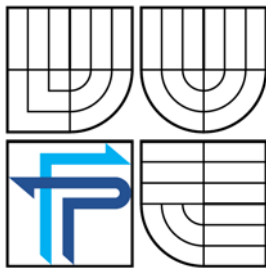


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. TOMÁŠ JAROŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. IVANA GROLIGOVÁ, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jaroš Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku - dobíhající (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod, cíl práce
Teoretická východiska řešení
Charakteristika společnosti
Vlastní řešení - podnikatelský plán
- Ekonomická a finanční analýza divize
- Strategie růstu
Návrh podnikatelského plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy



Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220s. ISBN 80-7169-812-1

NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216s. ISBN 80-247-0125

WÜPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159s. ISBN 80-7261-075-9

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Groligová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Šimberová

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Koch

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ABSTRAKT

Ak chce v súčasnosti podnik zlepšovať svoju tržnú pozíciu a zvyšovať zisky, musí dochádzať k jeho expanzii. Expandovať môže iba na základe využitia príležitostí, ktoré sa mu naskytajú. Cieľom tejto práce je zhodnotenie rozšírenia podnikateľských aktivít spoločnosti a možné stratégie rastu malej firmy.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Podnikateľský zámer, strategická analýza, stratégia, rast firmy

ABSTRACT

If company wants to improve its market share and raise its earnings it has to expand. The only way to expand is taking the given opportunities. The goal of this thesis is the evaluation of business activities expansion of a company, and possible growth strategies of a small company.

KEYWORDS

Business plan, strategic analysis, strategy, company growth

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

JAROŠ, T. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ivana Groligová, CSc.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu vypracoval samostatne pod odborným vedením Ing. Ivany Groligovej, CSc. a uviedol v zozname literatúry všetky použité literárne aj odborné zdroje.

V Brne dňa 20.5.2008

.....

POĎAKOVANIE

Na tomto mieste by som chcel poďakovať Ing. Ivane Groligovej, CSc. za praktické pripomienky, vedenie a odbornú pomoc pri spracovaní diplomovej práce. Mgr. Pavlovi Knoflíčkovi za poskytnutie potrebných údajov a cenných rád, ktoré mi pomohli pri realizácii tejto práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA	12
1.1 Identifikácia	14
1.1.1 Vízia organizácie	14
1.1.2 Misia (poslanie) organizácie	15
1.1.3 Stanovenie cieľov organizácie	17
1.2 Strategická analýza	19
1.2.1 Analýza vonkajšieho (obecného) okolia	21
1.2.2 Analýza odborového (konkurenčného) okolia organizácie	22
1.2.3 Analýza vnútorného okolia	23
1.3 Formulácia stratégie	36
1.3.1 Generické stratégie	36
1.3.2 Alternatívne podnikové stratégie	39
2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	42
2.1 Obecné informácie o podniku	42
2.1.1 Organizačné členenie spoločnosti	43
2.1.2 SWOT analýza	45
3 VLASTNÉ RIEŠENIE	47
3.1 Analýza vonkajšieho okolia	47
3.2 Analýza odborového okolia	49
3.3 Finančná analýza	51
3.4 Marketingová analýza	59
3.5 Analýza personálnych zdrojov	61
3.6 Stratégia rastu	62
3.2.1 Formy implementácie stratégie rastu	64
4 NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	66
4.1 Produkt	67
4.2 Stratégia	73
5 ZÁVER	74
6 ZOZNAM LITERATÚRY	76

7 ZOZNAM OBRÁZKOV	-----78
8 ZOZNAM GRAFOV	-----78

ÚVOD

Nenáročné podmienky pre úspešné podnikanie sú už dávno minulosťou. V dnešnej dobe vládne tvrdý konkurenčný boj. Ak chce firma uspieť a prosperovať, musí získať určitú výhodu nad svojimi konkurentmi. Jednou z významných možností jej dosiahnutia je aplikovanie premyslenej stratégie.

Čo je to vlastne stratégia? V minulých dobách sa stratégia chápala ako veda o plánovaní a vymedzení smerovania vojenských akcií. Do nevojenských oblastí, hlavne do podnikov, začala prenikať na počiatku šesťdesiatych rokov minulého storočia. Dnes už existuje celý rad rôznych definícií stratégie, ktoré vznikli na základe celej škály výskumov. V stručnosti stratégiu môžeme definovať ako trajektóriu alebo dráhu smerujúcu k vopred stanoveným cieľom.

Samotná stratégia je súčasťou oveľa väčšieho celku, strategického riadenia, ktorý je možné v našich tržných podmienkach ešte stále považovať za novú oblasť. Napriek svojmu rozšíreniu, podniky poznajú iba základné metódy a obecné charakteristiky strategického riadenia. Pritom dôkladnejšia znalosť špeciálnych metód, prístupov a riešení aplikovaných priamo na podnik zvyšuje schopnosti organizácie súťažiť v neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí.

Preto by som chcel v tejto diplomovej práci bližšie rozobrať problematiku strategického riadenia a následne aplikovať zvolenú stratégiu na konkrétnu firmu.

Ciele práce

Cieľom tejto diplomovej práce je zhodnotenie rozšírenia podnikateľských aktivít spoločnosti a možné stratégie rastu malej firmy.

Cieľu práce zodpovedá i štruktúra, ktorá je rozdelená do piatich hlavných kapitol.

Prvú kapitolu tvoria teoretické poznatky zaoberajúce sa problematikou procesu strategického riadenia. Bližšie definuje jednotlivé fázy procesu, čo predchádza formulácií stratégie a aké sú jej základné druhy.

Predmetom druhej kapitoly je charakteristika mnou vybranej malej firmy. Táto kapitola sa zaoberá obecnými informáciami o podniku (predmetom podnikania, právnou formou, históriou, atď.) a jej organizačnou štruktúrou. Taktiež sa v nej zobrazia výsledky prvej z viacerých analýz, SWOT analýzy.

V tretej kapitole by som chcel pokračovať v strategickej analýze podniku. Postupne by som podrobil firmu analýzam vonkajšieho (SLEPT analýza), odborového (Porterov model 5 konkurenčných síl) a interného (finančná, marketingová, personálna analýza) okolia. Druhou náležitosťou, ktorá by sa v tejto kapitole objavila, je popis možných stratégií rastu a formy jej implementácie.

Štvrtú kapitolu by tvoril výsledný návrh podnikateľského zámeru, ktorý by vychádzal z výsledkov predchádzajúcich analýz a zároveň by stanovoval vhodnú stratégiu pre danú firmu.

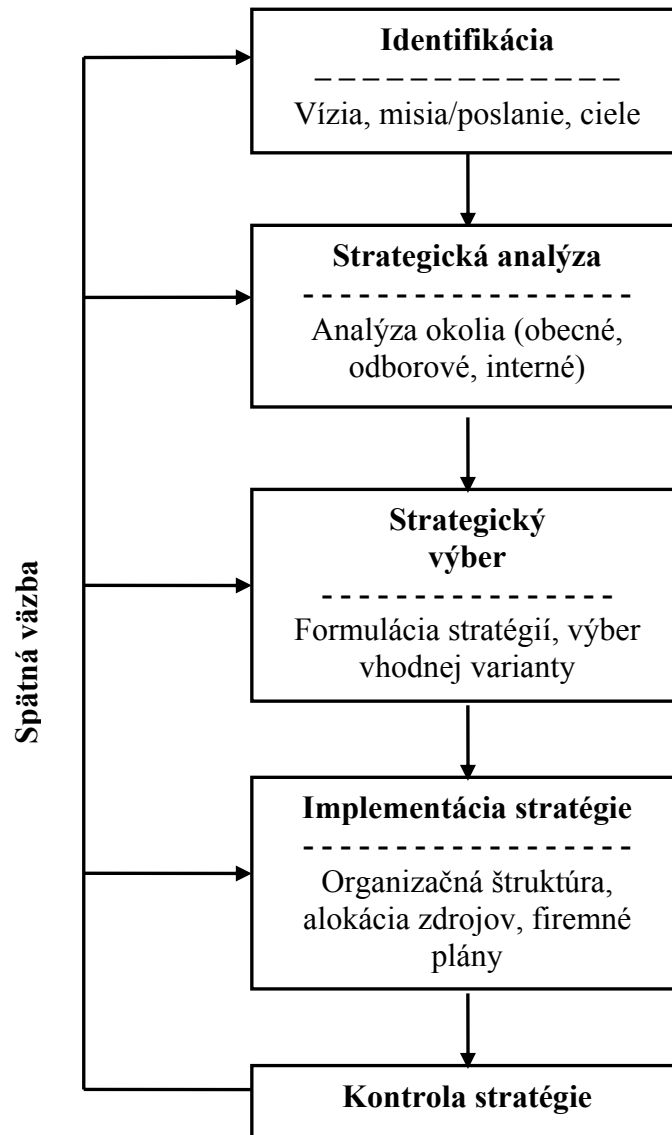
Na základe zistených súvislostí by sa vyvodil záver, ktorý by bol obsahom poslednej kapitoly. Je to vlastne súhrn tretej a štvrtej kapitoly, kde je popísané stručné zhodnotenie dosiahnutia stanovených cieľov práce.

1 PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA

Strategické riadenie je dynamický proces pre zladenie stratégií, výkonnosti a obchodných výsledkov. Efektívna kombinácia rôznych elementov (ľudia, technológie, procesy), ktoré majú vplyv na chod firmy, pomôže dosiahnuť vopred stanovených cieľov. Je to neustály proces tvorby a určovania smeru vývoja organizácie a jej aktivít. Je to rozhodovanie o tom, ako sa brániť vznikajúcim zmenám v danom prostredí organizácie. Proces strategického riadenia je možné rozdeliť do piatich fáz:

- Prvá fáza zahŕňa identifikáciu podnikových cieľov a misií. Má za úlohu zistiť skutočný stav strategického riadenia v danej spoločnosti a presne určiť, čo chce daná firma dosiahnuť.
- Druhá fáza sa zaoberá strategickou analýzou vonkajšieho, odvetvového a vnútorného prostredia organizácie. Pri analýze vonkajšieho alebo obecného prostredia sa organizácia snaží nájsť okolité faktory a ich vplyv na fungovanie organizácie. Analýza odvetvového alebo konkurenčného prostredia zohľadňuje hrozbu potenciálnych konkurentov, silu zákazníkov a dodávateľov, hrozbu substitútov a úroveň konkurenčnej rivality. V rámci analýzy interného okolia organizácie vedenie zisťuje aký je stav všetkých aktivít vo vnútri organizácie a aká je ich previazanosť v rámci celého hodnotového reťazca. Analýza interného okolia zahŕňa identifikáciu a hodnotenie/vyhodnotenie súčasnej vízie/misie, strategických cieľov, ale hlavne silné a slabé stránky organizácie. Vedenie sa snaží určiť kľúčové oblasti vo vnútri organizácie, ktoré potrebujú viac pozornosti alebo priorít.
- Tretia fáza je formulácia stratégie pomocou jasného súboru odôvodnených opatrení, ktorý má za úlohu zhodnotiť doterajšie misie a ciele organizácie a stanoviť nápravu, pokiaľ došlo k odchýlke od pôvodných očakávaní. Pri formulácii sa vedenie snaží modifikovať súčasné ciele a stratégie tak, aby bola úspešnejšia. Zahŕňa vytvorenie udržateľnej konkurenčnej výhody, pretože súčasné výhody sú neustále pod tlakom konkurencie.
- Štvrtou fázou je implementácia stratégie, ktorá sa zaoberá zladením organizačnej štruktúry, systémov, procesov atď. so zvolenou stratégiou.

- Poslednou fázou je hodnotenie a kontrola stratégie, ktorá má za úlohu kontrolovať a monitorovať vývoj implementácie zvolenej stratégie a iniciovať nápravný krok, ak je nutný. (3)



Obrázok č. 1 Proces strategického riadenia

1.1 Identifikácia

Vízia a poslanie zastávajú v novodobej histórii podnikania veľmi dôležitú úlohu. Tieto dva pojmy (z angl. vision, mission) sa v praxi amerických korporácií využívajú takmer všeobecne, odtiaľ sa začali postupne preklenovať aj do ostatného sveta obchodovania a v dnešnej dobe sa stávajú takmer samozrejmosťou každej formulácie podnikovej stratégie, pretože naznačujú ako sa bude firma chovať v blízkej, ale aj v ďalekej budúcnosti.

1.1.1 Vízia organizácie

Vízia sa môže definovať ako mentálny model budúceho stavu procesu, skupiny alebo organizácie, ale aj ako odraz budúcnosti, ktorý je zobrazený dostatočne pozitívne, aby motivoval zúčastnené osoby podniku a udával silné meno firmy.(3)

Účinná vízia je charakterizovaná nasledujúcimi znakmi:

- obraznosť
- adresnosť
- uskutočniteľnosť
- jednoznačnosť
- flexibilita
- zrozumiteľnosť

Vízia, ako dokument, slúži predovšetkým priamo zainteresovaným osobám spoločnosti, čiže zamestnancom podniku, vedeniu, prípadne investorom. Tým, že sa zameriava na určitý smer, ktorým sa firma vydáva do budúcnosti, ukazuje, ako by mali svojim postojom a chovaním prispieť k jeho budovaniu. Vízia musí byť orientovaná na zákazníkov. Je to dôležité najmä z toho hľadiska, aby mohol podnik plniť svoj primárny cieľ, dosahovanie zisku. Vízia má 3 základné ciele:

- o **Vyjasniť smerovanie podniku** – vízia reprezentuje funkčný krok dopredu, pomáha vytvoriť spoločnú identitu a zdieľanie významu cieľov organizácie. Preto ak si nie sú pracovníci istí s realizáciou určitej aktivity, vízia by im mala byť z tohto hľadiska nápomocná. Naopak vedeniu pomôže postup v súlade s víziou podniku vyvarovať sa prijímaniu rozhodnutí, ktoré by neboli organizácii prospešné.

- **Motivovať Ľudí** – realizácia určitej novej stratégie môžu pôsobiť bolestivo a zo začiatku chaoticky, obzvlášť ak spoločnosť podnikla zásadný obrat. Po zamestnancoch sa požadujú zmeny v zabehnutom, rutinnom chovaní. Tieto vplyvy pôsobia mnohokrát nemotivujúco, preto by mala vízia zdôrazňovať prínosy, ktoré sú pochopiteľne vyššie než vyžadované obete. Dobrá vízia reprezentuje integritu zamestnancov v podniku, tým ich inšpiruje a motivuje k lepším výkonom.
- **Koordinovať množstvo Ľudí** – Vízia tým, že podporuje myslenie v dlhodobom horizonte vedie všetkých pracovníkov v podniku za spoločným cieľom v budúcnosti. Preto ak nastane prípad, že z nejakého dôvodu sú oddelení od priameho diania v podniku, môžu pracovať samostatne.(7)

Rozšírená verzia základného dokumentu vízie upresňuje ciele, ktoré sa chcú dosiahnuť, obsahuje scenáre budúceho vývoja ako aj strategické rozhodnutia, preto je určená predovšetkým vrcholovému vedeniu spoločnosti. Mnohokrát obsahuje dôverné informácie, preto vedenie podniku narába obozretne s daným dokumentom. Vízia, jej tvorba a následné oznámenie všetkým zúčastneným stranám nie je ľahká záležitosť. Patrí k najzodpovednejším, ale aj najzložitejším a znalostne najnáročnejším úlohám podnikového vedenia. Avšak dobre vypracovaný dokument vízie svojou praktickosťou, originalitou a výnimočnosťou poskytuje podniku nemalú konkurenčnú výhodu.(2)

1.1.2 Misia (poslanie) organizácie

Misia je sformulovaná a napísaná vízia, je to vlastne spôsob, ktorým je možné dosiahnuť tzv. „zhmotnenej“ vízie. Na rozdiel od vízie, ktorá deklaruje „čím chce podnik v budúcnosti byť“, poslanie dáva odpoveď na otázky: „Kto sme? Čo robíme? A prečo to robíme?“ Misia navyše obsahuje kódex chovania sa celej organizácie tak, aby viedol k naplneniu stanovenej vízie a zároveň k stimulácii pracovníkov.(3)

Poslanie nie je určené len úzkemu vedeniu a zamestnancom, ale naopak je orientované na celé okolie podniku v najširšom slova zmysle. Jeho cieľom je vytvorenie, čo najlepšieho obrazu organizácie. Preto sa podnik usiluje o to, aby s ich poslaním bolo zoznámených, čo najviac ľudí.

