovládania**.

Zo **strategických bariér** alebo problémov by som spomenul najmä fakt, že podnik nemá riadne definované a zaznamenané ciele a víziu. Z toho dôvodu ciele nie sú naplňované, realizácia stratégie sa nedotiahne a zamestnanci presne nevedia, kam podnik smeruje. Veľkou bariérou v tejto oblasti je aj zlá alebo neexistujúca marketingová stratégia a stratégia spoločného nákupu pre kamenné predajne. To pokladá za bariéru v rozvoji až 100% všetkých respondentov, ktorí tiež navrhli riešenie zjednotenia prevádzok za účelom marketingu, vytipovať výrobky a stanoviť jednotnú cenu pre všetky kamenné prevádzky, spoločne takéto výrobky nakúpiť a následne distribuovať na jednotlivé predajne. Taktiež 5 respondenti zo 6 navrhli, že tieto procesy by mal zastrešovať jeden zamestnanec neplatený od zisku. 83% opýtaných si tiež myslí, že v podniku chýba kontrola a nevyužíva sa mechanizmus postihov, ktorý síce je zavedený ale jednoducho sa

nevyužíva. Tento problém respondenti spomínali aj pri štýle riadenia, kde si navyše 67 % respondentov myslí, že rozhodnutia by mali byť viac komunikované.

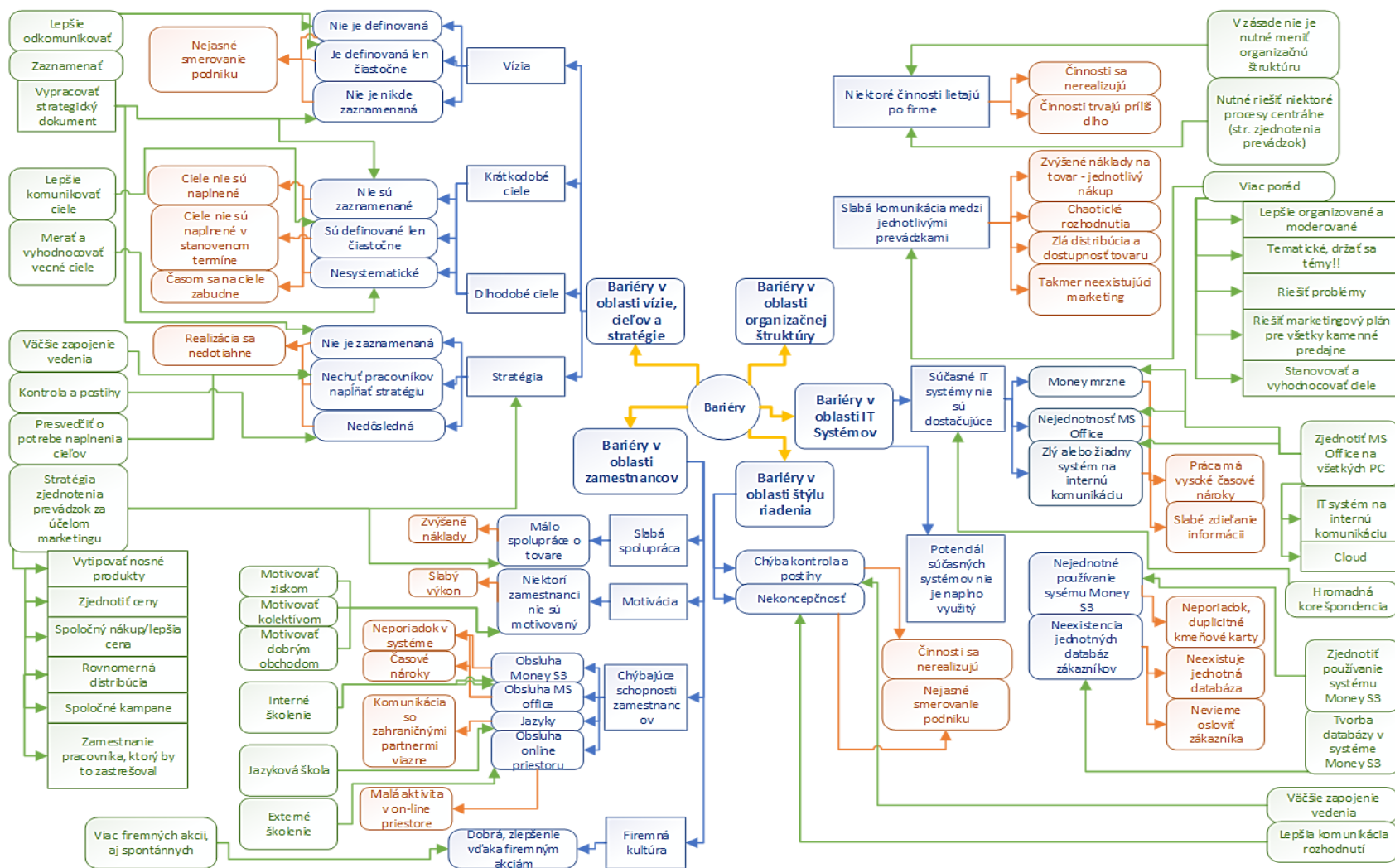
Všetci respondenti si tiež myslia, že **komunikácia** v podniku je na veľmi slabej úrovni. 83% respondentov si myslí, že by malo byť viac porád a tie by mali byť podľa 83% respondentov viac tematické a podľa všetkých by sa mali na nich riešiť problémy (oproti terajším „hodnotiacim“ poradám), riešiť marketingový plán a stanovovať si ciele, ktoré budú pravidelne vyhodnocované. Ide najmä o ciele vecné, nefinančné.

Všetci respondenti tiež uvádzajú, že súčasné **informačné systémy** nie sú dostatočné, ale aj to, že nie je využitý ich plný potenciál. Všetci si myslia aj to, že bariérou v rozvoji je nejednotný informačný systém balíka Microsoft Office, absencia databáz alebo CRM systémov. 83% opýtaných uvádza, že bariérou je aj nejednotné využívanie systému Money S3. Tieto problémy majú najväčší dopad na časové nároky súvisiace s obsluhou informačných systémov, a to podľa 83 % opýtaných. Riešením je podľa 100 % opýtaných zjednotenie systému Microsoft Office pre všetkých zamestnancov a podľa 83 % opýtaných tvorba databázy v systéme Money S3.

V oblasti **zamestnancov** a ich **schopností** si 83 % opýtaných myslí, že zamestnanci nemajú dostatočné schopnosti, a podľa 100 % opýtaných sú to práve schopnosti v obsluhu informačných systémov, konkrétne systému Money S3. Tieto problémy a bariéry podľa 83 % respondentov spôsobuje zvýšené časové náklady na obsluhu týchto systémov, a tiež vznikajú duplicitné kmeňové karty. Riešením by podľa 83 % opýtaných bolo interné školenie na obsluhu informačného systému Money S3 ale aj Microsoft Office.

Odporúčania sú v podstate zahrnuté ako návrhy riešení samotnými respondentami. Moje vlastné odporúčania sú jednotlivo vypracované v návrhovej časti.

Výsledky výskumu som tiež zhrnul do schémy kvalitatívnej analýzy, ktorá je zobrazená na nasledujúcej strane. V škále modrej farby sú zobrazované bariéry a jednotlivé problémy, červenou farbou dopady týchto problémov a zelenou farbou sú zobrazované riešenia navrhované respondentmi.



Obrázok 13: Mapa výskumu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.5.2 Limity výskumu

Limity výskumu predstavujú 2 faktory, prvým je počet respondentov a druhým čas rozhovoru. Pre presnejšiu identifikáciu strategických bariér kamenných predajní by bolo nutné, aby sa vyjadrili všetci zainteresovaný zamestnanci. Tí by mohli spomenúť určité bariéry alebo problémy, ktoré sa v tomto výskume nenachádzajú. Avšak najväčší prehľad o dianí majú samotní vedúci predajní, ktorí sa zúčastnili týchto rozhovorov. Druhým limitom je čas rozhovoru. Samozrejme, ak by rozhovory trvali výrazne dlhšie, spomenuté bariéry a problémy by boli presnejšie identifikované. Avšak podľa môjho subjektívneho názoru plynúcemu z dlhoročných skúseností v podniku by sa výsledky výskumu príliš nezmenili.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýzu zaradíme medzi základné metódy strategickej analýzy. Má integrujúci charakter získaných, zjednotených a následne vyhodnotených poznatkov. Pri SWOT analýze hodnotíme ako vnútorné možnosti, tak aj vonkajšie prostredie. Vo vnútornom prostredí hodnotíme slabé a silné stránky podniku, teda vnútorné faktory efektívnosti. Vo vonkajšom prostredí hodnotíme príležitosti a hrozby, a to vo všetkých dôležitých oblastiach. Hovoríme o oblasti politickej, ekonomickej, sociálnej, technologickej a legislatívnej. Tu môžeme využiť výsledky analýzy PESTLE.

3.6.1 Silné stránky podniku

Podnik si za viac ako 25 rokov pôsobenia vybudoval **výborné vzťahy so stálymi, najmä priemyselnými zákazníkmi**. Fungovanie podniku je z veľkej časti na týchto osobných vzťahoch závislé. Zákazníci oceňujú najmä **spoľahlivosť, zákaznícky servis a schopnosť promptne riešiť ich niekedy veľmi špecifické požiadavky**. Podnik si za dobu svojho pôsobenia vybudoval aj **dobré vzťahy s dodávateľmi**. Zamestnanci si spoločne vedia poradiť a sú väčšinou motivovaný, či už finančným ohodnotením, kolektívom alebo inými benefitmi. **Kolektív** je ďalšou veľmi silnou stránkou. Ten je kamarátsky, zohratý a uvoľnený a vytvára určitú charakteristiku podniku. Technik ponúka **kvalitné produkty**, orientuje sa skôr na profesionálny sortiment. V tomto smere mnoho zákazníkov ocení to, že nemajú s výrobkom problémy a prípadné reklamácie sú vyriešené uspokojivo a rýchlo. Okrem kvalitných produktov podnik tiež ponúka rôzne **doplňkové služby**, napríklad dovoz tovaru v rámci okresu, predvedenie stroja či

zaškolenie pracovníkov. **Prevádzkovanie e-shopu** určite patrí medzi silné stránky, pretože dokáže prilákať nových zákazníkov – najmä fyzické osoby, ktoré sú koncovými spotrebiteľmi. Tiež má priaznivý vplyv na udržanie súčasných zákazníkov, hlavne tých, ktorý prídu na kamennú predajňu a začnú porovnávať ceny na tejto predajni s cenami z internetu (ceny na predajni sú samozrejme vyššie). V tomto prípade zákazníka nasmerujeme práve na e-shop Techniku. Prevádzka e-shopu má **nízke náklady na produkty** vybraných značiek. Tie plynú najmä z toho, že podnik podniká v tomto obore už dlho a dokáže nakupovať vo veľkých množstvách. Vďaka **členstvu v nemeckej nákupnej aliancii EDE**, podnik dokáže lepšie konkurovať v oblasti priemyslu, hlavne šírkou sortimentu a cenami a tiež ponúka možnosť systémového dodávateľa. Podnik má moderne a prehľadne zariadené **predajne** a vo väčšine prípadov aj dobrú polohu týchto predajní. Parkovanie pri predajniach je samozrejmosťou. **Vozový park** je v podstate moderný (až na pár výnimiek) a zaručuje bezproblémovú logistiku či už v rámci podniku alebo aj vo vzťahu ku zákazníkovi.

3.6.2 Slabé stránky podniku

Podnik má **slabo definované ciele a stratégiu**. **Ciele** nie sú **nikde zaznamenané** a zabúda sa na ich plnenie. Zamestnanci potom nevedia, akým smerom sa podnik uberá, a nevedia tak prispôbiť svoju činnosť tomuto zámeru. Problém nastáva hlavne pri cieľoch inej, ako finančnej povahy. Ciele (najmä nefinančné), stratégia, činnosti (projekt), realizácia, kontrola (postihy), vyhodnotenie. V tomto slede každá položka je menej prepracovaná. Častý priebeh je taký, že ciele sa ešte stanovia, načrtne sa stratégia a činnosti (často sa neurčí zodpovedná osoba), v určitej obmedzenej miere sa realizujú činnosti, kontrola je veľmi slabá a takmer nikdy sa nevyvodí opatrenia alebo postihy a vyhodnotenie nie je takmer žiadne. Málo sa o novej stratégii komunikuje a časom sa na ňu prakticky zabudne – ak nie je pre chod podniku životne dôležitá.

Medzi hlavné slabé stránky podniku by som zaradil takmer neexistujúcu **marketingovú stratégiu**. Slabý marketing sa netýka e-shopu, pretože v tomto oddelení funguje marketing na profesionálnej úrovni. Podnik síce niekedy urobí reklamnú kampaň (hlavne tlač, billboardy), ale aj to je len niekoľko-krát do roka, kampaň nie je komplexná a prepracovaná. Pri tom väčšina dodávateľov ponúka určitý finančný balík na podporu predaja a marketing. S tým súvisí aj **stratégia nákupu**, kde si **každá prevádzka**

nakupuje tovar od dodávateľov **samostatne** a **nevyužíva** **tým množstevné zľavy** na produkty a platí drahú dopravu. Veľké nákupy uskutočňuje len E-shop, ktorý si chce následne nechať výhodne nakúpený tovar ako konkurenčnú výhodu na online trhu. S marketingovou a nákupnou stratégiou súvisí aj **komunikačná stratégia vo vnútri firmy**. Komunikácia medzi jednotlivými prevádzkami ale aj prevádzkami a vedením často viazne. Niektoré informácie, napríklad prichádzajúce ponuky od dodávateľov sa nedostanú ku všetkým. Slabá komunikácia má dopad na tvorbu marketingu (nie sú vytipované produkty, jednotné ceny, komunikačné kanály so zákazníkom a následná logistika), na plánovanie nákupov a celkovo na chod podniku. Zo zlej komunikácie následne vznikajú rozhodnutia bez konceptu, pôsobia kostrbato až chaoticky. **Porady bývajú málo**, a aj keď sú, často sa na nich neriešia podstatné veci, zamestnanci sa hádajú a odchádzajú od témy. Komunikácia vo vnútri podniku prebieha hlavne telefonicky alebo e-mailom, avšak zamestnanci si často informácie nezapíšu alebo ich stratia v hromade e-mailov. S tým súvisí ďalšia slabá stránka podniku, a to sú **informačné systémy**. Podnik používa rôzne produkty z balíka MS Office, avšak **licencie sú len na niektorých počítačoch**. To komplikuje a spomaľuje prácu. **Chýba jednotný komunikačný systém**, ktorý by bol prepojený s kalendárom či externým úložiskom a **priniesol by potrebný prehľad do podniku**. V podniku je tiež zle vyriešené externé úložisko, na ktorom momentálne prevláda chaos a väčšina zamestnancov ho už nevyužíva, alebo ho využíva málo. Slabou stránkou je aj skutočnosť, že zamestnanci **nevyužívajú plný potenciál systému Money S3**. Podnik nemá jednotne vytvorenú databázu v tomto programe a následne nevie osloviť svojich zákazníkov – najmä elektronicky formou hromadnej korešpondencie. Problém absencie databázy tiež umocňuje podnikanie postavené na osobných vzťahoch, kde v prípade odchodu zamestnanca podnik stráca dôležité kontakty spolu so zamestnancom. **Školenia a vzdelávanie**, najmä čo sa týka **používania nových (informačných) technológií**, sú na **slabej úrovni** a to je dôvod, prečo napríklad nie je využitý plný potenciál systému Money S3. Viacero starších zamestnancov už nejde s dobou, nevedia dôkladne ovládať počítačové programy či funkcie. Vzhľadom na to potom bojkotujú zmeny spojené so zavádzaním nových automatizovaných systémov. **Získavanie nových zákazníkov** je v **niektorých** divíziách komplikované. Vedúci predajní majú plniť aj úlohu nejakých obchodných zástupcov. V podstate by vedúci predajní mali byť viac v teréne ako na predajni. To sa v poslednom čase nedeje, a to buď

z toho dôvodu, že sú slabo motivovaný (už majú nadpriemerné finančné ohodnotenie, viac nepotrebujú), alebo kvôli iným povinnostiam (skrátka nemajú čas). Podnik v poslednej dobe tiež upustil od **organizovania verejných akcií**, málo sa zúčastňuje výstav a predvádzacích akcií.

3.6.3 Príležitosti

Nevyužitých príležitostí má podnik viacero, budem spomínať najmä tie, ktoré by mohli eliminovať slabé stránky.

Dodávatelia podniku poskytujú rôzne príležitosti v oblasti marketingu. Ponúkajú napríklad možnosť využiť **finančné balíčky**, ktoré ponúkajú na propagáciu produktov. Tiež ponúkajú rôzne **in-store reklamné produkty**, či **prístup do ich databázy produktových obrázkov a videí**. Po dohode s dodávateľmi je tiež možné **spoločne zorganizovať predvádzacie akcie**. Ďalšie marketingové príležitosti pramenia z **využitia online priestoru** na propagáciu a udržiavanie vzťahov so zákazníkmi. Podnik má tiež príležitosť **využiť sociálne siete** ako na propagáciu, tak aj na komunikáciu so zákazníkmi. Podnik má tiež príležitosti vo **využití plného potenciálu systému Money S3**. V tomto systéme je možné vytvoriť **jednotnú databázu zákazníkov**, ktorá by mohla slúžiť najmä na **hromadnú korešpondenciu**, ktorou by podnik vedel osloviť viacero zákazníkov, alebo zákazníckych segmentov.

Pri príležitostiach v oblasti systémov, resp. informačných systémov ešte ostanem. Doba epidémie prináša aj príležitosť na **zavedenie a implementáciu balíka MS Office 365**. Viacero slovenských spoločností začalo ponúkať a oslovovať podniky so špeciálnou ponukou balíka MS Office 365, súčasťou ktorého je aj komplexné zavedenie, implementácia (migrácia dát) či zaškolenie. MS Office 365 ponúka základné produkty ako MS Word, MS Excel, ktoré by podniku zjednodušili prácu ak by boli **licencie na všetkých počítačoch**, ale aj produkty MS Teams, MS Outlook, Cloud a Sharepoint, ktoré by mohli zabezpečovať komunikáciu (najmä vo vnútri podniku), zdieľanie dokumentov, plánovací kalendár a podobne. Veľa z týchto funkcií by v podniku našlo využitie.

Za príležitosť podnik pokladá aj fakt, že po ukončení štúdia na vysokej škole by som sa mal naplno vložiť do práce v Techniku a mohol by som zastrešiť niektoré oblasti, napríklad marketing a spoločné jednorazové nákupy vo väčších množstvách.

- 1) Marketing
 - a) Čerpanie finančných balíčkov od dodávateľov určených na marketing.
 - b) Používanie in-store reklamných produktov od dodávateľov.
 - c) Možnosť online marketingu.
 - d) Možnosť využitia sociálnych sietí ako komunikačného kanálu.
 - e) Pracovanie s databázami produktových obrázkov a videí od dodávateľov, kde sú rôzne online marketingové produkty
 - f) Predvádzacie akcie dodávateľov
 - g) Vlastné verejné akcie
 - h) Tvorba komplexných marketingových kampaní
- 2) Podpora predaja (najmä veľkoobchodu) pomocou obchodného zástupcu
- 3) Tvorba vlastnej databázy zákazníkov
- 4) Zúčastňovať sa školení ohľadom nových trendov a postupov predaja, tiež ohľadom používania nových informačných technológií
- 5) E-shop
 - a) Používanie už existujúceho programu na riadenie objednávok (bojkotovaný)
 - b) Rozšírenie sortimentu
 - c) Expandovanie na zahraničné trhy (v súčasnosti už existuje Česká platforma, nie je používaná)
- 6) Motivovať niektorých zamestnancov, aby sa snažili získavať nových zákazníkov
- 7) Posilňovať vzťahy so zákazníkmi, starať sa o nich a pripomínať sa im

3.6.4 Hrozby

Momentálne najväčšou hrozbou pre podnik je blížiaci sa globálna **hospodárska recesia**, ktorá pramení z epidémie korónového vírusu, môže znížiť podniku predaj. Po zmene vládnej garnitúry sa môže zmeniť legislatíva a tak zvýšiť podniku administratívne či právne náklady. V tejto súvislosti môže podnik ovplyvniť aj **zmena úrokových sadzieb**, keďže podnik čerpá ako investičný tak aj kontokorentný úver. Ďalšou hrozbou je **nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily**, čo môže byť problémom najmä pri prijímaní nových zamestnancov. Veľkou hrozbou je aj **odchod niektorého kľúčového zákazníka**, čo by napríklad v prípade ŽoS Trading mohlo mať likvidačné dôsledky na niektoré divízie. Hrozbou sú aj stále **vyššie požiadavky na používanie informačných systémov**, čo je pre niektorých zamestnancov problém. Čo sa týka e-shopov, stále rastie **vplyv veľkých**

hráčov ako Mall, Alza a podobne, ktoré vytláčajú menšie e-shopy postupne z trhu. V priemyselnom odvetví tiež **rastie vplyv globálnych systémových dodávateľov**.

3.6.5 Zhrnutie SWOT analýzy

V rámci tejto analýzy sme identifikovali slabé a silné stránky podniku, hrozby a príležitosti. Veľa slabých stránok je možné eliminovať prostredníctvom využitia príležitostí. Zhrnutie analýzy SWOT je aj v tabuľke č.5.

Asi najdôležitejšiu slabú stránku, zlý marketing, je možné zlepšiť využitím príležitostí, ktoré v tejto oblasti ponúka trh či dodávatelia. Podnik by mal využiť dodávateľské finančné aj nefinančné balíčky určené na marketing. Taktiež by slabý marketing mohol zlepšiť využitím sociálnych sietí, ktoré môžu fungovať ako na komunikáciu so zákazníkom, tak aj na propagáciu. Sociálne siete by boli prínosné aj pre branding, pretože je možné prostredníctvom nich vytvárať určitý obraz spoločnosti a dostávať ho do povedomia ľudí.

Ďalšiu slabú stránku, absenciu jednotnej databázy, je možné taktiež eliminovať využitím príležitosti. Takúto databázu je možné vytvoriť v už zavedenom informačnom systéme Money S3, využitím adresára.

Slabú stránku internej komunikácie je možné tiež zlepšiť využitím aktuálnej príležitosti, a to ponuky na zavedenie a implementáciu produktu Microsoft Office 365, ktorého súčasťou je aj MS Teams, ktorý je priamo určený na internú komunikáciu v podniku. Táto príležitosť, ak by bola správne využitá a systém riadne a komplexne implementovaný, by poskytovala aj externé úložisko, ktoré v podniku momentálne je, ale je málo využité a neprehľadné. V neposlednom rade by eliminovala slabé stránky nedostatočného počtu licencií na MS Word, MS Excel. Nedostatok licencií spomaľuje prácu najmä na kamenných prevádzkach. Súčasťou ponuky je aj zaškolenie personálu, ktorý nie je práve zbehlý v obsluhu informačných systémov, takže využitie tejto príležitosti by aspoň z časti eliminovalo aj slabú stránku obsluhy informačných systémov, či hrozbu stále vyšších požiadaviek zo strany trhu na používanie nových informačných technológií.

Tabuľka 5: Matica SWOT (Zdroj: vlastné spracovanie)

SWOT ANALÝZA		
Vnútorné faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	• Výborné vzťahy s priemyselnými zákazníkmi (4) • Promptné riešenie špecifických požiadaviek (5) • Zákaznícky servis (4) • Spoľahlivosť (2) • Kolektív (4) • Nízke náklady na výroby (4) • E-shop (5) • Členstvo v nákupnej aliancii EDE (3) • TechnikIndustry – systémový dodávateľ (3) • Moderné predajne a vozový park (2)	• Slabo definovaná stratégia a ciele (4) • Realizácia stratégie (5) • Kontrola naplňovania cieľov (5) • Absencia komplexnej marketingovej stratégie (5) • Stratégia nákupu pre kamenné predajne (4) • Interná komunikácia (5) • Porady (3) • Informačné systémy (5) • Absencia komplexnej databázy zákazníkov (5) • Získavanie nových zákazníkov (2) • Školenia a vzdelávanie (3) • Verejné akcie, výstavy (1)
Vonkajšie faktory	Príležitosti	Hrozby
	• Využitie finančnej podpory na marketing od dodávateľov (5) • Využitie marketingových materiálov od dodávateľov (4) • Využitie online marketingových nástrojov a sociálnych sietí (4) • Využiť plný potenciál systému Money S3 (tvorba databázy) (5) • Využitie ponuky na komplexné zavedenie a implementáciu MS Office 365 (4) • Zúčastňovať sa školení na obsluhu informačných systémov (ponuka zaškolenia MS Office 365) (3) • Zapojenie mojej osoby do podniku v plnom rozsahu (2)	• Hospodárska recesia (5) • Zmena legislatívy po výmene vládnej garnitúry (2) • Zmena (nárast) úrokových sadzieb (1) • Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily (2) • Odchod kľúčového zákazníka (4) • Stále vyššie požiadavky na používanie informačných systémov (2) • Rastúci vplyv veľkých e-shopov (3) • Rastúci vplyv globálnych systémových dodávateľov v priemysle (3)

Zákazníci si cenia doplnkové služby a promptné riešenie ich špecifických požiadaviek. Na to by mal podnik naďalej klásť dôraz, aby neprišlo k naplneniu hrozby odchodu

klúčového zákazníka, či k vytlačeniu podniku z priemyselného odvetvia globálnymi systémovými dodávateľmi. Podobné služby a riešenia systémového dodávania ponúka aj Technik, a to prostredníctvom oddelenia TechnikIndustry. Pre aktivitu v priemysle je tiež dôležité členstvo v nemeckej nákupnej aliancii EDE, ktoré by si mal podnik udržať.

3.7 Súhrnné hodnotenie podniku

Podnik Technik je stabilným podnikom, ktorý si časom vybudoval pevné vzťahy so zákazníkmi či dodávateľmi. Najvýraznejšou prednosťou podniku je schopnosť riešiť veľmi špecifické požiadavky najmä priemyselných zákazníkov. Vzťahy boli kľúčové pri plnení strategických cieľov a rozvoji podniku. Na jednej strane prinášajú podniku požadované výsledky, na druhej strane pri niektorých udalostiach spôsobili podniku problémy, najmä ak odišiel kľúčový zamestnanec, ktorý si svoje kontakty zobral so sebou. V tomto smere absentuje aj komplexná databáza zákazníkov, vďaka ktorej by podnik kontakty v prípade odchodu zamestnanca nestratil, ale bolo by aj jednoduchšie sledovať a vyhodnocovať štatistiky.

Podnik nie je riadený systémovo ale skôr živelné. Z toho plynuli výhody najmä v minulosti, pretože zákazníci brali podnik ako rodinný a priateľský. V súčasnej situácii už systémovosť vo viacerých procesoch chýba a táto nesystémovosť tvorí slabé stránky podniku, najmä kamenných predajní. Tá sa prenáša na využívanie informačných systémov, ktoré sú zastaralé a celkovo nie sú ideálne, ale aj na spoločný marketing a nákupnú stratégiu, distribúciu. S informačnými systémami súvisí aj schopnosť obsluhovať a využívať tieto systémy, ktorá tiež nie je na vysokej úrovni.

Kamenné predajne fungujú z časti ako samostatné jednotky, čo prináša flexibilitu napríklad pri obsluhu priemyselných zákazníkov, avšak tvorí bariéru v spoločných zámeroch a plánoch. Túto roztrieštenosť jednotlivých oddelení ešte viac umocňuje systém internej komunikácie, ktorá je na slabej úrovni. Porady bývajú zriedkavo, zamestnanci síce tvoria výborný kolektív, ale komunikujú spolu len v nevyhnutných prípadoch, spolupráca ohľadom tovaru viazne. To spôsobuje zbytočné náklady.

Podnik má tiež k dispozícii viaceré informačné systémy (najmä pre prevádzku e-shopu), ktoré ale zatiaľ nie sú implementované a používané hlavne kvôli bojkotovaniu týchto systémov zo strany vedúceho pracovníka. Čo sa týka nastavenia reklamy a cien e-shopu si počínajú celkom dobre.

Veľmi slabou stránkou podniku je marketing a branding, ktorému sa v podniku takmer nikto nevenuje. V minulosti marketing zabezpečovala reklamná agentúra, avšak bez požadovaných výsledkov. Zákazníci, hlavne tí, ktorí prídu priamo na predajňu často ani nevedia, že sa taká predajňa v meste nachádza a čo ponúka, aj keď tam pôsobí viac ako 10 rokov. V tejto oblasti by podnik mohol využiť širokú škálu marketingových nástrojov a tiež podpory od dodávateľov. S týmto problémom súvisí aj to, že podnik získava nových zákazníkov len málo a ťažko. Jednou stránkou je slabý marketing, druhou časová vyťaženosť vedúcich pracovníkov prevádzok, ktorí skrátka nemajú čas chodiť po podnikoch a ponúkať produkty a služby podniku Technik.

Z finančného hľadiska je podnik na celkom dobrej úrovni. Hoci je podnikovou stratégiou držať financie na uzde a byť pod určitým tlakom od dodávateľov, je schopný splácať svoje záväzky včas, a to ako voči dodávateľom, tak aj voči bankám či leasingovým spoločnostiam.

4 NÁVRHY STRATÉGIE ROZVOJA

Z výsledkov analytickej časti je zrejmé, že ak sa má podnik ďalej rozvíjať, musí zmeniť niektoré zaužívané procesy či stratégiu vo vnútri podniku, ktoré predstavujú určitú bariéru v tomto rozvoji. Preto väčšina návrhov je zameraná do vnútra podniku tak, aby zlepšila interné procesy. Návrhy sú spoločne previazané, dopĺňajú sa a určujú nové smerovanie podniku vo vybraných oblastiach. Pre účely diplomovej práce sa budem zameriavať najmä na prevádzku a fungovanie kamenných predajní, keďže tie tvoria najvýznamnejšiu časť činnosti podniku. V prvom návrhu sa budem venovať súčasnej, ale aj novej, pozmenenej stratégii podniku, s dôrazom na prelínanie stratégie rodiny a stratégie podniku. V druhom návrhu sa budem venovať zmene marketingovej stratégie, respektíve jej tvorbe. Súčasťou tohto návrhu bude aj vytvorenie jednotnej databázy v systéme Money S3. Tretím návrhom bude zavedenie a implementácia informačného systému Microsoft Office 365. Tento informačný systém bude využitý okrem iného aj v marketingovej stratégii a v novej komunikačnej stratégii, ktorej sa budem venovať v štvrtom návrhu.