Nie je definovaný žiaden predpis, ktorý by upravoval ustálenú formu tvorby misie, avšak poslanie podniku by malo obsahovať hlavne tieto informácie:

- definícia súčasného stavu spoločnosti – jej úlohu, význam na trhu a jej prínos pre miesto pôsobenia
- sústredenie sa na hlavné aktivity spoločnosti, vyzdvihnúť by sa mali hlavné prednosti
- história – podniky by mali zmieniť ich dobrú tradíciu
- vzťah k zákazníkovi – čestný, zodpovedný a úctivý postoj k zákazníkom, starostlivosť a výhody určené stálym zákazníkom
- vzťah k dodávateľom – bezproblémové a pohotové plnenie záväzkov voči dodávateľom
- vzťah k zamestnancom – zodpovedný, úctivý postoj k zamestnancom, rešpektovanie individuálnych záujmov, umožnenie starostlivosti o rodinu, zaistenie podnetnej a tvorivej práce, umožnenie pracovného rastu a individuálneho rozvoja v spoločnosti atď.
- podpora rozvoja spoločnosti – vysoká konkurencieschopnosť podniku, zaistenie nevyhnutného kapitálového vybavenia spoločnosti, vysoký ekonomický výkon
- technológie – uplatňovanie najnovších vedeckých poznatkov, používanie najmodernejších technológií, vysoká hodnota intelektuálneho kapitálu
- pracovné prostredie – hygienické, účelné, bezpečné, príjemné pracovisko
- image na verejnosti – angažovanie v sociálnych, spoločenských, environmentálnych problémoch v prostredí svojho pôsobiska
- výrobky alebo služby – poskytovanie vysoko úžitkových produktov/služieb za primeranú cenu, rýchla reakcia na zákazníkove potreby, vysoká akosť poskytovaných produktov/služieb

1.1.3 Stanovenie cieľov organizácie

Stanovenie cieľov je jednou z najdôležitejších činností v procese strategického riadenia. Je chápané ako vedomé zameriavanie budúcej činnosti organizácie určitým smerom. Ciele teda charakterizujú špecifické stavy, ktoré chce podnik dosiahnuť prostredníctvom svojich aktivít, zároveň charakterizujú akú konkurenčnú pozíciu bude mať podnik na trhu. Sú akýmsi pomocníkom pri formulácii stratégie. Rôzne podniky majú rôzne ciele (napr. niektoré preferujú zvýšenie zisku, iné vybudovanie vedúceho postavenia na trhu atď.). To znamená, že ciele určujú, na čo má byť kladený dôraz predovšetkým a od čoho sa má naopak upustiť. Formulovanie cieľov je komplexný proces, ktorého sa zúčastňujú rôzne záujmové skupiny. Podstatným faktorom je nielen formulovanie primárneho cieľa spoločnosti, ktorým je vo väčšine prípadov vytvárať zisk, ale aj určitých okrajových podmienok. Medzi ne patria napr. vzťahy medzi pracovníkmi (možnosť seberealizácie), dodávateľské vzťahy (dlhodobé dodacie zmluvy), spoločenské prínosy (zachovanie životného prostredia) atď.

Pri stanovovaní cieľov pôsobia na organizáciu určité faktory, ktoré v značnej miere môžu ovplyvniť rozhodovanie o cieľoch. Sú to najmä:

- vplyvy a tlaky okolia, v ktorom sa podnik nachádza
- výška dostupných podnikateľských zdrojov
- vlastnosti riadiacich pracovníkov
- interné vzťahy medzi všetkými zainteresovanými osobami
- história firmy (určité skúsenosti z minulosti)
- zmeny v dopytoch skupín klientov
- zmeny v aspiráciách managementu
- vznik krízových situácií

Druhy cieľov vytyčovaných v podnikových a vnútro podnikových plánoch je možné s ohľadom na ich značnú rôznorodosť hodnotiť z viacerých hľadísk, napr. podľa časového horizontu, v ktorom majú byť plnené, podľa vzájomných vzťahov jednotlivých cieľov pri ich plnení, podľa formy vyjadrenia atď.

Najčastejšie však samotná formulácia pozostáva z 2 krokov:

- obecné ciele
- špecifické, konkrétne ciele

Obecné ciele by mali reflektovať primárne aktivity alebo určitý strategický smer podniku a zahŕňajú dlhšie časové obdobie, t.j. aspoň tri roky. Sú vytvorené v súlade s poslaním organizácie a poskytujú určitý integrujúci prvok, z ktorého sa potom vychádza pri stanovovaní strategických a operatívnych plánov.

Konkrétne ciele sa odvodzujú z cieľov obecných a ďalej ich rozvíjajú. Obsahujú dôvody a návody k jednotlivým krokom, ktoré majú byť podniknuté na dosiahnutie týchto cieľov, ako napr. špecifikujú alokáciu zdrojov, určujú a usmerňujú budúce rozhodnutia a akcie atď.

Konkrétne ciele uvedené v podnikových plánoch by mali byť stanovené a vymedzené podľa tzv. princípu SMART.(3)

- S = Specific (špecifické) – konkrétne pre každú vnútro podnikovú jednotku, pre každého pracovníka. Každý vo firme tomu musí rozumieť.
- M = Measurable (merateľné) – alebo kvantifikovateľné. Musí sa presne definovať koľko toho sa chce dosiahnuť, aby bolo možné sledovať a kontrolovať priebeh a percento plnenia týchto cieľov.
- A = Acceptable (priateľný) – musia byť akceptovateľné nielen pre jednotlivé interné a externé záujmové skupiny, ale pre celú organizáciu.
- R = Realistic (realistický) – splniteľné z hľadiska disponibilných materiálových, finančných, ľudských zdrojov a z hľadiska časových možností vykonávateľov.
- T = Time-based (časovo vymedzený) – musí byť presne určené do akého termínu sa chce tento cieľ dosiahnuť a či je to časovo možné, aby bolo možné priebežne kontrolovať jednotlivé stupne dosiahnutia.

1.2 Strategická analýza

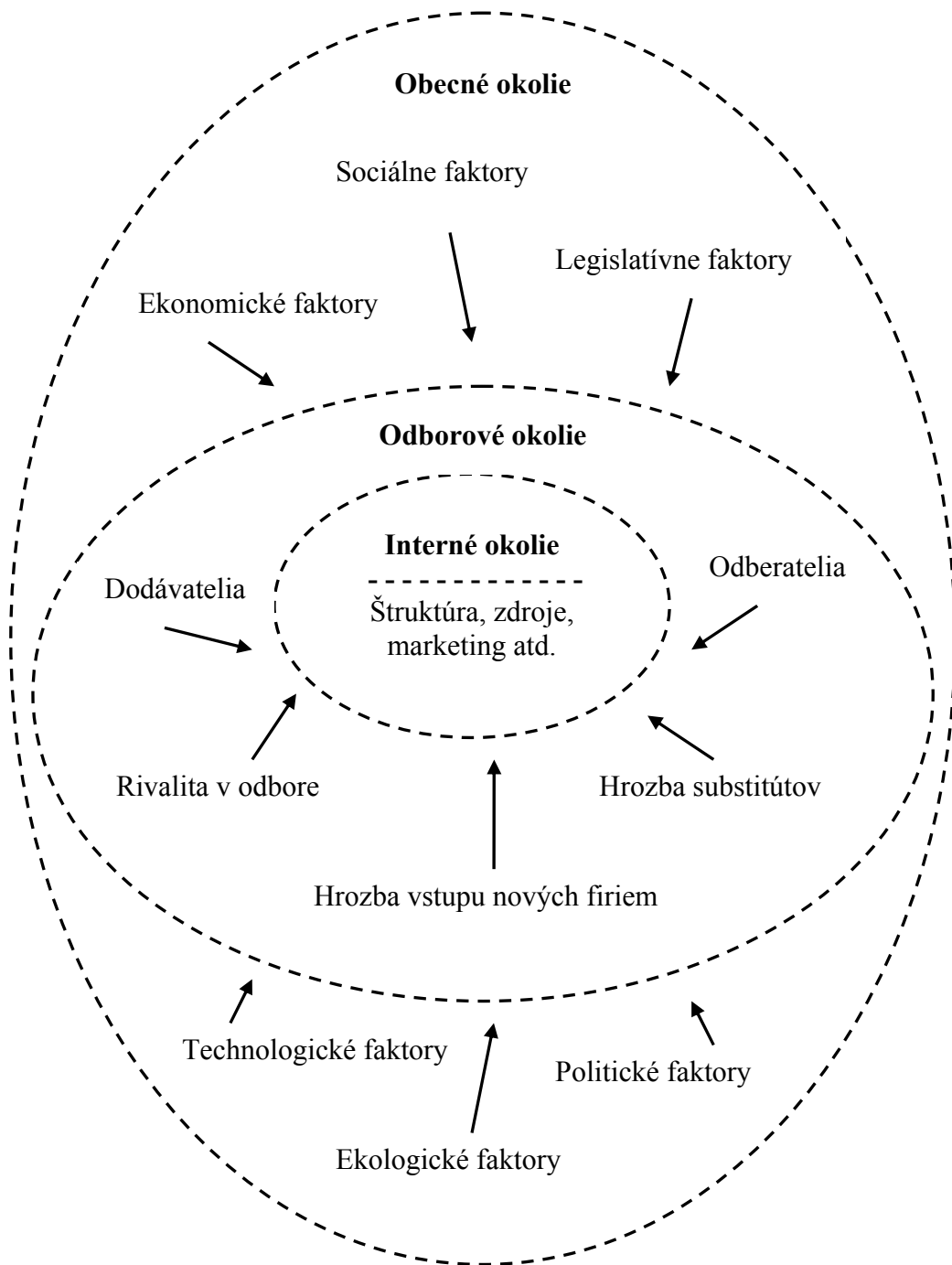
Základom pre formulovanie stratégie podniku je nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Formulácia stratégie je zložitý proces, ktorý vyžaduje systematický prístup pre identifikáciu a analýzu vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik a ich konfrontáciu so zdrojmi a schopnosťami podniku. Najvýznamnejšou úlohou stratégie je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou môžu v budúcnosti nastať. K tomu je potrebná strategická predvídavosť založená na tvorivom prístupe strategického myslenia.

Základné východiská pre formuláciu stratégie vyplývajú z výsledkov strategickej analýzy. Strategická analýza zahŕňa rôzne analytické techniky využívané pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku a zdrojovým potenciálom firmy. Vo všeobecnosti platí, že na podnik vplývajú 3 druhy okolia, ako uvádza *obrázok č. 2*:

- vonkajšie tzv. makrookolie
- odborové – ktoré zahŕňa konkurenciu, dodávateľov, odberateľov
- interné – štruktúra firmy, zdroje atď.

Analýza je jednou z najdôležitejších súčastí vedeckej metódy, je jej základom. Analýza predstavuje rozloženie určitého komplexu na jednotlivé súčasti. Postupuje od celku k častiam, zložkám, z ktorých sa celok skladá. Jej cieľom je odhaliť jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie firmy. Veľmi dôležité je posúdiť vzájomné vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi existujú. Tento krok je potom základom pre posúdenie vhodnosti súčasnej stratégie či rozhodnutia o voľbe novej stratégie. Vychádza sa pritom nutne z odhadov budúcich trendov a javov, ktoré môžu v priebehu strategického obdobia nastať. Je preto nutné snažiť sa, čo najkvalitnejšie analyzovať existujúce trendy, získať informácie umožňujúce odhaliť základy budúceho vývoja, oddeliť krátkodobé javy od procesov dlhodobej povahy. To potom umožňuje na tomto základe určiť faktory, ktoré stratégiu podniku ovplyvňujú, a kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik.(5)



Obrázok č. 2 Podnikateľské okolie spoločnosti

1.2.1 Analýza vonkajšieho (obecného) okolia

Analýza vonkajšieho prostredia, ktorá býva často nazývaná aj analýza makroprostredia, sa zaoberá podmienkami, ktoré podnik nemôže priamo ovplyvniť, ale ktoré naň v nemalej miere pôsobia. Pre úspešnú prevádzku by sa mal management spoločnosti snažiť získať dostatočné množstvo informácií aj o faktoroch z tejto oblasti.

Analýza vonkajšieho okolia je dôležitá pre poznanie prostredia, v ktorom podnik pôsobí, ďalej pre identifikáciu zmien a trendov, ktoré sa dejú v okolí podniku a k stanoveniu toho ako bude podnik na vplyvy týchto zmien a trendov reagovať.

Je to rozbor vzájomne súvisiacich sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických, technologických/technických a ekologických trendov. Často sa v literatúre uvádza ako tzv. SLEPTE analýza. Názov je prevzatý z anglického originálu:

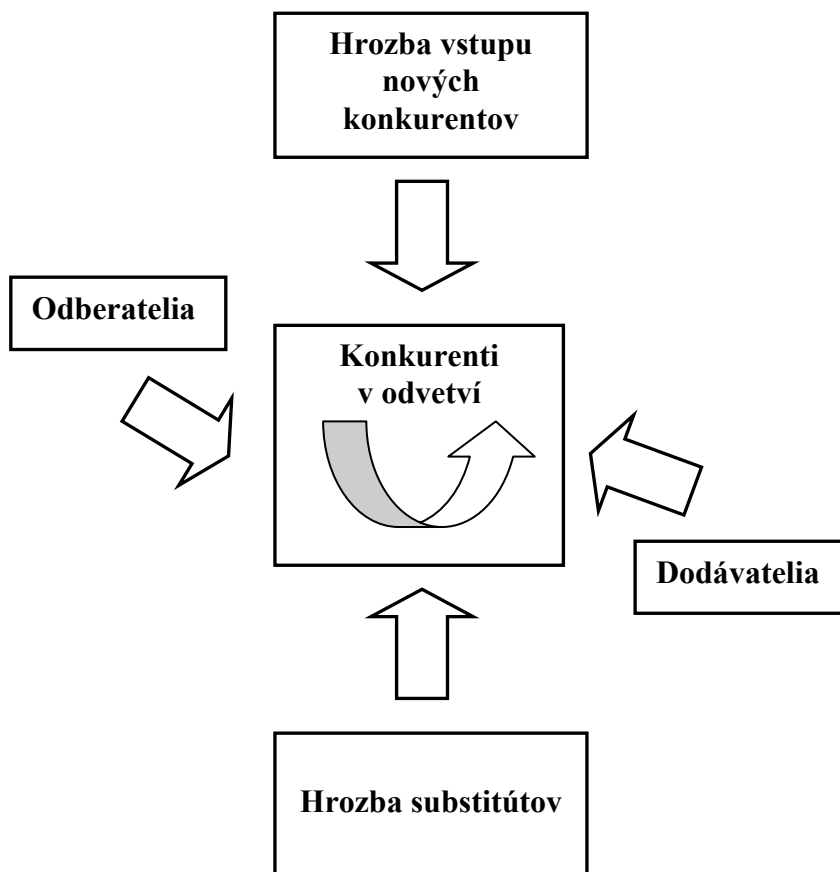
- S = Social
- L = Legislative
- E = Economic
- P = Political
- T = Technological/Technical
- E = Ecological

V mnohých prípadoch sa môžeme stretnúť aj s inými názvami (napr. PEST, STEP, PESTLE) avšak všetky sa zaoberajú analýzou tých istých faktorov.

Analýza je prínosná pre organizáciu najmä z toho hľadiska, že i keď nemôže presne definovať aký vplyv budú mať jednotlivé faktory na organizáciu, umožňuje jej, aby bola na potenciálne zmeny pripravená.(12)

1.2.2 Analýza odborového (konkurenčného) okolia organizácie

Analýza odborového okolia je často spojovaná s Michaelom Porterom a jeho modelom piatich síl. Tento model sa prvýkrát objavil v jeho knihe *Konkurenčná stratégia* už v roku 1980 a od toho času sa stal dôležitým nástrojom analýzy organizácie v rámci strategických procesoch. Porterov model je založený na identifikácii 5 konkurenčných síl, ktoré tvarujú každý trh. Tieto sily determinujú intenzitu konkurencie, a tým pádom ziskovosť a atraktivitu v rámci odvetvia. Cieľom organizácie by mala byť modifikácia týchto síl v takej miere, aby zaistila, čo najlepšie postavenie na trhu. Na základe tejto analýzy je management spoločnosti schopný ovplyvňovať a využívať jednotlivé faktory okolia, ktoré pôsobia na podnik. Približnú schému modelu zobrazuje *obrázok č. 3*.(16)



Obrázok č. 3 Porterov model konkurenčného prostredia

1.2.3 Analýza vnútorného okolia

Hlavnou myšlienkou internej analýzy je objektívne zhodnotenie súčasného stavu podniku. Táto analýza, ktorá je v mnohých prameňoch uvádzaná ako technicky - ekonomická štúdia (feasibility study) zobrazuje detailné rozpracovanie technických, ekonomických, finančných, marketingových a iných faktorov, ktoré pôsobia priamo vo vnútri podniku. Jej snahou je identifikácia vlastností, v ktorých firma vyniká, a ktoré naopak nie sú jej silnou stránkou. Aby bolo možné určiť slabé a silné stránky podniku, je nutné analyzovať tieto faktory:

- finančné a rozpočtové
- marketingové a distribučné
- personálne zdroje
- faktory technického rozvoja
- výrobné faktory a riadenie výroby (1)

1.2.3.1 Finančná analýza

Finančná analýza je oblasť, ktorá predstavuje významnú súčasť komplexného finančného riadenia podniku. Je úzko spojená s finančným účtovníctvom, ktoré poskytuje dáta a informácie prostredníctvom základných finančných výkazov. Nedostatkým účtovných informácií je, že zobrazujú minulosť a neobsahujú výhľady do budúcnosti. Samotné súhrnné vstupy neposkytujú kompletný obraz o finančnej situácii v podniku. K prekonaniu týchto nedostatkov sa preto využíva finančná analýza, ktorá pomeriava získané údaje a tým zvyšuje ich vypovedajúcu schopnosť. Základným metodickým nástrojom finančnej analýzy sú tzv. finančné pomerové ukazovatele, ktoré sa vypočítavajú vydelením jednej položky (skupiny položiek) inou položkou (skupinou položiek) uvedenú vo výkazoch, medzi ktorými existuje určitá súvislosť. Obvykle sa delia do 4 skupín:

- ukazovatele rentability (profitability ratios) a aktivity (asset utilization ratios)
- ukazovatele platobnej schopnosti (liquidity ratios)
- ukazovatele zadlženosti (debt ratios)
- ukazovatele vychádzajúce z údajov kapitálového trhu (8)

Rentabilita alebo výnosnosť je ekonomický ukazovateľ efektívnosti hospodárenia. Posudzuje relatívne vyjadrenie výsledku hospodárenia (väčšinou zisku) k určitému základu (napr. vlastnému kapitálu).(14)

K najčastejšie používaným ukazovateľom rentability kapitálu, s ktorými sa môžeme v praxi stretnúť patrí:

- ROE (return of equity) = rentabilita vlastného kapitálu
- ROA (return of assets) = rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktív
- ROS (return on sales) = rentabilita tržieb

Rentabilita vlastného kapitálu alebo kapitálová návratnosť vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého akcionármi. Zisťuje návratnosť, ktorú získavajú spoločníci (akcionári) z podnikovej činnosti. Je definovaná ako:

$$"ROE = \frac{\text{Zisk po zdanení}}{\text{Vlastný kapitál}}" \quad (10, \text{ str.11})$$

Rentabilita celkového kapitálu alebo návratnosť investícií vyjadruje celkovú efektívnosť podniku. Poskytuje údaj celkového zhodnotenia všetkých zdrojov, teda vlastného aj cudzieho kapitálu, pri tvorbe zisku.

$$"ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkový kapitál}}" \quad (10, \text{ str.10})$$

Pretože sa hodnotí reprodukcia všetkého kapitálu vloženého do podniku bez ohľadu na jeho pôvod (či bol vlastný alebo cudzí), čiastka celkového kapitálu sa nepreberá zo zdrojovej časti rozvahy, ale z časti, v ktorej sú vykazované aktíva podniku. Ak sa do čitateľa dosadí EBIT (earning before interest and taxes = zisk pred zdanením a úrokmi), potom ukazovateľ meria hrubú produkčnú silu aktív firmy pred odpočtom daní

a nákladových úrokov. Je to užitočné pri porovnávaní firiem s rozdielnymi daňovými podmienkami a rôznym podielom dlhu vo finančných zdrojoch. Výsledný vzťah má podobu:

$$"ROA = \frac{\text{Zisk pred zdanením a úrokmi}}{\text{Celkové aktíva}} "$$
 (10, str.10)

Rentabilita tržieb alebo ziskové rozpätie ukazuje percentuálny podiel zisku po zdanení na dosiahnutých tržbách. Daný vzťah zachytáva rovnica:

$$"ROS = \frac{\text{Zisk po zdanení}}{\text{Tržby}} "$$
 (10, str.11)

Ukazovatele **aktivity** merajú ako podnik efektívne hospodári so svojimi aktívami. Je dôležité, aby našiel optimálny pomer, pretože ak je aktív viac než účelné, vznikajú zbytočné náklady a naopak ak je aktív málo, podnik nemôže uspokojovať potreby zákazníkov a tým prichádza o zisky. Jedná sa predovšetkým o ukazovatele typu rýchlosť obratu alebo doba obratu, a to najčastejšie týchto položiek:

- celkových aktív
- zásob
- pohľadávok

Obrat aktív meria efektívnosť využívania celkových aktív. Udáva počet obrátok celkových aktív v tržbách za dané časové obdobie (väčšinou 1 rok).

$$"Obrat aktív = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva celkom}} "$$
 (3, str.67)

Rýchlosť **obratu zásob** je definovaná ako pomer tržieb a priemerného stavu zásob všetkého druhu. Tento ukazovateľ udáva koľkokrát je každá položka zásob firmy v priebehu roka predaná a znovu uskladnená.

$$"Obrat zásob = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} "$$
 (8, str.103)

Doba obratu zásob je pomerom priemerného stavu zásob a priemerných denných nákladov. Udáva, koľko dní sú obežné aktíva viazané vo forme zásob. Tento ukazovateľ sa dá jednoduchšie vypočítať vydelením počtu dní v roku obratovosťou zásob.

$$"Doba obratu zásob = \frac{Zásoby}{Celkové náklady} * 360$$

$$Doba obratu zásob = \frac{360}{Obratovosť zásob} "$$
 (8, str.103)

Rýchlosť **obratu pohľadávok** je vyjadrená ako pomer tržieb a priemerného stavu pohľadávok. Tento ukazovateľ udáva v počte obrátok, ako rýchlo sú pohľadávky premieňané na peňažné prostriedky.

Podobne ako u zásob sa stanovuje aj **doba obratu pohľadávok**. Ukazuje, koľko dní sa majetok podniku vyskytuje vo forme pohľadávok, resp. za aké dlhé obdobie sú pohľadávky v priemere splatené.

Likvidita vyjadruje schopnosť spoločnosti premeniť svoje aktíva do likvidnej formy bez väčšieho poklesu ceny a dostať svojim záväzkom počas určitej doby. Definujú mieru tejto schopnosti.(13)

Trvalá platobná schopnosť je jednou zo základných vlastností úspešného podniku. Nedostatok dostupných finančných prostriedkov a neschopnosť dostať svojim záväzkom môže viesť k vážnym problémom spojených s prevádzkou podniku. Existujú tri stupne likvidity:

- tretieho stupňa – tzv. bežná likvidita
- druhého stupňa – pohotová likvidita
- prvého stupňa – okamžitá likvidita

Bežná likvidita ukazuje koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky spoločnosti. Znamená to, koľkokrát je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby premenil všetky svoje aktíva v danom okamžiku na hotovosť. Čím vyššia je hodnota tohto pomeru, tým je väčšia pravdepodobnosť zachovania platobnej schopnosti podniku. Odporúča sa pomer vyšší než 1:1 (hodnota 1,0 znamená, že podnik je ešte

schopný uhradiť svoje dlhy bez predania zásob), obvykle 2:1 ak je to možné. Hodnota však závisí na charaktere podniku, odvetví atd.

$$\text{" Bežná likvidita = } \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}} \text{" (8, str. 108)}$$

Pohotová likvidita ukazuje schopnosť podniku okamžite splatiť krátkodobé záväzky. Vzhľadom k tomu, že nie všetky aktíva sú rovnako likvidné, tento ukazovateľ vylučuje sporné položky, t.j. zásoby. Podobne ako u ukazovateľa bežnej likvidity, by hodnota nemala klesnúť pod 1 (ak je hodnota bežnej likvidity výrazne vyššia než pohotovej likvidity, tak má firma nadmerné množstvo zásob). Vzťah zachytáva rovnica:

$$\text{" Pohotová likvidita = } \frac{\text{Obežné aktíva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé záväzky}} \text{" (8, str.110)}$$

Okamžitá likvidita je posledným ukazovateľom daného typu, ktorý taktiež udáva momentálnu platobnú schopnosť podniku. Do pomeru sa dávajú aktíva, ktoré majú najvyššiu mieru likvidity, teda pohotové peňažne prostriedky (finančný majetok, peniaze, účty v bankách atď.) a opäť krátkodobé záväzky. Definíciu vzťahu udáva rovnica:

$$\text{" Okamžitá likvidita = } \frac{\text{Pohotové peňažné prostriedky}}{\text{Krátkodobé záväzky}} \text{" (8. str.111)}$$

Hodnoty ukazovateľov **zadlženosti** vyjadrujú skutočnosť, že spoločnosť používa k financovaniu svojich podnikateľských aktivít aj cudzie zdroje. Neprihádza do úvahy, že by podnik financoval všetko z vlastných alebo naopak z cudzích zdrojov (právne predpisy dokonca vyžadujú určitú mieru vlastného kapitálu). Primeraná zadlženosť podniku nie je negatívnym javom, pretože vo vyspelejších ekonomikách vo všeobecnosti platí, že cudzí kapitál je lacnejší než vlastný a jeho použitie zvyšuje rentabilitu spoločnosti. Cudzí kapitál nie je poskytovaný zadarmo, nákladmi na jeho používanie sú úroky a ostatné výdaje spojené s jeho získaním. Pri hodnotení výsledkov ukazovateľov zadlženosti je dôležité brať ohľad na rôzne faktory, napr. na odbor alebo odvetvie, v ktorom spoločnosť podniká (existujú odbory, kde je miera zadlženosti relatívne vysoká a naopak). Základné údaje, ktoré hodnotia zadlženosť podniku sú:

- celková zadlženosť
- miera samofinancovania
- úrokové krytie

Celková zadlženosť, mnohokrát nazývaná aj *ukazovateľ veriteľského rizika*, patrí k základným ukazovateľom zadlženosti. Vyjadruje pomer všetkých záväzkov k celkovým aktívam podniku. Obecne platí, čím vyššia je jeho hodnota, tým vyššia je zadlženosť podniku a tým vyššie je aj riziko pre veriteľov. Určitá miera zadlženia je však pre podnik prospešná, pretože dochádza k optimalizácii nákladov na kapitál. Daný vzťah zachytáva rovnica:

$$\text{"Celková zadlženosť"} = \frac{\text{Celkové záväzky}}{\text{Celkové aktíva}} \quad (8, \text{ str. } 105)$$

Doplňkovým ukazovateľom, ktorý vyjadruje finančnú nezávislosť firmy, je **miera samofinancovania**. Vyjadruje podiel vlastného kapitálu podniku k jeho celkovým aktívam, tým ukazuje finančnú štruktúru spoločnosti, čiže do akej miery sú aktíva financované peniazmi vlastníkov podniku. Čím je hodnota uvedeného ukazovateľa vyššia, tým vyššieho stupňa samostatnosti podnik dosahuje.

Pre zistenie informácií, či je podnik schopný platiť požadované úroky, prípadne splácať príslušné dlhy sa používajú rôzne dielčie ukazovatele. Jedným z nich je **ukazovateľ**

úrokového krytia. Informuje, koľkokrát zisk dosiahnutý za určité obdobie preyšuje úroky v tom istom období.

$$\text{"Úrokové krytie} = \frac{\text{Zisk pred zdanením a úrokmi}}{\text{Celkový úrok}} \text{" (8, str.107)}$$

Altmanov index dôveryhodnosti

Tento model je založený na použití jednej z vyšších metód finančnej analýzy, a to diskriminačnej analýze. Ide o štatistickú metódu spočívajúcu v triedení objektov do dvoch alebo viacerých vopred definovaných skupín podľa určitých charakteristík. Cieľom aplikácie metódy diskriminačnej analýzy je stanoviť na základe vybraných finančných pomerových ukazovateľov určitú hranicu, ktorá rozdelí podniky na tie, ktoré pravdepodobne zbankrotujú, a na tie, ktoré pravdepodobne nezbankrotujú. Výsledkom Altmanovej analýzy je rovnica dôveryhodnosti, tiež nazývaná Z – skóre, ktorá sa pre podniky nekótované na kapitálovom trhu používa v nasledujúcej forme:

$$\text{"}Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5 \text{" (15)}$$

X_1 = pracovný kapitál /aktíva celkom

X_2 = nerozdelený zisk minulých rokov / aktíva celkom

(tzn. fondy zo zisku + hospodársky výsledok z min. rokov)

X_3 = zisk pred zdanením a úrokmi / aktíva celkom

X_4 = vlastný kapitál / cudzie zdroje

X_5 = tržby / aktíva celkom

Výslednou hodnotou rovnice je index, ktorý udáva finančnú stabilitu podniku. Altman zistil, že podniky s indexom Z väčším než 2,7 majú minimálnu pravdepodobnosť k bankrotu, naopak podniky s rizikom bankrotu vykazujú index dôveryhodnosti menší než 1,2. U podnikov, kde sa hodnota indexu Z pohybuje v rozmedzí 1,2 – 2,7 neexistuje žiadna štatisticky preukázateľná diagnóza, nachádzajú sa v tzv. šedej zóne.

1.2.3.2 Marketingová analýza

Dnes už takmer neexistuje výrobok (služba), ktorý by sa predával automaticky, a preto je marketing v súčasnosti jednou z kľúčových funkcií vo vedení podniku. Avšak malé firmy mu neprikladajú veľkú úlohu a často ho podceňujú. V dôsledku čoho je na marketingové činnosti vyčleňovaný nedostatočný objem finančných prostriedkov. A z toho dôvodu dochádza k strate prehľadu o prostredí a o nových trendoch, čo môže v budúcnosti zapríčiniť vážne problémy (pokles tržieb, znižovanie zisku atď.).

Základné marketingové zložky, ktoré majú byť skúmané tvoria tzv. marketingový mix.⁽³⁾

Marketingový mix

Jeden z najčastejšie používaných pojmov v oblasti marketingu. Skúma 4 základné, taktické marketingové nástroje. Kvôli tomu je tiež známy ako tzv. 4P:

- Product = produkt
- Price = cena
- Place = miesto
- Promotion = podpora



Obrázok č. 4 Marketingový mix¹

Všetky tieto zložky sú vzájomne závislé a ich vhodnou kombináciou je možné doceliť poskytnutia maximálnej hodnoty pre zákazníka. Marketingový mix je však taktická pomôcka, preto pri jej stanovovaní je potrebné vychádzať z charakteristík trhu

¹ Zdroj: <http://www.netmba.com/marketing/mix/>

a celkovej firemnej stratégie (napr. stratégia nákladového prvenstva vyžaduje inú kombináciu zložiek marketingového mixu než stratégia diferenciácie).

Produkt

Pojem produkt nezahŕňa len samotný výrobok alebo službu. Existujú 3 úrovne produktu, ktoré sú definované určitými faktormi. Tieto faktory rozhodujú z pohľadu zákazníka o tom v akej miere uspokojí produkt ich celkové očakávanie. Definované úrovne sú :

1. jadro produktu – primárna hodnota, ktorú poskytuje
2. skutočný produkt – vzhľad, kvalita, značka atď.
3. pridaná hodnota – ďalšie poskytované výhody (napr. servis, inštalácia atď.)

Cena a cenová politika

Cena je peňažná hodnota, za ktorú sa výsledný produkt (výrobok alebo služba) predáva. Pri jej stanovovaní je potrebné zvažovať viac faktorov, ktoré ju ovplyvňujú, napr.: charakter trhu, dopytu a konkurencie, platobné podmienky, regulácia cien zo strany štátu atď. Stanovenie ceny nezahŕňa len samotnú cenu produktu, ale aj stanovenie určitých podmienok, za ktorých bude produkt ponúkaný zákazníkom. Do tejto kategórie spadajú, napr. rôzne zľavy, termíny a spôsoby platenia atď. Samotná cenová politika by preto mala byť orientovaná dlhodobo, aby mohla zaistiť plnenie strategických cieľov spoločnosti.

Miesto (distribúcia)

Tento pojem uvádza kde a za akých podmienok sa bude produkt predávať, vrátane distribučných ciest, dostupnosti distribučnej siete atď. Firma sa musí prijať rozhodnutia o tom, ktoré zahŕňajú, napr.: koľko bude medzičlánkov medzi podnikom a konečným zákazníkom, či bude produkt dostupný všade alebo bude obmedzený z hľadiska lokality, aké budú dodacie podmienky, spôsoby a prostriedky prepravy, aká bude ochrana tovaru počas prepravy a spôsoby prípadnej reklamácie. V súčasnej dobe sa nesmú prehliadať ani spôsoby využitia informačných technológií (hlavne internetu) v oblasti distribúcie.

Podpora (propagácia)

Podpora je nutná nielen pri vstupe nového produktu na trh, ale aj pre udržanie stávajúcej tržnej pozície. Zmyslom tohto faktoru je, aby sa spotrebitelia dozvedeli o existencii výsledného produktu, jeho vlastnostiach a spôsoboch akým by ho mohli získať v prípade záujmu (miesto predaja, kontaktné údaje atď.). Ako základná forma podpory sa uvádza reklama, ktorá môže byť uskutočňovaná stykom s verejnosťou, médiami, osobným predajom atď. Finančné prostriedky vhodne investované do reklamy sa v určitom časovom horizonte vrátia niekoľkonásobne.

Každý druh produktu je jedinečný a tým pádom vzbudzuje záujmy rôznych typov spotrebiteľov, a preto by analýza mala odhaliť, pre ktorú cieľovú skupinu zákazníkov je určený a v tom duchu smerovať svoju podporu.

1.2.3.3 Personálne zdroje

Pri analýze pracovných zdrojov podnik zisťuje, či má dostatočné množstvo pracovných síl s vyhovujúcou kvalifikáciou na správnych pozíciách, aké pracovné podmienky je schopný poskytnúť, aké sú možnosti využitia pracovníkov z dlhodobejšieho časového hľadiska (vzdelávacie programy, profesný rast v rámci spoločnosti), aký je systém delegovania právomocí, možnosti motivácie pracovníkov atď.

Analýza by mala špecifikovať kvantitatívne požiadavky (potrebné počty), kvalitatívne požiadavky (kvalifikácia, schopnosti, skúsenosti). Ďalej by mala posúdiť disponibilitu pracovných síl, navrhnúť zodpovedajúce programy výcviku a určiť výšku osobných nákladov (mzdy, platy, prémie, odmeny, náklady na zdravotné a sociálne zabezpečenie). Základné vstupné informácie pre stanovenie potreby pracovných síl tvorí samotný podnik, jeho vlastnosti a vlastnosti trhu: veľkosť spoločnosti, fáze životnosti, v ktorej sa nachádza (vznik, rast, stagnácia, zánik), odborová oblasť podnikania, miesto podnikania, dynamika trhu atď.

Pri plánovaní získania pracovných síl je potrebné venovať pozornosť týmto faktorom:

- veľkosť dopytu a ponuky pracovníkov nielen z geografického, ale aj odborového hľadiska
- legislatívne podmienky – zákony, vyhlášky a ustanovenia daného štátu týkajúce sa napr. postupov prijímania a uvoľňovania pracovníkov, platových podmienok atď.

- pracovný vzťah - časový úsek pracovnej pozície (jednorazová akcia, čiastočný alebo stály pracovný úväzok)
- finančné hľadisko – možnosti z pohľadu podniku, požiadavky uchádzača
- momentálna situácia v organizácii – podnik potrebuje novú pracovnú silu okamžite alebo má dostatok času na zaškolenie? Je výhodnejšie získať pracovníka mimo organizácie alebo si „vychovať“ vlastného?

Vyjasnenie požiadaviek na pracovné sily z hľadiska ich počtu a kvalifikácie umožňuje ďalej stanoviť:

- vhodné metódy a spôsoby náboru a získavania pracovných síl
- potrebné programy výcviku a zvyšovanie kvalifikácie
- výšku mzdových nákladov, poistného na sociálne a zdravotné zabezpečenie a ďalších položiek osobných nákladov

Delegovanie

Delegovanie alebo del'ba kompetencie je metódou riadenia. Je predpokladom vnútornej štrukturalizácie podniku. Dobre uskutočnené delegovanie má množstvo prínosov:

- Uľahčuje vedúcim pracovníkom realizáciu riadiacich činností tak, že určité množstvo z nich prenášajú na podriadených
- Rozhodovanie je prenesené do miest, kde preň majú operatívne informácie a skúsenosti
- Pre podriadených má obvykle pozitívne motivačný vplyv. Vedie k rozvoji ich manažérskych schopností.

Avšak existujú aj negatívne dôsledky, ktoré sú s delegovaním spojené, a to:

- Nezaručujú jednotný prístup v rovnakých, či podobných aktivitách
- Zvyšuje nároky na koordináciu podriadených zložiek, ktorým boli delegované širšie právomoci a pôsobnosť
- Zvyšuje nároky na počet a kvalifikáciu manažérov, na ktorých majú byť kompetencie prenášané

Pri delegovaní právomocí vzniká množstvo chýb nie preto, že by manažéri nechápali podstatu a princípy delegovania, ale pretože nie sú schopní alebo ochotní ho aplikovať a často v praxi presadzujú osobné postoje. Delegovanie vyžaduje:

- zo strany manažéra:

- schopnosť dôsledne definovať úlohy
- výber kompetentnej osoby a dôvera v ňu
- zavedenie primeranej kontroly a udržiavanie komunikačnej línie
- zo strany pracovníka:
 - schopnosť samostatne myslieť a konať
 - prijať určitú zodpovednosť za svoje rozhodnutia

Motivácia

Motivácia je psychický proces, ktorý usmerňuje ľudské správanie a konanie pre dosiahnutie určitého cieľa.

Dosahovanie podnikových cieľov býva vo valnej väčšine úlohou zamestnancov. Kľúčom k zlepšeniu výkonnosti pracovníkov, tým pádom posun spoločnosti bližšie k stanoveným cieľom, je dostatočná motivácia. Prieskumy dokazujú, že motivovaní zamestnanci sú oveľa kreatívnejší a produktívnejší. Existuje množstvo spôsobov motivácie. Žiadna stratégia však nie je univerzálna, preto s jej výberom by sa malo pracovať opatrne. Dobře vytvorený motivačný program zvyšuje možnosť udržania kvalitných zamestnancov, tým pádom pozdvihuje výkonnosť podniku, ktorá sa prejavuje raste spokojnosti zákazníkov, čo vedie k dosiahnutiu ziskov.

Výkon najlepšie zvyšuje finančná motivácia, moderný management odmeňovania sa však neobmedzuje iba na výplaty a finančné odmeny. Stále dôležitejšou zložkou kompenzačných dávok sa stávajú rôzne výhody a benefity, ktorých úroveň musí byť primeraná produktivite pracujúcich. Rozdelenie odmien má nasledujúcu štruktúru: (3)

- Odmeny vnútorné:
 - príležitosti osobného rastu
 - účasť na rozhodovaniach o prevádzke podniku
 - rôznorodejšia pracovná činnosť
 - väčšia sloboda práce, viac zodpovednosti
 - podpora vzdelávania
- Odmeny vonkajšie:
 - Finančné
 - prémie na základe výkonu
 - zvyšovanie pozície podľa tarifných tabuliek
 - na základe členstva (napr. člen predstavenstva)

- Nefinančné
 - nadštandardné vybavenie (mobil, notebook)
 - výhody oproti iným zamestnancom (vlastná kancelária, prednostné parkovacie miesto)

1.3 Formulácia stratégie

Po uskutočnení strategickej analýzy a diagnóze silných a slabých stránok podniku je možné pristúpiť k formulácii stratégie. Je to proces, pri ktorom management vytvorí a zvolí stratégiu, ktorá zahŕňa tvorbu všetkých potrebných komponentov riadenia podniku, ktoré by umožnili celú organizáciu smerovať do zvoleného cieľa. Musia byť zohľadnené všetky aspekty internej a externej situácie podniku, aby mohol byť vytvorený plán pre dosiahnutie požadovaných krátkodobých a dlhodobých výsledkov.

Stratégia, ktorú vedenie organizácie vyberie ako optimálnu by mala byť efektívna pri riešení daného problému, vykonateľná v rámci adekvátneho času, s dostupnými zdrojmi a akceptovateľná všetkými zainteresovanými skupinami vo vnútri podniku.

Výber stratégie prebieha v rôznych etapách a výberoch. Prvým je výber základnej tzv. generickej stratégie, ktorá určuje na akom základe chce podnik konkurovať. Ďalším z krokov je voľba ako sa chce daná organizácia vyvíjať, teda výber medzi stabilitou, rastom alebo obmedzením niektorej aktivity organizácie.(3)

1.3.1 Generické stratégie

Podľa *Portera* existujú 2 hlavné determinanty, ktoré ovplyvňujú výnosnosť podniku a dosiahnutie jeho konkurenčnej výhody. Prvým z nich je atraktivita odvetvia, v ktorom pôsobí a druhým je relatívne postavenie podniku v rámci daného odvetvia. Práve jeho postavenie rozhoduje na akej úrovni sa bude jeho výnosnosť nachádzať. Podnik s dobrou pozíciou môže dosahovať vysokú mieru zisku, aj keď štruktúra odvetvia je nepriaznivá a jeho priemerná výnosnosť je nízka.

Podnik môže mať obrovské množstvo silných stránok, avšak všetky spadajú do dvoch základných typov konkurenčnej výhody: nízke náklady alebo diferenciácia. Tieto dva typy konkurenčnej výhody spolu s konkurenčným rozsahom definujú tri základné generické stratégie:

- stratégia vedúceho nákladov (Cost Leadership)
- stratégia odlišenia – diferenciácie (Differentiation)
- stratégia zamerania (Focus)

Stratégia zamerania má dve varianty: sústredenie pozornosti na nízke náklady a sústredenie pozornosti na základe odlišnosti. Základné schéma uvádza *obrázok č. 5*:



Obrázok č. 5 Porterov model konkurenčného prostredia²

Základnou myšlienkou generických stratégií je, že jadrom každej stratégie je dosiahnutie konkurenčnej výhody. Aby toho podnik docielil, musí si vybrať typ konkurenčnej výhody, o ktorú sa bude usilovať a rozsah, v ktorom ju chce získať.⁽¹⁷⁾

Stratégia vedúceho nákladov

Táto stratégia znamená, že v tejto časti trhu prevládajú jednoduché výrobky alebo služby, ktoré sú ľahko konkurovateľné. Ak sa podnik rozhodne usilovať o sledovanie a vedenie nákladov, bude musieť svoj výsledný produkt ponúknuť za najnižšie možnú cenu v porovnaní s konkurenciou a zároveň sa snažiť o udržanie úrovne kvality výrobkov alebo služieb. Táto stratégia vyžaduje neustálu kontrolu a následné agresívne zníženie nákladov za každú cenu.

² Zdroj: http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_generic_strategies.htm

Nákladová výhoda je dosiahnutá vtedy, keď sú kumulatívne náklady všetkých aktivít podniku nižšie než kumulatívne náklady konkurencie. Genericky existujú 2 spôsoby ako dosiahnuť nákladovú výhodu. Prvým je zlepšenie kontroly zdrojov nákladov, druhou možnosťou je úplná reorganizácia aktivít nákladového reťazca tak, aby mohli vzniknúť úspory.

Riziká, ktoré súvisia s touto stratégiou sú technologické zmeny, strata základne pre nákladovú výhodu, sledovanie znižovania nákladov tak intenzívne, že diferenciácia výrobkov alebo služieb podniku je oslabená znížením charakteristiky výkonnosti, prílišnou štandardizáciou modelov a elimináciou užitočných vlastností.

Stratégia diferenciácie

Pri tejto stratégii sa podnik usiluje o to, aby bol v danom odvetví jedinečný v oblastiach, ktoré sú oceňované zákazníkmi. Prostriedky dosiahnutia odlišnosti sú rôzne pre každé odvetvie. Úspešná diferenciácia sa môže zakladať na samotnom výrobku (službe) alebo na pridanej hodnote, ktorú poskytuje. Tá vzniká v rôznych formách, napr. skrátená dodacia lehota, spoľahlivá dodávka, bezplatný servis atď.

Na rozdiel od vedúceho postavenia v nízkych nákladoch môže figurovať v danom odvetví viac než jedna úspešná diferenciácia stratégia, ak existuje dostatočné množstvo atribútov, ktoré kupujúci v širokej miere oceňujú.

Riziká, ktoré ohrozujú úspešnosť tejto stratégie, sú spojené s napodobňovaním zo strany konkurencie a zmenou v trendoch u spotrebiteľov, tým pádom prestáva byť základňa diferenciácie pre zákazníkov dôležitá. Neúspech odlišenia je hlavne v strate výnimočnosti daného výrobku alebo služby.

Stratégia zamerania

Tento typ stratégie spočíva na výbere úzkeho rozsahu konkurencie vo vnútri daného odvetvia. Podnik si vyberie určitý segment trhu (prípadne skupinu segmentov), v rámci ktorého sa pokúsi konkurovať na základe nízkych nákladov alebo diferenciácie. Táto stratégia využíva to, že konkurenti, ktorí sú široko zameraní nedosahujú ani v jednom smere optimálny výkon.

Konkurencia môže potreby určitého segmentu uspokojovať nedostatočne, čím otvára možnosti pre diferenciáciu stratégiu zamerania. Na druhej strane široko zameraní konkurenti môžu potreby daného segmentu uspokojovať nadmerne, tým, že poskytujú

určitú pridanú hodnotu, ale za cenu vyšších nákladov. V tomto smere sa naskytuje možnosť použitia stratégie zamerania na základe nízkych nákladov.

Pri stratégii zamerania si musí podnik dávať pozor, aby nesledoval iba jeden segment a až keď dochádza k jeho vyčerpaniu, začne rozmýšľať o alternatívnom segmente. Celkovo kontrola dynamiky vybraného segmentu je dôležitá. Časom totižto dochádza k rôznym zmenám, napr. v správaní odberateľov, v demografii trhu, vo vývoji technológií atď. Podnik sledovaním a následným reagovaním na tieto zmeny predchádza rizikám, ktoré táto stratégia prináša.

V mnohých prípadoch dochádza ku kombinácii generických stratégií, čo však nemusí nutne viesť ku konkurenčnej výhode. Ak sa podnik rozhodne získať výhodu vo všetkých oblastiach, môže nastať možnosť, že nakoniec nezíska žiadnu. Napríklad stratégia diferenciácie vyžaduje kvalitný produkt, ktorý poskytuje nejakú pridanú hodnotu. Na túto vlastnosť navyše, sú vynaložené vyššie náklady, čo je však v rozpore so stratégiou nízkych nákladov. Samozrejme, môže znížiť tieto náklady, avšak za cenu určitého zníženia kvality produktu. Tým pádom stráca vedúce postavenie v stratégii diferenciácie. Preto z dlhodobejšieho hľadiska je výhodnejšie vybrať si len jeden typ generickej stratégie a vytrvať v ňom.

1.3.2 Alternatívne podnikové stratégie

Pri tvorbe alternatívnej stratégie je taktiež potrebné vychádzať z výsledkov strategickej analýzy. Management podniku sa musí ešte raz zamyslieť nad otázkami, čo je oblasťou podnikania firmy, či zostane v súčasnom odbore alebo ho opustí. Niekedy je výhodné a vhodné hľadať možnosti mimo odbor. Sledovaná stratégia by mala byť určovaná poslaním, cieľmi a výsledkami strategickej analýzy. Široké alternatívy stratégie môžu byť považované za snahu dosiahnuť stability, rastu alebo zúženie aktivít podniku.

Stratégia stability

Väčšina organizácii sa rozhodne sledovať tento typ stratégie z nasledujúcich dôvodov:

- náklady na nové aktivity sú vyššie než výhody z toho plynúce
- snaha sústrediť sa na existujúce ciele, zvýšenie súčasnej konkurencieschopnosti

- sústredenie sa na zlepšenie produktivity a inovácie súčasných výrobkov alebo služieb
- obava z toho, že by rast spôsobil pokles kvality výrobku alebo poskytovaných služieb zákazníkom

Podnik tak pokračuje vo svojich aktivitách pre nezmenené trhy a s rovnakými funkciami, ktoré vo svojej oblasti podnikania uplatňoval. Minimalizuje tým riziko, ktoré by plynulo zo zmeny, a zároveň môže ďalej upresňovať a profesionalizovať svoje aktivity v rámci daného odboru. Hlavné strategické rozhodnutia sú teda zamerané na zlepšenie postupov v jednotlivých oblastiach činnosti podniku.

Stratégia ústupu, obmedzenia, útlmu

Tento typ stratégie má byť použitý, ak prestáva existovať dostatočný dopyt po produktoch a trhoch, v iných oblastiach je možné dosiahnuť vyššej návratnosti vynaložených prostriedkov alebo sa výrobky nachádzajú v klesajúcom štádiu životného cyklu. Uvoľnené finančné a iné zdroje, získané použitím tejto stratégie, môžu byť zapojené do výnosnejších činností, tým pádom nepriamo zvyšujú efektivitu činnosti podniku. V prípade stratégie obmedzenia dochádza k redukovaniu rozsahu, trhov, funkcií, k prepúšťaniu časti zamestnancov, k obmedzovaniu marketingu atď.

Existujú tri možnosti sledovania stratégie ústupu:

- zbavovanie sa majetku
- revitalizácia, reštrukturalizácia – eliminácia neziskových aktivít, prepúšťanie zamestnancov, zníženie distribučných kanálov atď.
- likvidácia – dochádza k nej, ak nejde implementovať predošlé 2 možnosti. Podnik opúšťa upadajúci trh.

Stratégia rastu

Tento typ stratégie sa používa vo vysoko konkurenčnom a premenlivom prostredí, a to najmä na počiatkoch životných cyklov produktov. Expanzia je obvykle spojená s vyššou mierou rizika a väčšími investíciami, ale z dlhodobého hľadiska je pre podnik omnoho prínosnejšia ako napr. stratégia stability. Tento typ stratégie je určený podnikom, ktoré sa chystajú preraziť na nových trhoch, s novými produktmi alebo

rozširujú svoje súčasné aktivity. Jeden z postupov ako rozhodovať o stratégii rastu je využitie Ansoffovej matice, ktorá identifikuje štyri alternatívy na základe orientácie firmy na jej trh a produkt, tak ako to je uvedené na *obrázku č.6*. Bližšia špecifikácia tohto typu stratégie bude uvedená v ďalšej kapitole.(3)

		Produkt	
		Súčasný	Nový
Trh	Súčasný	Penetrácia trhu	Rozvoj výrobku
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Obrázok č. 6 Ansoffova matica

2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Pre svoju diplomovú prácu som si vybral firmu Serv - All s.r.o. Je to malá spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Brne, ktorá datuje rok svojho vzniku na 2004. Firma vznikla za účelom poskytovania poradenských služieb fyzickým a právnickým osobám v oblasti riadenia podniku. Do jej kompetencie spadala činnosť podnikateľských, finančných, organizačných a ekonomických poradcov. Postupne sa obsah poskytovaných služieb rozrástol o technickú činnosť v doprave a služby zaisťujúce ochranu majetku a osôb. Vo svojom raste by chcela pokračovať aj v budúcnosti.

2.1 Obecné informácie o podniku³

Obchodná firma: Serv - All s.r.o.

Identifikačné číslo: 269 16 509

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Dátum zápisu: 14.január 2004

Sídlo: Brno, Kuřimská 42, PSČ 621 00

Predmet podnikania:

- činnosť podnikateľských, finančných, organizačných a ekonomických poradcov
- technické činnosti v doprave
- sprostredkovanie obchodu
- služby v oblasti administratívnej správy a služby organizačne hospodárskej povahy u fyzických a právnických osôb
- poskytovanie technických služieb
- maloobchod s motorovými vozidlami a ich príslušenstvom
- zaisťovanie ochrany majetku a osôb

Štatutárny orgán:

- Konateľ: Mgr. Pavel Knoflíček

³Zdroj: www.justice.cz, informácie platné ku dňu 20.4.2008

Spoločníci:

- Mgr. Pavel Knoflíček
Obchodný podiel: 75%
- Ing. Petr Pálenský
Obchodný podiel: 25%

2.1.1 Organizačné členenie spoločnosti

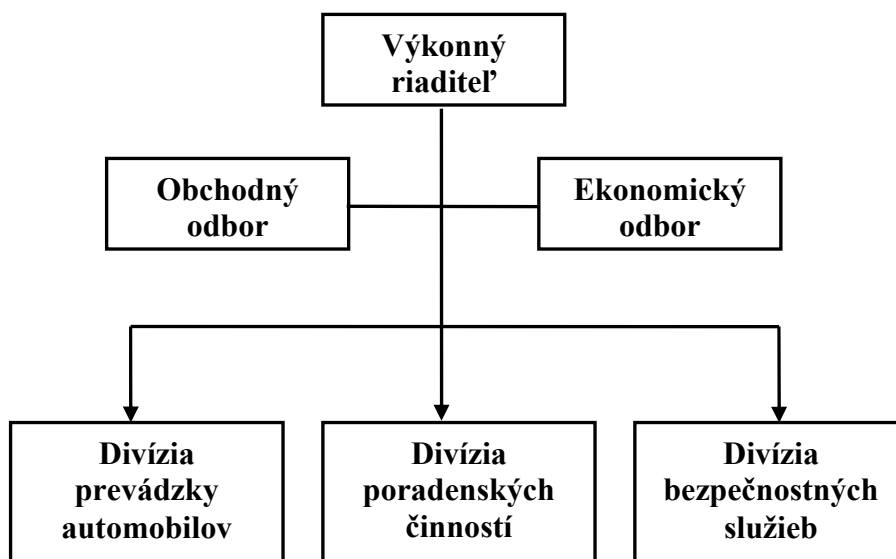
V čele spoločnosti stojí výkonný riaditeľ, pod ktorým sa vo firemnej hierarchii nachádzajú 2 odbory:

- o obchodný – činnosť tohto odboru spočíva v prijímaní objednávok, vystavovaní ponúk a administratívnej činnosti.
- o ekonomický – do činnosti, ktorého spadá predovšetkým vedenie účtovníctva podniku.