4.1 Definovanie vízie, cieľov a stratégie

V rámci tohto návrhu sa budem venovať definovaniu vízie, dlhodobých a krátkodobých cieľov, merateľným faktorom, ktorými budeme merať napĺňanie cieľov a tiež jednotlivým úrovniám stratégie. Z výsledkov výskumu vyplýva, že hoci majiteľ podniku má určitú víziu a dlhodobé zámery, zamestnanci o nej nevedia. Potom je pre nich zložité držať sa určitej stratégie, prípadne si nevedia stanoviť vlastnú stratégiu, keď im nie je známe, čo podnik dlhodobo sleduje. Preto **hlavným cieľom** tohto návrhu je pripraviť podklady pre vypracovanie jednoduchého strategického dokumentu, ktorý by bol pravidelne prezentovaný a aktualizovaný.

4.1.1 Stratégia rodiny a podniku

Ako prvé rozoberiem stratégiu rodiny a porovnam ju so stratégiou podniku. Pri tom sa budem snažiť nájsť prienik medzi jednotlivými stratégiami. Tento prienik je dôležitý preto, aby stratégia podniku bola v súlade so stratégiou rodiny a príliš sa od nej neodkláňala. Keďže ide o rodinný podnik, mal by vytvárať práve určité hodnoty pre rodinu.

Stratégia rodiny

Charakteristikou rodiny sú silné citové vzťahy medzi jej členmi. Aj v tomto prípade sú vzťahy pomerne silné a dobré, a to aj napriek rozvodu majiteľa podniku pred približne tromi rokmi. Rodina mala dlhodobú stratégiu takú, že do výkonnej funkcie podniku sa nezapájali všetci. V podstate ju riadil otec, majiteľ firmy a jeho manželka, moja mama, sa do riadenia podniku nezapájala. S firmou však bola previazaná nie len majetkovo (bezpodielové spoluvlastníctvo manželov), ale aj tým, že popri svojej vlastnej práci vytvárala kľudné a harmonické rodinné prostredie, najmä v čase, keď si podnik vyžadoval viac pozornosti ako obvykle. Zamestnanci podniku ju však akceptovali, aj keď nemala žiadnu výkonnú funkciu. Ja som sa do chodu podniku začal zapájať približne v mojich 15-tich rokoch, čiže asi pred desiatimi rokmi. Moje zapojenie bolo pozvoľné, najprv som vykonával skôr fyzickú prácu, často údržbu. Postupne som sa začal zapájať aj do obchodu, najmä cez prázdniny. Posledných 5 rokov, počas štúdia na VŠ som sa už do chodu podniku zapájal aktívne. Do chodu podniku sa ale nezapájala moja sestra, ktorá žije v Prahe a živí sa ako lekárka. O chod podniku sa veľmi nezaujíma. Avšak napríklad v prípade expanzie podniku do Českej republiky by vedela poskytnúť zázemie firmy práve na tomto území.

Čo sa týka majetkovej previazanosti rodiny a podniku, rodina si drží stratégiu, aby sa podnik nedelil na príliš veľa podielov, najlepšie vôbec. Momentálne to ani nie je možné, keďže právna forma podnikania je živnosť. Rodina tiež uvažuje tak, aby pri del'be majetku nebol ohrozený chod podniku. Aj pri nedávnom rozdelení bezpodielového spoluvlastníctva manželov rodina uvažovala týmto spôsobom. Jedna strana si berie dlhodobý hmotný majetok – budovy, pozemky a druhá výkonnú časť podniku, a teda je zabezpečený určitý príjem pre všetkých členov rodiny. Jedna strana má zisk napríklad z nájomného, druhá strana zo zisku podniku. Aj pri ďalšom delení, dedičstve, má rodina v pláne držať sa tejto stratégie.

Veľmi veľkou záľubou členov rodiny je cestovanie – najmä dobrodružné. Majiteľ počas fungovania podniku uskutočnil niekoľko desiatok dobrodružných výprav. Každá z nich trvala približne mesiac a počas týchto výprav sa do riadenia podniku takmer nezapájal (cestoval do oblastí bez telefónneho signálu či internetu). Podnik bol nastavený tak, aby vedel fungovať aj bez zapojenia šéfa do jeho každodennej činnosti. Rodina má v pláne

podobné cesty uskutočňovať aj naďalej a preto musí byť podnik schopný prežiť určitý čas aj bez vrcholového riadenia.

Rodina si tiež nepotrpí na drahé autá, prémiovú elektroniku, luxusné domy ani luxusné dovolenky. Peniaze radšej dlhodobo investuje, a to buď do podniku alebo do nehnuteľností a pozemkov.

Stratégia podniku

Stratégiu podniku budeme v tejto časti diplomovej práce rozoberať z pohľadu previazanosti stratégie rodiny a podniku. Podrobnejšie sa stratégii podniku budem venovať v ďalších kapitolách.

Základnou stratégiou podniku je predaj rovnakého alebo podobného sortimentu viacerým segmentom rôznymi distribučnými kanálmi. V prvom rade je to segment priemyslu a podnikov, ktorý tvorí najväčšiu časť zákazníkov. Tento segment je obsluhovaný buď klasicky – formou obchodných zástupcov (sú to v podstate jednotliví predajcovia), ale aj systémovo (TechnikIndustry). Ďalším segmentom sú koneční spotrebitelia – fyzické osoby, ktoré sú obsluhované na kamenných predajniach ale aj E-shopom. Všetky tieto distribučné kanály sa snaží podnik rozvíjať.

V podniku panuje veľká miera samostatnosti jednotlivých vedúcich. Ak je dosahovaný požadovaný zisk, zásahy vedenia sú minimálne. Vedúci majú často vlastnú stratégiu predaja, avšak len do určitej miery celkovej stratégie podniku. Väčšinu operatívnych rozhodnutí robia sami vedúci, vedenie sa zapája hlavne vtedy, keď je to nevyhnutné. Podnik je tiež nastavený tak, aby zvládol fungovať určité obdobie bez zásahov vedenia. Zamestnanci sú čiastočne zvyknutí na jeho absenciu a vedú často problémy vyriešiť sami.

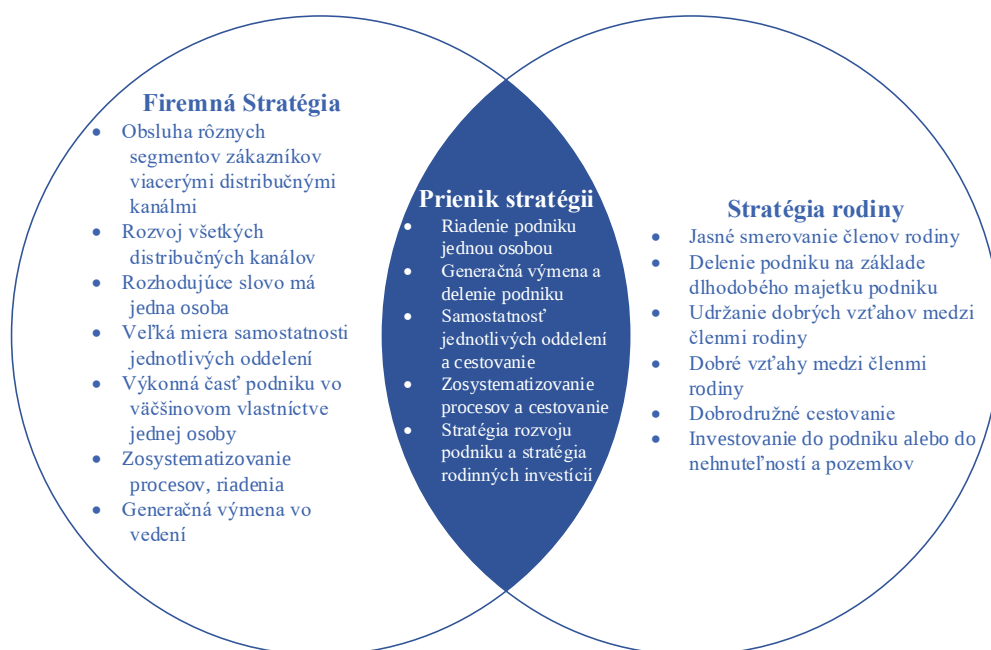
Stratégia podniku tiež počíta s tým, že výkonná časť podniku ostane vo väčšinovom vlastníctve jednej osoby. To by malo zaručiť, že podnik sa bude ďalej rozvíjať smerom, ktorý si vlastník určí a nebudú vznikať komplikácie plynúce z rozporov v rodine, prípadne nedôjde k separácii jednotlivých oddelení. Podnik v podstate počíta s tým, že rozhodujúce slovo bude mať vždy len jedna osoba. Blížiac sa generačná výmena vo vedení podniku by sa mala uskutočniť podľa tejto stratégie.

Podnik tiež plánuje mierne zosystematizovať jeho činnosť, pretože momentálne je viacero procesov chaotických, zdĺhavých a pre riadenie veľmi neprehľadných. Avšak

najdôležitejšou činnosťou podniku je predaj, a ten nesmie byť v žiadnom prípade „zosystematizovaním“ ohrozený.

Zhrnutie a prienik stratégie rodiny a podniku

Rodinnou stratégiou je teda zámer pokračovať v podnikaní tak, aby rozhodujúca moc v podniku bola v rukách jedného člena rodiny. Výhody plynúce z činnosti podniku sa dostanú ku všetkým členom rodiny na základe rozdelenia, resp. oddelenia dlhodobého majetku. To platí aj pri dedičstve či blížiacej sa generačnej výmene. Rodina tiež vníma akým smerom sa uberajú jej členovia a teda je jasné pre rodinu aj podnik, kto má záujem sa do chodu podniku zapájať. Členovia rodiny, najmä tí, ktorí sa v podniku angažujú, chcú naďalej cestovať a preto je výhodou, že jednotlivé oddelenia sú do veľkej miery samostatné a vedia fungovať určitý čas bez zásahu vedenia. Mierne zosystematizovanie procesov v podniku by zas mohlo okrem iného pomôcť riadiť podnik aj v čase fyzickej neprítomnosti vedenia, zjednodušene povedané „prostredníctvom mobilného telefónu“. Rodina tiež veľmi racionálne investuje peniaze (nemíňa na prebytočný luxus), čo by malo zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov pre budúci rozvoj podniku. Súhrnné informácie o firemnej a rodinnej stratégii a ich preniku sú aj na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 14: Prienik firemnej a rodinnej stratégie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.1.2 Definovanie jednoznačnej vízie podniku

Z analytickej časti, tak ako z výsledkov výskumu vyplýva, že vízia je čiastočne definovaná, avšak iba v hlave majiteľa. Jeho vízia je dostať sa medzi top priemyselných

dodávateľov náradia, nástrojov a strojov s obratom nad 10 miliónov eur. Taktiež chce, aby bol naďalej ponúkaný rovnaký alebo veľmi podobný sortiment rôznym segmentom viacerými distribučnými kanálmi. S touto víziou je stotožnených len niekoľko pracovníkov. Ostatní nevnímajú žiadnu víziu podniku, alebo o nej nevedia. Problémom je, že vízia nie je nikde zaznamenaná či komunikovaná so zainteresovanými zamestnancami. Preto je nutné zapracovať víziu do strategického dokumentu podniku.

4.1.3 Korporačná stratégia

Podnik Technik chce fungovať v dlhodobom horizonte ako obchodná firma, ktorá bude ponúkať rovnaký alebo veľmi podobný sortiment rôznym segmentom viacerými distribučnými kanálmi. Pri tom sa bude snažiť budovať si dobré meno u všetkých zákazníkov, a to plnením veľmi špecifických požiadaviek zákazníkov s dôrazom na spoľahlivosť a kvalitný zákaznícky servis.

Technik má 3 strategické obchodné jednotky:

- Kamenné predajne
- E-shop
- TechnikIndustry

Tieto strategické obchodné jednotky majú rovnaký, alebo veľmi podobný sortiment. Rozchádzajú sa však v spôsobe predaja, portfóliu zákazníkov, cenovej politike, marketingu a podobne. Okrem strategickej obchodnej jednotky TechnikIndustry je cieľom všetkých strategických obchodných jednotiek je ich rozvoj a rast. Tento rozvoj je najlepšie merateľný ziskom a obratom, pri čom sa najväčší dôraz kladie práve na zisk.

Spoločným cieľom je tiež vybudovanie logistického centra v meste Martin, ktoré bude obsluhovať všetky strategické obchodné jednotky. Tento cieľ nie je možné ohraničiť časovo, pretože jeho naplnenie nie je plne závislé na podniku, ale aj na externých faktoroch, ktoré nie sú ovplyvniteľné (napríklad dostupnosť pozemku). Napĺňanie tohto cieľa je možné merať na základe vypracovaného projektu, ktorý doposiaľ vypracovaný nie je a preto prvým čiastkovým cieľom je takýto projekt vypracovať.

Kamenné predajne majú dlhodobý strategický cieľ zvýšiť aktivitu ako v oblasti dodávania do priemyslu a podnikov, tak aj v oblasti konečných spotrebiteľov – fyzických osôb. Pomáhať v zvýšení aktivity bude funkčná marketingová stratégia, komunikačná

stratégia a stratégia nákupu. Dôležitým dlhodobým cieľom je tiež zjednotiť 3 kamenné predajne v meste Martin pod jednu strechu, a to do areálu nového logistického centra.

Dlhodobým cieľom **e-shopu** je zaviesť elektronický a automatizovaný systém riadenia objednávok. Ďalším cieľom je spustenie českej domény e-shopu, ktorá už je pripravená. Napĺňanie týchto cieľov je možné merať na základe projektu, ktorý je nutné najprv vypracovať. Vypracovanie týchto projektov je teda prvým čiastkovým cieľom tejto strategickej obchodnej jednotky.

Cieľom **TechnikIndustry** je zvýšiť aktivitu v priemysle a byť schopný poskytnúť týmto podnikom rovnaké alebo lepšie podmienky, ako globálny hráči typu Hoffman a podobne. Tento cieľ je merateľný samozrejme ziskom.

4.1.4 Obchodná stratégia

Kamenné predajne

Dlhodobým cieľom strategickej obchodnej jednotky vyplývajúcej z korporačnej stratégie je rast a rozvoj tejto jednotky s dôrazom na tvorbu dobrého mena podniku prostredníctvom spoľahlivosti, zákazníckeho servisu či plnenia špecifických požiadaviek zákazníkov. Ďalším dlhodobým cieľom je zjednotenie kamenných predajní v Martine pod jednu strechu – do areálu nového logistického centra podniku. Medzi hlavné krátkodobé ciele patrí:

- udržanie zisku z minulého roka
- zmena, resp. tvorba marketingovej stratégie,
- zmena stratégie nákupu,
- zmena stratégie internej komunikácie
- zavedenie a implementácia systému Microsoft Office 365 a ich súčasťami Teams a SharePoint,
- tvorba jednotnej databázy zákazníkov.

Tieto ciele, okrem prvého, budú merané a vyhodnocované na základe vypracovaného projektu. Týmto cieľom sa samostatne venujem v ďalších kapitolách mojej diplomovej práce.

Kamenné predajne poskytujú najmä profesionálne náradie, nástroje a stroje pre stavebný, strojársky, železničný a drevospracujúci priemysel ale aj hobby segment. Okrem toho podnik ponúka záhradnú techniku a náradie či pracovné odevy. Veľmi dôležitou službou,

ktorú Technik ponúka je riešenie veľmi špecifických požiadaviek najmä priemyselných zákazníkov. Sú to požiadavky na špecifický sortiment alebo jeho vlastnosti, prípadne rýchle dodanie tohto sortimentu. Doplnkovými službami sú hlavne odborné osobné poradenstvo, predvedenie stroja či zaškolenie personálu odberateľa, bezproblémové reklamácie a servis, doprava zdarma (vo väčšine prípadov).

Cieľom v oblasti cenovej politiky je aj jej čiastočná zmena, ktorú je nutné urobiť pre účely marketingu. V rámci tejto zmeny je nutné vytipovať nosné výrobky s jednotnou cenou pre všetky kamenné predajne. Tejto zmene cenovej politiky sa viac venujem v návrhu „Zmena marketingovej stratégie“. Ďalším cieľom v oblasti cenovej politiky je úprava stratégie nákupu, ktorá sa bude po novom klásť dôraz na spoločné nákupy vybraných výrobkov, v závislosti na ponukách dodávateľov. Tým si kamenné predajne zlepšia nákupné ceny a budú môcť ceny lepšie prispôbiť aktuálnej situácii na trhu. Cenová politika kamenných predajní je držať si určitú mieru zisku – približne 20 %. To platí pre všetkých zákazníkov, ako pre podniky, tak aj pre fyzické osoby Túto mieru si však každý predajca upraví podľa typu zákazníka či účelu obchodu. V cenovej politike majú predajcovia voľné ruky (neplatí pre nosné výrobky), avšak držia sa určitých zaužívaných postupov. Cenovú politiku si musia nastaviť tak, aby nestratili dôležitého zákazníka ale aj dodržiavali nariadenia alebo odporúčania dodávateľov.

Kamenné predajne pôsobia na viacerých trhoch. V prvom rade je to trh priemyslu a firiem. V druhom rade pôsobí na trhu miest či obcí. V treťom rade je zameraná na hobby segment zákazníkov, teda domácich majstrov, záhradkárov a podobne. Podnik sa snaží posilniť svoje postavenie na všetkých menovaných trhoch.

Komunikačnú stratégiu smerom k zákazníkovi a jej zmenu podrobne rozoberiem v návrhu „zmena marketingovej stratégie“. V skratke kamenné predajne majú mierne odlišnú komunikáciu vzhľadom na typ trhu. Na trhu priemyslu a trhu miest a obcí je kladený dôraz na predajný personál, činnosť predajcov a ich osobné vzťahy. Na hobby trhu bude dôraz kladený na reklamu, podporu predaja ale tiež na predajný personál a osobné poradenstvo. Priamy marketing je podmienený tvorbou databázy, čo je súčasťou návrhu „zmena marketingovej stratégie“. Kamenné predajne v blízkej dobe budú priamy marketing aktívne využívať.

Pracovníci kamenných predajní sú poväčšine skúsení odborníci s dlhoročnou praxou. Podnik si drží stratégiu výchovy zamestnancov, počíta s dlhodobou spolupracou.

Zaškolenie, vedenie a v podstate výchovu zabezpečujú vedúci predajní, ktorí majú najviac skúseností a vedomostí, prípadne školenia organizované dodávateľmi. Krátkodobým cieľom v oblasti pracovníkov je aj zlepšenie ich schopností obsluhy informačných systémov, čomu sa zasa budem venovať v návrhu „zavedenie a implementácia systému Microsoft Office 365“.

Základné procesy kamenných predajní zabezpečujú predaj. Jedná sa o nákup tovaru, manipulácia s ním, príjem objednávok, fakturácia, expedícia tovaru a podobne. Ďalšie procesy zabezpečujú doplnkové služby, teda zaškolenie či predvedenie stroja, komunikácia so zákazníkmi a dodávateľmi, často hľadanie vhodného dodávateľa špecifického sortimentu. Okrem toho musia vedúci tiež kontrolovať svojich podriadených pracovníkov, najmä čo sa týka procesov zabezpečujúcich predaj. Cieľmi v oblasti procesov je zapojenie kamenných predajní do tvorby marketingu a kampaní, do procesu tvorby databázy a jej aktualizácie ale aj do procesu zavedenia a implementácie Microsoft Office 365, či do procesov zdieľania informácií vo vnútri podniku.

Cieľom kamenných predajní je tiež zlepšovať vzhľad kamenných predajní a čiastočne ho zjednotiť, samozrejme len do miery možností priestoru či lokality predajne. Pri tom bude podnik využívať in-store reklamné materiály od dodávateľov, ale aj vlastné. Vzhľad predajní sa budem čiastočne venovať v návrhu zmena marketingovej stratégie.

E-shop

Dlhodobým cieľom e-shopu je ako v ostatných prípadoch ďalej rásť a rozvíjať sa. Okrem toho má e-shop za dlhodobý cieľ zaviesť a implementovať informačný systém na elektronické a automatizované riadenie objednávok. Tento systém je vytvorený, avšak sa nepoužíva z dôvodu bojkotovania zo strany vedúceho. Preto podnik musí v prvom rade nájsť spôsob, ako vedúceho pracovníka presvedčiť o potrebe a pozitívnych dopadoch takéhoto systému. Ďalším dlhodobým cieľom je spustenie českej domény e-shopu www.bosch-cz.cz. Táto doména je tiež v podstate pripravená, avšak na jej spustenie a obsluhu bude nutné vypracovať plán, resp. projekt. Taktiež bude nutné zamestnať pracovníka, ktorý by zabezpečoval predaj skrz tento web. Strategická obchodná jednotka e-shopu má momentálne iba jeden cieľ, a to finančný. Ten je prekonať zisk a obrat z minulého roku.

Sortiment e-shopu predstavuje najmä náradie a záhradnú techniku. Oproti kamenným predajniam neponúka také množstvo nástrojov či strojov priemyselnej povahy. Tento sortiment e-shop z krátkodobého hľadiska nemá v pláne rozširovať.

Cenová politika je veľmi odlišná od cenovej politiky kamenných predajní. Ceny sú určované na základe cien konkurencie, či špeciálnych akcií dodávateľov. Podnik je najväčším odberateľom náradia značky Bosch Professional, čo mu zaručuje výborné nákupné ceny. E-shop si tiež drží stratégiu nákupu vo veľkých množstvách, ktoré mu nákupné ceny ešte znížia. V tejto stratégii bude strategická obchodná jednotka pokračovať.

E-shop samozrejme pôsobí na on-line trhu s náradím a záhradnou technikou na Slovensku. Okrem expanzie do Českej republiky je stratégiou e-shopu ostať na súčasnom trhu, kde chce zvyšovať svoj podiel.

V oblasti komunikácie so zákazníkom je najdôležitejším prvkom reklama. Tá prebieha najmä na platforme Heureka.sk a vo vyhľadávači Google. E-shop do reklamy investuje značnú časť hrubého výnosu tohto oddelenia. Komunikácia so zákazníkom ďalej prebieha na sociálnych sieťach a telefonicky. V tejto stratégii chce podnik pokračovať.

Pracovníci e-shopu sú zohraní, vedia rýchlo reagovať na zmenu situácie na trhu či na požiadavky zákazníka. Krátkodobým cieľom, ako som už vyššie spomínal, je presvedčiť vedúceho prevádzky o prínose a pozitívnych dopadoch elektronického a automatizovaného informačného systému riadenia objednávok.

Procesy prebiehajúce v e-shope sú najmä príjem a vybavenie objednávky, nastavovanie cien a reklamy, nákup tovaru, komunikácia so zákazníkom. Cieľom v tejto oblasti je redukcia a zautomatizovanie procesov príjmu a vybavovania objednávky.

Vzhľad a on-line prezentácia e-shopu sa ukázala ako dobrá, účinná a niektorí zákazníci už rozpoznávajú e-shop na základe mena alebo vzhľadu stránky. Preto cieľom je si súčasný vzhľad udržať a výrazne ho nemeniť.

TechnikIndustry

Dlhodobým cieľom strategickej obchodnej jednotky TechnikIndustry je mierny rast a rozvoj. Mierny preto, lebo TechnikIndustry ponúka možnosť systémového dodávateľa, kde je veľmi veľká konkurencia zahraničných systémových dodávateľov. Segment, na ktorý TechnikIndustry cieli sú nadnárodné korporácie, ktorých materské firmy majú

používané rámcové zmluvy s tiež nadnárodnými systémovými dodávateľmi a je veľmi ťažké sa presadiť s vlastným systémom. V tomto oddelení bol aj veľmi veľký problém s kvalifikovanou pracovnou silou. Preto TechnikIndustry je v súčasnosti v miernej stagnácii a krátkodobým cieľom je akási podpora kamenných predajní, a ich obchodu v priemysle. Jeden z krátkodobých cieľov je aj presadiť sa v nemenovanej spoločnosti v oblasti automotive a implementovať sortiment podniku cez SAP ARIBA.. Ak by sa tento cieľ podarilo naplniť, táto strategická jednotka by zmenila svoju stratégiu na agresívnejšiu, keďže by toto oddelenie a „značka“ bola uznávanejšia ako doteraz. Toto uznanie by plynulo práve z dodávania do významnej spoločnosti v segmente automotive. Oproti klasickému predaju do priemyslu prostredníctvom kamenných predajní sa TechnikIndustry zameriava na „systémovosť“ a veľmi široký sortiment – viac ako 100 tisíc výrobkov. Tiež ponúka prvotriednu kvalitu a rýchle dodanie tovaru.

4.2 Zmena stratégie informačných systémov

Ako prvou zmenou funkčnej stratégie strategickej obchodnej jednotky kamenných predajní bude zmena stratégie informačných systémov. Túto zmenu je nevyhnutné realizovať, ak chce podnik uvažovať a realizovať zmeny ďalších funkčných stratégií. Hoci sa v návrhovej časti zameriavam najmä na strategickú obchodnú jednotku kamenných predajní, táto funkčná stratégia bude podporovať všetky strategické obchodné jednotky. Zmenu stratégie vypracujem pomocou Lewinovho modelu, následne zhodnotím riziká a vypracujem časovo obsahový harmonogram zmeny tejto stratégie. Zmena stratégie informačných systémov bude predstavovať zavedenie a implementáciu balíka Microsoft Office 365.

4.2.1 Lewinov model

Zmenu stratégie informačných systémov som vypracoval na základe metodiky Lewinovho modelu. V rámci tejto metodiky najprv zhodnotím sily, ktoré pôsobia pre a proti plánovanej zmene. Následne popíšem jednotlivé fázy zmeny a identifikujem zasiahnuté oblasti touto zmenou. Následne vysvetlím, ako budú dosiahnuté výsledky verifikované.

Sily inicializujúce proces zmeny

Sily inicializujúce proces zmeny sú viditeľné ako zo strategickej analýzy, tak aj s výsledkov výskumu, teda individuálnych rozhovorov. Podnik Technik je mierne

zaostalý vo využívaní informačných systémov, pretože už dlhšiu dobu, niekoľko rokov, sa tejto problematike v podniku nikto nevenoval. Hoci za posledné roky niektoré oddelenia podniku využívali nové informačné systémy, ktoré ale neboli implementované do celého podniku, boli nekomplexné a časom sa prestali používať.

Sily pôsobiace pre plánovanú zmenu:

- Nedostatok licencií programov Microsoft Word a Microsoft Excel (predlžuje prácu s nimi)
- Nejednotný e-mailový klient – programy zdarma neponúkajú množstvo funkcií a práca s nimi je komplikovanejšia
- Zlé nastavenie e-mailových schránok – spôsobené aj využívaním programov zdarma
- Chýba program na internú komunikáciu, komunikáciu v rámci strategickú obchodnej jednotky a aj medzi jednotlivými SBU, rozdelenie komunikácie podľa témy
- Nevyužívanie on-line kalendára – problematické plánovanie a kontrola
- Problematické priradovanie úloh, zodpovednosti za ich plnenie – nie je zavedený žiadny task manager
- Zle nastavené externé úložisko (server) – zahltené, problematické nastavovanie viditeľnosti súborov pre rôznych pracovníkov (napríklad mzdy môžu byť viditeľné len pre ekonomické oddelenie)

Sily pôsobiace proti plánovanej zmene

- Bojkotovanie zo strany zamestnancov – najmä starších, ktorí nevedia informačné systémy obsluhovať
- Pochybnosti zo strany zamestnancov o efektívne vynaložených nákladoch na takéto systémy
- Pochybnosti zo strany zamestnancov o prínose takéhoto systému – myslia si, že im to len pridá ďalšiu povinnosť a nebudú sa môcť venovať obchodu
- Zbytočné komplikovanie niektorých procesov a komunikácie

Identifikácia agenta zmeny

Za zmenu stratégie bude niesť zodpovednosť agent zmeny. Agentom zmeny teda bude Vedúci TechnikIndustry, a to z toho dôvodu, že sa najlepšie rozumie problematike

informačných technológií a bude vedieť najlepšie zhodnotiť, či sa systém dá technicky zaviesť a čo všetko takéto zavedenie zahŕňa. Sponzorom zmeny bude konateľ a zároveň majiteľ podniku, ktorý zmenu plne podporuje. Nad takouto zmenou viackrát uvažoval, avšak k jej realizácii kvôli zaneprázdnenosti nedošlo. Táto zmena sa však dotkne všetkých pracovníkov podniku a bude vyžadované ich osobné zapojenie do tejto zmeny a to pri hľadaní problémov v súčasných informačných systémoch, kladení požiadaviek na nové, pri technickej príprave na zavedenie systému ale aj pri zaškolení a následnom testovaní.

Identifikácia intervenčných oblastí

Táto zmena sa dotkne oblasti dennej operatívy, ako napríklad tvorba ponúk či úprava cenníkov. Ďalej bude zmenou zasiahnutá oblasť komunikácie a zdieľania informácií či rôznych súborov, účtovníctva a ekonomickej činnosti, plánovania, riadenia a kontroly.

V oblasti dennej operatívy by plošné zavedenie systému Microsoft Office 365 prispelo k urýchleniu procesov tvorby a úpravy ponúk či cenníkov pomocou programov MS Word či Excel.

Komunikácia by bola rýchlejšia, systematickejšia a nedochádzalo by napríklad k problémom s e-mailovými klientami. Vďaka programu MS Teams by bola umožnená komunikácia v určitých tímoch, ktoré by boli rozdelené na základe strategických obchodných jednotiek, rozoberanej témy či projektu. Tento program by uľahčil aj vyhľadávanie interných informácií k rôznym témam, oproti súčasnému pracovnému vyhľadávaniu týchto informácií v e-mailovej komunikácii. Program MS SharePoint by zasa uľahčil zdieľanie súborov a umožnil by vytváranie a priradenie práv k dostupnosti týchto súborov pre jednotlivých pracovníkov.

Táto zmena by sa prejavila aj v oblasti účtovníctva vo forme nákladov. Zdieľanie súborov s priradenými právami na viditeľnosť jednotlivých súborov by pomohlo najmä ekonomickému oddeleniu, ktoré musí v súčasnom externom úložisku takéto súbory zložiť zakódovať.

V oblasti plánovania, riadenia a kontroly by bol prínos takéhoto systému zrejmý. Podniku a hlavne vedeniu by zabezpečil potrebný prehľad o prebiehajúcich procesoch, projektoch či činnosti jednotlivých zamestnancov. Kontrola by bola jednoduchšia, keďže by vedenie malo prehľad o napĺňaní stanovených cieľov, či o postupe činností v rámci jednotlivých

projektov. Jednotlivé plány, zámery či stratégie by mohli byť v takomto systéme zaznamenané a nedochádzalo by k tomu, že sa tieto plány či zámery časom vytrácajú a nerealizujú.

Intervencia vlastnej zmeny

Zmena stratégie informačných systémov bude prebiehať podľa dopredu pripraveného časovo obsahového harmonogramu. Ten obsahuje plán činností, ktoré je nevyhnutné realizovať na dosiahnutie plánovanej zmeny. Na základe časovo obsahového harmonogramu bude realizácia zmeny stratégie informačných systémov aj vyhodnocovaná. Táto zmena je nevyhnutná pre ďalšie zmeny stratégií, ktorým sa v rámci mojej diplomovej práce venujem.

Fáza rozmrazenia

Vo fáze rozmrazenia budú vykonané analýzy, ktoré budú indikovať, či je plánovaná zmena nutná a prínosná. Najprv je nutné identifikovať problémy, ktoré súvisia so súčasnou stratégiou informačných systémov. V tejto fáze je nutné zapojenie všetkých pracovníkov, aby prípadná zmena bola nimi z časti iniciovaná. Toto zapojenie všetkých pracovníkov je nutné pre to, aby mali čo najmenšie výhrady voči zmene, nebojkotovali ju a pochopili jej prínos. Následne budú zbierané požiadavky na nový informačný systém od týchto pracovníkov. Ďalej bude nutné analyzovať informačné systémy, ktoré by mohli spomenuté problémy vyriešiť. Pri analýze informačných systémov musí byť kladený dôraz na jednoduché užívateľské prostredie a podporu slovenského, resp. českého jazyka. Následne bude rozhodnuté o realizácii zmeny a výbere informačného systému, ktorý bude pre túto zmenu najpriateľnejší. Táto fáza bola z časti realizovaná výskumom v analytickej časti diplomovej práce, z ktorého vyplýva, že takmer ideálnym riešením je informačný systém Microsoft Office 365.

Fáza zmeny

V tejto fáze dôjde k samotnej realizácii zmeny. Zmena stratégie informačných systémov bude realizovaná najprv prostredníctvom pilotného projektu, v rámci ktorého bude systém zavedený a otestovaný len niekoľkými pracovníkmi. Tí budú podrobne zaškolení tak, aby následne vedeli zaškoliť ostatných pracovníkov podniku. Následne prebehnú operatívne úpravy tohto systému. Počas realizácie pilotného projektu budú jednotlivé programy balíka predstavené všetkým pracovníkom. Tí budú mať za úlohu stanoviť

jednotlivé požiadavky na jednotlivé programy balíka. Konkrétne pôjde hlavne o program MS Teams a MS SharePoint. Prvý z nich bude zabezpečovať internú komunikáciu v podniku v rôznych „tímoch“ a preto budú zbierané požiadavky na členenie týchto tímov. Druhý z nich zabezpečuje najmä zdieľanie súborov s rôznymi prístupovými právami ku nim. Preto budú zbierané požiadavky na to, ako budú kategórie súborov členené, kto bude mať aké práva prístupu k týmto súborom. Následne, po ukončení pilotného projektu bude za pomoci expertov vytvorené prostredie v spomínaných programoch a odštartuje sa nákup a zavedenie balíka Microsoft Office 365 pre všetkých pracovníkov. Tu už budú zaškolení všetci pracovníci, a to práve už zaškolenými zamestnancami v rámci pilotného projektu, prebehne migrácia dát a konečné testovanie.

Fáza zmrazenia

Po konečnom testovaní prebehnú posledné operatívne úpravy. Vo fáze zmrazenia dôjde k sumarizácii výsledkov zmeny a zhodnoteniu, či je zmena úspešná. Dôležitou súčasťou fázy zmrazenia je zafixovanie dosiahnutých výsledkov zmeny. V tomto prípade bude nutné dbať na to, aby zavedený informačný systém bol riadne využívaný. Jeho používanie bude potrebné istý čas kontrolovať a pomáhať pracovníkom s problémami, ktoré môžu mať pri používaní nového informačného systému. Táto pomoc je zásadná, pretože ak by pracovníci mali pretrvávajúce problémy s používaním niektorých programov z balíka, ktoré môžu prameniť z ich nedostatočných schopností a znalostí, prestali by ich časom používať. To by znamenalo, že zmena bola zbytočná a investované prostriedky a čas boli nenávratne stratené.

Verifikácia dosiahnutých výsledkov

Prínos nového informačného systému však je potrebné nejakým spôsobom odmerať, čo je komplikované. Informačný systém by mal najviac šetriť čas, a preto je nutné niektoré procesy ešte pred začatím zmeny odmerať z hľadiska času. Potom je možné kvantifikovať prínos nového informačného systému. Informačný systém by mal tiež zlepšiť realizáciu plánov a zámerov, a teda bude nutné porovnať napĺňanie najmä vecných cieľov pred zavedením informačného systému, a po ňom. Následne sa zhodnotí, či je informačný systém prínosný a celá zmena stratégie úspešná a efektívna. Prínos nového informačného systému môžu zhodnotiť aj sami pracovníci, avšak jedná sa o ich subjektívny názor podporovaný sledovaním určitých vlastných cieľov, ktoré nie vždy sú v súlade s cieľmi celého podniku.

4.2.2 Náklady

Zmena stratégie informačných systémov je najnákladnejšou zmenou v rámci mojej diplomovej práce. Náklady predstavujú najmä licencie balíka Microsoft Office 365 pre firmy. Cena pre jedného užívateľa je 10,50 € mesačne. V podniku pracuje 26 stálych zamestnancov pre ktorých sa budú licencie kupovať. Ďalšie náklady predstavuje službu implementácie. Ponuka na zavedenie a implementáciu od spoločnosti Slovak Telekom a.s. predstavuje cenu 1000 € jednorazovo. Ročné náklady sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6: Náklady na zmenu stratégie informačných systémov (Zdroj: 22)

Položka	Cena / obdobie
26 licencií Microsoft Office 365 Business Standard	3276 € / rok
Implementácia a podpora	1000 € / neobmedzene
Spolu	4276 € / rok

4.2.3 Analýza rizík

Táto zmena prináša niektoré riziká, ktoré súvisia s jej realizáciou. Tie vyplývajú najmä zo síl, ktoré pôsobia proti plánovanej zmene. Najväčšou silou proti zmene sú postoje zamestnancov, ich pochybovanie o prínose či efektívnosti daného informačného systému.

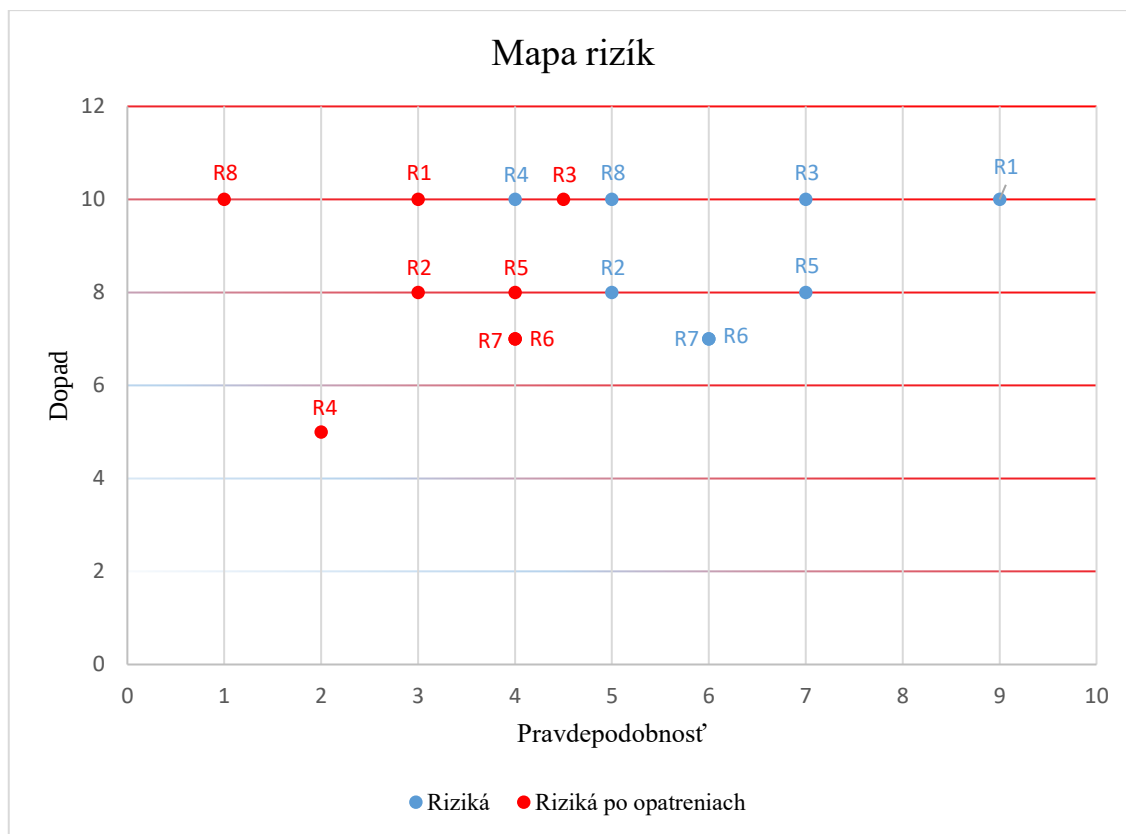
Identifikácia rizík a ich redukcia

V prvom rade je pri analýze rizík nutné jednotlivé riziká identifikovať. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené identifikované riziká súvisiace so zavádzaním plánovanej zmeny. V tabuľke je zobrazená hodnota pravdepodobnosti rizika P, a hodnota závažnosti dopadu D. Obidve veličiny sú hodnotené na škále od 1 do 10. Následne je vypočítaná hodnota rizika H, ktorá je daná súčinom pravdepodobnosti a dopadu a naberá hodnoty na škále od 1 do 100. V tejto tabuľke sú tiež zobrazené ku každému riziku, ktoré vedú k redukcii rizík.

Tabuľka 7: Riziká súvisiace so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

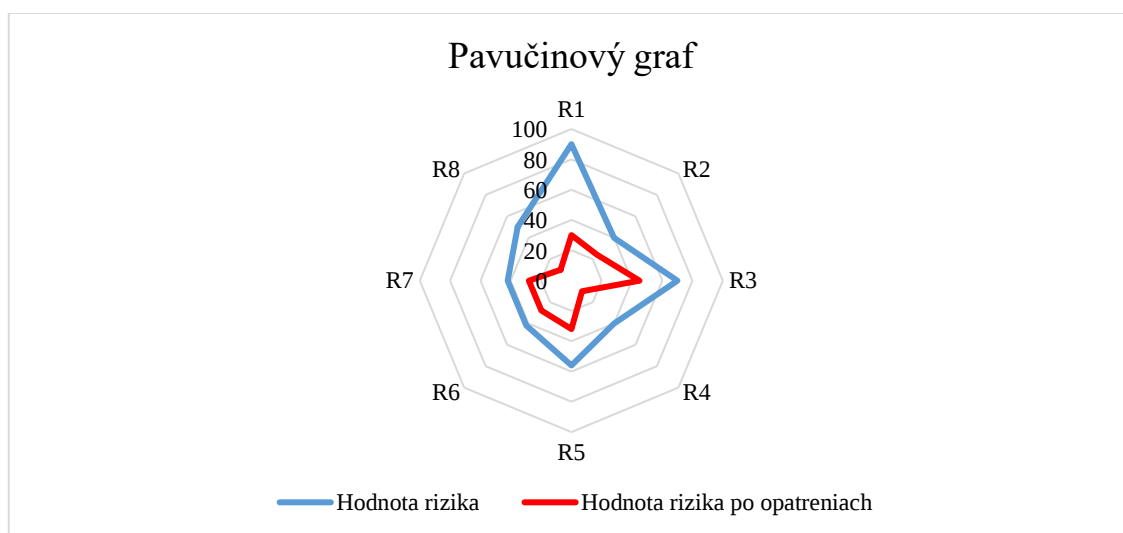
Č.	Riziko	P	D	H
R1	Bojkotovanie zo strany zamestnancov kvôli nedostatočným schopnostiam obsluhovať informačné systémy	9	10	90
Opatrenie	Riadne predstavenie produktu a zaškolenie všetkých pracovníkov	3	10	40
R2	Komplikácia niektorých procesov	5	8	40
Opatrenie	Dôkladná vstupná analýza, ktorá určí aké procesy budú prebiehať prostredníctvom nového informačného systému	3	8	24
R3	Bojkotovanie zo strany zamestnancov kvôli pochybnostiam o prínose takéhoto systému	7	10	70
Opatrenie	Zapojenie pracovníkov do tvorby požiadaviek na informačný systém, zistiť, aký informačný systém zamestnanci reálne potrebujú	4,5	10	50
R4	Nepodari sa migrácia dát	4	10	50
Opatrenie	Outsourcing tejto činnosti, prenechanie na expertov	2	5	15
R5	Informačný systém nebude využívaný	7	8	56
Opatrenie	Užívateľsky príjemné prostredie systému, pravidelné zapracovanie požiadaviek pracovníkov na informačný systém, poskytnutie pomoci pri problémoch s informačným systémom	4	8	32
R6	Prostredie v programe MS teams bude zle pripravené	6	7	42
Opatrenie	Konzultácia s expertom, zber požiadaviek na tvorbu prostredia v tomto programe	4	7	28
R7	Prostredie v MS SharePoint bude zle neprehľadné a zle pripravené	6	7	42
Opatrenie	Konzultácia s expertom, zber požiadaviek na tvorbu prostredia v tomto programe	4	7	28
R8	Zavedený systém nebude správne fungovať, náklady sú vynaložené zbytočne	5	10	50
Opatrenie	Realizácia pilotného projektu s menšími nákladmi zameraného na testovanie informačného systému	1	10	10

Na nasledujúcom grafe sú prehľadne zobrazené pravdepodobnosti a dopady rizík pred a po prijatí opatrení.



Graf 10: Mapa rizík súvisiacich so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pavučinový graf zasa zobrazuje hodnotu rizika pred a po prijatí opatrení na redukciu rizika.



Graf 11: Pavučinový graf hodnoty rizík súvisiacich so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Klasifikácia rizík a ich zhodnotenie

Bezvýznamné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 1-5)

Takéto riziká sa vyznačujú malou mierou pravdepodobnosti a nízkym dopadom. Najčastejším spôsobom riešenia býva práve podstúpenie tohto rizika. V našom prípade sa do tejto kategórie zaradíme až hodnotu rizika R4 po opatrení, ktoré pôvodne patrilo do skupiny významných rizík. Riziko, že sa nepodarí migrácia dát do nového informačného systému sa podarilo eliminovať opatrením, ktoré počíta s outsourcingom migrácie dát.

Bežné riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 1-5)

Bežné riziká sa vyznačujú vysokou mierou pravdepodobnosti, ale nízkym dopadom. V tomto prípade sa riziko buď redukuje, alebo sa podstúpi. V našom prípade sa v tejto oblasti nenachádza žiadne riziko.

Významné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 6-10)

Za významné riziká považujeme riziká s malou mierou pravdepodobnosti, ale veľkým dopadom. V tejto oblasti sa nachádza z pôvodných identifikovaných rizík, a to R2, R4, R8. V tomto prípade by sa mal podnik riziku buď vyhnúť, alebo ho redukovať.

Riziko komplikácie niektorých procesov v súvislosti s využívaním nového informačného systému sa malo podať znížiť tým, že sa analyzujú jednotlivé procesy, ktoré by mohli prebiehať s využitím informačného systému. Na základe týchto analýz sa určia konečné procesy, ktoré by mohli prebiehať jednoduchšie a rýchlejšie za pomoci informačného systému. Týmto opatrením sa zníži pravdepodobnosť výskytu rizika, avšak toto riziko stále ostane klasifikované ako významné.

Riziko toho, že sa nepodarí migrácia dát je možné eliminovať outsourcingom tejto činnosti. Následne sa zmení pravdepodobnosť ale aj dopad rizika, keďže by bola migrácia dát na zodpovednosť vybranej spoločnosti, a tá by musela tento problém vyriešiť. Po opatrení sa toto riziko stáva bezvýznamným.

Riziko nefunkčnosti zavedeného systému je možné redukovať tým, že sa funkčnosť celého informačného systému otestuje v rámci realizácie pilotného projektu. Na pilotný projekt sú samozrejme nižšie náklady ako na projekt pre celý podnik, a teda je možné tento systém dlhšie testovať bez vzniku vysokých nákladov. Opatrením sa zníži pravdepodobnosť výskytu rizika, avšak stále ostane klasifikované ako významné riziko.

Ďalšími rizikami v tejto kategórii sú riziká po opatreniach. V tejto kategórii sú klasifikované všetky riziká po opatreniach, okrem rizika R4.

Kritické riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 6-10)

Tieto riziká môžu mať fatálne následky pre zvolený projekt. Je nutné ich aspoň redukovať, ideálne sa takýmto rizikám úplne vyhnúť. V našom prípade tu patria riziká R1, R3, R5, R6, R7.

Riziko bojkotovania tejto zmeny zo strany zamestnancov kvôli ich nedostatočným schopnostiam je riziko s najväčšou hodnotou. Preto sa v rámci redukcie rizika musí zavádzaný systém riadne predstaviť a v rámci implementácie musia byť zamestnanci riadne preškolení. Následne sa zníži pravdepodobnosť tohto rizika a bude klasifikované už iba ako významné, nie kritické.

Kritickým rizikom je aj bojkotovanie zmeny zo strany zamestnancov kvôli ich pochybnostiam o prínose nového informačného systému. V rámci opatrenia na redukciiu tohto rizika sa budú zbierať požiadavky na tento systém od samotných zamestnancov, aby bolo podniku jasné, čo zamestnanci reálne potrebujú. Dôraz bude kladený na to, aby bol tento systém prínosný aj pre jednotlivcov a uľahčil im prácu. Pri redukcii tohto rizika bude nutné aj viac komunikovať so zamestnancami o výhodách či nevýhodách takéhoto systému. Toto riziko bude po opatrení klasifikované už len ako významné riziko.

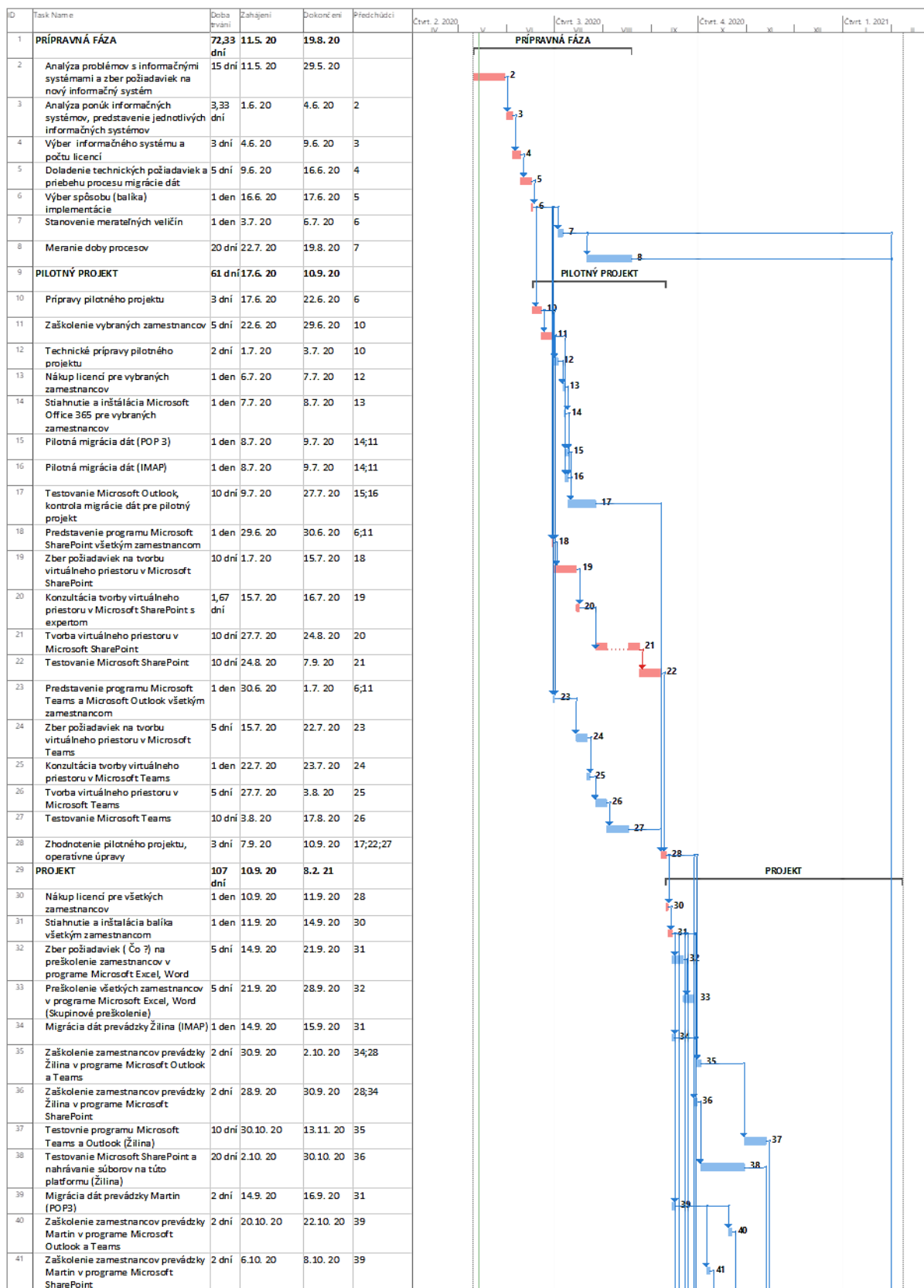
Skutočnosť, že nový informačný systém nebude po zavedení využívaný, je kritickým rizikom. Opatrenie počíta s vytvorením alebo voľbou systému, ktorý je užívateľsky jednoducho ovládateľný. Tiež do tohto systému bude nutné pravidelne zapracovávať požiadavky zamestnancov a pravidelne im pomáhať s problémami, ktoré budú mať s novým informačným systémom. Ak by takáto pomoc neprišla, systém jednoducho využívať nebudú, alebo ho nebudú využívať správne. Toto riziko bude po opatrení klasifikované ako významné riziko.

Riziko R6 a R7 je veľmi podobné. Ide o riziko, že bude zle pripravený priestor v jednotlivých programoch zavádzaného balíka. V programe MS Teams ide najmä o neefektívne rozčlenenie pracovných tímov a v programe MS SharePoint o neprehľadné rozčlenenie kategórií súborov, prípadne o neadekvátne pridelovanie práv k viditeľnosti, prípadne k užívaniu týchto súborov. Tieto riziká je možné redukovať tým, že na tvorbu takéhoto priestoru bude dohliadať expert, ktorý má s vytváraním takéhoto priestoru

dlhoročné skúsenosti. Následne bude znížená pravdepodobnosť výskytu rizika v oboch prípadoch a riziko bude po zavedení opatrenia klasifikované ako významné.

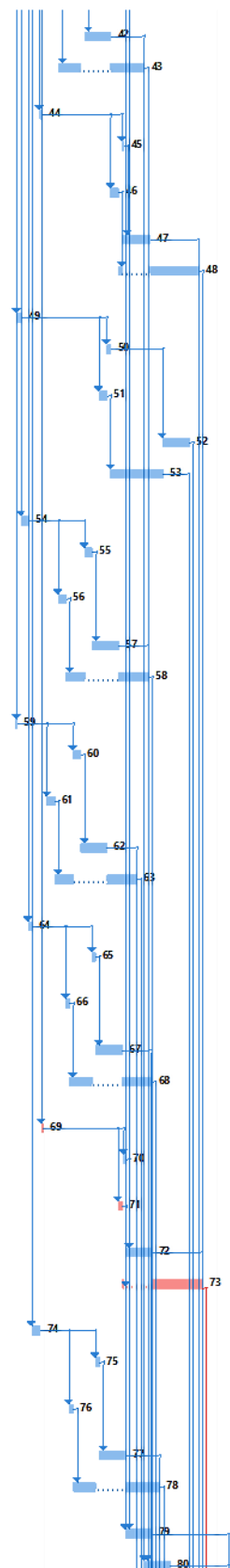
4.2.4 Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie

Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie informačných systémov v podniku som vypracoval s podporou programu Microsoft Project. V rámci tejto zmeny bolo nutné určiť jednotlivé činnosti, ktoré je pre dosiahnutie zmeny nevyhnutné vykonať. Tieto činnosti na seba nadväzujú, teda musia byť ukončené pred začatím nasledujúcej činnosti. Tento harmonogram je najviac ovplyvnený zdrojmi podniku, konkrétne ľudskými zdrojmi. Hoci by niektoré činnosti mohli byť vykonávané súbežne, z dôvodu obmedzených ľudských zdrojov sa musia vykonávať postupne za sebou a to predĺžilo čas, za ktorý by boli tieto činnosti vykonané. Projekt zmeny tejto stratégie počíta so zavedením nového informačného systému Microsoft Office 365, ktorý spĺňa všetky požiadavky podniku a je užívateľsky jednoduchý. Zamestnanci podniku už majú určité skúsenosti s využívaním niektorých programov balíka Microsoft Office 365. Zavádzanie tohto komplexného informačného systému bude prebiehať najprv ako pilotný projekt, v rámci ktorého sa jednotlivé programy odskúšajú a otestujú niekoľkými zamestnancami. Náklady pre pilotný projekt sú značne nižšie oproti tomu, keby sa systém zaviedol pre všetkých naraz a následne sa musel určitú dobu testovať. Menej licencií, menšie náklady. Následne sa začne realizovať projekt pre celý podnik, ktorý z časti kopíruje projekt pilotný, avšak niektoré činnosti sú vynechané, najmä čo sa týka testovania či tvorby prostredia v jednotlivých programoch. Časovo obsahový harmonogram je vypracovaný vo forme Ganttovho diagramu, ktorý je zobrazený nižšie.

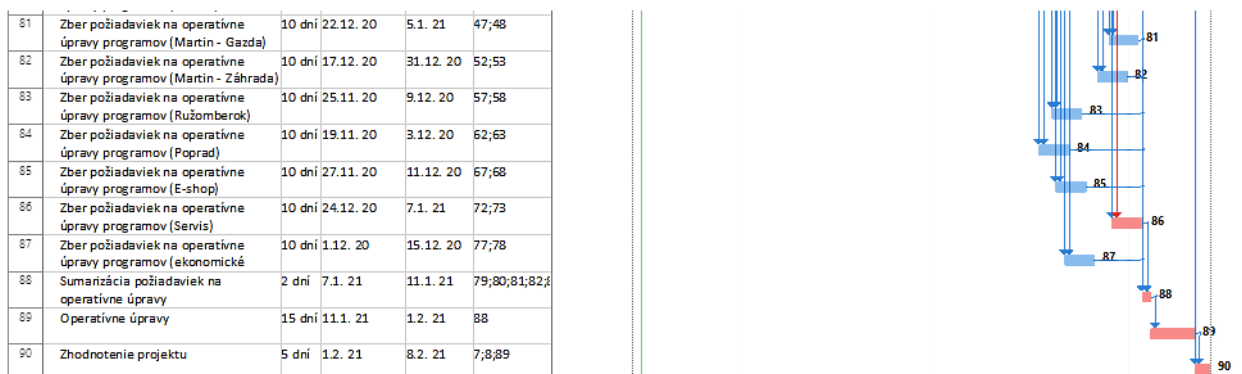


Obrázok 15: Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 1/3 (Zdroj: vlastné spracovanie)

42	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Martin)	10 dní	22.10. 20	5.11. 20	40
43	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Martin)	20 dní	8.10. 20	23.11. 20	41
44	Migrácia dát prevádzky Martin - Gazda (POP3)	1 den	28.9. 20	29.9. 20	31
45	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Martin - Gazda v programe Microsoft Outlook a Teams	1 den	11.11. 20	12.11. 20	44
46	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Martin - Gazda v programe Microsoft SharePoint	2 dni	5.11. 20	9.11. 20	44
47	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Martin - Gazda)	10 dní	12.11. 20	26.11. 20	45
48	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Martin - Gazda)	20 dní	9.11. 20	22.12. 20	46
49	Migrácia dát prevádzky Martin - Záhrada (POP3)	2 dni	16.9. 20	18.9. 20	31
50	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Martin - Záhrada v programe Microsoft Outlook a Teams	2 dni	3.11. 20	5.11. 20	49
51	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Martin - Záhrada v programe Microsoft SharePoint	2 dni	30.10. 20	3.11. 20	49
52	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Martin - Záhrada)	10 dní	3.12. 20	17.12. 20	50
53	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Martin - Záhrada)	20 dní	5.11. 20	3.12. 20	51
54	Migrácia dát prevádzky Ružomberok (POP3)	2 dni	18.9. 20	22.9. 20	31
55	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Ružomberok v programe Microsoft Outlook a Teams	2 dni	22.10. 20	26.10. 20	54
56	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Ružomberok v programe Microsoft SharePoint	2 dni	8.10. 20	12.10. 20	54
57	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Ružomberok)	10 dní	26.10. 20	9.11. 20	55
58	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Ružomberok)	20 dní	12.10. 20	25.11. 20	56
59	Migrácia dát prevádzky Poprad (IMAP)	1 den	15.9. 20	16.9. 20	31
60	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Poprad v programe Microsoft Outlook a Teams	2 dni	16.10. 20	20.10. 20	59
61	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Poprad v programe Microsoft SharePoint	2 dni	2.10. 20	6.10. 20	59
62	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Poprad)	10 dní	20.10. 20	3.11. 20	60
63	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Poprad)	20 dní	6.10. 20	19.11. 20	61
64	Migrácia dát prevádzky E-shop (POP3)	2 dni	22.9. 20	24.9. 20	31
65	Zaškolenie za mestnancov prevádzky E-shop v programe Microsoft Outlook a Teams	2 dni	26.10. 20	28.10. 20	64
66	Zaškolenie za mestnancov prevádzky E-shop v programe Microsoft SharePoint	2 dni	12.10. 20	14.10. 20	64
67	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (E-shop)	10 dní	28.10. 20	11.11. 20	65
68	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (E-shop)	20 dní	14.10. 20	27.11. 20	66
69	Migrácia dát prevádzky Servis (POP3)	1 den	29.9. 20	30.9. 20	31
70	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Servis v programe Microsoft Outlook a Teams	1 den	12.11. 20	13.11. 20	69
71	Zaškolenie za mestnancov prevádzky Servis v programe Microsoft SharePoint	2 dni	9.11. 20	11.11. 20	69
72	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (Servis)	10 dní	13.11. 20	27.11. 20	70
73	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (Servis)	20 dní	11.11. 20	24.12. 20	71
74	Migrácia dát ekonomického oddelenia (POP3)	2 dni	24.9. 20	28.9. 20	31
75	Zaškolenie za mestnancov ekonomického oddelenia v programe Microsoft Outlook a Teams	2 dni	28.10. 20	30.10. 20	74
76	Zaškolenie za mestnancov ekonomického oddelenia v programe Microsoft SharePoint	2 dni	14.10. 20	16.10. 20	74
77	Testovnie programu Microsoft Teams a Outlook (ekonomické)	10 dní	30.10. 20	13.11. 20	75
78	Testovanie Microsoft SharePoint a nahravanie súborov na túto platformu (ekonomické oddelenie)	20 dní	16.10. 20	1.12. 20	76
79	Zber požiadaviek na operatívne úpravy programov (Žilina)	10 dní	13.11. 20	27.11. 20	37;38
80	Zber požiadaviek na operatívne úpravy programov (Martin)	10 dní	23.11. 20	7.12. 20	42;43



Obrázok 16:Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 2/3 (Zdroj: vlastné spracovanie)



Obrázok 17: Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 3/3 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Projekt začína analýzou problémov, ktoré súvisia s informačnými systémami. V prípravnej fáze sa okrem tejto analýzy analyzujú aj jednotlivé informačné systémy, ktoré by podnik mohol implementovať. Vyberá sa spôsob implementácie a stanovia sa veličiny, ktorými sa bude úspešnosť projektu a celej zmeny merať. Táto fáza by mala byť ukončená 19.8.2020 po viac ako 72 dňoch od začiatku projektu. Následne sa spustí pilotný projekt, v rámci ktorého sa otestujú jednotlivé programy a vytvorí sa priestor na komunikáciu externé úložisko v programoch na to určených. Taktiež sa balík Microsoft Office predstaví všetkým zamestnancom. Po otestovaní sa pilotný projekt zhodnotí a spustí sa projekt pre celý podnik. Pilotný projekt by mal trvať 61 dní a mal by byť ukončený do 10.9.2020. Projekt pre celý podnik zahŕňa nákup a inštaláciu programu už pre všetkých zamestnancov, zaškolenie týchto zamestnancov, migráciu dát a tiež testovanie a úpravy programov podľa potrieb podniku, či jednotlivých zamestnancov. Táto časť projektu by mala trvať 107 dní a mala by byť ukončená 8.2.2021. Do tohto dátumu by mal byť celý projekt a zmena stratégie informačných systémov ukončená, systém riadne implementovaný a zaužívaný.