Tieto dva odbory prispievajú svojou činnosťou nemalou mierou k chodu spoločnosti, avšak všetky dôležité rozhodnutia týkajúce sa finančnej, ekonomickej, obchodnej, právnej prevádzky podniku vydáva a prijíma priamo výkonný riaditeľ. Ten zároveň zodpovedá za chod 3 divízií:

- o divízia prevádzky automobilov – ktorej hlavnou úlohou je zaisťovanie technickej činnosti v doprave, čiže správa prevádzky automobilového parku klientov od administratívnych (týkajúce sa napr. poistení) až po technické záležitosti (servis).
- o divízia poradenských činností – ktorá poskytuje analýzy a strategické plánovania v oblasti riadenia podnikov. Do tejto divízie spadá činnosť podnikateľského, finančného, organizačného, ekonomického a právneho poradenstva.
- o divízia bezpečnostných služieb – ktorej činnosť spočíva v zaisťovaní ochrany majetku a osôb.

Každú z divízií má na starosti výkonný vedúci, ktorý sa zodpovedá priamo výkonnému riaditeľovi. Rámcovú schému, ktorá zachytáva podobu organizačnej štruktúry podniku uvádza *obrázok č. 7*.



Obrázok č. 7 Organizačná štruktúra firmy

Spoločnosť má každoročne 5-6 stabilných klientov, s ktorými je zmluvne viazaná v dlhodobejšom časovom hľadisku. Medzi nich patrí napr. ABB s.r.o., GiTy, a.s., GiTy - Nettrade, spol. s r.o., Energetické strojárny Brno, a.s.

Okrem stabilných klientov, každý rok využívajú služieb spoločnosti aj tzv. jednorazoví klienti, ktorých počet je v rozmedzí 10-15.

Okrem služieb, ktoré spadajú priamo do kompetencie jednotlivých divízií, sa spoločnosti Serv – All s.r.o. podarilo v minulých rokoch získať aj pár klientov, ktorí sú tzv. nad rámec bežne poskytovaných služieb. Títo klienti využili kompletných služieb v oblasti sťahovania, prepravy a dopravy vybavenia bytov, domov, kancelárií a celých firiem. Za zmienku stoja tieto zákazky:

- AE&E CZ s.r.o. – presťahovanie firmy s počtom cca 200 zamestnancov
- Keloc PC, spol. s r.o., Keloc NET, spol. s r.o. – presťahovanie cca 30 zamestnancov vrátane vybavenia kancelárií a výpočtovej techniky
- GiTy - Nettrade, spol. s r.o. – presťahovanie celej divízie vrátane nábytku a vybavenia kancelárií

2.1.2 SWOT analýza

Až po spracovaní odhadu vnútornej a vonkajšej situácie môžeme uvažovať o výberoch realizovateľnej stratégie. Tieto výbery by mali vychádzať z určitej analýzy.

Každá firma čelí rozdielnemu súboru príležitostí a hrozieb a má rozdielne silné stránky a slabiny a dobrá stratégia by mala byť postavená na zdrojoch sily podniku a mala by využívať naskytajúce sa príležitosti. K určeniu týchto faktorov sa používa analýza SWOT.

SWOT analýza je metóda, pomocou ktorej sa identifikujú silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, príležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats), spojené s určitým typom podnikania.

Firmu Serv – all som podrobil tejto analýze, aby som získal základné informácie, z ktorých sa môžem odraziť pri dôkladnejších analýzach a následnom špecifikovaní stratégie.

Silné stránky (S)

- Dobrý tržný image – je daný prevažne dlhoročnou tradíciou a predovšetkým kvalitou odvedenej práce, kvalitou poskytnutých služieb a kvalifikovanou pracovnou silou .
- Osvedčený management – pracovníci, ktorí stoja v čele spoločnosti majú dlhoročnú prax a za svojho pôsobenia čelili viacerým problémom, ktoré sa im podarilo vyriešiť. Nebránia sa inováciám, dokážu myslieť a konať dynamicky.
- Prispôsobivosť prániam zákazníkov – vo firme sú pracovníci, ktorí dokážu improvizovať a samostatne riešiť, tzv. za pochodu, vzniknuté požiadavky klientov.
- Motivácia – majitelia aj zamestnanci sú motivovaní k tomu, aby firma dosiahla zisku, dobrej pozície a mena na trhu.
- Konexie – firma počas svojho pôsobenia získala značné množstvo známostí, s ktorými spolupracuje a v budúcnosti môže spolupracovať.

Slabé stránky (W)

- Marketingová podpora – firma aj napriek rôznym snahám o presadenie sa v marketingovej oblasti má problém s konkurenciou jej meno nedosahuje takej pozície, akej by si predstavovali.
- Delegovanie právomocí – valnú väčšinu rozhodnutí prijíma a dáva výkonný riaditeľ a pri jeho dlhodobejšej neúčasti by mohla mať firma problémy.

Príležitosti (O)

- Rozšírenie oblasti svojho záujmu – neorientovať sa iba hlavné činnosti podnikania, ale investovať do ďalších oblastí finančne výhodných pre daný podnik, napríklad rozšírenie o divíziu sťahovania.
- Pokračovanie a následné zvýšenie spolupráce s inými firmami v oblastiach spoločných záujmov.
- Neustále sledovanie nových trendov a následná rýchla reakcia na zmenu môžu podnik postaviť do výhodnejšej konkurenčnej situácie.
- Rozšírenie znalostí – formou školení a iným typom získavania znalostí z oblasti podnikania nestratiť prehľad o smerovaní vývoja trhu, naopak zvýšiť svoje šance na presadenie.

Hrozby (T)

- Zhoršujúca sa platobná morálka menších odberateľských firiem v ČR.
- Strata klientov – vzhľadom k tomu, že hlavnú klientelu tvorí menšie množstvo veľkých klientov, stratu hoci len jedného z nich by firma rapídne pocítila.
- Konkurencia – stávajúca a takisto aj nová konkurencia, ktorá sa snaží expandovať na trh.
- Statickosť – nereagovanie na dynamické zmeny trhu môžu viesť k premárneniu príležitostí a tým k neželaným stratám.

3 VLASTNÉ RIEŠENIE

3.1 Analýza vonkajšieho okolia

Sociálne faktory

Štatutárne mesto Brno, v ktorom organizácia vykonáva svoju podnikateľskú činnosť, je druhé najväčšie mesto v Českej republike, historické hlavné mesto Moravy a správne stredisko Jihomoravského kraja, ležiace v jeho centrálnej časti. V Brne sídlia mnohé celoštátne orgány (súdy, úrady, komory) a je tiež významným centrom vzdelania s viac než 20 fakultami univerzít a vysokých škôl.

Od roku 1940 do deväťdesiatych rokov 20. storočia dochádza výraznému rastu obyvateľstva v Brne. Po sametovej revolúcii nastáva opäť mierny pokles, ten však kopíruje celorepublikový trend. V Brne sa nachádza mnoho firiem a obchodných centier a ich počet každým rokom narastá.

Všetky tieto faktory vytvárajú priaznivé podnikateľské prostredie. Preto je Brno žiadanou lokalitou tuzemských i zahraničných firiem. Ich príliv v kombinácii s každoročným nárastom prijímania nových zamestnancov spoločne s výstavbou nových bytových a nebytových komplexov ponúka veľké množstvo príležitostí využitia služieb v oblasti sťahovania.

Legislatívne faktory

Hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje firmy z legislatívneho hľadiska je administratívna náročnosť, a to nielen pri založení a prevádzke firmy. Podnikanie je riadene systémom zákonov a novelizácií, ktoré musia podnikateľské subjekty dodržiavať a ich znalosť je preto potrebná na chod firmy. Vo viacerých prípadoch obmedzujú podnikateľské subjekty. Preto je výhodné vedieť sa orientovať v danej problematike, a tým sa vyvarovať možným problémom, ktoré by eventuálne mohli nastať. Ďalším faktorom, ktorý v nemalej miere negatívne ovplyvňuje podnikateľské subjekty, je pomerne vysoké daňové zaťaženie. Vzhľadom k tomu, že hlavnou podnikateľskou činnosťou sledovanej firmy je poradenstvo v oblasti riadenia podnikov, dá sa logicky predpokladať, že pracovníci sa orientujú v právnej, ekonomickej, technickej a finančnej problematike.

Ekonomické faktory

Do tejto skupiny patria okrem iného aj makroekonomické faktory, ako je inflácia, nezamestnanosť, vývoj kurzu koruny, vývoj HDP. Tieto ukazovatele môžu do značnej miery ovplyvniť chod danej firmy, či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Preto je potrebné tieto zmeny registrovať a v predstihu sa na ne pripraviť, respektíve dynamicky reagovať a zamedziť tak možným stratám. Menšie problémy v minulosti mohlo spôsobiť zavedenie 15% rovnej dane, avšak firma nevykazovala po prijatí tohto zákona vážne problémy. V dnešnej dobe je najdiskutovanejším faktorom, ktorý by mohol ovplyvniť podnikateľské subjekty, prechod na euro. K tomu však nedôjde skôr než v roku 2012, čo dáva dostatok času sa pripraviť na prípadné problémy spojené so zavedením eura.

Politické faktory

Takisto nemálo dôležitý faktor. Ešte stále ostáva v živej pamäti aká nestabilná politická situácia bola v Českej republike na prelome rokov 2006 a 2007. Rokovania o zostavení vlády sa stále naťahovali a nová vláda bola v nedohľadne. Avšak ani tieto problémy nemali nijaký zásadný vplyv na oblasť trhu. Z dlhodobého hľadiska je situácia, ktorá vládne v danom tržnom segmente prijateľná. Po vstupe do EÚ existuje množstvo dotácií na podporu podnikania, nielen v rámci EÚ ale aj v rámci Českej republiky.

Technologické faktory

Najdôležitejším technologickým faktorom je vývoj trendov oblasti informačných technológií, pretože táto oblasť sa rozvíja oveľa väčšou rýchlosťou než všetky ostatné. To čo bolo pred rokom horúcou novinkou sa dnes dá považovať za zastarané. Firma Serv – All s.r.o. si je vedomá aký vplyv majú informačné technológie na prevádzku podniku a preto spolupracuje s firmami, ktoré sa venujú činnosti podnikania v oblasti IT, či už sa jedná len o cenné rady alebo priame využitie ich služieb.

3.2 Analýza odborového okolia

Zákaznícka sila vyjednávania

Sila vyjednávania odberateľov je pre každú firmu veľmi dôležitým faktorom. Obecne platí, že zákaznícka sila vyjednávania rastie, ak je zákazník veľký z hľadiska dopytu a je pre danú firmu významným zákazníkom a ľahko môže prejsť ku konkurencii. Firma Serv – All s.r.o. je na svojich odberateľoch závislá, či už sa jedná o súkromné firmy, veľké spoločnosti alebo právnické osoby.

Je zrejmé, že títo uvedení odberatelia sú pre firmu veľmi významní zákazníci, preto budú mať pomerne silnú pozíciu vyjednávania. Ich strata, respektíve prechod ku konkurencii by totiž mohol firme spôsobiť veľké ťažkosti.

Sila vyjednávania dodávateľov

Tento faktor je rovnako veľmi podstatný, ale vzhľadom k tomu, že firma Serv – All s.r.o. nevyužíva služby dodávateľov v takej miere ako iné podniky, nebude mať na chod organizácie taký veľký vplyv. Za jediný druh dodávateľov by sa dali považovať externí pracovníci, ktorých služieb firma využíva pri väčších zákazkách. Pre silu vyjednávania dodávateľov platia podobné zákonitosti ako pre silu vyjednávania zákazníkov. Sila dodávateľa je veľká, ak je významným dodávateľom, ak sa jedná o veľkú firmu, ak je pre ňu zákazník dôležitý, atď.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba vstupu nových konkurentov do oblasti podnikania, ktorá je spojená s poskytovaním služieb sťahovania a prepravy je vysoká. Je to spôsobené značne nízkymi bariérami vstupu. Počiatočné náklady a podmienky nie sú také vysoké ako v iných oblastiach podnikania. Existuje veľké množstvo malých firiem (najmä živnostníkov), ktoré sa snažia preraziť na trhu.

Ďalšou hrozbou je vstup väčších firiem, ktoré už majú v danej oblasti podnikania vybudovanú určitú pozíciu a „meno“, ale nepôsobia priamo na miestnom trhu (vykonávajú svoju činnosť v iných mestách ČR).

Preto musí firma zaujať cenou, kvalitou poskytovaných služieb, dodávkou v stanovenom termíne, čím sa bude snažiť prilákať nových zákazníkov.

Rivalita firiem na danom trhu

Ako som už spomínal rivalita firiem, ktoré sa vyskytujú na súčasnom trhu je pomerne veľká. Avšak len malé percento sa skutočne presadilo a získalo dostatočné množstvo zákazníkov. Pozitívom je fakt, že potenciálny trh v oblasti poskytovania služieb sťahovania je relatívne veľký. Brno je druhé najväčšie mesto ČR, každoročne sa zvyšuje počet novovybudovaných bytových a nebytových priestorov, do mesta prichádzajú tuzemské a zahraničné firmy, ktoré naberajú nových zamestnancov, narastá počet študentov na jednotlivých vysokých školách a univerzitách. Všetky tieto faktory ponúkajú značné príležitosti k výkonu podnikateľských aktivít spojených s poskytovaním služieb sťahovania a prepravy.

Hrozba substitútov

Za substitúty v oblasti poskytovania služieb spojených so sťahovaním by sa dalo v najväčšej miere považovať to, že by potenciálni zákazníci vykonávali túto činnosť svojpomocne. Mohli by využiť služby dopravcov alebo iných spoločností, ktoré by prenajímali nákladné vozidlá a samotný proces sťahovania by si v rámci zníženia nákladov vykonali sami. Táto skutočnosť pripadá skôr do úvahy v súvislosti s fyzickými osobami alebo firmami s malým počtom pracovníkov, poprípade vybavenia.

V súčasnej dobe je jednoduchšie a vo väčšine prípadov aj rýchlejšie využiť komplexných služieb odborníkov

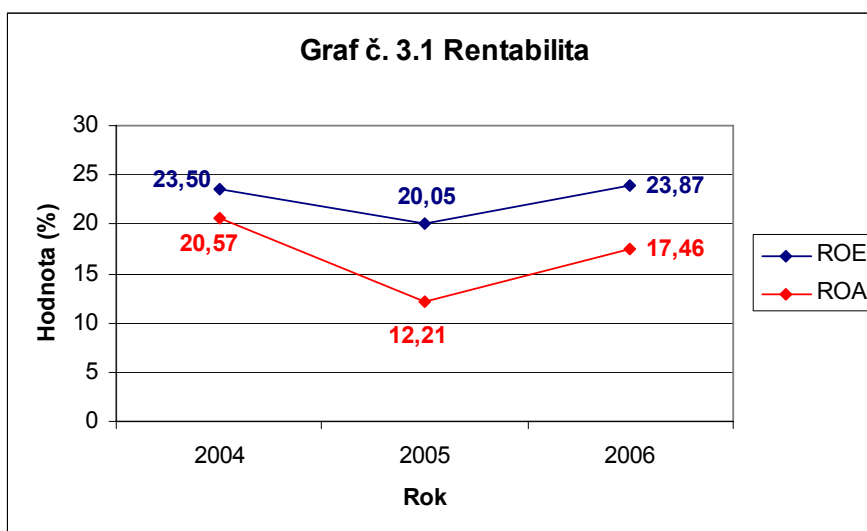
3.3 Finančná analýza

Jednou zo základných analýz interného okolia podniku je finančná analýza. Je to dôležitý podklad pre finančné rozhodovanie. Predstavuje ohodnotenie minulosti, súčasnosti a predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia firmy. Jej cieľom je poznať finančné zdravie firmy, identifikovať slabiny, ktoré by mohli v budúcnosti viesť k problémom a determinovať silné stránky, na ktorých by mala firma stavať. Základným nástrojom je výpočet a interpretácia finančných pomerových ukazovateľov, ktoré nám môžu odpovedať na mnoho otázok týkajúcich sa finančného zdravia firmy. Pri zostavovaní finančnej analýzy som vychádzal z údajov uvedených vo finančných zázvierkach firmy, teda z rozvahy, výkazu zisku a strát. Vzhľadom k tomu, že podnik má termín odovzdania výkazov posunutý na júl príslušného roku, sú v analýze zahrnuté iba údaje za prvé 3 roky pôsobenia firmy (2004 – 2006).