4.3 Zmena stratégie internej komunikácie

Zmena stratégie internej komunikácie nadväzuje na zmenu stratégie informačných systémov. V rámci zmeny stratégie informačných systémov boli zavedené a implementované programy Microsoft Teams, Microsoft Outlook a Microsoft SharePoint. Práve tieto programy budú tvoriť informačnú podporu pre novú stratégiu internej komunikácie v podniku. Interná komunikácia bude z časti prebiehať práve prostredníctvom týchto programov a to z toho dôvodu, že dokáže ušetriť čas, ktorý by inak museli zamestnanci obetovať na cestovanie a osobné stretnutia alebo porady. Tiež

umožní komunikáciu v rámci vytvorených tímov, a to buď prostredníctvom videokonferencií alebo klasicky – konverzácia textovými správami. Zmena stratégie internej komunikácie bude klásť dôraz na komunikáciu na vyššej organizačnej úrovni, a to medzi vedením a jednotlivými prevádzkami ale aj medzi samotnými prevádzkami alebo predajňami. Nová stratégia internej komunikácie bude definovaná pre celý podnik a bude aj podkladom pre ďalší návrh – zmena marketingovej stratégie kamenných predajní. Súčasná stratégia je založená najmä na individuálnych rozhovoroch a využíva komunikačné prostriedky ako e-mail, mobilné telefóny a osobné rozhovory. Nová stratégia bude založená na skupinových rozhovoroch a bude tiež využívať nové komunikačné prostriedky a nástroje, ktoré som spomínal vyššie. Cieľom tejto zmeny je zlepšiť dostupnosť interných informácií, zlepšiť povedomie o cieľoch a stratégii, docieľiť väčšie zapojenie zainteresovaných strán do tvorby cieľov a stratégie, zlepšiť prehľad o úlohách a zodpovednosti za ich plnenie, zlepšiť komunikáciu rozhodnutí, naštartovať komunikáciu v rámci rôznych tímov, pravidelne komunikovať a upravovať ciele a stratégiu, zvýšiť prehľad o dianí v podniku a v neposlednej rade zlepšiť a urýchliť plnenie nefinančných cieľov.

4.3.1 Lewinov model

Zmenu stratégie internej komunikácie som vypracoval podľa metodického postupu Lewinovho modelu. V nasledujúcich častiach popíšem sily, ktoré pôsobia pre a proti plánovanej zmene, popíšem jednotlivé fázy zmeny a zasiahnuté oblasti touto zmenou. Tiež vysvetlím, ako sa budú dosiahnuté výsledky verifikovať.

Sily pôsobiace pre plánovanú zmenu

Z analytickej časti ako aj z výsledkov výskumu vyplýva, že komunikácia v podniku je celkovo na slabej úrovni. Rozhodnutia vedenia sú slabo vysvetlené a komunikované, jednotlivé prevádzky fungujú skôr ako samostatné podniky a komunikácia medzi nimi je kostrbatá a veľmi často viazne. Z tohto dôvodu vznikajú podniku zbytočné náklady, ktoré plynú z jej dôsledkov. Týmito nákladmi sú napríklad náklady na tovar a dopravu, keďže sa prevádzky nevedia dohodnúť na spoločnom výhodnejšom nákupe. Zo zlej komunikácie plynú aj logistické problémy. Distribúcia nie je naplánovaná a rieši sa až ako posledná etapa obchodu. Tým pádom sa tovar ku zákazníkovi alebo na určitú prevádzku nedostane včas. Komunikácia cieľov a stratégie je veľmi slabá, čo je spôsobené aj tým že ciele a stratégia nie sú nikde zaznamenané alebo dostupné. V rámci

porád, ktoré sa uskutočňujú v súčasnosti raz do roka, sa vyhodnocujú len stanovené finančné ciele. Ostatné ciele nie sú komunikované a ich naplnenie následne viazne. Komunikácia nefinančných cieľov a stratégie je nepravidelná, osobná, čo má za následok veľmi pomalý až žiadny postup v ich napĺňaní.

Medzi sily pôsobiace pre plánovanú zmenu patrí:

- Rozhodnutia sú málo komunikované
- Slabá komunikácia medzi jednotlivými prevádzkami (zbytočné náklady)
- Nepravidelné a nedostatočné organizovanie porád
- Porady sú nesystematické, neriešia sa aktuálne problémy
- Ciele a stratégia je slabo komunikovaná
- Komunikácia prostredníctvom e-mailov je neprehľadná – zdĺhavé vyhľadávanie informácií v e-mailových schránkach
- Na výstupy z osobných alebo telefonických rozhovorov sa často zabudne
- Zodpovednosť za jednotlivé úlohy je slabo definovaná, nie je komunikovaná ani zaznamenaná
- Zamestnanci aj vedenie má slabý prehľad o dianí v podniku
- Zainteresované strany sú málo zapojené do tvorby cieľov a stratégie
- Množstvo informácií sa vzhľadom na zlú internú komunikáciu stráca – nezdieľajú sa s ostatnými prevádzkami

Sily pôsobiace proti plánovanej zmene

Proti plánovanej zmene pôsobí tiež niekoľko síl, avšak je ich menej a ich sila je menšia ako pri silách pôsobiacich pre plánovanú zmenu. Väčšina zamestnancov si uvedomuje, že interná komunikácia v podniku je na slabej úrovni, a preto ich nie je potrebné o tejto zmene veľmi presviedčať.

Medzi hlavné sily pôsobiace proti plánovanej zmene patrí:

- Zvýšené časové nároky súvisiace s intenzívnejšou internou komunikáciou
- Obsluha nových informačných a komunikačných systémov je problémom najmä pre starších zamestnancov
- Zvýšenie kontroly a obmedzenie voľnosti jednotlivých predajcov

Identifikácia agenta zmeny

Agentom tejto zmeny bude samotný konateľ a vlastník podniku, pretože táto zmena je najmä v jeho záujme a tiež vie najlepšie čo treba komunikovať, ako a kedy. Tiež má najlepšie vedomosti o informáciách kolujúcich po podniku, ktoré je nutné niekde zaznamenať a spoločne komunikovať. Sponzorom zmeny je samotný agent zmeny.

Identifikácia intervenčných oblastí

Zmena internej komunikácie zasiahne oblasť dennej operatívy, strategického riadenia, plánovania a kontroly ale aj oblasť firemnej kultúry, resp. vzťahov na pracovisku. Okrem toho bude výrazne zasiahnutá interná komunikácia, spôsob zdieľania informácií či porady. Zavedením plánovanej zmeny sa tiež ovplyvní využívanie jednotlivých komunikačných prostriedkov.

V rámci dennej operatívy sa komunikácia z časti presunie na platformu Microsoft Teams a Microsoft SharePoint, ktoré už samozrejme musia byť pripravené a implementované. Pôjde najmä o komunikáciu, ktorá v súčasnosti prebieha prostredníctvom e-mailov. Denná operatíva zahŕňa komunikáciu najmä ohľadom prichádzajúcich ponúk alebo dopytu, dostupnosti, plánovaní nákupov či platieb za tieto nákupy. Tiež si vyžaduje komunikáciu ohľadom riešenia špecifických požiadaviek zákazníka. Cieľom tejto zmeny nie je úplne vytesniť internú komunikáciu prostredníctvom e-mailov, ale ukladať tieto informácie tak, aby boli dostupné a prehľadne uložené aj pre ostatných zainteresovaných zamestnancov. Po implementácii balíka Microsoft Office 365 je možné pár klikmi uložiť dôležité informácie na platformu MS Teams, v prípade súborov na platformu MS SharePoint, a to rovno z e-mailového klienta MS Outlook.

V rámci internej komunikácie sa zmena dotkne aj strategického plánovania, riadenia a kontroly. To bude v prvom rade častejšie komunikované so zainteresovanými stranami, a to ako na pravidelných strategických poradách, tak aj v prostredí informačných systémov. Cieľom zmeny je, aby sa všetky zainteresované strany podieľali na tvorbe strategických cieľov, ktoré budú následne spoločne naplňovať. V druhom rade, budú informácie o cieľoch, činnostiach a úlohách, zodpovednosti a postupe v naplňaní prehľadne uložené a sledované práve prostredníctvom už spomínaných informačných systémov Microsoft Teams a Microsoft SharePoint. To bude mať veľký prínos najmä pre vedenie, ktoré bude vedieť ako sa stanovené úlohy plnia, kde je treba zabráť a kde je možné spomaliť. Tým sa zlepší aj kontrola, ktorá je v súčasnosti na slabej úrovni. Tým,

že informácie o nesplnení jednotlivých úloh budú v rámci podniku verejne dostupné, bude jednoduchšie vyvodiť dôsledky či postihy pre zodpovednú osobu, ktorá to na určitý „tlak“ zo strany všetkých zamestnancov ľahšie prijme.

Zmena internej komunikácie zasiahne aj vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi. Tým, že budú nútení komunikovať viac a pracovať na strategických cieľoch v rámci rôznych tímov, mali by sa zlepšiť aj vzťahy medzi nimi. Cieľom tejto zmeny je, aby si jednotlivé prevádzky nekonkurovali až do takej miery, že si robia vzájomne napriek, napríklad ohľadom distribúcie tovaru a podobne.

Intervencia vlastnej zmeny

Zmena stratégie internej komunikácie bude prebiehať podľa dopredu pripraveného časovo obsahového harmonogramu, ktorý bude obsahovať úlohy a činnosti, ktoré je nutné realizovať pre dosiahnutie plánovanej zmeny. Táto zmena je podmienená zmenou stratégie informačných systémov, resp. zavedením a implementáciou balíka Microsoft Office 365 pre všetkých zamestnancov.

Fáza rozmrazenia

Vo fáze rozmrazenia bude podnik analyzovať súčasnú situáciu a problémy, ktoré súvisia s internou komunikáciou. Súčasťou tejto analýzy je aj výskum, ktorý som prostredníctvom individuálnych rozhovorov vypracoval v tejto diplomovej práci. Následne budú zbierané požiadavky na novú stratégiu internej komunikácie s dôrazom na to, čo je nutné viac komunikovať, ako často a akým spôsobom. Nadväzujúc na to vedenie podniku vypracuje koncept novej internej komunikácie v podniku a stanoví sa merateľné faktory, ktorými sa bude merať úspech tejto zmeny. V rámci fázy rozmrazenia budú zapojení všetci zamestnanci, a to preto, aby ich iniciatíva viedla k pozitívnemu postoju ku tejto zmene.

Fáza zmeny

V rámci tejto fázy sa bude realizovať plánovaná zmena. V prvej časti tejto fázy bude pripravená a zorganizovaná strategická porada, kde bude táto zmena a jednotlivé etapy komunikované so všetkými zamestnancami. Na tejto prvej strategickej porade sa definujú dlhodobé ale aj krátkodobé ciele, určia sa zodpovední pracovníci za jednotlivé činnosti a predstaví sa koncept novej internej komunikácie v podniku. Okrem toho sa stanoví termín ďalšej strategickej porady, ciele ktoré je nutné splniť do tohto termínu ale aj témy

na ďalšiu strategickú poradu. Následne sa definované ciele, úlohy a zodpovednosti transformujú do platforiem balíka Microsoft Office 365 a naštartuje sa komunikácia v už pripravenom programe Microsoft Teams. Táto komunikácia bude rozdelená podľa úloh, zapojených tímov či témy. V rámci tejto fázy sa komunikácia otestuje a v prípade problémov alebo požiadaviek zo strany zainteresovaných pracovníkov sa vytvorený priestor v týchto programoch upraví. V rámci testovania sa tiež realizujú on-line videokonferencie, resp. porady prostredníctvom video hovoru. Koncept novej internej komunikácie bude obsahovať aj požiadavky na súbory a práva prístupu ku týmto súborom. Na prvej porade bude presne definované, ktoré súbory sa budú ukladať, kto bude zodpovedný za ich uloženie, kde sa budú ukladať, kto bude mať ku nim prístupové práva a ako často sa budú aktualizovať. Následne po otestovaní spôsobu komunikácie a videokonferencií v Microsoft Teams sa spustí nahrávanie už konkrétnych súborov na platformu SharePoint (v návrhu zmena stratégie informačných systémov sa budú nahrávať testovacie súbory). Počas tohto nahrávania sa budú organizovať videokonferencie, kde sa budú riešiť aj problémy súvisiace s nahrávaním súborov.

Koncept novej stratégie internej komunikácie identifikuje aj časti operatívnej komunikácie, ktorá bude musieť prebiehať prostredníctvom programu Microsoft Teams. Pôjde najmä o zdieľanie informácií v rámci tímov hlavne o plánovanom nákupe určitého tovaru, akcii či zliav od dodávateľov, distribúciu tovaru vlastnou dopravou medzi prevádzkami, či o dodávateľoch špecifických a ťažko dostupných výrobkov. V skratke pôjde o komunikáciu a informácie, o ktorých by mali vedieť všetci zainteresovaní. V neposlednom rade sa bude pomocou programu Microsoft Teams komunikovať a tvoriť marketingová stratégia kamenných predajní, avšak to bude až po ukončení zmeny stratégie internej komunikácie. Táto komunikácia je rozobraná v ďalšom návrhu – zmena marketingovej stratégie kamenných predajní. V rámci zmeny stratégie internej komunikácie ide najmä o to, aby si zamestnanci zvykli na nový spôsob komunikácie a osvojili si používanie vyššie spomínaných informačných systémov, ktoré sú na takúto komunikáciu určené.

Fáza zmrazenia

Fáza zmrazenia bude odštartovaná druhou strategickou poradou. Tá bude zameraná najmä na zhodnotenie tejto zmeny. Budú prijímané dodatočné požiadavky na úpravy tejto stratégie a následne sa po zhodnotení adekvátnosti týchto požiadaviek stratégia upraví.

Na tejto porade bude zhodnotená aj úspešnosť tejto zmeny stratégie, a to na základe toho, či sa plnenie strategických cieľov urýchlilo a či sa informácie dostali ku každému zainteresovanému zamestnancovi. Okrem toho však budú vyhodnocované aj ostatné ciele, stanovia sa nové, priradia sa úlohy a zodpovednosť za ich plnenie, stanoví sa termín ďalšej strategickej porady. To všetko preto, aby si zamestnanci osvojili tento štýl porád a komunikácie. V tejto fáze podnik bude klásť dôraz aby zavedenú komunikačnú stratégiu vo vnútri podniku zachoval.

Verifikácia dosiahnutých výsledkov

Úspešnosť zmeny stratégie internej komunikácie bude vyhodnocovaná na základe merania, či sa napĺňanie strategických cieľov urýchlilo. Bude porovnávané množstvo a náročnosť úloh vedúcich k naplneniu strategických cieľov z obdobia pred zavádzanou zmenou a po nej. V skratke, či sa plnenie úloh pohlo dopredu alebo nie. Tiež bude porovnávané množstvo informácií, ku ktorým majú zamestnanci prístup s dôrazom na kvalitu a dôležitosť týchto informácií. Takisto bude porovnávané, či sa vďaka novej stratégii internej komunikácie znížili náklady na tovar a distribúciu, ktorý by mal byť po dohode prevádzok spoločne nakúpený a distribuovaný.

4.3.2 Analýza rizík

Zmena stratégie internej komunikácie prináša zo sebou určité riziká. Tieto riziká najprv identifikujem, ohodnotím a následne navrhнем opatrenia, ktoré by mali viesť k redukcii rizík.

Identifikácia rizík

Prvým krokom je teda identifikácia rizík. V nasledujúcej tabuľke sú prehľadne zobrazené identifikované riziká, ktoré sú ohodnotené pravdepodobnosťou rizika P, a závažnosťou dopadu tohto rizika D. Následne je vypočítaná hodnota rizika H ako súčin pravdepodobnosti a dopadu daného rizika. Pravdepodobnosť aj dopad je ohodnotený na škále 1-10. Hodnota rizika sa pohybuje v škále od 1 do 100, kedy hodnota 100 značí najväčšie riziko a hodnota 1 riziko najmenšie.

Tabuľka 8: Riziká zmeny stratégie internej komunikácie a opatrenia na ich redukcii (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Riziko	P	D	H
R1	Starší zamestnanci nebudú využívať na internú komunikáciu zavedené systémy	6	9	54
Opatrenie	Poskytnutie pomoci pri obsluhu IS, riadne zaškolenie	3	9	27
R2	Hádky na poradách	8	6	48
Opatrenie	Stanoviť presné témy, príprava moderátora porady	3	6	18
R3	Súbory nebudú pravidelne nahrávané a aktualizované	5	10	50
Opatrenie	Stanoviť spôsob kontroly, aktívne využívanie časti mzdy za plnenie úloh - postihy	2	10	20
R4	Neporiadok v nahratých súboroch	7	8	56
Opatrenie	Určiť zodpovednú osobu za správu externého úložiska	4	10	40
R5	Výstupy z porád sa nedostanú ku všetkým	9	10	90
Opatrenie	Určiť zapisovateľa, ktorý rozpošle report z porady všetkým, resp. ho nahrá na určené miesto	1	10	10

Klasifikácia rizík a ich zhodnotenie

Bezvýznamné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 1-5)

Takéto riziká sa vyznačujú malou mierou pravdepodobnosti a nízkym dopadom. Najčastejším spôsobom riešenia býva práve podstúpenie tohto rizika. V prípade zmeny stratégie internej komunikácie nie je žiadne riziko klasifikované ako bezvýznamné.

Bežné riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 1-5)

Bežné riziká sa vyznačujú vysokou mierou pravdepodobnosti, ale nízkym dopadom. V tomto prípade sa riziko buď redukuje, alebo sa podstúpi. Ani v tejto kategórii sa v našom prípade nevyskytuje žiadne riziko.

Významné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 6-10)

Za významné riziká považujeme riziká s malou mierou pravdepodobnosti, ale veľkým dopadom. V tomto prípade by sa mal podnik riziku buď vyhnúť, alebo ho redukovať. Významnými rizikami je z pôvodných rizík len riziko toho, že súbory nebudú pravidelne nahrávané a kontrolované. Avšak ak sa pozeráme aj na hodnotu rizika po opatreniach, patria sem riziká R1, R2, R3, R4 a R5, teda všetky riziká po prijatí opatrení.

Kritické riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 6-10)

Do tejto kategórie rizík patria riziká R1, R2, R4, R5. Riziko toho, že starší zamestnanci nebudú využívať na internú komunikáciu zavedené komunikačné prostriedky a platformy sa podarilo redukovať prijatím opatrenia. Toto opatrenie zahŕňa poskytovanie pomoci pri obsluhu informačných systémov a riadne zaškolenie ohľadom používania týchto systémov. Vďaka opatreniu sa toto riziko preklasifikovalo na významné.

Ďalším rizikom sú hádky na poradách, ktoré boli doteraz časté. Následne sa na porade už neriešili podstatné veci, namiesto toho sa zamestnanci medzi sebou hádali často o banalitách. Tým pádom bola porada zbytočná. Ak by bolo prijaté opatrenie, ktoré sa skladá z riadnej prípravy moderátora a určenia tém, ktoré sa budú na porade riešiť, pravdepodobnosť výskytu rizika by sa zmenšila a riziko by sa preklasifikovalo na riziko významné.

Ďalším kritickým rizikom je neporiadok v nahratých súboroch. To by viedlo k tomu, že časom by sa externé úložisko zahltilo a prestalo by sa používať. Prijatím opatrenia, teda určením osoby zodpovednej za správu tohto externého úložiska by sa znížila pravdepodobnosť výskytu rizika, a toto riziko by bolo klasifikované už len ako významné.

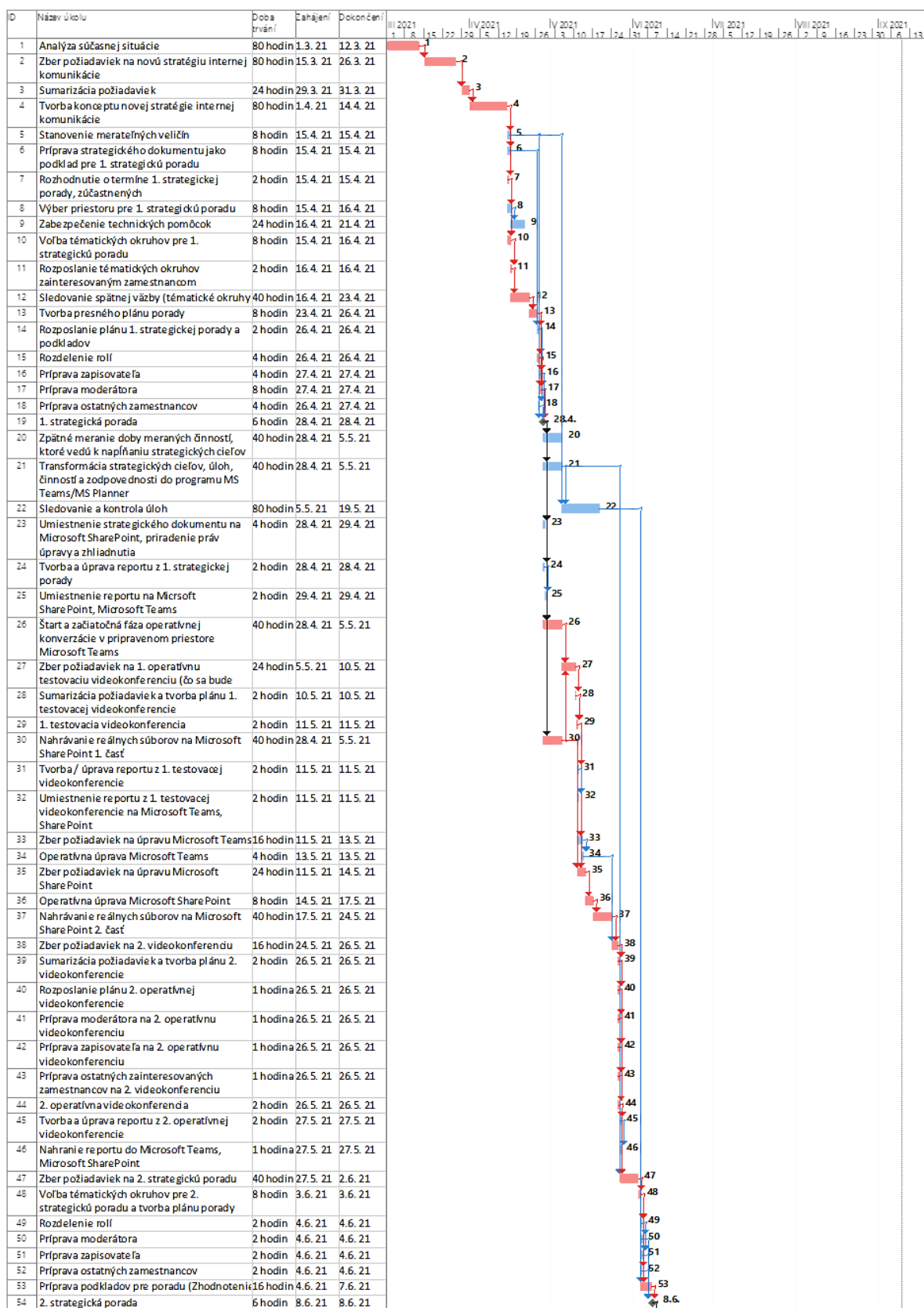
Rizikom s najväčšou hodnotou je skutočnosť, že výstupy z porád sa nedostanú ku všetkým. To vedie k tomu, že sa na dohodnuté ciele a úlohy zabudne, prípadne sa nesplnia v požadovanej kvalite, rozsahu alebo termíne. Toto riziko by mohlo byť redukované, ak by bola určená osoba, ktorá by mala na zodpovednosť spísať report z porady a rozposlať ho všetkým zainteresovaným pracovníkom podniku. Tým by sa výrazne znížila pravdepodobnosť výskytu rizika, ktoré by bolo klasifikované ako významné.

4.3.3 Časovo obsahový harmonogram zmeny

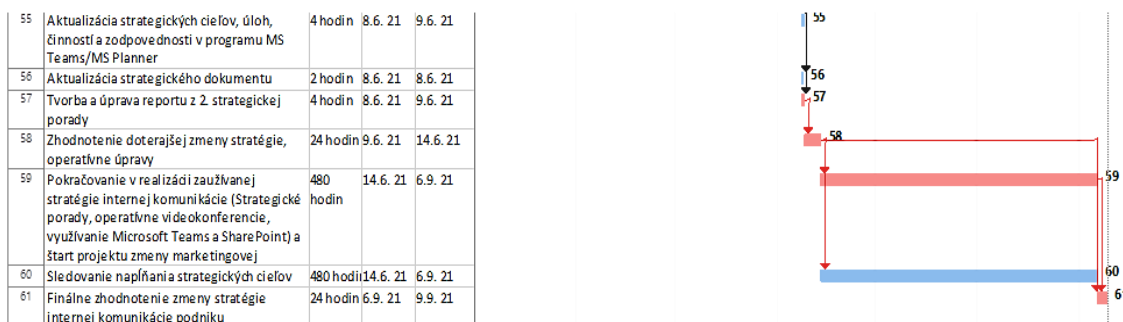
Zmenu stratégie internej komunikácie som vypracoval ako projekt. Tento projekt predstavuje jednotlivé činnosti, ktoré je nutné urobiť aby bola zmena stratégie úspešná. Činnosti sú na seba naviazané a je nutné niektoré činnosti ukončiť pred tým, ako začne ďalšia nadväzujúca činnosť. Projekt počíta s nabehnutím na určitý systém internej komunikácie s využitím komunikačných informačných systémov, ktoré musia byť zavedené ešte pred začatím tejto zmeny. Preto tento projekt šartuje až po ukončení zmeny stratégie informačných systémov a malej prestávke, teda 1.3.2021. Projekt bol

vypracovaný za pomoci programu Microsoft Project a následne spracovaný vo forme Ganttovho diagramu, ktorý je zobrazený na nasledujúcich obrázkoch.

V prvej fáze projektu sa budú analyzovať problémové miesta komunikácie, zbierať sa požiadavky na novú stratégiu internej komunikácie, vytvorí sa koncept takejto komunikácie a stanovia sa merateľné faktory, ktorými sa úspech zmeny odmeria. Následne sa začnú zamestnanci pripravovať na 1. strategickú poradu, ktorá odštartuje implementáciu tejto novej stratégie. Nová stratégia počíta s organizovaním strategických porád a porád operatívnych, ktoré budú prebiehať prostredníctvom videokonferencie v pripravených programoch. V týchto programoch bude prebiehať dynamická konverzácia k určitým témam, zámerom či problémom podniku. Pred každou poradou, či už operatívnou alebo strategickou, budú zbierané požiadavky od zamestnancov na témy, ktoré by sa mali v rámci porady prebrať. Následne sa budú zamestnanci na poradu pripravovať. Po každej porade sa spíše report, ktorý bude sumarizovať výstup z porady. Nová stratégia internej komunikácie počíta aj s využitím interaktívnych kalendárov a plánovačov úloh (Microsoft Teams, Microsoft Outlook) a externým úložiskom (Microsoft SharePoint). Do týchto programov bude tiež nutné výstup z porady nahráť. Zmena stratégie bude prvotne zhodnotená na 2. strategickej porade. Následne však ešte zmena nebude ukončená, pretože si zamestnanci na zavedený systém komunikácie musia zvyknúť. Posledná fáza tejto zmeny je preto značne dlhšia a počíta s zamrazením zavedeného spôsobu komunikácie. Tento projekt by mal trvať približne 75 dní, avšak fáza zmrazenia ďalších približne 63 pracovných dní. Zmena by mala byť realizovaná za približne 138 pracovných dní a mala by byť ukončená 9.9.2021.



Obrázok 18: Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie internej komunikácie časť 1/2 (Zdroj: vlastné spracovanie)



Obrázok 19: Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie internej komunikácie časť 2/2 (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.4 Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní

Ako vyplýva z výsledkov analytickej časti a výskumu, marketingová stratégia kamenných predajní je neuspokojivá, resp. ani neexistuje. Doterajší marketing fungoval chaoticky, keď podnik len veľmi zriedkavo spustil určitú kampaň, ktorá však nebola prepracovaná, kompletná a ani sa nemeral jej dosah si efektívnosť.

Spolu so zmenou marketingovej stratégie súvisia aj ďalšie návrhy, a to ako zmena stratégie informačných systémov, zmena stratégie internej komunikácie a zmena stratégie nákupu. Všetky tieto funkčné stratégie sa vzťahujú na strategickú obchodnú jednotku kamenných predajní.

V obchodnej strategickkej jednotke kamenných predajní je nutné v rámci marketingovej stratégie rozlišovať medzi cieľným segmentom. Tým je v prvom rade priemysel, v druhom rade dielne, živnostníci či remeselníci, v treťom rade obce a v poslednom rade takzvaný hobby segment, ktorí tvoria domáci majstri, záhradkári ale aj všeobecne domácnosti. Na každý jednotlivý segment je nutné mať inú alebo aspoň mierne upravenú marketingovú stratégiu.

Marketingovou stratégiou pre segment priemyslu je využiť hlavne priamy marketing – hromadnú korešpondenciu. Na to je ale nutné mať kontakt na zákazníka, teda nejakú databázu. V tejto databáze je tiež nutné vedieť filtrovať zákazníkov podľa určitých špecifik. Preto sa v rámci tohto návrhu budem venovať aj tvorbe jednotnej databázy zákazníkov kamenných predajní.

Pre segment dielní, živnostníkov či remeselníkov má podnik v pláne tiež použiť priamy marketing. Okrem toho je možné týchto zákazníkov pritiahnuť aj inými komunikačnými prostriedkami, napríklad prostredníctvom on-line či off-line marketingu. Stratégiou pre tento segment je ale primárne využívať on-line marketing, a to prostredníctvom

sociálnych sietí, kvalitného webu či prepracovaným profilom na Google – Moja firma. Okrem toho budú on-line aktivity podporené aj off-line reklamou, najmä letákmi, billboardami a podobne. Stratégiou je samozrejme využívať aj vyššie spomínaný priamy marketing – hromadnú korešpondenciu.

Pre segment obcí je marketingovou stratégiou využívať najmä priamy marketing a osobný predaj. V tomto segmente sa kladie dôraz na osobné vzťahy a preto sa marketingová stratégia pre tento segment uberať smerom, ktorý osobné vzťahy utužuje.

Pre hobby segment je stratégia podobná ako pre segment dielní, živnostníkov a remeselníkov. V marketingovej stratégii pre tento segment ide priamy marketing do úzadia – aj kvôli komplikáciám so získaním kontaktných osobných údajov a ich uchovaním. Na takéto informácie sa vzťahuje nariadenie Európskej únie upravujúce ochranu osobných údajov (GDPR). Pre to sa pre tento segment bude klásť dôraz na on-line marketing, podporený printovými médiami a in-store marketingom.

Zmenu marketingovej stratégie kamenných predajní budem realizovať pomocou Lewinovho modelu, taktiež zhodnotím riziká tejto zmeny a následne vypracujem časový a obsahový harmonogram zavádzania a implementácie tejto zmeny.

4.4.1 Lewinov Model

Lewinov model popisuje jednotlivé fázy implementácie zmeny v podniku. Veľký dôraz sa kladie na správne načasovanie a vzájomná postupnosť jednotlivých činností, ktoré zmena zahŕňa. V tomto modeli procese riadenej zmeny sa kladie veľký dôraz na tímovú spoluprácu. Presadzuje sa humanistický a demokratický prístup, ktorý znamená, že všetci zamestnanci aj riadiaci pracovníci sa na identifikácii problému a plánovaní následnej zmeny podieľajú. Prijemcovia zmeny takto získavajú nové informácie, môžu sa pozrieť na problém z iného uhla pohľadu či zmeniť očakávania alebo spôsob myslenia. Takýto prístup dáva prijímateľom zmeny možnosť premyslieť si situáciu a navrhnúť vlastné riešenie.

Sily inicializujúce proces zmeny

Z výsledkov strategickej analýzy je možné usúdiť, že podnik by potreboval viacero zmien. Spolu s vedením spoločnosti sme rozhodli, že jednou z najdôležitejších zmien je zmena marketingovej stratégie kamenných predajní. Často sa stáva, že nový zákazník, ktorý príde na predajňu je prekvapený zo sortimentu či kvalitných služieb a často uvádza,

že vôbec nevedel o danej predajni alebo sortimente, ktorý ponúka. A to niektoré predajne fungujú už viac ako 15 – 20 rokov. Navrhovaná marketingová stratégia by mala byť cielená najmä na všetky segmenty zákazníkov kamenných predajní, pre každý segment bude marketingová stratégia mierne upravená. Podnik už z prostredia e-shopu, kde má jasnú a fungujúcu marketingovú stratégiu, vie, že sa do komplexného a plánovaného marketingu oplatí investovať.

Sily pôsobiace pre plánovanú zmenu

- Nízke povedomie o predajniach a značke Technik
- Noví zákazníci často nevedia, čo všetko podnik vlastne ponúka
- Kamenné predajne nevedia osloviť potenciálnych zákazníkov
- Podnik má možnosť získať finančnú podporu od dodávateľov na marketing
- Ďalšia podpora od dodávateľov vo forme in-store reklamných produktov
- Využitie online komunikačných kanálov (napríklad sociálnych sietí), ktoré sú zdarma
- Využitie databáz dodávateľov, kde sa nachádzajú rôzne prezentácie fotografie či videá z prezentácie produktov
- Zvýšenie tržieb a zisku z predaja (na kamenných predajniach)
- Budovanie vzťahov so zákazníkmi (aj súčasnými)

Sily pôsobiace proti plánovanej zmene

- Zvýšenie nákladov a časovej vyťaženia vedúcich pracovníkov
- Neistota, či investované finančné prostriedky a čas prinesú výsledok
- Autorské práva na obrázky alebo videá produktov rôznych značiek
- Neistota, či je zvolený pracovník dostatočne kvalifikovaný
- Voľba nevhodných marketingových nástrojov

Identifikácia agenta zmeny

Zmenu marketingovej stratégie kamenných predajní bude mať na starosti agent zmeny. Tým bude moja osoba, ktorá momentálne zastáva pozíciu asistenta, avšak v organizačnej štruktúre to aj kvôli čiastočnému úväzku nie je vidno. V rámci tejto zmeny by začal pracovať na plný úväzok, a zmenila by sa aj jeho náplň práce. Novou náplňou práce bude zastrešiť procesy spoločného nákupu tovaru pre všetky prevádzky, procesy plánovania,

tvorby a realizácie marketingových kampaní či príprava a realizácia ďalších zmien (napríklad zavedenie nového informačného systému). Sponzorom zmeny bude vlastník a riaditeľ podniku. Ten v súčasnosti plne podporuje spomínanú zmenu. Zmena však zasiahne väčšinu pracovníkov podniku. Tí budú do tejto zmeny zapojení, bude s nimi konzultovaná väčšina činností a postupov, a tiež voľba marketingových nástrojov či produktov, ktoré budú propagované. Ich zapojenie bude nevyhnutné najmä pri plánovaní sezónnych akcií, vytipovaní produktov na propagáciu, voľbe operatívnej nákupnej stratégie, vizualizácii predajne vzhľadom na kampane, organizovaní verejných predvádzacích akcií dodávateľov podniku, či podniku samotného. Zodpovednosť za komplexnú marketingovú stratégiu, jej neustálu analýzu a sledovanie štatistík však ponesie agent zmeny. Ten bude robiť aj kľúčové rozhodnutia, samozrejme po konzultácii so sponzorom zmeny a všetkými zamestnancami, ktorých sa zmena týka.

Identifikácia intervenčných oblastí

Intervencie budú predovšetkým v oblasti internej ale aj externej komunikácie, organizačnej štruktúry, nákupu, účtovníctva, ľudských zdrojov, technológií či vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi.

V oblasti komunikácie sa plánovaná zmena dotkne ako internej komunikácie, tak aj komunikácie podniku so zákazníkmi a dodávateľmi. Podnik, resp. marketingový pracovník bude musieť začať komunikovať s marketingovými pracovníkmi jednotlivých značiek, ktoré predáva. Taktiež sa začne komunikácia v on-line priestore (sociálne siete, email, web). Zmena sa ďalej dotkne aj komunikácie s podnikmi, ktoré sa venujú tvorbe grafiky, ale aj s tlačiarenskými spoločnosťami. V prípade internej komunikácie sa zmena dotkne hlavne komunikácie agenta zmeny s vedúcimi, resp. všetkými zamestnancami na kamenných predajniach, so sponzorom zmeny, s ekonomickým oddelením. Na internú komunikáciu súvisiacu s marketingom bude využívaný nový komunikačný nástroj MS Teams, ale aj e-mailová, telefonická či osobná komunikácia. Zavedenie nového komunikačného nástroja bude rozobrané v ďalšom návrhu.

V oblasti organizačnej štruktúry a ľudských zdrojov sa zmena dotkne kamenných prevádzok, kde bude marketingový pracovník plniť funkciu samostatnej jednotky nadradenej jednotlivým prevádzkam, a bude podriadený priamo riaditeľovi, resp. vlastníkovi podniku. Tým bude tvoriť určitú spojku medzi riaditeľom a kamennými prevádzkami.

Stratégia nákupu tovaru sa v súvislosti so zmenou marketingovej stratégie mierne upraví. Nová nákupná stratégia bude klásť dôraz na spoločné nákupy vo veľkých množstvách a jej cieľom bude znížiť náklady na vytipované výrobky. Tento proces bude zastrešovať marketingový pracovník.

Do účtovníctva bude nutné po zmene zahrnúť náklady na marketing, či na marketingového pracovníka. Zo systému účtovníctva sa zasa budú vyťahovať údaje, ktoré budú vypovedať o účinnosti jednotlivých marketingových kampaní.

V oblasti technológií sa zmena dotkne najmä nových systémov a marketingových nástrojov, ktoré sa neustále vyvíjajú, a to veľmi dynamicky. V prvom rade bude zavedený nový, resp. inovovaný informačný systém Microsoft Office 365. V súvislosti so zmenou marketingovej stratégie budú využívané najmä súčasti MS Teams a MS SharePoint. MS Teams bude slúžiť na internú komunikáciu napríklad o kvartálnom marketingovom pláne, voľbe propagovaných produktov alebo operatívnom prispôbení kampane novým príležitostiam, prípadne hrozbám. V rámci internej komunikácie bude používaný aj MS SharePoint, kde budú prehľadne zdieľané informácie o prichádzajúcich ponukách, cenníky a podobne. Obsluhovať tieto informačné systémy budú musieť vedieť všetci zamestnanci. Z marketingových nástrojov pribudne obsluha firemného účtu Google, webovej stránky podniku, sociálnych sietí (Facebook, Instagram) a v budúcnosti prípadne Google AdWords. Okrem toho sa podnik, resp. marketingový pracovník, bude musieť naučiť obsluhovať audiovizuálne databázy svojich dodávateľov. Podnik bude musieť aj sledovať štatistiku pomocou nových programov či on-line platforiem. Takúto štatistiku je možné sledovať aj priamo v on-line marketingových nástrojoch, alebo prostredníctvom bezplatnej služby od spoločnosti Google – Analytics. Zmena sa dotkne aj súčasného systému Money S3, v ktorom bude vytvorená jednotná databáza zákazníkov.

V oblasti vzťahov s dodávateľmi bude nutné, ako som už vyššie spomínal, naviazať kontakty s marketingovými pracovníkmi jednotlivých dodávateľov. Tiež bude potrebné zlepšiť alebo oživiť vzťahy s niektorými dodávateľmi, a to za účelom získania finančnej či nefinančnej podpory.

Vzťahy so zákazníkmi sa v podstate začnú budovať na úplne novej úrovni, a to hlavne v on-line priestore.

Intervencia vlastnej zmeny

Intervencia vlastnej zmeny bude prebiehať podľa dopredu pripraveného časového plánu, ktorý zahŕňa činnosti a aktivity nutné pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Táto zmena bude podmienená niektorými súvisiacimi zmenami stratégie, najmä v oblasti informačných systémov a internej komunikácie. V prvom rade je podmienená zavedením informačného systému Microsoft Office 365 pre všetkých zamestnancov, v druhom rade zmenou stratégie internej komunikácie.

Fáza rozmrazenia

V tejto časti podnik analyzuje súčasnú situáciu a možnosti. Podmienkou začatia tejto fázy je zamestnanie marketingového pracovníka, ktorý bude agentom tejto zmeny. Následne bude podnik analyzovať najmä možnosti marketingových nástrojov, ich efektivitu a finančnú a časovú náročnosť. Podnik tiež bude skúmať možnosti a podmienky podpory od svojich dodávateľov. Táto podpora môže mať podobu finančných prostriedkov, marketingových produktov (najmä in-store), obrázky a videá prezentácie produktov týchto dodávateľov, ale napríklad aj súhlas s používaním duševného vlastníctva jednotlivých značiek. Pre to je nutné kvalitne analyzovať obchodné podmienky dodávateľov. Podnik bude musieť tiež získať prístup k marketingovým nástrojom, ktoré už sú v súčasnosti používané, avšak spravovali ich externé podniky. Medzi tieto nástroje patrí napríklad firemný účet Google a webová stránka podniku. Následne bude možné analyzovať možnosti a efektivitu týchto nástrojov. Zhodnotiť súčasnú situáciu bude mať na starosti najmä agent zmeny, avšak bude nutná určitá interakcia s dotknutými zamestnancami, či sponzorom zmeny. Čo sa týka zamestnancov, tí sú si vedomí nutnosti tejto zmeny a preto nebude nutné ich presviedčať o jej potrebe. V tejto fáze budú o plánovanej zmene informovaní a ich postrehy, pripomienky či požiadavky a návrhy budú do analýz zapracované.

Fáza zmeny

Táto fáza bude zo všetkých časovo najnáročnejšia. Bude nutné vyhodnotiť všetky analýzy, a ak bude zo záverov analýz zrejmé, že zmena je vhodná, začne sa na nej pracovať. Bude vypracovaný podrobný zoznam činností a ich postupností, ktoré je nutné urobiť vzhľadom na plnenie strategického plánu. Medzi hlavné činnosti bude patriť vytvorenie a aktualizácia firemných profilov na jednotlivých platformách, vytipovanie propagovaných výrobkov – s tým súvisí aj voľba nákupnej stratégie, komunikácia

s dodávateľmi a získanie prístupu do ich databázy obrázkov a videí, získanie povolenia používať ich propagačné materiály pre účely marketingu a následné vypracovanie marketingového plánu. Tieto činnosti budú tiež priradené jednotlivým zamestnancom. Taktiež budú organizované stretnutia, a to ako medzi agentom a sponzorom zmeny, tak aj medzi všetkými zainteresovanými zamestnancami a v neposlednej rade aj stretnutia s dodávateľmi. Plnenie strategického plánu bude priebežne kontrolované, aby sa prípadné odchýlky od plánovaného cieľa čo najskôr odhalili a prijali nápravné opatrenia.

Fáza zmrazenia

V tejto časti ide o zafixovanie dosiahnutých výsledkov zmeny. V našom prípade je nutné, aby výsledky zmeny, najmä komunikácia a komplexnosť marketingových aktivít ostala na stanovenej úrovni, prípadne sa zlepšovala. Vo fáze zmrazenia sa tiež vykonáva spätná analýza, ktorá hodnotí dosiahnutie strategických cieľov. Ak by mala zmena pozitívnu spätnú väzbu, boli by marketingové aktivity zafixované ako jedna z činností podniku. V prípade neúspechu zmeny by podnik od marketingových aktivít musel upustiť, čím by investované finančné prostriedky a čas boli stratené.

Verifikácia dosiahnutých výsledkov

Po uplynutí určitého časového úseku bude možné zistiť, či zmena marketingovej stratégie prispela k rastu tržieb a zisku, zlepšeniu komunikácie a vzťahov so zákazníkmi, či zvýšeniu povedomia o podniku. V prípade neúspechu by podnik musel danú zmenu vrátiť späť. V našom prípade treba vhodne stanoviť metriky (tržby, zisk, dosah jednotlivých kampaní, konverzie a pod.) a aj časový horizont, pretože výsledky nemusia byť vždy kvantifikovateľné, alebo sa môžu dostaviť až po určitom čase. Na verifikáciu dosiahnutých výsledkov je nutné použiť štatistické nástroje jednotlivých marketingových a komunikačných nástrojov ale aj internú štatistiku predaja. Na analýzu efektivity jednotlivých kampaní bude nutné nájsť súvislosti medzi tržbami a ziskom z propagovaných produktov (ale aj celkovým) a použitými marketingovými nástrojmi, investíciami do kampaní, obsahom kampaní a podobne. Pri meraní úspechu tejto zmeny je nutné zahrnúť aj náklady na zamestnanca, ktorý bude agentom tejto zmeny a následne sa bude venovať rozvoju a tvorbe tejto stratégie.

4.4.2 Náklady

Jedinými nákladmi nutnými na dosiahnutie plánovanej zmeny sú náklady na zamestnanca. Stále tu však platí podmienka, že na vykonanie tejto zmeny je nutné mať implementovaný informačný systém MS Teams a SharePoint. Ten je súčasťou balíka Microsoft Office 365, ktorého zavedenie a implementáciu rozoberám v návrhu zmena stratégie informačných systémov. Ďalej však treba uvažovať aj o finančných prostriedkoch investovaných do jednotlivých marketingových nástrojov a na tvorbu propagačných materiálov. Hoci viacero reklamných kanálov je zdarma (Facebook, Google – Moja firma, Instagram a pod.), pre úspešnosť marketingových kampaní je nutné investovať do reklamy prostredníctvom týchto kanálov. Štatistické nástroje sú väčšinou implementované do jednotlivých marketingových platforiem, prípadne sú zdarma (napríklad Google Analytics). Náklady na marketingového pracovníka sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9: Náklady na zamestnanca (Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Náklady
Hrubá mzda zamestnanca	1000 €
Sociálne poistenie (25,2 %)	252 €
Zdravotné poistenie (10 %)	100 €
Tvorba sociálneho fondu (0,6 %)	6 €
Príspevok na stravné lístky (55 % z hodnoty stravného lístku)	45 €
SHM	1403 €
Náklady na bezpečnosť práce, vedenie mzdovej agendy	10 €
Celkové náklady na zamestnanca mesačne	1413 €

Okrem tejto mzdy budú zamestnancovi poskytnuté benefity ako firemné vozidlo, telefón, pracovný počítač. Odhad nákladov na tieto benefity je približne 200 € mesačne, teda

predpokladané celkové mesačné náklady na zamestnanca spolu s benefitmi bude približne 1600 €.

4.4.3 Analýza rizík

Každá zmena so sebou prináša určité riziká. Tie často vychádzajú zo síl, ktoré pôsobia proti zmene, ktorými sú v našom prípade napríklad zvýšenie nákladov a času, ktorý budú musieť obetovať jednotlivý vedúci predajní, neistota prínosu a ďalšie. Tieto riziká je nutné najprv identifikovať, následne ohodnotiť a potom navrhnúť opatrenia na zníženie hodnoty rizika.

Identifikácia rizík

Identifikácia rizík je základom riadenia rizík, ktoré vznikajú vplyvom zmeny v podniku. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené identifikované riziká a možné scenáre. Ďalej je v nej uvedená pravdepodobnosť výskytu daného rizika P, jeho dopad D a výsledná hodnota rizika H. Pravdepodobnosť aj dopad sa odhaduje na škále 1-10. Najvyššia hodnota (10) pravdepodobnosti ale aj dopadu teda vypovedá o najvyššej pravdepodobnosti výskytu rizika a najvyšší dopad. Hodnota rizika H môže mať hodnotu 1-100 a vypočíta sa ako súčin pravdepodobnosti a dopadu rizika.

Tabuľka 10: Identifikované riziká zmeny marketingovej stratégie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Č.	Riziko	P	D	H ₁
R1	Zamietnutie používania duševného vlastníctva značiek dodávateľov	4	7	28
R2	Vytipovanie nevhodných produktov na propagáciu za neprimerané ceny	2	9	18
R3	Zlá voľba reklamných kanálov	3	6	18
R4	Stanovenie neefektívneho rozpočtu pre jednotlivé kanály	3	7	21
R5	Nedostatočné znalosti a skúsenosti marketingového pracovníka	8	6	48
R6	Nevhodná voľba sledovaných metrík	3	8	24
R7	Problémy s prepojením jednotlivých štatistických nástrojov s účtovníctvom	8	10	80
R8	Tvorba nevhodného marketingového plánu	4	10	40

Prvé riziko, zamietnutie používania duševného vlastníctva značiek dodávateľov, by znemožnilo používať logá či produktové obrázky danej značky a teda by prakticky znemožnilo jeho propagáciu. Pravdepodobnosť tohto rizika je malá, pretože k zamietnutiu by nemalo dôjsť ak budú dôkladne analyzované a dodržané obchodné

podmienky dodávateľov, prípadne používanie duševného vlastníctva schválené dodávateľom.

Ak by podnik zle vytypoval produkty, prípadne zle stanovil ceny, úspech kampaní by bol minimálny, a teda celá zmena marketingovej stratégie by bola zbytočná. V podniku sú však skúsení predajcovia, ktorí vedia, aké produkty sú pre rôzne segmenty zákazníkov zaujímavé. Pri stanovení ceny musí podnik hľadiť najmä na internetové ceny, pretože ak sa má propagácia uberať do on-line priestoru, musia byť ceny porovnateľné s cenami na internete.

Pri výbere reklamných kanálov je nutné klásť dôraz na ich efektivitu pre určitý segment zákazníkov. Ak by boli vybrané nesprávne, ponuka alebo informácie by sa nemuseli ku zákazníkovi dostať. Na to nadväzuje aj rozpočet pre jednotlivé kanály, ten musí byť nastavený tak, aby zasiahol určitý počet ľudí. V prípade nízkeho rozpočtu, kampaň nebude mať úspech pretože zasiahne minimum ľudí. V prípade veľmi vysokého rozpočtu, kampaň síce zasiahne veľký počet ľudí, avšak nevrátia sa investované (najmä finančné) prostriedky. Pri stanovovaní rozpočtu je nutné brať ohľad aj na potenciál regiónu, napríklad počet potenciálnych zákazníkov.

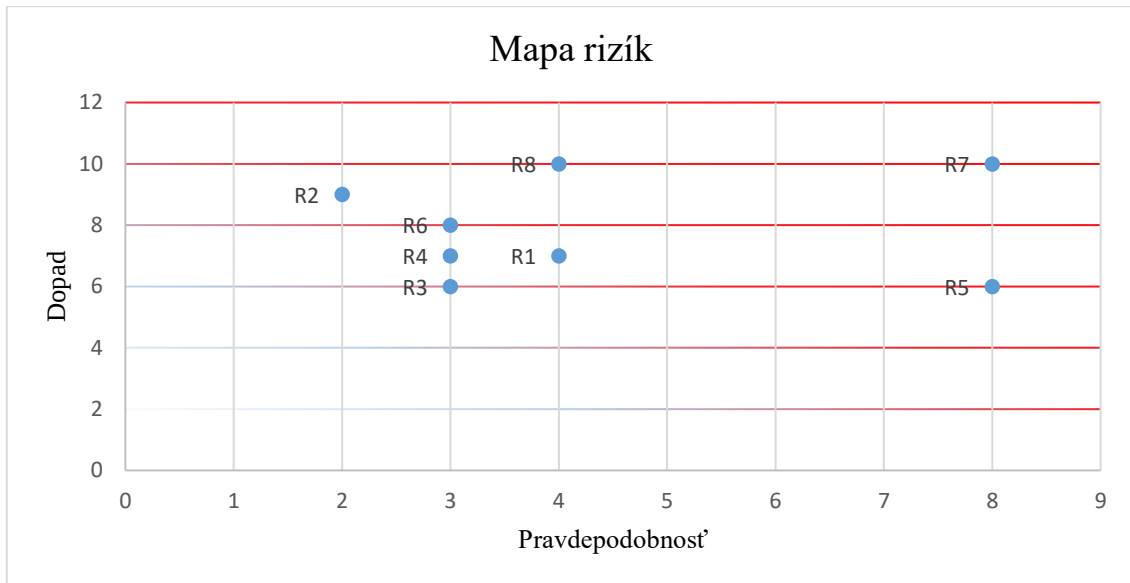
Rizikom je aj marketingový pracovník, ktorý nemusí mať dostatočné znalosti a skúsenosti na zastrešenie marketingu. Najväčším rizikom je, že nebude poznať jednotlivé možnosti a funkcie marketingových nástrojov.

Ak by boli zle nastavené metriky, podnik by mylne vyhodnocoval jednotlivé kampane. Sledované metriky tiež musia byť totiž logicky poprepájané, aby bolo možné skúmať ich reálnu efektivitu. S tým súvisí ďalšie riziko, a to prepojenie štatistických nástrojov s účtovníctvom na sledovanie nárastu alebo zmeny dopytu po propagovaných produktoch. Ak by sa tieto systémy nepodarilo prepojiť, nedala by sa sledovať reálna efektivita kampaní. Tiež by sa mohlo stať, že by platby za propagáciu neboli správne účtované.

Posledným dôležitým rizikom je tvorba nesprávneho marketingového plánu. Nesprávny marketingový plán by sa vytvoril za predpokladu realizácie už vyššie spomínaných rizík, prípadne ich kombináciou. Toto riziko zahŕňa aj zlú komunikáciu, prípadne príliš direktívny alebo príliš demokratický spôsob tvorby marketingových kampaní.

Mapa rizík

Pomocou mapy rizík vieme podľa pozície riziká rozdeliť do štyroch kvadrantov, resp. skupín. V ľavom dolnom rohu sa nachádzajú bezvýznamné riziká, v pravom hornom rohu sú zasa riziká kritické. V pravom dolnom rohu sa nachádzajú bežné riziká a v ľavom hornom rohu sú významné riziká.



Graf 12: Mapa rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

Klasifikácia rizík

Bezvýznamné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 1-5)

Takéto riziká sa vyznačujú malou mierou pravdepodobnosti, ale aj nízkym dopadom. Najčastejším spôsobom riešenia býva práve podstúpenie tohto rizika. V našom prípade sa do tejto kategórie nezaraďuje žiadne riziko.

Bežné riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 1-5)

Bežné riziká sa vyznačujú vysokou mierou pravdepodobnosti, ale nízkym dopadom. V tomto prípade sa riziko buď redukuje, alebo sa podstúpi. V našom prípade sa v tejto oblasti nenachádza žiadne riziko.

Významné riziká (pravdepodobnosť 1-5, dopad 6-10)

Za významné riziká považujeme riziká s malou mierou pravdepodobnosti, ale veľkým dopadom. V tejto oblasti sa nachádza väčšina identifikovaných rizík, a to riziko R1, R2, R3, R4, R6, R8. V tomto prípade by sa mal podnik riziku buď vyhnúť, alebo ho redukovať.

Kritické riziká (pravdepodobnosť 6-10, dopad 6-10)

Tieto riziká môžu mať fatálne následky pre zvolený projekt. Je nutné ich aspoň redukovať, ideálne sa takýmto rizikám úplne vyhnúť. V našom prípade tu patria riziká R5 a R7.

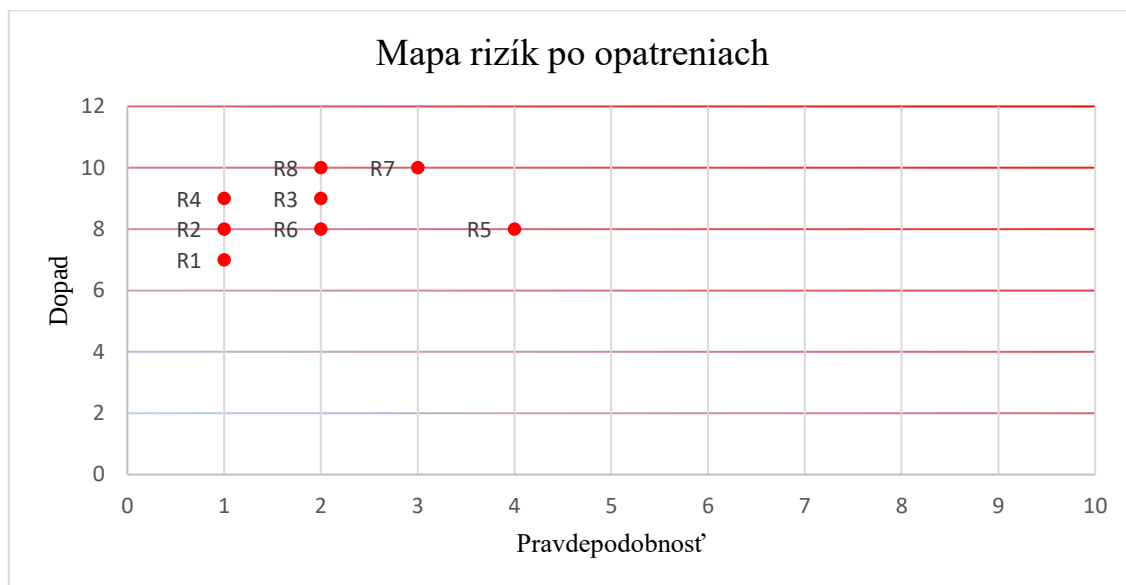
Redukcia rizík

Po identifikovaní a ohodnotení rôznych rizík, je dôležité zamerať sa na zníženie ich hodnoty. Tým pádom by rizikovosť celého projektu bola nižšia. V nasledujúcej tabuľke sú návrhy opatrení, ktoré by mali znížiť pravdepodobnosť, dopad a tým pádom aj celkovú hodnotu jednotlivých rizík. V tabuľke sa tiež nachádzajú nové pravdepodobnosti, nový dopad a nová hodnota rizika.