Ukazovatele rentability

Jedná sa o všeobecne akceptované vrcholové ukazovatele efektívnosti a zárobkovej schopnosti firmy. Ich hodnota by mala mať v čase rastový trend. Zameral som sa na tri najdôležitejšie ukazovatele:

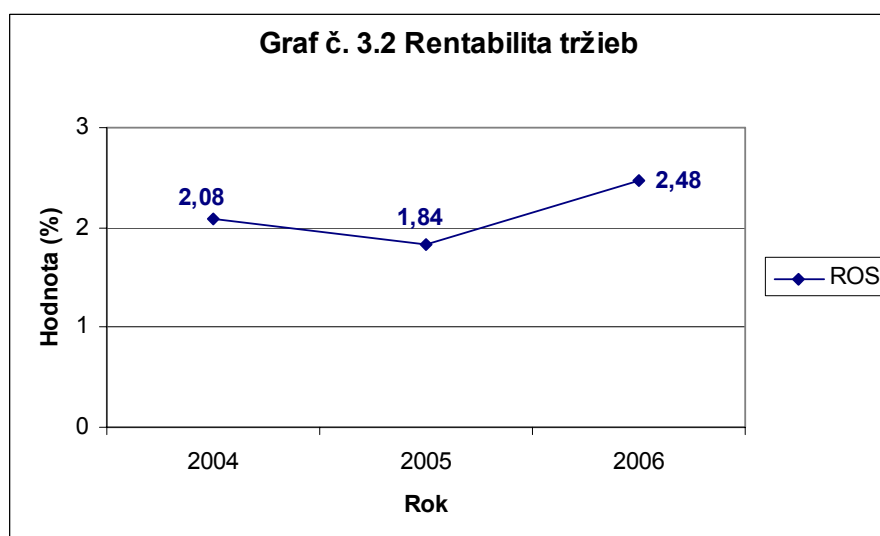
- ROE – rentabilitu vlastného kapitálu, ktorá zisťuje výnosnosť vloženého kapitálu.
- ROA – rentabilitu celkového kapitálu. Tento ukazovateľ vyjadruje celkovú výnosnosť kapitálu bez ohľadu na to, aké sú zdroje financovania.
- ROS – rentabilitu tržieb, ktorá ukazuje percentuálny podiel zisku po zdanení na dosiahnutých tržbách.



Graf č. 3.1 nám naznačuje priebeh prvých dvoch uvedených ukazovateľov (ROE, ROA). Môžeme si všimnúť menší prepád v roku 2005, ale v nasledujúcom roku sa oba ukazovatele znova zvýšili.

Obecne majitelia podnikov vyžadujú, aby miera ROE bola vyššia než výnosnosť pri menej rizikovitom investovaní (napr. uloženie prostriedkov na termínovaných účtoch v banke). Príslušné hodnoty za sledované roky, ktoré sa pohybujú okolo 20%, túto žiadosť značne prevyšujú.

V literatúre sa uvádza, že prijateľná hodnota ROA by mala byť väčšia než 10%. Ako vidíme aj v tejto oblasti sa podnik pohybuje v pozitívnom rozmedzí 12 – 20%.



Graf č. 3.2 udáva mieru ukazovateľa ROS, ktorých obvyklá hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 2 – 6%. Ako vidíme, firma dosahuje nepriaznivých hodnôt v sledovanom období. Pozitívnym znakom je však postupný mierny rast.

Ukazovatele likvidity

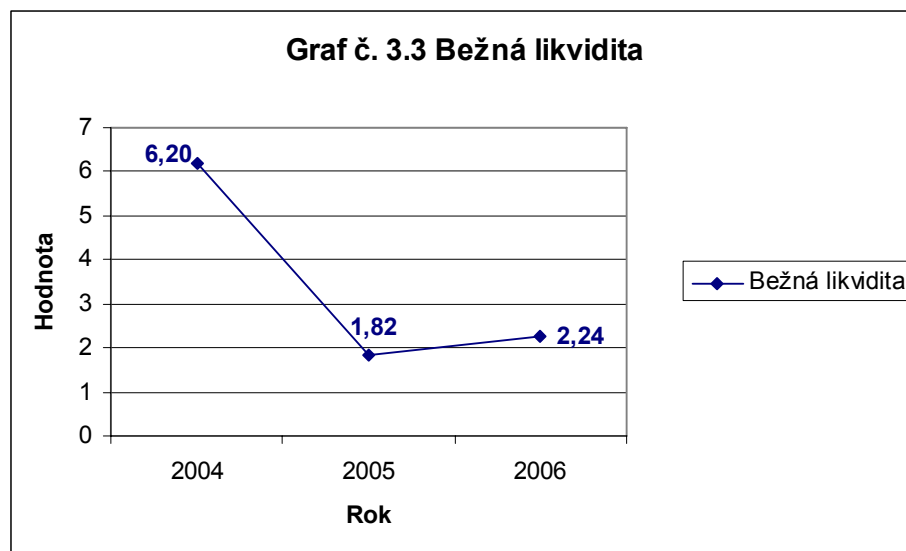
Analýza týchto ukazovateľov je dôležitou súčasťou celkovej finančnej analýzy, pretože nám poskytuje informácie o schopnosti firmy dostať svojim záväzkom. A jednou zo základných vlastností úspešného podniku je práve jeho trvalá platobná schopnosť. Pri analýze likvidity som sledoval nasledujúce údaje:

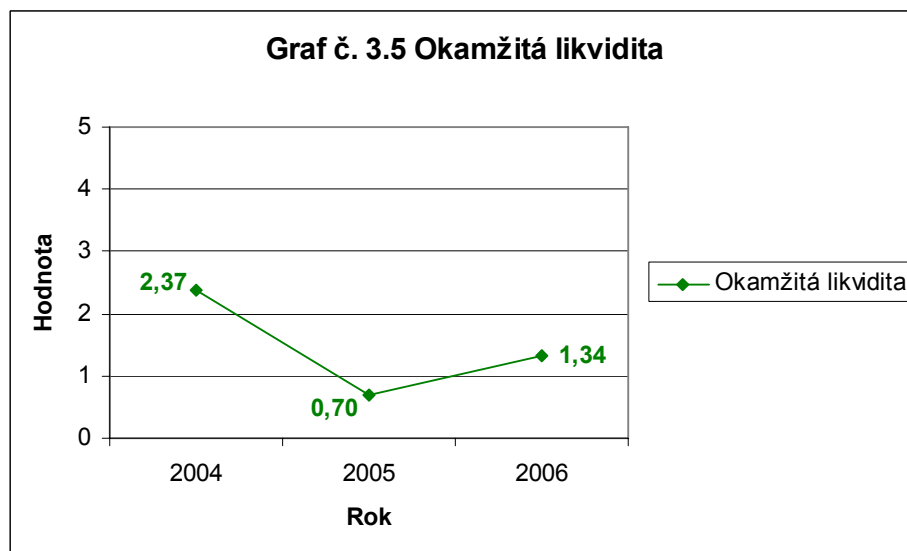
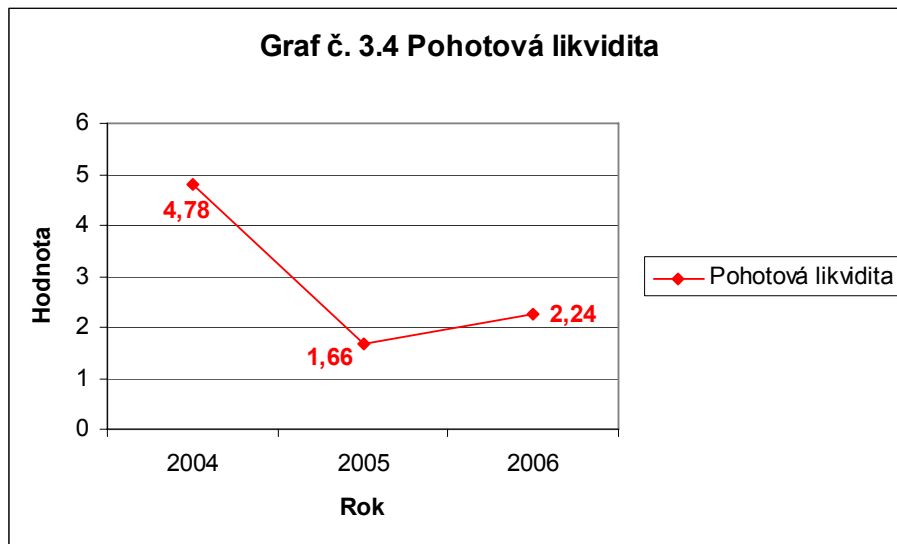
- bežnú likviditu
- pohotovú likviditu
- okamžitú likviditu

Optimálna hodnota bežnej likvidity by mala byť väčšia než 2, avšak závisí to od mnohých faktorov, napr. v akom odvetví podnik pôsobí. U pohotovej likvidity je pozitívne hodnota stanovená na 1,5.

Všeobecne však platí, že hodnoty týchto ukazovateľov by nemali klesnúť pod 1,0. Hraničná hodnota 1,0 znamená, že podnik je ešte schopný uhradiť svoje dlhy bez vážnejších problémov, napr. bez rozpredania zásob.

Doporučená hodnota pre ukazovateľ okamžitej likvidity je v rozmedzí 0,2 – 0,5. Výrazne vyššie hodnoty znamenajú zbytočne zadržované finančné prostriedky, ktoré by mohli byť využité v nejakej výhodnejšej oblasti.





Z grafů č. 3.3 – 3.5 je zřejmé, že podnik v sledovaném období nemá výrazné problémy s likviditou. Vysoké hodnoty v roce 2004 sú spôsobené tým, že spoločnosť v tom roku vznikla, teda mala dostatok finančných prostriedkov. Naopak vidíme, že v roku 2005 došlo k výraznému poklesu hodnôt. Avšak v roku 2006 opäť dosahuje viac než optimálnych hodnôt.

Z nízkych rozdielov medzi jednotlivými hodnotami ukazovateľov likvidity je jasné, že spoločnosť má väčšinu finančných prostriedkov vo forme krátkodobého finančného majetku. Je to vo veľkej miere spôsobené tým, že podniká najmä v oblasti poskytovania poradenských služieb, čiže nemusí držať finančné prostriedky vo forme zásob.

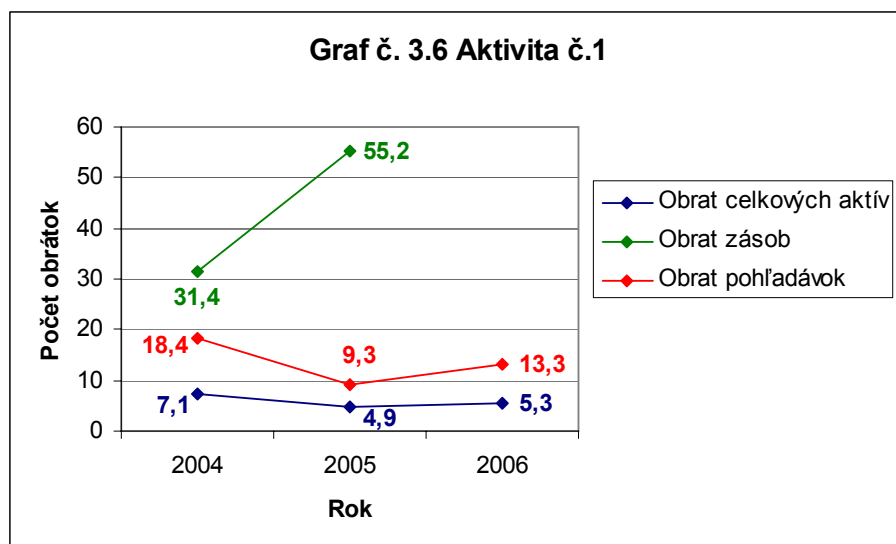
Ukazovatele aktivity

Analýzou ukazovateľov využitia aktív získame informácie o tom, ako podnik intenzívne využíva kapitál a aká je platobná morálka spoločnosti a jej odberateľov. Ukazovatele sa vzťahujú na jedno účtové obdobie (obvykle 360 dní) a prezentujú relatívnu viazanosť kapitálu v jednotlivých formách aktív. Najčastejšie vyjadrujú počet obrátok jednotlivých položiek aktív za určité časové obdobie. Medzi tieto ukazovatele patria:

- obrat celkových aktív
- obrat zásob
- obrat pohľadávok

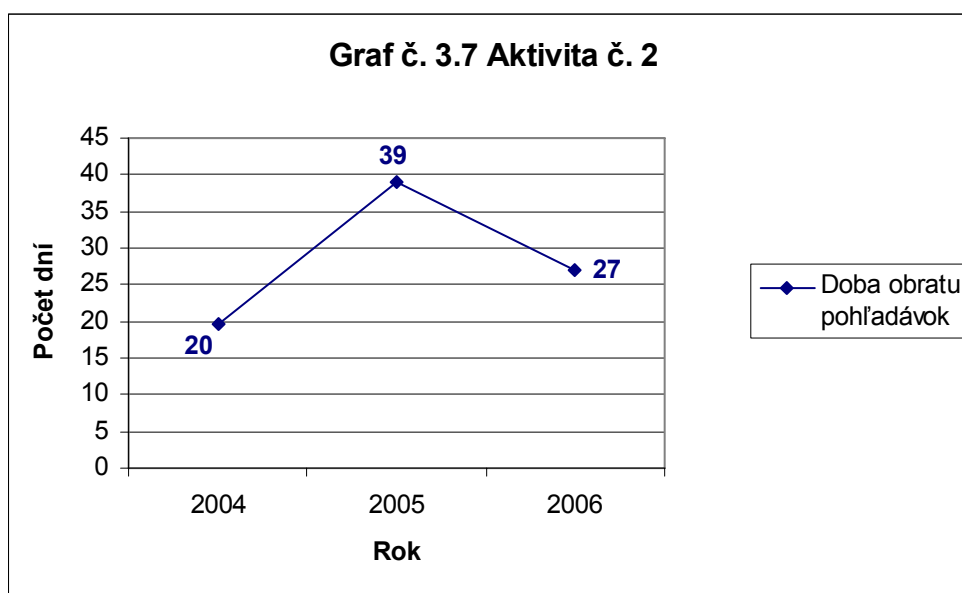
Druhou možnosťou, ktorú môžeme sledovať je doba obratu aktív. Najčastejšie sa merajú tieto položky:

- doba obratu zásob
- doba obratu pohľadávok



Graf č. 3.6 nám udáva počet obrátok celkových aktív, zásob a pohľadávok. U ukazovateľa obratu celkových aktív je odporúčaná hodnota 1,6. Z grafu môžeme vyčítať, že miera obratovosti celkových aktív sledovanej spoločnosti sa pohybuje v rozmedzí 4,9 – 7,1, čo je značne nad optimálnu hodnotu. Nutné je však poznamenať, že firma nemá dlhodobý majetok a celkové aktíva sú tvorené iba obežnými aktívami. Klesanie hodnoty zásob spôsobuje nárast ukazovateľa ich obratovosti, čo je presne prípad sledovanej spoločnosti. Podnik sa postupne zbavoval prebytočných zásob, ktoré zadržovali voľné finančné prostriedky. V roku 2006, už dosahovali hodnoty zásob zanedbateľného minima.

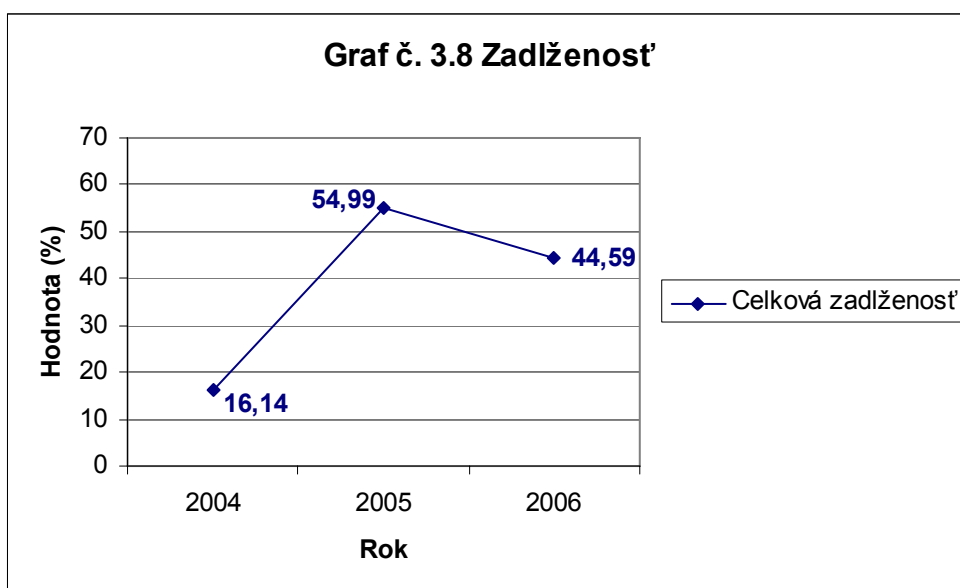
Posledná položka grafu č. 3.6 udáva rýchlosť obratu pohľadávok. Tento ukazovateľ je úzko spojený s ďalším ukazovateľom v celkovej analýze aktivity podniku, a to dobou obratu pohľadávok, ktorá vyjadrujú počet dní od okamžiku predaje po obdržanie platby od svojich odberateľov, teda na akú dlhú dobu poskytuje podnik obchodný úver. Znižovaním jej hodnoty a zvyšovaním rýchlosti obrátky pohľadávok sa zvyšuje platobná schopnosť organizácie. Ako uvádza graf č. 3.7 najvyššia miera bola dosiahnutá v roku 2005, potom sa jej hodnota vrátila k prijateľnej hodnote. Celkovo po finančnej stránke môžeme rok 2005 hodnotiť ako najhorší zo sledovaného obdobia.



Ukazovateľ celkovej zadlženosti

Informuje o tom ako je firma zadlžená, vyjadruje pomer všetkých záväzkov k celkovým aktívam podniku. Čím vyššia je táto hodnota, tým väčšia je zadlženosť podniku a finančné riziko, preto by ukazovateľ nemal presiahnuť 80%.

Musíme si však uvedomiť, že zadlženosť nie je iba negatívnym javom, jej rast môže prispieť k celkovej rentabilite. Vývoj celkovej zadlženosti znázorňuje graf č. 3.8.



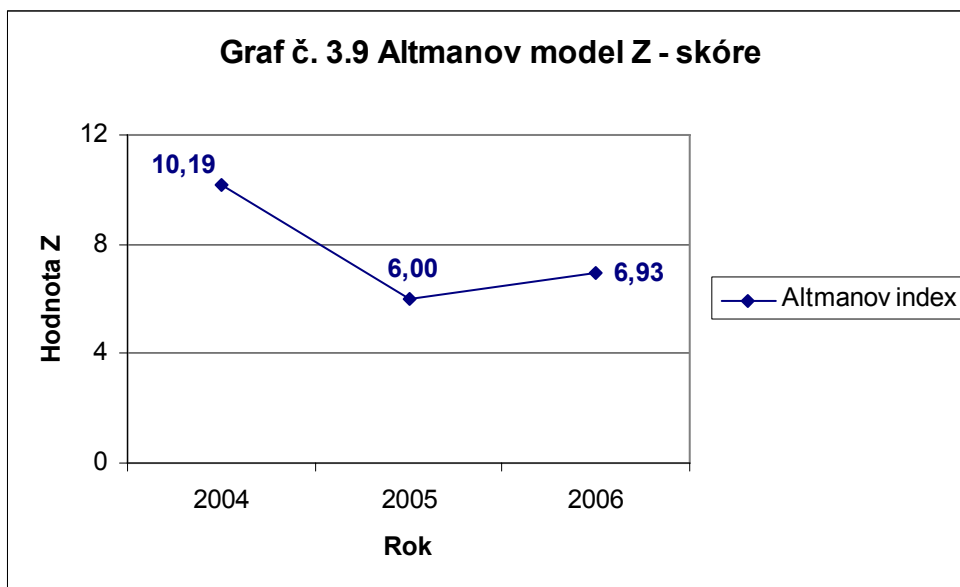
Z uvedeného grafu je zrejmé, že najväčšia hodnota celkovej zadlženosti bola v kritickom roku 2005. Na začiatku sledovaného obdobia firma financovala svoje aktivity z vlastných zdrojov, preto zadlženosť dosahovala iba 16%. V roku 2006 sa pomer vlastných a cudzích zdrojov takmer vyrovnal.

Za celé sledované obdobie, teda v rokoch 2004 – 2006, boli všetky cudzie zdroje tvorené iba krátkodobými záväzkami.

Altmanovo Z – skóre

Táto analýza sa využíva na predikciu bankrotu firmy a vyjadrenie celkového finančného zdravia podniku. Hodnotená firma nie je v ČR obchodovaná na kapitálovom trhu, preto som použil upravenú variantu modelu pre podniky nekótované na kapitálovom trhu. Pre predvídanie ďalšieho vývoja firmy boli stanovené nasledujúce hranice:

- $Z < 1,2$ - pásmo bankrotu
- $1,2 < Z < 2,7$ - pásmo tzv. šedej zóny
- $Z > 2,7$ - pásmo prosperity



Z grafu č. 3.9 vyplýva, že spoločnosť sa počas celého sledovaného obdobia radí medzi finančne silné a prosperujúce podniky.

3.4 Marketingová analýza

Produkty

Súčasné portfólio produktov tvoria služby v oblasti administratívnej správy, organizačne hospodárskej povahy u fyzických a právnických osôb, technické činnosti v doprave, činnosti podnikateľských, finančných, organizačných a ekonomických poradcov a zaistovanie ochrany osôb a majetku. Firma Serv – All s.r.o. uvažuje, že by v blízkej budúcnosti rozšírila oblasť svojich aktivít o poskytovanie kompletných služieb sťahovania a prepravy.

Cena a cenová politika

Cena produktu sa skladá z dvoch častí: 1. časť pokrýva náklady vynaložené na poskytnutie služby a 2. časť je pridaná hodnota (marža), ktorá tvorí podnikový zisk. Pokiaľ sa tieto dve položky znižujú, znižuje sa aj výsledná cena produktu, ktorý sa v tom momente stáva pre zákazníka prijateľnejší a zaujímavejší. Pre firmu je logicky výhodnejšie ak sa znižujú náklady vynaložené na produkt, aby nemusel znižovať maržu a tým pádom aj svoje zisky.

Miesto (distribúcia)

Ako bolo uvedené v teoretickej časti, tento pojem uvádza kde a za akých podmienok sa bude produkt predávať. Poskytovanie súčasných služieb sa vykonáva prostredníctvom osobného kontaktu so zákazníkmi v mieste sídla firmy. Po osobnom, telefonickom, e-mailovom kontakte si výkonní pracovníci podniku dohodnú schôdzku, na ktorej sa doplnia podrobnosti spolupráce, poprípade už priamo poskytujú požadované služby. Firma nemá pevne stanovenú „otváraciu dobu“. V tomto ohľade je firma benevolentná, v prípade záujmu nie je problém po vzájomnej dohode reorganizácia miesta a času schôdzky, tak aby to vyhovovalo prániam zákazníka (samozrejme klienti musia rešpektovať, že pracovníci podniku sú tiež ľudia a majú nejaké osobné voľno).

Podpora

Propagácia spoločnosti je v súčasnej dobe vykonávaná formou spolupráce v organizovaní športových a spoločenských podujatí. Firma Serv – All s.r.o. patrila k partnerom futbalových, tenisových turnajov pre rôzne typy účastníkov.

Spoločnosť taktiež patrí medzi partnerov brnenského futsalového klubu Helas – Keloc, čo jej zaručuje určitú formu propagácie na stránkach klubu a počas zápasov (logo na dresoch a reklamné pútače popri ihrisku).

Využitie podpory formou internetového marketingu je však minimálne. Dnes je takmer samozrejmosťou, že firma má svoje webové stránky, kde klienti zistia základné informácie o spoločnosti. Podnik síce má zaregistrovanú doménu na meno spoločnosti, ale výsledné stránky vypadajú, tak ako uvádza *obrázok č. 8*. Potenciálni klienti sa dozvedia kontaktné údaje na spoločnosť, ale už žiadne ďalšie informácie týkajúce sa napr. poskytovaných služieb.



Obrázok č. 8 Ukážka webových stránok spoločnosti⁴

⁴ Zdroj: www.serv-all.cz

3.5 Analýza personálnych zdrojov

V súčasnej dobe a v situácii akej sa podnik nachádza, má dostatočné množstvo pracovných síl s vyhovujúcou kvalifikáciou. Ako bolo spomenuté v organizačnom členení spoločnosti, v čele stojí výkonný riaditeľ, ktorý v minulosti pôsobil na pozícii manažera oblastnej divízie poprednej nadnárodnej spoločnosti. Má znalosti v oblasti riadenia podnikov, právneho a ekonomického poradenstva. I keď každá divízia má svojho výkonného vedúceho, ktorý sa viac menej stará o jej prevádzku všetky dôležité rozhodnutia týkajúce sa chodu firmy vykonáva práve riaditeľ. Komunikáciu s klientmi, finančnú stránku atď. Dá sa to tak povedať, že celá firma stojí a padá na ňom. Čo by pri dlhodobejšej neúčasti priamo v dianí spoločnosti mohlo viesť k problémom. Pomohla by delegácia väčších právomocí v rámci podniku, predovšetkým na obchodného zástupcu poprípade na jednotlivých výkonných vedúcich.

Výkonní vedúci divízií sú dokonale zoznámení so svojou úlohou v rámci organizácie. Vzhľadom k tomu, že do súčasných pozícií vzišli po určitej dobe strávenej ako pracovníci v rámci divízie majú dostatok pracovných skúsenosti na vykonávanie svojich funkcií. V neposlednej rade sú dostatočne motivovaní, aby sa podieľali na dosahovaní firemného zisku, dobrej pozície a mena na trhu.

V prípade náročnosti niektorej zákazky firma Serv – All. s.r.o. využíva služby kvalifikovaných externých pracovníkov, ktorí sú odborníkmi na riešenie úloh zaoberajúcich sa danou problematikou.

3.6 Stratégia rastu

Penetrácia trhu

Použitím tejto alternatívy sa podnik snaží zvýšiť predaj existujúceho produktu na existujúcich trhoch. To znamená expanziu na rovnakom trhu, s rovnakým produktom a pre rovnakých zákazníkov. Je to stratégia pre vedenie, ktoré chce rozšíriť aktivity svojej firmy bez značného rizika.

Podnik chce zvýšiť tržby, napríklad zvýšením výdajov na podporu predaja, znovu umiestnením značky atď. Avšak produkt je nezmenený a firma nehľadá žiadnych nových zákazníkov. Je to stratégia pre management, ktorý hrá bezpečnú hru. Tejto stratégií chýba vízia a existuje možnosť, že také organizácie zostanú zraniteľné, ak by trh zachvátila recesia.

Rozvoj trhu

Táto stratégia sa snaží zaviesť existujúci výrobok na nový trh, čím však so sebou prináša zvýšenie rizikovosti pre podnik. Súvisí s tými organizáciami, ktoré chcú zvýšiť svoj objem tržieb vstupom na úplne nové trhy, tzn. nájsť nových užívateľov súčasných produktov. Často dochádza k implementácii tejto alternatívy spolu so stratégiou rozvoja produktu. Dôvody sledovania tejto stratégie sú nasledujúce:

- zložitosť prechodu na nový produkt
- vyčerpanosť existujúcich trhov alebo segmentov
- právne obmedzenia na danom trhu

Rozvoj produktu

Táto stratégia zahŕňa zavedenie nového výrobku alebo služby na súčasné trhy, aby nahradili existujúci produkt. Vzhľadom k tomu, že celkové výdaje vstupu sú často vysoké, je táto alternatíva značne riziková.

Rozhodnutie zaviesť nový produkt na súčasný trh zahŕňa tie podniky, ktoré sú schopné poskytnúť nejaké udržateľné výhody, ktoré umožňujú, aby boli ich výrobky alebo služby výnimočné, odlišné v očiach zákazníkov. Taktiež možnosť prečo použiť túto stratégiu je, že firma využíva znalosti trhu, aby zlepšila nedostatočné príležitosti súčasného portfólia produktov.

Je to ambiciózny typ stratégie, ktorý požaduje vysoké výdaje na vývoj a výskum, taktiež neustále sledovanie zmien trhu.

Diverzifikácia

Tento výraz sa používa pre kombináciu dodávania nových produktov na nové trhy. Pre podnik to znamená vstup do dosiaľ nepoznanej a strategicky náročnej oblasti. Táto stratégia sa vyznačuje vysokou mierou rizikovosti. Tie podniku, ktoré ju sledujú sú naozajstní inovátori. Vyvíjajú nový produkt a ponúkajú ho na nových trhoch, čo má za následok vysoké výdaje a zároveň vysokú mieru neúspechu nového produktu. Na druhej strane vysoká návratnosť tejto stratégie motivuje vedenie mnohých organizácií, aby ju použilo.

Existujú tri možnosti strategického smeru, čo sa týka diverzifikácie:

- Súvisiaca – reprezentuje rozvoj nad rámec súčasných trhov a produktov, ale zostáva v širokej miere v stávajúcom sektore alebo oblastiach, v ktorých existujú spojenia so súčasnými aktivitami firmy.
- Sústredná – je dosiahnutá keď firma vyvinie výroby alebo služby, ktoré komplementujú ich existujúce línie podnikania, aby rozšírila svoju základňu predaja a zákazníkov.
- Nesúvisiaca – sa vyskytuje tam, kde firma vstupuje do nového odvetvia podnikania úplne mimo jej súčasný odbor. Nová aktivita nemá nič spoločné so súčasnými trhmi, produktmi, výrobnými technológiami, ktoré by mohli poskytnúť možnosť synergie kvôli možnosti výmene znalostí a zdrojov.

3.2.1 Formy implementácie stratégie rastu

Vlastnými silami

Výhodou tejto formy je, že sa využíva existujúce know – how firmy a nedochádza k žiadnym konfrontáciám so zložitostami týkajúcimi sa cudzej kultúry a štruktúry. Taktiež je to ďalšia možnosť rozvoja znalostí.

Naopak proti hovorí vysoká časová náročnosť a v prípade neúspechu môže byť znovu užívanie aktív ťažké alebo zložité.

Spolupráca alebo aliancia

Globalizácia a internacionalizácia hospodárstva núti podniky, aby sa celkom rozlúčili so starou podnikovou koncepciou úplnej samostatnosti a začali rozmýšľať o strategických alianciách. Vytvorenie strategickej siete je jeden z najúčinnějších spôsobov ako obstať v stále väčšom konkurenčnom prostredí.

Medzi kladné stránky tejto formy patrí, že výsledné riziko sa rozloží medzi viacerých zúčastnených, a zároveň dochádza ku kombinácii komplementárnych znalostí do jednej silenej jednotky. Negatívom je, že sa jedná o nestabilnú organizačnú formu, tým pádom sa zvyšuje možnosť konfliktu.

Joint venture

Niekedy býva táto forma implementácie nazývaná aj spoločné podnikanie. Spoločný podnik môže mať rôznu právnu podobu od zmluvného vzťahu, pri ktorom si účastníci ponechávajú vlastnú právnu subjektivitu, až po založení právnickej osoby, kedy partneri prevádzajú časť svojich práv na novo založený subjekt. Dohoda o spoločnom podnikaní môže slúžiť celej rade účelov.

Táto forma implementácie dovoľuje zdieľanie aktív, rapidne navýšenie kapacít, dostáva produkt bližšie trhu a poskytuje prístup k inak ťažko dosiahnuteľnému know – how. K určitým rozporom môže dôjsť ohľadom zdieľania výnosov, ktoré sa nedajú jednoznačne priradiť jednotlivým partnerom. Medzi nevýhody patrí aj finančná náročnosť založenia alebo nezhody ohľadom odlišnosti záujmov zúčastnených.

Prevzatie

Pri prevzatí podnikov sa spoločnosti dohodnú o odkúpení majetkových podielov, aby získali prístup k novým trhom, produktom, know – how, zdrojom, výskumom atď. Je to pomerne rýchla cesta k rastu, pretože sa odkupuje existujúca organizácia s existujúcim podielom na trhu a zákazníkmi.

Je však značne riziková, kvôli tomu, že odkupujúca firma sa môže nachádzať v nešpecifikovaných právnych, finančných a personálnych problémoch.

Franchising

Je odbytový systém prostredníctvom, ktorého sa uvádzajú na trh výrobky, služby alebo technológie. Opiera sa o úzku a nepretržitú spoluprácu právne a finančne samostatných a nezávislých objektov - franchisora a franchisanta. Franchisor zaručuje svojim franchisantom právo, a zároveň im ukladá povinnosť, vykonávať obchodnú činnosť v súlade s jeho koncepciou.

Výhody z toho plynúce pre franchisora sú: rozšírenie distribúcie bez zvýšenia investícií, dozor nad kvalitou produktu zostáva v jeho kompetencii a plynú mu percentá zo zisku. Naopak ako negatívne sa javí vzdialená kontrola poskytnutých operácií, strata niektorých vlastníckych práva a náklady spojené so zaškolením.

Na druhú stranu franchisant získa overené reklamné a propagačné programy, s tým je spojené menšie riziko.

4 NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Jednou z možností rastu firmy je využitie stratégie rozvoja produktu (výrobku, služby). Hlavnou myšlienkou tejto stratégie je inovácia alebo úplná náhrada súčasného modelu produktu. Po základnej identifikácii firmy Serv – All s.r.o. som zistil, že by existovala možnosť rozvoja týmto spôsobom. Ako už bolo spomínané, podnik okrem hlavných činností podnikania v minulosti využil príležitosti a získal zákazky, ktoré sa týkali poskytovania služieb sťahovania priestorov. Hoci nemal s aktivitami podobného typu skúsenosti, managementu a pracovníkom firmy sa podarilo splniť tieto úlohy k plnej spokojnosti zákazníkov. Vzhľadom k tomu, že zákazky sa týkali sťahovania väčších firiem a z dlhšieho časového hľadiska, podieľali sa nemalou mierou na ziskoch firmy. Jednalo sa však o nepravidelnú činnosť, náhodné využitie príležitosti.

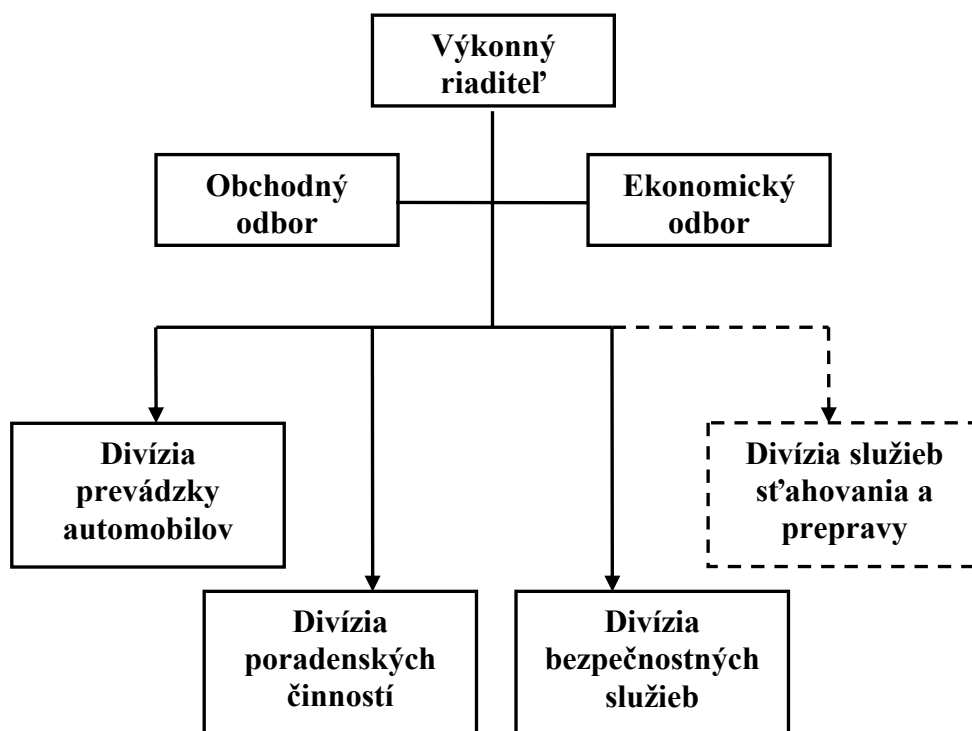
Možnosťou rastu podniku je vytvorenia novej divízie (*obrázok č. 9*), ktorá by sa v plnej miere zaoberala činnosťou poskytovania služieb v oblasti sťahovania a dopravy.