Tabuľka 11: Navrhované opatrenia na zníženie hodnoty rizika (Zdroj: vlastné spracovanie)

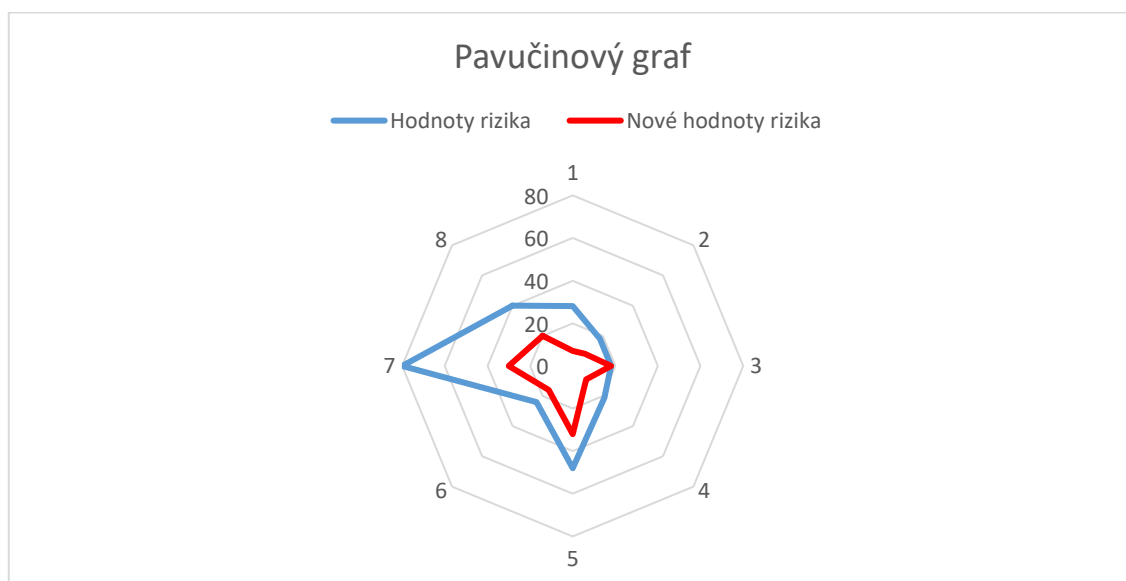
Riziko	Opatrenia	Nová pravdepodobnosť	Nový dopad	Nové hodnoty rizika
R1	Dôkladná analýza a neporušenie podmienok používania duševného vlastníctva značiek	1	7	7
R2	Kolektívne prehodenie vytipovaných produktov (zamestnanci, dodávatelia)	1	8	8
R3	Získať viac informácií o reklamných kanáloch od expertov, z verejne dostupných zdrojov	2	9	18
R4	Získanie dodatočných informácií (výskumy, experti) o minimálnom rozpočte vzhľadom na efektivitu	1	9	9
R5	Preškolenie marketingového pracovníka	4	8	32
R6	Inšpirácia v obdobných výskumoch, poradenie sa s expertom	2	8	16
R7	Outsourcing tejto činnosti	3	10	30
R8	Posúdenie marketingového plánu expertami	2	10	20

Vďaka opatreniam by sa nám malo podariť znížiť hodnotu väčšiny rizík. Na novej mape rizík vidíme, že najmä kritické riziká by sa nám malo vďaka opatreniam podariť znížiť. Všetky riziká sa momentálne nachádzajú v kvadrante významných rizík, takže aj po navrhnutých opatreniach by ich podnik mal monitorovať.



Graf 13: Mapa rizík po realizácii opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pavučinový graf nám zobrazuje zmenu hodnoty rizika po opatreniach. Z grafu je viditeľné, že hodnoty väčšiny rizík sa nám podarilo vďaka opatreniam znížiť.



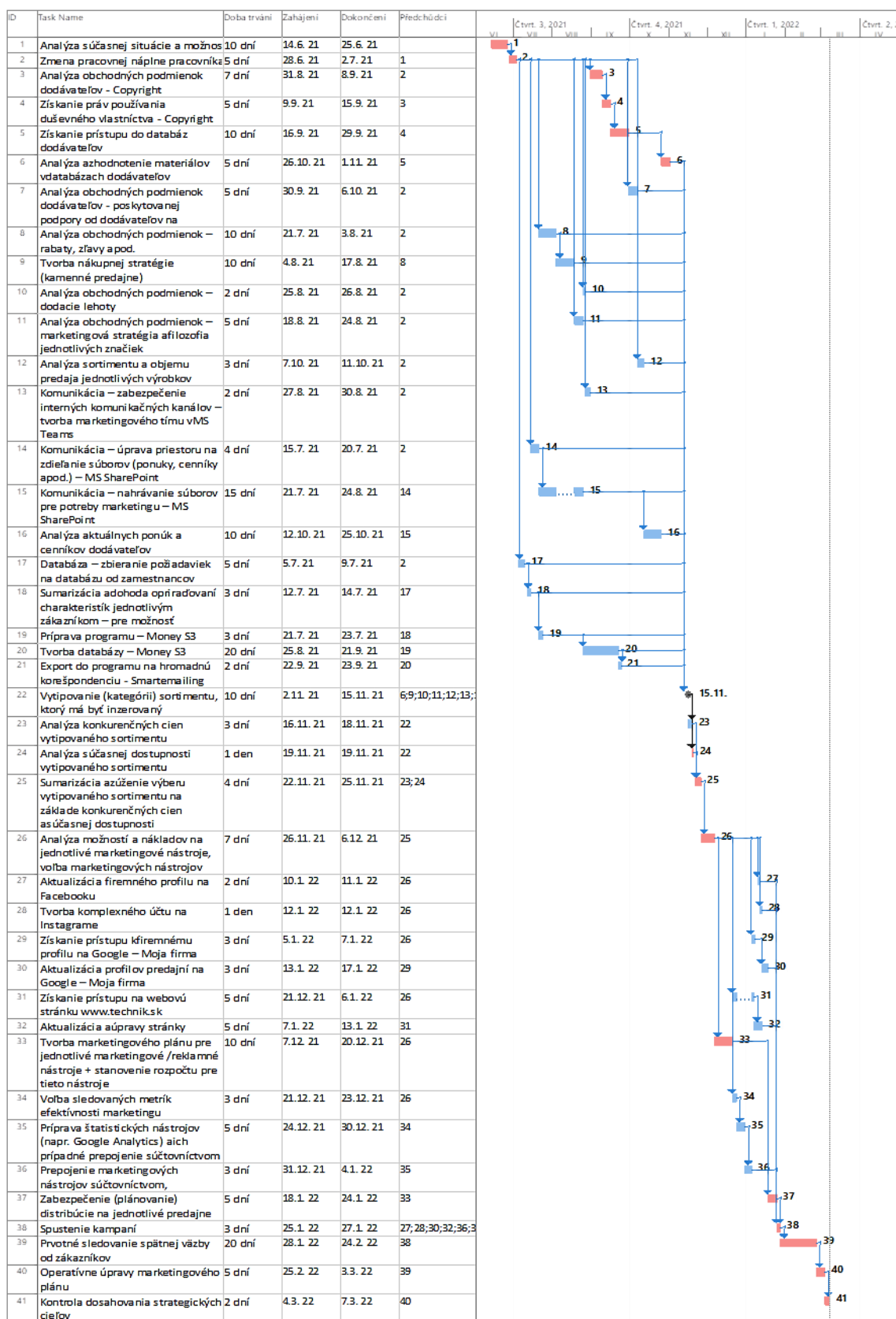
Graf 14: Pavučinový graf (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.4.4 Časový a obsahový harmonogram zmeny

Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní je vypracovaná ako projekt. Najväčším obmedzením tohto projektu sú obmedzené ľudské zdroje. Tento fakt značne predlžuje dobu realizácie zmeny, keďže väčšinu činností bude mať na starosti marketingový pracovník. Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní môže byť odštartovaná po nabehnutí na nový spôsob internej komunikácie v podniku. Na obrázku

č. 20 je zobrazený výstup z programu Microsoft Project, v ktorom som vypracoval presný harmonogram činností, ktoré je nutné vykonať pre realizáciu tejto zmeny.

Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní začína tak ako predošlé projekty analýzou súčasnej situácie. Nasleduje zmena náplne práce súčasného asistenta na marketingového pracovníka. Ten následne musí zanalyzovať obchodné podmienky dodávateľov za účelom získania informácií o používaní duševného vlastníctva značiek, poskytovanej podpore na marketing, rabatoch a zľavách, dodacích lehotách či filozofii jednotlivých značiek. Následne na základe výsledkov týchto analýz sa vypracuje stratégia nákupu. Tiež je nutné získať prístup do obrázkových databáz týchto značiek, pretože sa tam nachádzajú materiály, ktoré podnik môže použiť na propagáciu. Nasleduje vytvorenie priestoru, resp. tímu v komunikačnom prostriedku Microsoft Teams, ktorý už musí byť zavedený a implementovaný. Súčasne sa začne pracovať na tvorbe databázy zákazníkov v systéme Money S3. Po ukončení týchto činností sa vytipujú výrobky, ktoré sa budú propagovať najbližšie obdobie. Tieto výrobky by mali byť vytipované 15.11.2021. Následne, pre určenie ceny týchto výrobkov je nutné zanalyzovať trhovú cenu a potom získať informácie o súčasnej dostupnosti týchto výrobkov. Dodatočne sa podľa týchto informácií zúži výber výrobkov a začne sa pracovať na analýze, výbere príprave marketingových nástrojov. Pre tieto nástroje sa následne vytvorí marketingový plán, teda čo, za koľko, kde sa bude propagovať. Keď bude vytvorený marketingový plán, zabezpečí sa distribúcia vybraných výrobkov medzi predajňami a stanoví sa metriky, ktorými sa bude merať efektivita marketingu v rámci jednotlivých marketingových nástrojov a spustia sa kampane. Počas týchto kampaní sa bude musieť sledovať spätná väzba od zákazníkov, aby bolo možné efektivitu tejto zmeny vyhodnotiť. Po uplynutí určitej doby sa marketingový plán mierne upraví, a to podľa výsledkov z týchto kampaní a následne sa zmena vyhodnotí, či bola prínosná alebo nie. Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní by mala byť ukončená do termínu 7.3.2022 a mala by trvať 191 dní. Na udržanie tejto stratégie však bude musieť podnik niektoré činnosti neustále opakovať, a to napríklad analýzu obchodných podmienok, trhovými cenami, dostupnosťou a na základe výsledkov týchto analýz určovať výrobky, cenu. Na základe výsledkov kampaní musí podnik zasa voliť marketingové nástroje na propagáciu, resp. rozpočet pre jednotlivé nástroje.



Obrázok 20: Časovo obsahový harmonogram zmeny marketingovej stratégie kamenných predajní (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.5 Zhrnutie strategického rozvoja podniku

Pre ďalší strategický rozvoj podniku je nutné realizovať vyššie spomenuté zmeny. Prvou zmenou je zmena stratégie informačných systémov, ktorá bude podporovať všetky strategické obchodné jednotky. Konkrétne ide o zavedenie a implementáciu balíka programov Microsoft Office 365. Touto zmenou by malo byť docielené najmä skrátenie niektorých procesov a uľahčenie práce jednotlivým zamestnancom. Okrem toho by táto zmena mala uľahčiť vedeniu podniku plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrolu. Túto zmenu je nevyhnutné realizovať, ak chce podnik uskutočniť aj ďalšie zmeny jednotlivých stratégií.

Druhou zmenou je zmena stratégie internej komunikácie. Tá zahŕňa tvorbu konceptu nového spôsobu komunikácie v podniku a nabehnutie na tento nový spôsob. Táto zmena je podmienená zavedením a implementáciou balíka programov Microsoft Office 365, pretože nový koncept počíta s využívaním týchto programov aj na internú komunikáciu a zdieľanie informácií. Cieľom tejto zmeny je zlepšiť komunikáciu najmä medzi vedením a jednotlivými prevádzkami, ale aj medzi jednotlivými strategickými obchodnými jednotkami. Výsledkom by malo byť kvalitné zdieľanie informácií, zlepšenie spätnej väzby od zamestnancov a väčšia zainteresovanosť v tvorbe jednotlivých stratégií. Tiež by sa mala zlepšiť spolupráca na naplňovaní strategických cieľov. Túto zmenu je nevyhnutné vykonať, ak chce podnik realizovať aj zmenu marketingovej stratégie kamenných predajní.

Tretou zmenou je zmena marketingovej stratégie kamenných predajní. Podmienkou pre realizáciu tejto zmeny je realizácia dvoch vyššie spomenutých zmien stratégií. Marketing v podniku je na veľmi slabej úrovni, čo je v dnešnej dobe veľmi dôležitá časť podnikania. Zmena marketingovej stratégie zahŕňa množstvo analýz, vďaka ktorým bude vedieť podnik určiť produkty, ktoré budú propagované, jednotnú cenu pre všetky predajne, spôsob propagácie či zabezpečenie distribúcie. Cieľom tejto zmeny je osloviť viac potenciálnych zákazníkov, priviesť ich na podnikové predajne a tým zvýšiť tržby a zisk. Okrem toho ide aj o budovanie mena, resp. značky Technik, ktorá by po tejto zmene mala vystupovať ako jednotná firma.

Všetky zmeny na seba naväzujú a určujú smer, ktorým sa chce podnik Technik uberať. V nasledujúcej tabuľke sú zhrnuté zmeny, ciele týchto zmien, časové ohraničenie realizácie a implementácie konkrétnych zmien stratégií.

Tabuľka 12: Zhrnutie navrhovaných zmien stratégie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Stratégia	Cieľ	Časový plán
Zmena stratégie informačných systémov	• Zjednodušenie procesov • Skrátenie doby týchto procesov • Uľahčenie práce zamestnancom • Zvýšiť prehľad o podniku pre vedenie • Lepšie plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola • Informačná podpora pre ďalšie zmeny stratégie	Zahájenie: 11.5.2020 Ukončenie: 8.2.2021
Zmena stratégie internej komunikácie	• Zlepšiť komunikáciu • Kvalitné zdieľanie informácií (dostupnosť) • Väčšia spolupráca na spoločných cieľoch • Väčšie zapojenie zainteresovaných strán do tvorby cieľov a stratégie • Zlepšenie spätnej väzby	Zahájenie: 1.3.2021 Ukončenie: 9.9.2021
Zmena marketingovej stratégie kamenných predajní	• Zvýšiť tržby a zisk • Tvorba značky Technik • Osloviť viac potenciálnych zákazníkov	Zahájenie: 14.6.2021 Ukončenie: 7.3.2022

ZÁVER

V súčasnej dobe moderných informačných technológií a automatizovaných procesov je nutné, aby podnik držal krok s týmito technológiami a procesy, ktoré v ňom prebiehajú, neustále inovoval. Trhy, na ktorých podnik pôsobí sa veľmi dynamicky vyvíjajú a pod tlakom nadnárodných korporácií je pre malé podniky veľmi ťažké udržať si svoje postavenie alebo rozvíjať sa. V takejto situácii je aj vybraný podnik Technik, ktorý je riadený veľmi živelné a nesystematicky a pre svoj ďalší rozvoj musí byť veľmi aktívny a ako som vyššie spomínal, musí držať krok s modernými technológiami a vnútorné procesy automatizovať, čo je v súčasnom nastavení a štýle riadenia mierne problematické.

V úvodnej časti boli stanovené ciele práce a metódy, podľa ktorých bol vybraný podnik podrobený strategickej analýze ale aj tvorené návrhy rozvoja. Okrem toho bol kladený dôraz na rodinné podniky a ich špecifiká, keďže podnik Technik medzi takéto podniky určite patrí.

Následne po pripravení podkladov pre analytickú a návrhovú časť, bol zisťovaný súčasný stav podniku prostredníctvom metód strategickej analýzy. Túto strategickú analýzu som taktiež podporil kvalitatívnym výskumom, v rámci ktorého som hľadal najväčšie bariéry vo vnútri podniku, ktoré bránia jeho ďalšiemu rozvoju. Následne som subjektívne aj objektívne výsledky zhrnul za pomoci SWOT analýzy, z ktorej vyplynulo, že podnik má najväčšie bariéry rozvoja práve v oblastiach cieľov, stratégie a jej realizácie, informačných systémoch, internej komunikácii a marketingovej stratégie kamenných predajní.

Preto som sa v rámci vlastných návrhov rozvoja podniku venoval týmto vyššie spomínaným problémovým oblastiam. Tieto návrhy boli čiastočne iniciované práve pracovníkmi podniku a boli vypracované v blízkej súčinnosti s vedením podniku tak, aby čo najlepšie spĺňali ich požiadavky. Tu by som podotkol, že návrhy, ktoré sú súčasťou tejto diplomovej práce sú skutočne reálnymi projektami, ktorými sa podnik bude v blízkej dobe zaoberať. Celý plán rozvoja podniku bude zahájený zavedením a implementáciou balíka programov Microsoft Office 365, ktorý bude následne tvoriť informačnú podporu pre ďalšie zavádzané zmeny. Po úspešnej implementácii tohto balíka sa podnik pustí do zmeny stratégie internej komunikácie v podniku. Táto zmena predstavuje najmä zvýšenie

intenzity komunikácie medzi jednotlivými strediskami za podpory informačných systémov práve z balíka Microsoft Office 365. Po zmene stratégie internej komunikácie a nabehnutí na nový spôsob tejto komunikácie sa podnik pustí do zmeny, resp. tvorby marketingovej stratégie kamenných predajní. Tá bude prebiehať ako s podporou novozavedených informačných systémov, tak aj novým spôsobom internej komunikácie. Táto zmena počíta aj s tvorbou nákupnej stratégie pre kamenné predajne a so zastrešením nákupu a marketingu práve jedným pracovníkom. Nová marketingová stratégia by mala priniesť zvýšenie tržieb a zisku podniku, čo je hlavným cieľom podnikania.

Celý proces rozvoja by mal prebiehať za plnej prevádzky podniku a mal by byť ukončený v marci roku 2022, a ak nenastanú závažné problémy s realizáciou zmien, môžeme tento plán pokladať za realizovateľný.

Diplomová práca je v prvom rade zameraná na prax tak, aby jej výsledky a návrhy boli čo najbližšie realite a podnik ich mohol použiť v plnom rozsahu. Práve tieto návrhy rozvoja by mali podnik posunúť bližšie k naplneniu vízie a dlhodobých cieľov a zaručili mu prosperitu na ďalšie obdobie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- (1) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- (2) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- (3) ASTRACHAN, J.H., KLEIN, S.B. & SMYRNIOS, K.X. 2002. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, vol. XV, no. 1.
- (4) GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen, 1999. 202 s.
- (5) KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- (6) TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2).
- (7) KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Marek MIHALISKO. *Jak pracují malé rodinné firmy: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: PC-DIR, 1998. Edice pro drobné podnikatele (PC-DIR). ISBN 80-214-1121-X.
- (8) SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA a Marek MIHALISKO. *Strategická analýza: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- (9) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- (11) PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books, 1984. Nationwide Bestseller. ISBN 04-463-8281-7.
- (12) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9996-9.

- (13) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (14) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.
- (15) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- (16) CARLOCK, Randel S a WARD, John L. *When family businesses are best*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. str. 246. ISBN 978-0-230-22262-5.
- (17) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- (18) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- (19) *Finstat.sk* [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/33576009>
- (20) *Euroekonom.sk* [online]. 25.6.2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2018/>
- (21) Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAwNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGBo7GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- (22) Microsoft.com [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/sk-sk/microsoft-365/compare-all-microsoft-365-products?&activetab=tab:primaryr2>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

VK	Vlastný kapitál
SWOT	Analýza slabých a silných stránok, hrozieb a príležitostí
HDP	Hrubý domáci produkt
RP	Rodinný podnik
SBU	Strategická obchodná jednotka
IT	Informačné systémy

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Charakteristika najdôležitejších oblastí v jednotlivých fázach života podniku (vlastné spracovanie podľa (5, str. 247))	19
Tabuľka 2: Bivalentné atribúty rodinných podnikov (vlastné spracovanie podľa (6, str. 202)).....	21
Tabuľka 3: Informácie o respondentoch (Zdroj: vlastné spracovanie).....	63
Tabuľka 4: Selektívny protokol výskumu (Zdroj: vlastné spracovanie)	66
Tabuľka 5: <i>Matica SWOT (Zdroj: vlastné spracovanie)</i>	77
Tabuľka 6: Náklady na zmenu stratégie informačných systémov (Zdroj: 22)	94
Tabuľka 7: Riziká súvisiace so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie)	95
Tabuľka 8: Riziká zmeny stratégie internej komunikácie a opatrenia na ich redukcii (Zdroj: Vlastné spracovanie)	109
Tabuľka 9: Náklady na zamestnanca (Zdroj: vlastné spracovanie).....	120
Tabuľka 10: Identifikované riziká zmeny marketingovej stratégie (Zdroj: vlastné spracovanie).....	121
Tabuľka 11: Navrhované opatrenia na zníženie hodnoty rizika (Zdroj: vlastné spracovanie).....	124
Tabuľka 12: Zhrnutie navrhovaných zmien stratégie (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	129

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj HDP a inflácie na Slovensku (Zdroj: (Slovenský štatistický úrad (20)) .	47
Graf 2: Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku a v jednotlivých regiónoch (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))	48
Graf 3: Úrokové miery úverov nefinančným spoločnostiam na nehnuteľnosti (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))	49
Graf 4: Úrokové miery ostatných úverov nefinančným spoločnostiam (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))	49
Graf 5: Vývoj priemerného veku obyvateľstva (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))	50
Graf 6: Vývoj prirodzeného prírastku obyvateľstva (Zdroj: Slovenský štatistický úrad (21))	51
Graf 7: Segmenty zákazníkov kamenných predajní (Zdroj: Technik)	53
Graf 8: Podiel jednotlivých dodávateľov na celkovom nákupe (Zdroj: Technik).....	54
Graf 9: Vývoj tržieb hlavných konkurentov (Zdroj: Finstat)	56
Graf 10: Mapa rizík súvisiacich so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	96
Graf 11: Pavučinový graf hodnoty rizík súvisiacich so zmenou stratégie informačných systémov (Zdroj: Vlastné spracovanie)	96
Graf 12: Mapa rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)	123
Graf 13: Mapa rizík po realizácii opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie).....	125
Graf 14: Pavučinový graf (Zdroj: vlastné spracovanie).....	125

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Vzájomné prekryvanie systému rodiny a rodinného podniku (Zdroj: (2, str. 54)).....	15
Obrázok 2: Model troch kruhov (vlastné spracovanie(2,str. 55)).....	15
Obrázok 3: Typy rodinných podnikov v Českej republike (vlastné spracovanie podľa (2, str. 15)).....	17
Obrázok 4: Štádia a krízy v jednotlivých fázach života podniku (Vlastné spracovanie podľa (1, str. 31))	18
Obrázok 5: Životný cyklus strategického riadenia (vlastné spracovanie podľa (8, str. 5))	24
Obrázok 6: Strategická analýza (Zdroj: (8, str. 10))	25
Obrázok 7: Porterov model konkurenčného prostredia (vlastné spracovanie podľa (10, str. 47)).....	28
Obrázok 8: Model "7 S" firmy McKinsey (Zdroj: (11, str. 22)).....	31
Obrázok 9: Štyri zložky marketingového mixu (vlastné spracovanie podľa (13, str. 70))	35
Obrázok 10: Tabuľka SWOT analýzy (vlastné spracovanie podľa (10, str. 98))	38
Obrázok 11: Lewinov model riadenej zmeny (vlastné spracovanie podľa (15, str. 58))	40
Obrázok 12: Organizačná štruktúra podniku (Zdroj: vlastné spracovanie).....	59
Obrázok 13: Mapa výskumu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	70
Obrázok 14: Prienik firemnej a rodinnej stratégie (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	83
Obrázok 15: Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 1/3 (Zdroj: vlastné spracovanie).....	100
Obrázok 16:Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 2/3 (Zdroj: vlastné spracovanie).....	101
<i>Obrázok 17: Projekt zmeny stratégie informačných systémov časť 3/3 (Zdroj: vlastné spracovanie).....</i>	<i>102</i>
Obrázok 18: Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie internej komunikácie časť 1/2 (Zdroj: vlastné spracovanie)	112

Obrázok 19: Časovo obsahový harmonogram zmeny stratégie internej komunikácie časť 2/2 (Zdroj: vlastné spracovanie)	113
Obrázok 20: Časovo obsahový harmonogram zmeny marketingovej stratégie kamenných predajní (Zdroj: vlastné spracovanie)	127

ZOZNAM VZORCOV

Vzorec 1: Funkčná rovnica	14
---------------------------------	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Interview s konateľom podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie)	I
Príloha 2: Interview s vedúcim oddelenia TechnikIndustry (Zdroj: Vlastné spracovanie)	VII
Príloha 3: Interview s vedúcim predajne Martin (Zdroj: Vlastné spracovanie)	XII
Príloha 4: Interview s vedúcim predajne Žilina (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	XVII
Príloha 5: Interview s vedúcim predajne Poprad (Zdroj: Vlastné spracovanie)	XXII
Príloha 6: Interview s vedúcim predajne Ružomberok (Zdroj: Vlastné spracovanie)	XXVII

Interview konateľ - vlastník

Oblasť stratégie:

1. Má podnik jednoznačne stanovenú víziu ?

má, niektoré však skôr v hlave majiteľa

- Zaradiť sa medzi top systémových dodávateľov naradia na Slovensku (obrat viac ako 10mil)
- Vybudovať novú centrálu firmy
- Prechod na právnickú osobu a generačná výmena
- Zmena organizácie práce – vybudovanie logistického centra, ktoré bude obsluhovať jednotlivé distribučné kanály – kamenne predajne, priemysel, e-shop, priemysel – systémový dodávateľ.

2. Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?

Prináša ich operatíva. Niekedy sú nepredvídateľné. Aj dlhodobé ciele sú rozdelené na nejaké úseky – krátkodobé ciele. Chybou je aj to, že ciele nie sú na papieri, len v hlave majiteľa. Potom zamestnanci nevedia, kam loď manévruje a mnohým veciam nemusia rozumieť, keby im boli komunikované, prospelo by to aj k nejakej lojalite a celkovej atmosfére vo firme.

Darí sa plniť tieto ciele ?

Veľa čiastkových cieľov sa splní. Ale často sa strácajú, keďže nie sú na papieri.

Väčšina cieľov, aj dlhodobých sa nakoniec splní, ale takmer nikdy to nie je časovo tak, ako som si to predstavoval na začiatku.

Jeden z cieľov je napríklad vybudovať logistické centrum. Z fyzickej stránky je splnený, ale teraz je zasa v úzadí.

3. Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?

Čiastočne, útržkovite, nedôsledne... Cieľ – stratégia – činnosti - kontrola.... čím ďalej je to horšie. Kontrola sa nevykonáva takmer vôbec, potom sa ku týmto cieľom vraciame a začíname od znova.

V čom je problém že sa to nedotiahne do konca ?

To, že to nie je životne dôležité. Ak firma dokáže fungovať aj bez toho, berie sa to veľmi ležérne. Aj z mojej strany. Niekedy je to aj nechut' ku týmto činnostiam.

Prospelo by to firme keby sa nejakým spôsobom dokončia ? Ako by si to zorganizoval ?

Prospelo. Potreboval by som tu nejakého junior manažéra, ktorému by som to hodil na krk. Ja zaberám až keď horím. Nie som ten systémový typ. Ale nie som za extrémnu expanziu a rýchle tempo. Veľa konkurenčných firiem rýchlo vystúpilo, ale teraz tu už nie sú. Boli nestabilný. Som za nejaký rozvoj, nové veci, nech sa činnosti dotiahnu do cieľa, ale volil by som skôr kľudné ciele.

Je táto firma stabilná na ďalší rozvoj ?

Za 25 rokov sa dosť dynamicky zmenilo prostredie. Teraz si musíme hľadať miesto medzi globálnymi hráčmi. Ak chceme bojovať proti Hoffmannu, Wurth, musíme manévrovať v nejakom priestore, prispôbovať sa príležitostiam. V podstate fungujeme aj na tom, že vyčíhame tú dieru na trhu... Že sme rýchlejší, lacnejší, ponúkame niečo viac ako ostatný.

4. Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?

Tá denná rutina funguje, všetci vedia čo robiť. Tá manévrovacia časť sa rieši operatívne, za pochodu. Na to sa pripraviť moc nedá. Potom sú veci čo sa dajú

naplánovať, ale je otázne či to zvládneme. Musí to mať ale nejaký efekt. Treba viac komunikovať.

Myslíš si že je nutné predajne nejakým spôsobom zjednotiť ? Vzhľadovo, procesne.

Myslím si, že oni sú celkom zjednotené. Pred pár rokmi prebehol takýto proces, teraz sa to znovu začína trochu rozchádzať. Produktovo sme celkom zjednotení, až na pár výnimiek. Rozchádzame sa v predajných cenách. Treba to zjednotiť aspoň pre účely marketingu. Ale zasa narážame na to, že nie sme systémová firma. Každá predajňa má svoju stratégiu predaja, aj podľa osobností, ktoré sú na prevádzkach. Zjednotením si síce zľahčíme niektoré veci, ale my žijeme z predaja. Pochybujem že by to malo až taký efekt, celkovo to zjednotiť. Mali by sme to zjednotiť pre marketing, pár produktov s rovnakými cenami, ktoré pôjdu do kampaní.

A čo procesy ? Napríklad prijímanie tovaru, zakladanie kmeňových kariet a podobne ?

Tu narážame na ľudský faktor, niekedy vedia ako to robiť, ale aj tak to nerobia. Ale môže sa stať že nevedia správny postup, potom to je chyba, že im to niekto nepovedal. Ale myslím si skôr že zlyháva ľudský faktor. A tiež potom zlyháva kontrola.

5. Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?

Meriame obraty, výnosy a réžie stredísk, čiže ak je jeden z cieľov dosahovaný obrat tak áno, prípadne sledujeme výšky skladov a neplatičov – to sa robí systémovo a pravidelne. Ostatné ciele sa už nesledujú tak dôsledne, zamestnanci majú pri ich napĺňaní voľnosť, z času na čas sa (niekedy aj neuvážene) k nim vraciame, ale chýba systematická práca a vyhodnocovanie.

6. Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Čiastočne áno, diskusia existuje, niekedy až príliš demokratická, tým, že firma ma svoju voľnosť tak brzdí rozhodovanie a jednoznačne určenie, sledovanie a dosiahnutie cieľov.

Oblasť štruktúry:

1. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?

Čiastočne, nie oficiálne, skôr tak „zvykovo“... ak sú problémy, je to väčšinou zapríčinené ľudským faktorom. Sú tu však činnosti, za ktoré nenesie nikto zodpovednosť. Tie potom dlho trvajú, alebo sa nerealizujú – ak to nie je životne potrebné.

2. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?

podobne ako v otázke č. 1. Riešia si to vedúci. Na niektorých prevádzkach (MT záhrada) nie je jasný vedúci. To preto, lebo nie je vhodný kandidát

3. Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné) ?

Viacmenej nie, až na jednu výnimku – prevádzka MT je priestorovo členená na tri predajne – jeden z dlhodobých cieľov je vybudovanie nového sídla firmy. A tiež vybudovanie logistického centra - to je jedna zo zásadných zmien a cieľov (dlhodobých, následne s vybudovaním centrálky firmy).

Oblasť štýlu riadenia:

1. Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?

Chýba celkový koncept, chaos, nedôslednosť, chýbajúca kontrola plnenia a vyvodenie zodpovednosti a následkov. Neexistuje postih a nápravný mechanizmus.

Myslíš si že chyba spätná väzba z tvojej strany ?

No ja som často nerozhodný. Nie je to úplne zle nastavené, ale problém je v kontrole. Nie sú následky, postihy ak niekto neurobí to čo má. Keď človek spraví chybu a je si jej vedomí, ľahko sa o tejto chybe rozpráva, a aj prijme dôsledky. Nebaví ma riešiť problémy, znamená to pre mňa veľmi veľa roboty navyše, napríklad kontrolovať inventúry, keď nesedí.

2. Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?

Už vyššie, demokraticky, niekedy až samospádom, prevádzkam je ponechaná mimoriadna voľnosť a dôvera, sledujú sa iba ukazovatele obrát, výnos, sklad a trochu réžie (primálo)

Pokiaľ je stav uspokojivý, zásahy sú minimálne, tie prichádzajú až keď je situácia kritická, a sú taktiež len chvíľkové, akonáhle sa stav zlepšuje prestanú sa dôsledne dodržiavať tieto opatrenia. Ja počúvam druhú stranu, hoci si rád nechám posledné slovo moje. Ale často urobím rozhodnutie podľa ich názoru,. Aj keď to mne úplne nevonía.

3. Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?

Áno, osobne.

Myslíš že by bolo lepšie komunikovať rozhodnutia kolektívne ? Na poradách ?

Porád je málo. Mohlo by sa to komunikovať aj tam.

4. Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?

nie, ak áno, je skutočný dôvod (krádež, ľahostajnosť, ignorovanie..)

Myslíš že rozpory (malé) sú vyhrotené emóciami ?

Áno, ale aj emócie patria ku nejakej firemnej kultúre, možno niekedy je dobré si povedať, ako v sebe čosi dusiť.

5. Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?

Nie je to úplne chaotické. Denná operatíva je chaotická, ale je to súčasť firmy. Tie ostatné rozhodnutia bývajú aj systematické.

Oblasť systémov

1. Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?

Nie. Chýba komunikačný systém a aj celý proces komunikácie je nedobrá. To je jeden z krátkodobých cieľov. Napríklad poštový server. To nesmie byť príliš komplikované. Narazíme ale určite na ľudský faktor. A hlavne čas. Buď budeme mať super distribúciu informácii, nebudeme predávať. Každý dokáže prijať len nejaké množstvo informácii. Máme problém aj s IT systémom (Money), máme ale problém že máme jednoduché účtovníctvo, ktoré už vyššie verzie nepodporujú.

Microsoft alebo Adobe Acrobat a podobné programy ? Máme, potrebujeme ?

Na niektorých počítačoch sú, ale na ostatných nie, a to spôsobuje to komplikácie. Všetko dlhšie trvá. Je to aj otázka šetrenia. Ja skôr vidím slabinu v poštovom serveri. To by tiež mohol určitým spôsobom riešiť Microsoft Office. Aby sa dalo ísť do cloudu, komunikovať, kalendár a podobne.

Myslíš že je dobré, ak majú 3ja predajcovia prístup k jednému e-mailu?

Ak majú IMAP, je to lepšie ako 3 kontá. Ak vedúci nie je pol dňa na predajni, musí to vybaviť nejaký iný predajca z prevádzky. Musia mať len interne určené pravidlá. Tie si určujú vedúci. A na niektorých prevádzkach to nemajú. Takže určité zásahy si to žiada (napríklad PP).

2. Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?

Nie. Napr. Money umožňuje hromadnú korešpondenciu, alebo karty zákazníkov. Chýba koncepcia, smernice, kontrola

3. Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?

Áno, napr. poštové servery, alebo hromadná korešpondencia, ktorá by nám umožnila osloviť zákazníka, čo doteraz moc nevieme. Bol by som rád, keby to bolo možné cez systém Money. A niečo na komunikáciu.

4. Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika) ?

nie. Jeden z krátkodobých cieľov. Systematicky to nerobíme. Pomohlo by to.

Potenciálny zákazníci. O nich informácie zbierame ?

Niečo áno, ale nemá to koncept, a myslím že to nie je ani nikde zapísané. Firma by bola vďaka tomu menej zraniteľná. Je do toho nutné investovať čas, takže aj tam treba nájsť nejakú rozumnú mieru. Väčšinu času musíme venovať predaju. Ale niečo by sme zapisovať mali, kde treba ísť na návštevu, kde je to zbytočné. Aby to v konečnom malo efekt. Aby to aj predajcom pomohlo.

Oblasť schopností:

1. Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?

Všetky menovane. Ale je to aj o kompetenciách a zodpovednosti. Firma ako celok potrebné schopnosti má, ale nevie ich vzájomne využiť. Tým, že využívame niekoľko distribučných kanálov, tieto vzájomne pôsobia ako konkurencia a často sa tak aj k sebe správajú. Je problematické primäť ich k spolupráci. Jazykové schopnosti zabezpečujeme prostredníctvom 2-3 ľudí. Ostatným v princípe stačí Google prekladač. To vidím ako stratu času.

IT schopnosti treba zlepšiť. Nevieme obslúžiť Money a využiť to naplno. Tam treba školenie. Nevieme pracovať ani s Excelom. Tu sú medzery. Všetko potom dlho trvá. Tu by som čas investoval, nie sú to zdĺhavé školenia. Tiež treba zamedziť vydávaniu ručne písaných papierových dokladov. O produktoch vieme celkom dosť, je to naša prednosť. Trendy predaja majú zmysel tiež, obchod ide dynamicky do online priestoru, o tom by sme mali informácie zachytiť, a získať vedomosti, čo sme doteraz nerobili. Školenia ohľadom praktík predaja pre nás nemajú až taký význam. Obchodovať človeka na školení nenaučíš.

2. Dopĺňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?

Áno, myslím že v rámci možností sa dopĺňajú. Ale v určitom bode to už naráža na to, že prevádzky sú sebe konkurenti.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. **Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?**

Aj – aj. Všeobecne sme neformálny a priateľský, kolektív je dobrý, miera fluktuácie mala. Existuje však boj niektorých jednotlivcov, máme aj individuálnych hráčov. Sme aj svojský, neštandardný. Čestnosť, poctivosť, to sú hodnoty čo uznávam. Kto nám nesedí, kolektív ho vypudí.

Firemné akcie, malo by ich byť viac ? Mali by byť spojené s robotou ?

Nemali by sme riešiť robotu. Malo by to byť uvoľnenie od práce.

V pracovnej dobe, alebo mimo pracovnej doby?

Kombinácia. Otázka je skôr kedy to dáme, či pred Vianocami, alebo po. Firemné akcie odrážajú stav atmosféry vo firme, tá je ovplyvnená pracovníkmi, dobou a ďalšími faktormi. Množstvo akcií ktoré organizuje firma je dostatočné. A myslím si že sú aj zaujímavé.

Spontánne akcie ?

Je to prejav dobrej firemnej atmosféry. Konali sa z popudu môjho, ale aj kolektívu. To že sa momentálne nekonajú, je odrazom atmosféry.

2. **Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?**

Veľmi, je to rozhodujúci faktor, či človek chodí rad do práce. Všetko ostatné je menej dôležité.

Oblasť spolupracovníkov:

1. **Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém) ?**

Áno, máme dobrú zostavu. Čo však tiež platí a prispievame k tomu – dobrý=individuum

2. **Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?**

Áno, kto je výkonný, zarába aj dvojnásobok „lenivca“.

Myslíš si, že by mala byť do platu zakomponovaná zložka za plnenie vecných cieľov, keď je s tým problém ?

Súhlasím, logiku to má. Ťažko to ale merať. Ale možno by to bolo lepšie urobiť represívne. Ale treba to robiť spravodlivo a systematicky. Aby boli zamestnanci na to zvyknutí. Najväčšia chyba tejto firmy je to, že neplieska bič.

3. **Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?** Profesionálna, keď sa podarí obchod. Niečo, čo nie je bežné, čo je ťažké, alebo nové. Ale aj peniaze samozrejme, najmä mimoriadny výnos. Aj kolektív. Sú aj menej aj viac motivovaní, o toho potom závisí ich výkon. Ale nikto nie je totálne demotivovaný, nie je to typické pre túto firmu.

Prečo niektorí napríklad nechodia po firmách a obciach a nezháňajú nové zákazky?

Niektorí nestíhajú. Niektorí ľudia nemajú schopnosti. Alebo nemá ich to kto naučiť.

4. **Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie**

podniku a jeho rozvoj ? nie, prikladám im iba čiastkový význam. Musia byť krátke a dobré. Dve tri myšlienky, nie sedieť cele hodiny

5. Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojalní?
Áno.

6. Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?
viď vyššie.

Porady, malo by ich byť viac, čo by sme mali riešiť.

Pravidelné, malo by ich byť viac. Treba na ňu mať ale dôvody. Je to aj o fyzickom kontakte, v tom je dobré, inšpirujeme sa navzájom. Ale porovnávanie čísiel na poradách, má význam. Je to aj o motivácii. Vyvoláva to súťaživosť. Treba v tých štatistikách hľadať dôvody zmien... S priestorom na vyjadrenie treba tiež opatrne, aby bola miera demokracie na rozumnej úrovni, aby každý iba nemudroval.

Myslíš si že by mali byť určené na poradách ciele do ďalšej porady, čo budeme riešiť a podobne... a aj riešiť problémy ?

Áno. O tom by mali byť porady. Nie však riešiť veci, ktoré sa dajú vyriešiť jednoducho aj bez porady.

Myslíš si že kreatívne riešenia vznikajú kolektívne, či samostatne ?

Asi samostatne, na poradách je aj hašterivosť, potom sa kreativita vytráca. Treba to dobre moderovať.

Marketing. Direktívny či demokratický ?

Demokratický spôsob je náročný, časovo a aj organizačne. Ak chceš dosiahnuť cieľ, často musíš ísť direktívne.

Mali by sa takéto veci riešiť na poradách ?

Áno

Koncept jednotného nákupu, ceny, naskladnenia a distribúcie. Na tomto by sme sa mali dohodnúť ? A ostatné veci direktívne ?

Áno tak, ale závisí to aj často na ponukách dodávateľoch. To musíš zladať. Aj keď si my interne povieme, ponuky dodávateľov to môžu zmeniť. Chce to ale jedného človeka navyše. Aby to celé zladil, komunikoval, premyslel.

3 najväčšie bariéry v rozvoji firmy ?

Nedostatok peňazí. Súvisí to aj s mojou filozofiou.

Ale bič má plieskať na konci. Nie je kontrola. Ľudia sa neboja robiť veci čo nemajú, lebo nepríde postih.

Komunikácia.

Marketing. Potenciál je. Ale nevyužívame ho.

Interview vedúci TechnikIndustry

Oblasť stratégie:

1. **Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?**
Nie, skôr krátkodobé ciele. Podnik nemá presné smerovanie.
2. **Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?**
Do určitej miery áno, pre niektoré prevádzky áno, pre niektoré nie. Martin má napríklad cieľ zjednotiť prevádzky pod jednu strechu. Ja o týchto cieľoch presnejšie neviem. Ciele sú stanovené skôr z finančného hľadiska. Zisk/osoba je jeden z cieľov na pobočkách.
3. **Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?**
Nie, stratégia je predávajúce tak aby sme zarobili. Potom niektoré činnosti viaznu a nerealizujú sa.
4. **Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?**
Nie sú, firma nie je takýmto spôsobom vedená. Je riadená živelne, nie systémovo. Myslím si že je to určitá bariéra v rozvoji. Ja som radšej pri určitých pravidlách a plánovaní/organizovaní s nejakou mierou voľnosti. Z môjho pohľadu je niekedy nutné krátkodobu obetovať určitý zisk za možnosť väčšieho zisku v budúcnosti.
5. **Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?**
Zisk ! iné faktory nie sú. Obrat nie je v tomto prípade až taký dôležitý.
Mali by byť aj iné ?
Ako to myslíš ?
Čo sa týka strategického rozvoja, cieľov a činností ktoré je nutné realizovať aby sa mohla firma rozvíjať, či by sme mali nejakým spôsobom merať napĺňovanie cieľov?
Napríklad práca s databázou, aktivita v práci s ňou. To asi áno. Ale je ťažké presvedčiť zamestnancov že je to dokáže priniesť zisk či časové
6. **Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?**
Asi áno, priebežne sa voľne o tom rozprávame. Hlavne ale s tými, ktorých sa to týka. Nejaké celkové (finančné, strategické rozhodnutia) menej, až nie.

Oblasť štruktúry:

1. **Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?**
Niektoré áno, tie hlavné činnosti napríklad ale sú potom činnosti ktoré lietajú po firme □ databázy, marketing. Nie sú presne určené právomoci či zodpovednosť. Každý si robí ako vie, kto potrebuje nejakú to vybaví.
2. **Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?**
Funguje tam nejaká demokracia, ale hlavné slovo má zasa vedúci. Zodpovedný je vedúci, ten si tam určuje pravidlá.

3. Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)

Asi nie, ale niečo by bolo dobré zjednotiť... Napríklad výzor predajní, sortiment – produkty rovnakých preferovaných značiek... Bol tu už taký pokus ale chýbala kontrola tak to nejako padlo...Ale hovoriť vedúcim ako predávať to nie. Oni vedia ako. Ten jednotný dizajn by bolo dobré realizovať. Potom kampane, marketing a podobne. Chcelo by to jednotné velenie, ale ťažko príjmu hocikoho, akceptujú asi len šéfa, a možno teba. Je ťažké presvedčiť vedúcich čo tým chceš dosiahnuť, prečo to je dôležité. Vedúci si tiež môžu dohadovať obchodné podmienky s malými dodávateľmi, ktorý často ponúkajú aj osobné výhody pre vedúcich, preto aj bojkotujú niektoré zmeny.

Oblasť štýlu riadenia:

1. Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?

Nedodržiavanie vlastných sľubov a nariadení. Ide to smerom z hora. Pretože keď príde mantra zisk, všetky pravidlá idú preč. Zisk=výplata. Všetci sú nastavený tak, že berú korunu dnes, nie tu možnú zajtra. Nový projekt sa nedá robiť so starými ľuďmi. Brutálne ťažké je „starých“ ľudí presvedčiť o tom

2. Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?

Niečo autokraticky, ale to je prirodzené. Ale snaží sa šéf pýtať na názory a návrhy na poradách.

Malo by ich byť viac ?

Myslím si že áno, ale nevieme ich robiť.

Mali by mať nejaký plán, dopredu dané čo sa bude riešiť ?

Komunikácia medzi pobočkami zlyháva. Nekomunikujeme.

Čo je problém v tejto komunikácii ?

Možno aj súťaživosť, nedávajú si vedieť o dobre nakúpenom tovare a pod.

Napríklad aj v školeniach bol problém, čo si o tom myslíš ?

Presne, nebolo určené kto má ísť, nevyjadrili sa a nakoniec tam šlo minimum ľudí. Mali by sme mať definované kto bude chodiť kde (záhrada/ náradie a pod.)

My si často na porade aj povieme čo, ofrflame, áno o tom vieme, možno niečo málo nového a potom 3 roky si to znova povieme a nič sa nerealizujeme. Chýba aj kontrola... také porady ako máme nepotrebujeme.

Mala by byť lepšie vedená, tematická ?

Myslím že by sme sa mali rozprávať aj o „hlúpostiach“ ako školenia, kalendár akcii... ale na takýchto „hlúpostiach“ by sme sa to mali naučiť, možno otvoriť si ústa o probléme a potom si sadnúť a porozprávať sa o tom, vyriešiť to. Také ako teraz nepotrebujeme. Je to stratený čas. Načo budeme počúvať iného, keď som si skoro sám sebe pán. Pozeráme na seba možno aj cez zisk, napríklad neviem či by človek z marketingu by na seba zarobil. Nevieme to ani poriadne zmerať. Potom sú úvahy či je takýto človek nutný a prínosný. Treba sa naučiť rozprávať.

3. Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?

Sú. V rámci možností, tak ako všetko u nás. Napríklad z porady sa nedostanú informácie ku všetkým - len k vedúcim. Nie je žiadny zápis, ak bol ku mne sa nedostal

4. Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?

Na prevádzkach sú, ale je to nejakým spôsobom prirodzené. Možno to treba trochu skôr riešiť. Sú aj medzi jednotlivými vedúcimi, pretože sú si súpermi. Je to ako 6 psov v záprahu, kde každý ťahá na inú stranu lebo má svoju šnúru, tie sane nejakým spôsobom idú dopredu a pohonič je rád že v podstate sa vezie.

5. Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?

Chaoticky, tak skôr. Zasa k tej vízii. Keďže ju nemáme nejako poriadne stanovenú potom sú rozhodnutia skôr chaoticky.

Oblasť systémov:

1. Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?

Money nám asi stačí, možno Money S4-5, ale neviem či by nám to bolo potrebné. Účtovníctvo a sklad asi stačí, e-mailové programy by sme mohli spárovať napríklad s kalendármi, ale nevieme s nimi pracovať. Možno aj Office by bol dobrý, ale nerobíme s tým (kalendár a pod.), nevieme to.

Myslíš si, keby sme zaviedli takýto systém aj s preškolením, že by to malo zmysel ?

Ak presvedčíš tých ľudí, že je to potrebné tak áno. Napríklad ten kalendár, aj keby tam boli „blbosti“ – školenia, akcie a pod.

Malo by to význam aj pre kontrolu? Keďže sa na veci zabúda.

Jasné, len aby to niekto nebojkotoval. Mohli by v kalendári byť aj dovolenky. Tá informácia by sa dostala ku všetkým potrebných. Z môjho pohľadu by to (kalendár a pod.) prínos malo. Zjednodušilo by to prístup vedenia k informáciám, prinieslo by to prehľad, informácie pre kontrolu.

Dostupnosť cenníkov a rôznych súborov by sa zlepšila ?

Máme to na publicu, ale neaktualizujeme to, nestará sa o to jeden človek. Nemá to pána. Chcelo by to jedného človeka ktorý by to spracoval – napríklad ty (smiech)

2. Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?

Využívame 3-4 veci, to aspoň mne stačí. Z komunikátorov používame skôr telefón a mail. Napríklad v e-shope majú freelo, funguje to. Asi by to chcelo mať nejaký kompletný komunikačný systém, ale nevieme s tým pracovať, ani nevieme, čo by nám to prinieslo. To by sme museli nejako zistiť a zvládnuť na to nabehnúť

3. Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?

Bavili sme sa.

4. Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém)

Nie, systémovo určite nie.

Pomohlo by to ? Napríklad v tejto situácii (korona) ?

Túto situáciu asi zvládneme, naši ľudia si nemyslia že rozosielanie mailov nás spasí, hlavne keď s tým nevieme robiť. Ale možno keby to robíme už nejaké 2-3 roky, tak sú zákazníci aj zamestnanci naučení takto komunikovať. Sme v tom trochu pozadu. A k databáze, je dôležitá, ale kľúčoví sú potenciálni zákazníci – to nemáme už vôbec. Tie informácie proste nechutne práce vypisuješ.

Oblasť spolupracovníkov:

1. Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?

Áno, robotu tam robia roky. Miestny (z prevádzok) veľmi často využívajú osobné kontakty. To je fajn. Záhrada a gazda stagnujú. Záhrada asi aj upadá. V Martine je to problém aj lokalizácie. Majú to objektívne komplikované. Miro, ktorý by mal byť v budúcnosti vedúci, nemá drive, mal pobehať všetky firmy a obce s ponukami, ale to nedal.

2. Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?

Áno.

3. Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?

Peniaze. Rolu hrá aj pracovisko a kolektív, ktorý bol dlho celkom dobrý. V poslednej dobe sa ale vyhrotila skoro na každej prevádzke nejaké konflikty, to nie je dobré, no je to celkom prirodzené. Niektorí sú preťažení. Tak z časového hľadiska nedokážu plniť ciele (zháňať nových zákazníkov).

Myslíš že je vhodné aby sa určil niekto iný na tej špecifickej predajni (Martin) ?

Myslím si že by mal ísť Miro preč, robiť si len svojich zákazníkov (4-5) a Martinské prevádzky by sa mali zjednotiť pod novú strechu s novým vedúcim a fungovať ako ostatné.

Motivácia sú aj tie akcie, atmosféra.

4. Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?

Používame len to čo nám ponúknu dodávatelia. Kedysi sme chodili do Nemecka do výroby, to bolo fajn, ale neviem či nám to profesionálne niečo prinieslo. Ale bol to fajn teambuilding. Z toho pohľadu to bolo super. Máme školenia len ohľadom produktov, iné nie.

Hodili by sa nejaké iné (obsluha Money a pod.) ?

Hodili, ale myslia si že to ovládajú. Uľahčilo by to niektoré bežné procesy, zrýchlilo by to. Ale na predaj asi netreba, oni vedia ako predávať. Chýbajú nám

aj také IT zručnosti, napríklad si nevedia počítač vyčistiť a podobne.... Ale nie je čas na to. Niektoré PC sú zastarané, pomalé.

Jazykové skills ?

Myslím že to ani nie je treba, do veľkej miery stačí na našu činnosť Google prekladač.

5. **Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojálni?**
Sú, ale mám pocit že sa tá lojalita znižuje. Pre mňa je dôležité aj to čo sa s firmou deje ako s celkom.
6. **Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?**
Pomáhame si to áno, ohľadom tovaru áno (ak nerátame shop). Sú aj hádky ale to si vysvetlíme.
7. **Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.**
Jednotlivci určite

Oblasť schopností:

1. **Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?**
Vyslovene brzda asi obsluha IT, marketing, branding. Vedomosti o produktoch – nie sme zlý ale dá sa to zlepšiť. Hoci na tých školeniach sa skôr pije, ale aj to treba pre biznis.
2. **Doplňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?**
V rámci prevádzok asi áno, ale asi aj vo finále áno. Keďže sme platený z jednej kopy, tak sa dopĺňame.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. **Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?**
Hodnoty by mal stanovovať šéf. Dlhodobu bol dobrý priateľský kolektív, ten sa trošičku zhoršil.
2. **Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?**
Áno, tvorí to aj atmosféru a tá musí byť príjemná, aby sa nám chcelo tu chodiť.

Interview s vedúcim predajne Martin

Oblasť stratégie:

1. Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?

Áno, zvýšiť aktivitu vonku v teréne. Aj viac pracovať cez siete. Z cieľov web. Nemáme stránku kde mu vieme ponúknuť produkty. Zákazníci nás síce hľadajú, no nevedia sa ku nám dostať.

2. Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?

Čiastočne o nich viem, čiastočne tuším – z éteru. Viac porád by malo byť a viac by sa o nich malo rozprávať. Z dlhodobého hľadiska je cieľov menej.

3. Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?

Čiastočne áno.

4. Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?

Čiastočne áno.

Čo chýba?

Komunikácia. Z toho viazne aj nejaká reakcia ostatných zamestnancov, možno sme aj vedeli čo, možno sme aj chceli ale pokiaľ nepríde nejaký tlak zhora tak sa to nevykoná. Ďalej databázy, to sme tiež mali.

Chýba kontrola ?

Áno, aj spätná väzba.

5. Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?

Len zisk. To sa vyhodnocuje.

Mali by sme merať viac faktorov ? Aby sa pohli tieto interné veci ? Že by sme výkon nemerali len podľa zisku ?

Niečo sa dá odmerať, niečo nie. Nevieme či táto robota (nie predaj) prinesie zisk. Nemyslím si, že táto firma vykazuje malý zisk. Možno by bolo dobré obetovať trošku zisku na úkor zlepšenia procesov. Tento zisk je tiež neúmerne vyrobený na jednotlivých strediskách

6. Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Čiastočne.

Chceli by ste byť viac zapojení ?

Cítim že by som mal odpovedať áno, na druhej strane už teraz sú tí, ktorí by mali do toho čo povedať, tak vyťažení, že nemajú čas sa zaoberať takýmito víziami.

Na prevádzkach sú kone ťažné a chovné. Je to proste nevyvážené, aj na strediskách, aj v rámci celej firmy. Niektorí sa vezú, niektorí robia. Tí čo robia, nemajú na to čas.

Oblasť štruktúry:

1. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?

Čiastočne.

V čom je problém keď čiastočne ?

Kompetencie sú do určitej miery, ale niekedy nemôžu ísť tým smerom ktorým by chceli. Ale chýba komunikácia. Zodpovednosť za niektoré činnosti nie je jasne určená, potom sa tieto činnosti neurobia.

Vy to máte na prevádzke nejako rozdelené ?

Áno

2. **Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?**

Áno.

3. **Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)**

Asi nie, ak sa mi niečo nepáči viem si zo šéfom sadnúť a povedať mu to. Aj keď sa mi niečo možno nepáči ale rozhodne nejako, urobím tak. Ostatné prevádzky majú trochu problém možno oponovať, spýtať sa. Môj názor bol väčšinou akceptovaný, možno pozmenený. Ja si viem povedať.

Malo by pozitívny efekt keby boli vedúci odlahčený od určitej práce na prevádzke ?

Ja sa to snažím trochu redukovat', teda tu prácu na predajni, snažím sa skôr na to dohliadať ale nechávam Maťovi voľnosť, nech má v podstate predajňu na starosti on. Potom ma nejako pohltil terén, a na to organizovanie potom nebolo až toľko času. Ale kontroloval som. Jednoduché procesy celkom fungovali.

Oblasť štýlu riadenia:

1. **Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?**

Málo sa komunikuje. Sme roztrieštené prevádzky po SK. Je to tak nadstavené, že veci dokážu ísť aj bez zásahu, ale len ten rozbehnutý vlak. Ale na výhybkách je nutné usmerňovať. O tom sa treba baviť.

2. **Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?**

V rámci mojej prevádzky: Ak si myslím a mám dôvod že budeme určitú činnosť robiť takto, je to direktíva. Sú ale aj veci o ktorých diskutujeme. Je to v podstate na mne. V rámci celej firmy je to skôr direktíva – prevádzky sa boja, nevedia komunikovať s vedením. Čakajú na direktívu.

3. **Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?**

Niektoré, keď neviem, spýtam sa. Na nepopulárne opatrenia si niekedy nechám s pýtaním odstup, nech mi vychladne hlava. Nemyslím si ale že je treba o všetkých rozhodnutiach komunikovať. Niektoré musí robiť kormidelník lode, a za ne si samozrejme nesie zodpovednosť.

4. **Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?**

Nie sú časté. Ovplyvňujú to emócie. Treba ju vysadiť, baviť sa o faktoch.

5. **Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?**

Podľa potreby.

Oblasť systémov:

- 1. Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?**

Táto doba si to vyžaduje, trochu sa v tom nevyznáme, nie sme IT-čkári. Mňa ale musí niekto naučiť čo a ako, potom to už samozrejme viem robiť. Musí nám to ale niekto ukázať. Ak mi to nikto neukáže, tak to robiť nebudem, lebo to neviem.

V lete sme sa bavili, že nám chýba MS Office. Je to ešte aktuálne ?

Celý systém je biedny. Tabuľky musíme komplikovane preposielať, potom to rozhadzuje formátovanie. Outlook, v rámci mailovania používame každý nejaký iný systém. Nie je to spárované, rovnaké. Nemám na to ani skúsenosti, sťahovať, vyťahovať, konvertovať. Nemám na to oficiálny program. Nefungujú ani základné veci na prevádzkach, to treba doriešiť. Všetko potom dlho trvá.

Myslíte si, že plná verzia Office (Word, Excel, Outlook, Teams) by zefektívnila prácu ?

Určite áno, keby sme to mali ako balík. Ja veľa robím napríklad aj preklady podkladov ku strojom. Potreboval by som rozbiť PDF formáty. To je veľmi komplikované bez príslušných programov.

- 2. Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?**

Nie je. Databáza nie je funkčná alebo nie je vôbec. Nevieme získať z neho adresy. V Money máme aj málo licencií. Mrzne to. Chcelo by to obnovu a upgrade. My sme v Money samoukovia, robíme veci rôzne. Vieme len to čo nám ukázali, čo robíme dennodenne.

- 3. Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?**

Nie.

- 4. Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém)**

Áno, my si preverujeme aj konkurenciu (v rámci našej prevádzky).

Sú tieto informácie kdesi uložené ?

Nie

Mali by byť ? Pomohlo by to ?

Áno

Oblasť spolupracovníkov:

- 1. Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?**

Čiastočne áno.

- 2. Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?**

Čiastočne áno.

Čo tí, ktorí nie sú?

Musia pridať, je to aj nich. Podmienky nie sú nastavené zle.

3. **Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?**

Peniaze. Sú aj nemotivovaní. Kedysi sme boli menšia firma, čo sa týka aj zákazníkov sme boli taká rodinná firma. To vypršalo, a nemyslím si že je to tým že sme sa nejako rozrástli. Bolo to fajn, aj zákazníci nás tak vnímali.

Čím to je, že už to tak nie je ?

Bývali teambuildingy, sú aj teraz, ale nemá to už tú atmosféru. Kedysi som sa normálne tešil. Teraz sa už neteším. Tým že sa u šéfa zmenili rodinné pomery, zmenila sa aj atmosféra. Chýba taká rodinná atmosféra aj z jeho strany. Je to názor z viacerých predajní.

4. **Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?**

Nie je, ja som bol na jednom predajnom školení, ohľadom praktík obchodovania. Bol som spokojný, že som tam bol. Niektoré veci boli prínosné. Niečo som sa naučil, a používam to. Má to prínos.

Školenia ohľadom IT ?

Tiež to má prínos, mrzí ma že nie som taký zbehlý, mne by to pomohlo, aby som bol viac aktívny napríklad na Facebooku.

5. **Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojálni?**

Áno, sú lojálni.

6. **Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?**

Sme síce konkurencia sami sebe, ale pomáhame si

7. **Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.**

Individuálne schopnosti

Oblasť schopností

1. **Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?**

Možno ISO, je to forma prezentácie. Inak je to zbytočné (pre mňa).

2. **Doplňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?**

Áno, delíme sa aj o informácie. A tiež činnosti. Aj v rámci prevádzok, aj v rámci firmy. Dôležité je aby si ľudia sadli. Potom si to vieme pekne podeliť podľa toho, čo vie kto najlepšie. Keď chémia nefunguje, potom to nejde.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. **Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?**

Rodinná atmosféra vo firme. Keď je dobrá atmosféra, chodíme do roboty radi. Keď je zlá, vplýva to na všetky procesy. Bohužiaľ, bývalo to lepšie.

Zlepšuje sa to ?

Ási áno, ale sme málo spolu. Len pracovne. Chcelo by to sa nejako zastaviť, porozprávať aj o iných problémoch, ako firemných.

Privítali by ste viac firemných akcií ?

Áno, ale nie násilníckych. Kedysi sme boli na spontánnych akciách, to bolo fajn. Firme by to pomohlo.

2. Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?

Áno

Vrátim sa ku poradám, malo by ich byť viac ? Aké problémy by sme mali riešiť ?

Porady chýbajú, robia sa v podstate na schodišti. Aj výstupy z nejakých rozhovorov sa nedostanú ku ostatným. Problémy sa síce diskutujú – individuálne, ale realizácia chýba. Mali by sme to riešiť na poradách. Stanoviť si ciele do ďalšej, a tie potom plniť.

Myslíte si že je nutné zapracovať na získavaní nových zákazníkov ?

Čiastočne. Konkurencia (záhradnej techniky) to robí cez marketing. Treba si ale ujasniť, či je vôbec dosť takýchto potenciálnych zákazníkov. Dobrá reklama by zákazníkov priniesla ku nám. Chýba oddelenie marketingu, jednotné ceny, jednotné vystavenie na prevádzkach, jednotný marketing. V podstate kampane. Vedúci ale nemajú čas robiť marketing, štatistiku... my musíme robiť obchod. Nevieť ale povedať, či by to prinieslo výsledok.

Myslíte si že vedúci prijímú direktívne kampane, napríklad na produkty za nižšiu cenu, ako sú ich schopný predat' vo svojom regióne ?

Áno, ide len o to aby sme zákazníka priviedli ku nám. Zarobíme na iných veciach. Nie na tom propagovanom produkte.

Marketing musí niekto spraviť, musí to mať nejaký koncept, informácie, distribúcia, výzor, komunikácia.

Myslíte si, že marketingové rozhodnutia majú byť demokratické alebo direktívne?

Mali by sme sa rozprávať o tom čo budeme propagovať. To vedía najlepšie predajcovia. V tomto smere by mala byť nejaká komunikácia. Ostatné veci by mali byť skôr direktívne. Marketing je opora pre predajcov.

Interview s vedúcim predajne Žilina

Oblasť stratégie:

1. Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?

Dlhodobu asi nie, je to o tom aby sme nejakým spôsobom napredovali. Asi by som povedal predávať viac. Potom sa prispôbujeme podľa situácie že ako. Boli nejaké vízie ohľadom e-shopov a podobne, ale teraz o nejakom konkrétnom dlhodobom celi neviem. Proste napredovať v predaji, to je vždycky cieľ.

2. Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?

Dlhodobé ani nie, krátkodobé áno, momentálne ustáť túto situáciu. To čo sa deje je aj na niečo dobré, začíname sa baviť aj o iných cieľoch, napríklad databázy. Táto situácia na to poukazuje. A budeme to musieť riešiť.

Pred tým ste sa venovali len finančným cieľom ?

No, načrtli sa síce aj vecné ciele, ale to sme skôr hasili. Bolo veľa práce v predaji, potom sme sa nevenovali týmto vecným. Nevieme osloviť, urobiť reklamu a pod. Teraz je na to čas.

3. Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?

Opravujem predošlú otázku, chceme sa čím viac venovať priemyslu – veľkého. S tým súvisia činnosti, budú sa musieť lepšie stanoviť a realizovať.

4. Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?

Áno, musia byť zapojení všetci. Je to na každom predajcovi, ako sa cíti byť v tom zainteresovaný. Musíme sa jednotne prezentovať, mať databázy a pracovať s nimi.

Funguje to ?

Nie, niečo sa začne, odozva býva slabá, nie vždy pozitívna. Treba sa ku tomu vracieť a nabádať ku plneniu cieľov.

5. Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?

Zisk. To je stále.

Myslíš že sa vyhodnocuje alebo mali by sa vecné ciele ?

Ťažká otázka...Ak by sa o to staral človek, ktorý netvorí zisk priamo, určite.

Myslím to skôr na Vás ako predajcov.

Myslím si, že sa to zhodnotí samo. Buď oslovím viac ľudí, zrýchlim procesy a donesie to zisk. V konečnom dôsledku to človeka ktorý to bojkotuje dobehne.

6. Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Komunikované sú. A zainteresované asi sú. Naposledy bol môj názor akceptovaný a myslím si, že bol aj zainteresovaný do tvorby stratégie.

Oblasť štruktúry:

1. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?

Stanovené máme. Potom je otázka čo je realita. Aj či je to možné.

2. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?

Áno.

3. **Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)**

My nefungujeme na princípe ako konkurencia. My robíme všetci všetko. Potom vznikajú trenice. Mohla by byť troška iná, ale neviem presne aká. A či na to máme.

Na tvojej prevádzke si to viete podeliť (ot.2) ?

Áno, to si vieme. S týmto na mojej prevádzke problém moc nemáme.

Oblasť štýlu riadenia:

1. **Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?**

Vedie to človek 26 rokov, nasadenie u šéfa bolo asi väčšie, bol aktívnejší. Už nie je v dianí predaja. Je to ale prirodzené. Výpadky toho či šéf riadi alebo neriadi momentálne sú. Firma beží tak trochu sama, velí až keď je to nutné. Potom máme trochu problém s jeho nariadeniami, berieme to niekedy ako narážky. Mal by byť viac vo firme, mať to pod patronátom.

2. **Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?**

Nie je to čistý direkt. Bavíme sa. Vždy sa nájde nejaký stred.

3. **Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?**

Komunikácia je na biednej úrovni. Ak je problém s niekým, tutlá sa to. Potom príde moment, keď sa naserie a je problém. Mal by to riešiť skôr, keď vidí problém, bez emócií. Keď vstupuje emócia, je to zlé zo strany šéfa aj zamestnanca. Je to vyhrotená situácia. Niekedy mám pocit, že sa šéf bojí alebo ostýcha povedať niekomu že má s ním problém, potom sa to rieši až vo vyhrotenej situácii. To vnímam zle. Zlíznu si to viacerí.

4. **Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?**

Časté nie sú.

5. **Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?**

Ako kedy.

Kľúčové rozhodnutia ?

Tie sa často musia robiť rýchlo. Ale ak je čas, určite sa bavíme, potom príde rozhodnutie. Takže ako ktoré.

Oblasť systémov:

1. **Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?**

Myslím že nie sú. Pracuje sa mi v tom naprd. Money mrzne, programy sú pozliepané.

2. **Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?**

Využívame to čo potrebujeme, a vieme. Pohyb tovaru, nejaké čísla predaja. Ostatné veci nepoužívame, hlavne adresár.

3. **Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť chod podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?**

Neviem.

4. **Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém)**

Vôbec nie, ale neviem či na to máme možnosti a kapacity. Strediská to majú nejakým riešením, ale zapísané to nie je nikde. Je to len o povedomí jednotlivých predajcov.

Pomohlo by Vám to, keby ste takéto informácie mali ?

Určite áno. Tieto informácie ale musia získavať predajcovia, tí s nimi pracujú. Malo by to byť niekde zapísané.

Oblasť spolupracovníkov:

1. **Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?**

Nie je to vždy ideálne. Je aj problém získať kvalifikovanú pracovnú silu. Martinské prevádzky sú zle riešené, ale je to najmä tým, že sú rozdelené. Potom aj osobám sa ťažko bojuje (Martin-záhada). Myslím si že sú aj demotivovaný z tej situácie.

Myslíš si že má Záhrada potenciál rásť.

Extra nárast asi nie. Bolo by to skôr na miernej krivke.

V Žiline sa záhrada dobre predáva ?

Áno, až na minulý rok. Je to ovplyvnené počasím.

2. **Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?**

Nikdy nie sú spokojný (smiech)

3. **Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?**

Peniaze. Hoci sa niekto narobí a je menší zisk, niekto robí menej a ten zisk tam je. Ale dôležitá je aj partia, musíš sa cítiť dobre. Ak to tak nie je, potom to veľmi zle, nechce sa ti robiť a výkon klesá. Kolektív je okrem peňazí asi najdôležitejší.

Myslíš že je dobrý kolektív momentálne ?

Nie je ideálny. Ale zlý určite nie je.

4. **Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?**

Chodievame na školenia ohľadom produktov. Iné nie. Ale neviem či by nás to (business školenia) bavilo. A či by to malo prínos.

IT systémy a školenia ? Malo by to význam ?

Áno, každý využíva systém po svojom. Potom je v tom bordel a ťažko sa s tým robí. Mali by vedieť využívať systémy všetci. A jednotne.

5. **Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojalní?**

Závisí od situácie. Ak všetko šľape ako má, každý je spokojný. Keď sú problémy, sú samozrejme aj zamestnanci spokojný menej. Ale je to o situácii.

6. Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?

Poradíme sa, s tovarom sú niekedy trenice, potom rastú náklady naň alebo na distribúciu.

7. Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.

Individuality. Nie sme ako celok. Nie sme tak hodnotení. Funguje tu aj rivalita.

Rivalita je prínos alebo brzda ?

Do určitej miery je to brzda, vznikajú trenice. Ale niekoho to vie aj naštartovať. Myslím si ale, že nakopnúť niekoho (stredisko) by mal skôr niekto, kto má manažérske zmýšľanie, vidí do marketingu a podobne.

Oblasť schopností:

1. Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?

Doba ide dopredu, najmä čo sa týka počítačov. Mne chýba reč. Je to pre mňa brzda. Aj v živote. Nevie napríklad komunikovať so zahraničnými partnermi a dodávateľmi, v takejto spoločnosti sa cítim zle.

Privítal by si napríklad jazykové školenia ?

Áno. Všetko čo sa viem naučiť, je pre mňa prínosom. Ale treba mať na mysli, že mňa aj tak robota na prevádzke počká. Treba myslieť aj na to, koľko času by to zobralo.

2. Dopĺňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?

Skôr nie, často sú všelijaké zlepšováky využívané len jednotlivcom.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?

Začnem tým čo by malo byť. Musí fungovať nejaká chémia, kamarátstvo. Porozumenie, pochopenie, pomoc. Možno aj mimo roboty.

Ale nie je to ideál. Ani nikdy nebol. Ale nie sme od toho ďaleko.

Teambuildingové akcie ? Privítal by si ich viac ?

Aj tam to niekedy škrie. Momentálne máme veľmi málo času na svoje aktivity. Preto sú teambuildingy čiastočne záťažou. Akcie bývali po robote, už sa nám často nechcelo. Myslím si, že firmu nezabijú 2 dni. To je to spoločné. Tam sa máme stretnúť. Zákazníci to pochopia.

2. Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?

Áno.

Porady. Malo by ich byť viac ? Keby sa riešili problémy spoločne ?

Mali by byť častejšie. Ale v inom duchu. Čísla my vieme, už nás to nezaujíma. Mali by sme tomu venovať menej času, a riešiť problémy a veci, ktoré chýbajú, sú zlé. Musí tam byť dialóg a konkrétne veci. Ako to budeme riešiť, kto bude čo vybavovať a podobne. Mohli by byť aj formou školenia. Mali by sme tam riešiť aj marketing, aby sme boli jednotný.

Marketing. Mal by byť direktívny či demokratický – formou dohody. Demokratický spôsob stojí vás čas

Musí to byť skôr direktívne. Čiastočná demokracia by tam mala byť, ale nemôžeme sa hádať o blbostiach. Treba robiť komplexné akcie – sklady, nákup, distribúcia a kanály. My sme rozmanitý, preto by sme mali tvoriť marketing na produktoch, čo máme spoločné. Ceny by mali byť určené skôr direktívne pre všetky prevádzky (na propagované produkty).

Myslíš že by sme sa mali na začiatku roka dohodnúť o produktoch, ktoré budeme propagovať ?

Áno, potom to len operatívne doladiť. Zamerať sa na sezónne produkty.

Vedeli by sme sa dohodnúť o tom ?

Áno, určite. Musíme to mať ucelené. Mali by sme sa na tom dohodnúť.

Interview s vedúcim predajne Poprad

Oblasť stratégie:

1. Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?

To musí vedieť hlava podniku, my o tom až toľko nevieme. Ja sa snažím firmu rozvíjať. Nie len na krátku dobu, ale aj do budúcnosť.

2. Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?

Krátkodobé hej. Dlhodobý sa rozvíjať. Za PP prevádzku môžem povedať, že sa snažíme aby bol zisk každý rok väčší, mesiac oproti mesiacu.

Sú zaznamenané ?

Nie, potom sa na niektoré zabudne, prípadne sa veci nedotiahnu do konca.

3. Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?

Ano, snažíme sa predávať veci (do priemyslu), ktoré sú nakupované stále (napríklad vrtáky), a popri tom predáme niekedy veľkú vec – to je čerešnička na torte.

4. Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?

Myslím že áno, hlavne každá prevádzka pozná svojich zákazníkov, vie ako ich obslúžiť, takže musia byť aj čiastočne samostatné.

5. Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?

Áno, na konci roka. Meriame najmä zisk. Meriame aj obraty zásob a podobne, ale zisk je smerodajný. Keď sú porady, vyhodnocujeme to aj častejšie.

6. Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Áno. Myslím si že sme zapojení všetci – najmä predajcovia.

Oblasť štruktúry:

1. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?

Na určité veci áno, na určité nie.

Tie čo nie ? Myslíš si že by sme si ich mali určiť ?

Nastavil by som napríklad jednorazové nákupy na vybavenie prevádzky zo súčasných 20€ podľa zisku prevádzky. Mohlo by to byť trochu vyššie. Teda určiť si, aby boli náklady na prevádzku podiel zo zisku, napríklad 10%. Že by bol nejaký budget, z ktorého by sme mohli čerpať podľa nášho uváženia.

2. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ?

Máme rozdelené niektoré veci. Napríklad jeden prijíma tovar, druhý vystavuje faktúry, ja sa starám o väčších zákazníkov. Ale niekedy musíme nahradiť jeden druhého. Takže musíme poznať všetci takmer všetky procesy.

Je to dobré keď si to volíte vy ? Alebo by bolo lepšie keby to bolo dané zhora ?

Asi je to dobré. Mali by sme ale lepšie komunikovať. Viac komunikácie – lepšie rozhodnutia.

3. Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)

Nie. Myslím si že je to fajn podelené, podľa regiónov. Vzhľadom na obsluhu zákazníkov je to dobre. Problém je trochu v logistike. Veľké nákupy by mal robiť jeden človek. A mať nad tým kontrolu. Veľký nákup značí nižšie nákupné ceny. A takto výhodne nakúpený tovar by mal ísť na všetky prevádzky. Nie len jednej. V tomto zmysle by sme si zasa mali určiť aj minimálne ceny, aby ich niekto nepodliezal (z našich predajní). Treba to proste centrálné nakupovať a potom rozdeľovať. Súvisí to aj s marketingom Teraz sú problémy najmä v tom, že e-shop nechce dať tovar výhodne nakúpený tovar. Sú tam trenice. Je to zo strany jedného človeka lakomosť. Potom sú zasa vysoké sklady, kde ležia peniaze, a nám ten tovar ani nechcú dať. My potom nemáme z čoho zaplatiť ostatný tovar.

Oblasť štýlu riadenia:

1. Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?

Komunikácia. Hlavne keď potrebujem vyriešiť veci na vyššej úrovni ako na mojej, mám niekedy problém získať jednoznačné stanovisko. Mali by sme o veciach viac diskutovať.

2. Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?

Rôzne. Závisí to od situácie. Napríklad od stavu financií.

3. Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?

Keď je častý problém, potom už rozhodnutie je menej komunikované. Už to ľuďi nebaví. Inak asi áno.

4. Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?

Vždy je nejaká závisť. Potom sa napríklad nadriadený nedozvie podstatné informácie od podriadených. Je to jedna z príčin vzniku rozporov, ale je to prirodzené, spôsobuje to aj viaznutie komunikácie.

5. Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?

Niektoré rozhodnutia treba urobiť hneď, tie sú asi skôr chaotické. Ale sú aj iné rozhodnutia, ktoré sú urobené chaoticky. Ten chaos si vytvárame aj my. Niekedy chaoticky nakúpime, neporadíme sa a podobne.

Oblasť systémov:

1. Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?

Nemáme to centrálné. Maily máme rozhádzané. Tie by sa asi mohli lepšie nastaviť. Na začiatok komunikácie by stačil aj čisto Facebook messenger. Tam pekne vidím, kto si to pozrel, či o napríklad ponuke vie alebo nevie. Aspoň by sa viac komunikovalo.

2. Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?

Nevyužívame ich naplno. Napríklad databázy nemáme plne funkčné. Mal by sa o to starať jeden človek, ktorý nie je viazaný na zisk. Tiež by mal robiť veľké nákupy. Viac by komunikoval. Jeden človek proste chýba, ktorý by to zjednotil a zosystematizoval. Aby to nejakým spôsobom centrálnie riadil, nemyslel len na seba. Systém ale nesmie byť zložitý, aby tomu všetci pochopili. Máme veľké rozdiely medzi prevádzkami v určitých procesoch, ktoré spôsobujú problémy. Máme aj rozdielne pomenovaný tovar. Potom nevieme či je tovar dostupný alebo nie je na našich prevádzkach / skladoch. Aj prerozdelenie výhodne nakúpeného tovaru by malo byť poriešené...myslím teda zopár produktov, samozrejme nie všetky.

3. **Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?**

Spomínal som pred chvíľkou.

4. **Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém)**

Každá prevádzka má svojich kľúčových zákazníkov, ale aj dodávateľov. Zbierame samozrejme informácie.

Zapisujete si ich niekde ?

Niektoré informácie sa zapísať nedajú. Veľa obchodov je o priateľských vzťahoch – to nezapíšeš. Odberatelia sú často naviazaní na konkrétneho predajcu.

Máte informácie napríklad o zákazníkoch, ktorý prestali u nás nakupovať, možno prečo prestali ? Používate ich ? Zišli by sa Vám ?

Berieme to skôr vzťahovo. Poznáme svojich ľudí, zapisovať si to nejako nemusíme. Ak vytvoríme dobrý dojem u zákazníka, vráti sa. Snažíme sa robiť tak, aby sa vracali.

Oblasť spolupracovníkov:

1. **Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?**

Najviac nadávajú pešiáci, ktorý si nikdy nevyskúšali rozhodovať. Tým potom treba dať vyskúšať urobiť robotu, na ktorú nadávajú, alebo na rozhodnutie. Nech si to vyskúšajú, nie je to jednoduché.

2. **Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?**

Myslím si, že každý zamestnanec by mal byť platený od zisku – teda tí čo sa na ňom podieľajú. Malo by to plávať. A to dosť. Možno by tí snaživý mali byť lepšie ohodnotení ako tí čo sa im nechce. Je to forma motivácie. Treba pri tom ale pozerať aj na chod firmy, nech nehrabe každý pre seba na úkor celej firmy. Tam by mali byť zasa postihy, ako napríklad pri vysokých skladoch.

3. **Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?**

Existujú. Pramení asi z peňazí. Určite na motiváciu aj spolupráca s ostatnými prevádzkami, keď niekto stále bojkotuje normálne požiadavky strácame

motiváciu. Alebo aj keď vidíme že pravidlá neplatia pre každého rovnako... Niekedy máme až nechúť niečo riešiť, čo už pred tým x-krát nevyšlo.

4. **Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?**

Čo sa týka produktov, najviac ti dá keď niečo s tým budeš robiť. Na školeniach nezískaš také skúsenosti, ako keď s tým náradím robíš. Keď sú možnosti samozrejme. Ale aj školenia majú niečo do seba.

5. **Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojálni?**

Áno, sú lojálni.

6. **Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?**

Záleží čoho sa týka. Napríklad keď potrebujem poradiť, pomôžeme si. Čo sa týka tovaru, spolupracujeme až na e-shop. V rámci možností celkom dobre.

7. **Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.**

Aj aj, ale väčšina na individuálnych schopnostiach.

Oblasť schopností:

1. **Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?**

Ja mám hendikep v jazykoch.

Bolo by to až tak prínosné pre prevádzku ?

Ja sa vynájem vždy. Ale bolo by to rýchlejšie. V niektorých firmách sú programy školení na jazyky. Možno by bolo dobré o tom porozmýšľať. Určite by to pomohlo. Len na to treba aj čas. Potom by sme vedeli konverzovať so zahraničnými stakeholdermi na rôznych stretnutiach. To mi trochu chýba.

2. **Doplňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?**

Čiastočne. Ale zdieľame svoje skúsenosti či vedomosti.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. **Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?**

Chodíme napríklad na firemné akcie. Aj to je nejaká kultúra. Niekedy býva okolo toho stres, najmä na konci roka keď je firmol. Ja by som to presunul napríklad na začiatok roka, keď aj tak robíme inventúry a je viac času. A riešil by som tam samozrejme aj robotu, výsledky z minulého roka a podobne. A to preto, lebo tam sú všetci. Z porád, kde chodia len vedúci sa často informácie nedostanú ku ostatným predajcom. Mali by sme mať aspoň 2x do roka poradu všetci. Nech sa potom nepozmenia myšlienky z porád.

Prijal by si viac akcií ?

Áno, ale spojiť to s tým, že by sme riešili firmu.

2. **Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?**

Áno.

Prijal by si viac porád ? Keby boli tematické a riešili by sme tam spoločne problémy ?

Minimálne raz do mesiaca. Nie je to na škodu. Len mali by sme potom aj s tým čo sa dohodneme, niečo urobiť. A nemali by sme sa hádať stále o tom istom.

Takže keď bude nejaký výstup, alebo dohoda, mala by sa realizovať ?

Presne, ale treba aj kontrolu. Či je to splnené a podobne. Tu máme rezervy a niektoré veci sa proste neurobia.

Marketing by mal byť direktívny, alebo by sme sa mali dohodnúť ? Je trošku problém ako zosúladiť všetky prevádzky ? Najmä ceny a produkty ?

Ja som za to, že by boli určité veci, čo by sme dobre nakúpili, stanovili jednotnú cenu a to by išlo potom do kampaní. Samozrejme musíme mať skladom dosť kusov, nech je to na prevádzkach pekne vystavené. Bolo by dobré sa na takýchto produktoch dohodnúť, ale musí to niekto riadiť zhora.

Interview s vedúcim predajne Ružomberok

Oblasť stratégie:

1. Má podnik jednoznačne stanovenú víziu?

Nie, podnik nemá jasné smerovanie.

2. Má podnik jednoznačne stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele ?

Krátkodobé ciele sú, ale nie je to moc riešené systematicky. Dlhodobé ciele len také všeobecné, my sme sa napríklad zamerali na záhradnú techniku. Ciele sú najviac finančnej povahy. Ja som si dával všelijaké ciele, ale z firmy to moc neprichádzalo. Aj keď nejaké boli, často sa nesplnili alebo sa na ne zabudlo.

3. Je určená stratégia (súbor činností) pre naplnenie jednotlivých cieľov?

Len moje stratégie, neprichádzalo to moc z firmy. Niečo prichádzalo aj z hora z firmy, ale nemalo to koncept.

Myslíš že by to pomohlo ? Keby to bolo viacej vedené.

Bolo by dobré odľahčiť predajňu o marketing a podobne. To by malo byť riadené zhora. Malo by to mať koncept a jednotnosť. Bolo by dobré mať aj zoznam dodávateľov, máme problém vyhľadať kontakt na špecifických dodávateľov.

4. Sú ciele a stratégia rozpracované aj na nižšie organizačné jednotky ?

Nie

5. Existujú merateľné faktory, ktorými meriame dosahovanie cieľov ? Býva napĺňanie cieľov pravidelne vyhodnocované podľa týchto faktorov ?

Zisk, obrátky.

6. Sú pri tvorbe stratégie zapojené zainteresované strany ?

Diskutuje sa... Niektorí to podkopávajú, bojkotujú... benevolentné – neposúvame sa... najmä starší zamestnanci neprijímajú nové nápady.

Oblasť štruktúry:

1. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci celej organizácie ?

Nie. Nie sú napísané žiadne osnovy. Často potom niektoré veci dlho trvajú, keďže si to každý rieši sám.

2. Sú jednoznačne stanovené právomoci a zodpovednosť v rámci organizačných jednotiek a prevádzok ? Každý si to nastaví ako chce.

3. Myslíte si, že je nutné z určitého dôvodu zmeniť organizačnú štruktúru podniku ? (napríklad vytvoriť alebo zlúčiť prevádzky pod jedno oddelenie – obchodné)?

Centrálne riešenie niektorých procesov. Nákup, sklad, limity. My nemáme čas sa dohadovať, a teda to nerobíme. Boli by lepšie nákupné ceny, menšie náklady na distribúciu. Vytipovať nejaké produkty, ktoré by sme stále držali. A nakupovali spoločne.

Oblasť štýlu riadenia:

1. Aké sú najčastejšie problémy, ktoré súvisia so spôsobom riadenia ?

Ja nemám problém s vedením. Skôr s ostatnými prevádzkami. Tam by mali byť nastavené nejaké pravidlá.

2. Akým spôsobom je riadená spoločnosť a prijímané rozhodnutia (demokraticky, autokraticky) ?

Voľná ruka pokiaľ zisk, skôr demokracia.

3. Sú prípadné rozhodnutia komunikované a vysvetlené zainteresovaným stranám ?

Niekedy nie, niektoré zas netreba, niektoré áno. Mali by sme komunikovať viac reklamu, branding. Tu to viazne.

4. Sú časté rozpory medzi vedením a zamestnancami ?

Mzdové niekedy, inak ani nie.

5. Sú rozhodnutia prijímané systematicky alebo skôr chaoticky ?

Chaoticky. Nedotiahneme často procesy.

Oblasť systémov:

1. Sú podľa Vás súčasné IT systémy dostačujúce pre chod podniku ? Aké IT systémy chýbajú a aké sú zasa zbytočné (napríklad na komunikáciu v rámci podniku)?

Money mrzne... to by sme mali vyriešiť. Zdržuje to.

2. Je využívaný plný potenciál súčasných IT systémov vzhľadom na potreby firmy? Ak nie tak prečo ?

Nie, Money – školenie. Nevedia v tom poriadne robiť. Niektorý to majú aj zle nastavené. Zdržujú sa. Prijímame tovar rozdielne, vznikajú duplicitné karty a podobne.

3. Máte vedomosť o systémoch, ktoré by vedeli urýchliť a pomôcť chodu podniku ? Aké problémy by mohli riešiť, alebo na aké procesy by mohli byť využité ?

Outlook by mali mať všetci, alebo nejaký iný systém na komunikáciu. Taký zatiaľ nemáme... Google acc + záložky v prehliadači komplexne pre firmu s heslami a podobne. Ušetrí to čas.

4. Zhromažďuje podnik informácie o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch či konkurencii? Vyhodnocuje tieto informácie (štatistika, CRM systém).

Potrebné to je, dodávatelia špecialít – tieto informácie nezdierame. Ťažko sa nám aj oslovuje zákazník, keďže nemáme na neho poriadny kontakt, alebo ho len s námahou vyhľadáme. Bude to mať efekt na 100%. Doteraz sme to nerobili, alebo slabo, nekonceptne. Bavili sme sa aj o tom, ale bolo to bojkotované. Pri odchode zamestnanca nám neostane nič, žiadne informácie.

Oblasť spolupracovníkov:

1. Myslíte si, že kľúčové pozície sú obsadené správnymi pracovníkmi (ak nie, kde je problém)?

Áno, majú dobré výsledky.

2. Myslíte si, že sú zamestnanci adekvátne ohodnotení (v čom je ak tak problém) ?

Neviem. Možno by sme mali mať nejaké targety, za ktoré by boli odmeny.... lebo ak mám vyhnat' zisk o veľa, veľmi sa narobíš, a na výplate to až tak nevidno. Tam už je otázne, či ma to až tak motivuje aby som robil od rána do večera.

3. Z čoho pramení najväčšia motivácia ? Existujú vo firme zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní ? Prečo ?

Zisk, pochvala tiež, teambuildingové akcie sú super, možno menej drahé akcie – rozdať zamestnancom....ľudia by boli viac nadšení a ovplyvnilo by to asi aj ich výkonnosť. A áno, niektorí nie sú motivovaní.

4. Existuje systém školení a zvyšovania kvalifikácie v podniku ? Je funkčný ? Aký dopad by mal funkčný systém zvyšovania kvalifikácie na fungovanie podniku a jeho rozvoj ?

Produktové školenia majú efekt vzťahový. IT interne, pre nás.

5. Aké majú zamestnanci postoje voči podniku ? Sú zamestnanci lojálni?

Lojálni do výšky svojho príjmu.

6. Funguje v podniku spolupráca v rámci jednotlivých prevádzok, ale aj v rámci celého podniku ? Ak nie, kde je problém ?

Máličko.... každý kope za seba. Sankcie o tovare, keď sa ignorujú požiadavky z iných prevádzok. To zbytočne zvyšuje náklady ako na tovar, tak aj na dopravu. O vedomostiach spolupracujeme, poradíme si navzájom.

7. Funguje podnik na individuálnych schopnostiach jednotlivcov, alebo na tímovej spolupráci.

Individuálne schopnosti.

Oblasť schopností:

1. Aké schopnosti chýbajú podniku alebo ho brzdia v ďalšom rozvoji (napríklad jazykové, obsluha IT, trendy predaja, vedomosti o produktoch, komunikačné)?

Systémovosť. Treba zavádzať systémy, vedieť ich využiť.

2. Dopĺňajú sa vzájomne schopnosti zamestnancov v prospech celého podniku ?

Niekedy áno, niekedy nie. Závisí od situácie. Mali by sme využívať aj príležitosti spoločne – verejné obstarávania a pod.

Oblasť zdieľaných hodnôt:

1. Aké sú základné firemné hodnoty (priateľský kolektív, formálne/neformálne vzťahy) ? Existujú niektoré rozporuplné, ktoré vytvárajú zlú atmosféru vo firme ?

Nemyslím si, že sme nejako extra úprimný.

2. Je pre vás firemná kultúra dôležitá ?

Áno, kolektív je dôležitý. Z toho pramení aj tá spolupráca. Pomohlo by tomu systémovosť, a nedochádzalo by ku konfliktom, ktoré potom atmosféru narúšajú.

Porady: Malo by ich byť viac ? Riešiť problémy systémovo ?

Ťažko povedať, veľmi odbiehame od témy. Malo by to byť lepšie moderované. Aby sme sa držali témy. A byť pripravený, aspoň okruhy. A následne si

kontrolovať body. Mávali sme skôr porady o zhrnutí situácie, nie o tom čo ideme robiť.

Ako by mal vyzerat' marketing?

Mal by byť koncept, jednotný nákup, ceny, kampane. Na určitý stály sortiment.