Rozšírenie podniku o novú divíziu nie je jednoduchá záležitosť. Toto rozhodnutie by malo vychádzať z analýz, ktoré zistia, či je organizácia pripravená na tento krok.

Firmu Serv – All s.r.o. som preto podrobil súboru analýz, ktoré pozostávali z identifikácie vonkajšieho, makrookolia, na ktorú som použil SLEPT analýzu (*kapitola 3.1*) rozoberajúcu vplyv sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a technologických faktorov na chod podniku. Druhou z použitých analýz bola aplikácia Porterovho 5 faktorového modelu konkurenčných síl (*kapitola 3.2*).

Poslednou a prakticky najdôležitejšou bola analýza interných faktorov firmy, čiže zhodnotenie súčasného postavenia podniku, ktorá sa opierala najmä o finančnú a marketingovú analýzu. Jadro finančnej analýzy spočívala vo výpočte a interpretácii základných finančných pomerových ukazovateľov (rentability, aktivity, likvidity, zadlženosti) a aplikácii modelu na posúdenie finančnej stability podniku (Altmanovho modelu) za posledné tri roky pôsobenia firmy. O pozitívne výsledky⁵ (*kapitola 3.3*) z tejto oblasti som sa opieral pri navrhovaní stratégie rastu.

⁵ Napr. z výsledkov aplikácie Altmanovho modelu vyplynulo, že firma sa za posledné 3 roky pôsobenia pohybuje v zóne prosperity, a teda sa radí k finančne silným podnikom.



Obrázok č. 9 Nová organizačná štruktúra firmy

4.1 Produkt

V novovzniknutej divízii by poskytovaným produktom bolo vykonávanie kompletných služieb v oblasti sťahovania a prepravy. Pod týmto pojmom sa rozumie:

- sťahovania priestorov (nebytových, bytových, rodinných domov, kancelárií, veľkých firiem, archívov, knižníc, skladov, atď.)
- sťahovanie kancelárskej techniky (počítačové zostavy, tlačiarne, kopírovacie stroje, atď.)
- sťahovanie ťažkých bremien (stroje, trezory, automaty, apod.)

Sťahovacie služby sú primárnou hodnotou, ktorú bude produkt poskytovať. Okrem nej sa v ponuke by sa v ponuke nachádzali aj tzv. doplnkové služby, ktoré sú:

- príprava – táto služba zahŕňa:
 - zapožičanie alebo predaj obalového materiálu (plastové prepravky, papierové debny, fólie)
 - balenie sťahovaných vecí do prepravných obalov a fólií
- služby po následnom sťahovaní:
 - upratovanie vystťahovaných objektov
 - likvidácia všetkých odpadov

- dodatkové služby (maliarske práce, polozenie kobercov, montáž a demontáž nábytku, zapojenie počítačových zostáv atď.)
- prehliadky a posúdenia – kde je zahrnuté vyhotovenie celkovej kalkulácie a harmonogramu sťahovacích prác

Cena produktu

Cena poskytovaného produktu (služby sťahovania) by mala pokrývať náklady naň vynaložené a mala by byť zvýšená o prijateľnú hodnotu marže.

Výsledná cena teda bude závisieť od mnohých faktorov:

- od veľkosti a rozmanitosti sťahovacích priestorov – tento faktor určuje:
 - počet pracovníkov na realizáciu sťahovania
 - veľkosť a počet sťahovacích vozidiel
 - množstvo a druhy obalových materiálov a prepravných boxov
- požiadaviek zákazníka na poskytované služby (využitie iba služieb sťahovanie a prepravy alebo aj niektorú z doplnkových služieb, špecifické vykonanie služieb – v krátkom časovom horizonte atď.)
- vzdialenosti medzi jednotlivými objektmi – a s tým spojené náklady na prevádzku automobilov
- extra zvýšenie (v prípade poskytnutia špecifickej služby, ktorá nie je v ponuke) alebo zníženie (rôzne zľavy a výhody)

Podpora

Ako vyplynulo z analýzy podpory súčasných produktov (*kapitola 3.1.4 Podpora*) firma Serv – All s.r.o. nevenuje dostatočnú pozornosť oblasti internetového marketingu. Ak chce novovzniknutá divízia uspieť v konkurenčnom boji, musí sa o nej vedieť, musí sa propagovať. V dnešnej dobe platí, že firma, ktorá sa neprezentuje pomocou moderných nástrojov internetového marketingu, ako by ani neexistovala. Valná väčšina konkurenčných podnikov má svoju webovú prezentáciu.

Prioritou je vytvorenie kvalitného informačného systému a webových stránok (príklad *obrázok č. 10*), ktoré by obsahovali aspoň tieto základné údaje:

- Popis spoločnosti
- Popis poskytovaných služieb
- Cenník
- Referencie
- Kontakty
- Kalkulácia



Obrázok č. 10 Ukážka webových stránok⁶

V rámci hlavného menu webových stránok by som vyzdvihol jednu položku – Kalkulácia. Jednalo by sa o službu, kde po vyplnení jednoduchého on-line formuláru (príklad *obrázok č. 4.3*) by systém vypočítal predbežnú cenu sťahovania. Výsledný

⁶Zdroj: <http://www.morty.sk/>

výpočet by bol orientačný. Pre vypracovanie záväznej objednávky by bola nevyhnutná konzultácia s pracovníkmi firmy.

Chcete presťahovať

15 x pracovných miest komplet

Nakládká		Vykládka	
Počet schodov	15	Počet schodov	8
Výtah	Nákladný	Výtah	Osobný

Vzdialenosť medzi výtahom a zaparkovaným autom:

80 metrov 15 metrov

Doprava

Vyberte si typ auta OPEL Combo

Rozsah dopravy Bratislava, Košice

Nadštandardné baliace práce info

Montážne práce info

Vypočítajte si cenu

Obrázok č. 11 Ukážka kalkulačného formulára⁷

⁷ Zdroj: <http://www.plusim.sk/stahovanie/kancelarie-archivy-sklady/cennik>

Druhým krokom by bola samotná propagácia firmy prostredníctvom internetu. Tak ako existuje množstvo formátov v klasickom marketingu aj na internete sa môžeme stretnúť s množstvom nástrojov. Medzi základné nástroje patrí internetová reklama, ktorá sa vyskytuje v rôznych formách. Najznámejšími sú: (11)

- platený zápis do katalógu – je webová stránka, ktorá sústreďuje na jednom mieste odkazy na stránky zamerané na podobná témy a prehľadne ich triedi.
- platba za umiestnenie – je podobná predchádzajúcej variante s tým, že sa jedná o umiestnenie vo vyhľadávaní. Tento typ reklamy je viazaný na kľúčové slová.
- platba za prekliknutie – je relatívne aktuálnou možnosťou platenej reklamy. Zadávateľ platí iba za zákazníkov, ktorí prišli (preklikali sa) cez danú reklamu na jeho webové stránky.

V rámci ČR existuje značné množstvo internetových vyhľadávačov a katalógov. Pre začiatok by som odporúčal inzerciu na najväčšom z nich. Je ním *seznam.cz*, ktorý v oblasti platenej reklamy ponúka široké pole pôsobnosti. Internetový katalóg firiem, *firmy.cz*, má 3 základné druhy zápisov:

- Záznam – bezplatný zápis umožňujúci vložiť základné informácie o firme (názov, adresu, náhľad na umiestnenie firmy na *mapy.cz* s priamym odkazom, popis činností, otváracie hodiny, odkaz na www stránky, kontakt)
- Start – skúšobný platený zápis (2000 Kč na 3 mesiace), ktorý ponúka rozšírenie základných informácií v zápise Záznam (možnosť alternatívneho názvu firmy, logo firmy, rozšírený popis činností, fotografie)
- Praktik – klasický platený zápis (od 5000 Kč na 1 rok) s ešte väčšou možnosťou rozšírenia informácií o firme

Základný druh zápisu Praktik je možné rozšíriť o rôzne doplnkové služby (napr. pridanie loga firmy), samozrejme za príplatok. Investícia do zápisu s logom (cena od 5500 Kč/rok) je vzhľadom k dennému objemu návštev stránok *seznam.cz* vcelku prijateľná a je to jedna z možností ako prilákať prvých návštevníkov za relatívne málo peňazí.

Ďalšou službou, ktorú vyhľadávač *seznam.cz* ponúka je reklamný systém *Sklik*, ktorý spadá do formy tretej formy platenej internetovej reklamy – platba za prekliknutie. Čiže inzerent platí za prekliknutie na inzerát. Tieto inzeráty sa po zadaní kľúčového slova do vyhľadávača zobrazujú na všetkých stránkach výsledkov vyhľadávania *seznamu*. Inzeráty *Skliku* sú presne zacielené a oslovujú každého užívateľa jednoducho podľa toho, čo práve hľadá. Medzi pozitíva tejto služby patrí jej nízka cena (inzerovať je možné od 20 halierov za prekliknutie).⁸

Služieb internetovej reklamy ponúka v rámci českého trhu viacero poskytovateľov, medzi najznámejšie patria: *centrum.cz*, *etarget.cz*, *google.cz*.

⁸Zdroj: <http://napoveda.seznam.cz/cz/firemni-zapis.html>

4.2 Stratégia

Po predošlých analýzach by som navrhoval, aby firma Serv – All s.r.o. v rámci novovzniknutej divízie, služieb sťahovania a prepravy, sledovala stratégiu vedúceho nákladov. Hlavnou myšlienkou tejto stratégie je, že bude musieť ponúkať služby za čo najnižšiu cenu v porovnaní s ostatnými konkurentmi v danom sektore. Na výšku výslednej ceny produktu majú vplyv 3 hlavné zložky. Prvé dve zložky pokrývajú náklady spojené s personálnymi zdrojmi a prevádzkou automobilov. Tretia je pridaná hodnota (marža), ktorá tvorí samotný zisk firmy. Znížením jednotlivých zložiek by došlo k možnosti stanovenia nižších cien výsledného produktu.

Jednou z výhod oproti konkurencii je, že poskytovanie služieb v oblasti sťahovania a dopravy by bola jednou z viacerých podnikových aktivít spoločnosti Serv – All s.r.o., čiže by nebola od tejto činnosti tak závislá ako firmy, ktorých táto služba tvorí primárnu a jedinú aktivitu. Prípadný neúspech by síce firme spôsobil problémy, ale nepoložil by ju. Z tohto dôvodu by mohla na začiatok stanoviť menšiu maržu na úkor vyšších ziskov.

Ďalšou možnosťou ako znížiť náklady na produkt je, že firma Serv – All s.r.o. úzko spolupracuje s nemenovaným autoservisom, ktorý je vlastníkom značného automobilového parku, ktorý zahŕňa vozidlá s väčším objemom ložnej plochy. Pri potenciálnych menších zákazkách, kde nie je potrebné veľké množstvo (3 a viac) vozidiel by mohla využívať služby servisu, ktorý jej za nepatričné poplatky poskytne možnosť využívania týchto vozidiel. V prípade sťahovania klienta, ktorý by vyžadoval väčšie množstvo nákladných vozidiel alebo pri väčšom objeme objednávok by sa mohlo využiť služby externých dopravcov. Po určitej dobe a stabilizácii v danom odvetví by sa dalo uvažovať o zriadení vlastného vozového parku.

Čo sa týka znižovania nákladov na personálne zdroje, by som odporúčal minimálne množstvo pracovníkov zamestnaných na plný pracovný úväzok, ktorí by sa starali o menšie zákazky. V prípade náročnejšieho klienta, kde by sa vyžadoval väčší počet pracovnej sily by sa to riešilo formou nábora pracovníkov, ktorí by boli zamestnaní na dohodu o vykonaní práce, prípadne na čiastočný pracovný pomer.

5 ZÁVER

V mojej diplomovej práci som sa zaoberal stratégiou rastu malej firmy. Samotná formulácia stratégie nie je však jednoduchá záležitosť. Je to zložitý proces, ktorý vyžaduje systematický prístup pre identifikáciu a analýzu všetkých faktorov vplyvujúcich na podnik. Vo všeobecnosti platí, že na podnik majú vplyv 3 druhy okolia (vonkajšie, odborové, interné).

Vonkajšie okolie organizácie je väčšinou mimo rámec možnosti ovplyvnenia zo strany podniku. V opačnom smere to však funguje viac než dokonale, preto by firma mala skúmať trendy zahraničného, ale najmä národného (domáceho) prostredia. Z tohto dôvodu som sa rozhodol pre rozbor vzájomne súvisiacich spoločenských, ekonomických, legislatívnych, politických a technologických trendov, ktoré tvoria základ tzv. SLEPT analýzy a ich následný vplyv na firmu Serv – All s.r.o.

Ďalším predpokladom úspešnej formulácie podnikovej stratégie je analýza postavenia podniku v podnikateľskom prostredí. Podľa Portera je charakter a stupeň konkurencie v rámci odvetvia závislý na tom, aké sú sily vyjednávania dodávateľov, odberateľov, ohrozenia zo strany stávajúcich alebo nových konkurentov a nebezpečenstvo existencie substitútov. Preto som sa v rámci analýzy odborového okolia aplikoval analýzu, ktorej jadro tvorí Porterov 5 faktorový model konkurenčného prostredia.

Poslednou a prakticky najdôležitejšou analýzou, ktorou bola v rámci mojej diplomovej práce firma Serv – All s.r.o. podrobená, bola analýza interného okolia podniku, tvorená tromi hlavnými zložkami.

Prvou z nich bola finančná analýza, ktorej účelom a zmyslom bolo vykonanie, pomocou špeciálnych metodických prostriedkov, diagnózy finančného hospodárenia podniku. Keďže základným metodickým nástrojom finančnej analýzy sú tzv. pomerové ukazovatele, jadro analýzy spočívala v ich výpočte a následnej interpretácii. Zameral som sa predovšetkým na základné pomerové ukazovatele: rentabilitu, aktivitu, likviditu a zadlženosti. Ďalšou časťou analýzy, ktorá úzko súvisí s pomerovými ukazovateľmi, boli posúdenie celkového finančného zdravia firmy. Existuje viacero modelov a testov, ktoré sa zaoberajú danou problematikou. Ja som sa rozhodol pre aplikáciu Altmanovho

modelu Z – skóre, výsledkom ktorého je index, ktorý udáva finančnú stabilitu podniku a zároveň rozdeľuje podniky na tie, ktoré pravdepodobne zbankrotujú, a na tie, ktoré pravdepodobne nebankrotujú.

Druhou zložkou, ktorou som firmu Serv – All s.r.o. v rámci analýzy interného okolia preveroval bol marketing, pretože v súčasnej dobe tvorí kľúčovú funkciu v podnikaní. Dnes, keď si klienti môžu viac než kedykoľvek inokedy vyberať zo širokého spektra výrobkov alebo služieb, keď zákazníci sú v mnohých oblastiach náročnejší, by mali malé a stredné podniky venovať značnejšiu pozornosť tejto rozhodujúcej oblasti v podnikaní.

Poslednú zložku tvorila analýza personálnych zdrojov. Ešte stále úspešné fungovanie podniku závisí na ľudskom faktore. Preto som sa snažil zistiť, či má firma Serv – All s.r.o. správnych ľudí s potrebnými znalosťami, vedomosťami a skúsenosťami na tých správnych miestach.

Na základe výsledkov z jednotlivých čiastkových analýz, spolu so získanými teoretickým poznatkami som sa snažil stanoviť optimálnu stratégiu, ktorá by sa podieľala na budúcom rozvoji firmy Serv – All s.r.o. a poskytovala by určitú výhodu pred svojimi konkurentmi. Vypracoval som návrhy a opatrenia, ktorých sledovanie by viedli k následnému úspešnému rastu podniku.

6 ZOZNAM LITERATÚRY

Monografické publikácie:

- 1) FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 2) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie : Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha : Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- 3) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Pavel Němeček. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 4) NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Alexandra Kuchařová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 5) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 6) SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přeprac. vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- 7) ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha : Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
- 8) VALACH, Josef, et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- 9) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- 10) ZINECKER, Marek. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2006. 126 s. ISBN 80-214-3150-4.

Internetové zdroje:

- 11) BACH, Ondřej. *Trendy v internetovém marketingu* [online]. Evalor.cz, 1/2007 [cit. 2008-05-20], dostupné z WWW: <http://www.evalor.cz/clanky-internetovy-marketing/trendy-v-internetovem-marketingu.html>.
- 12) BLAŽKOVÁ, Martina . Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* [online]. 2007 [cit. 2008-04-20], s. 280. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b2>>. ISSN 978-80-247-15.
- 13) *Business.center.cz : likvidita* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/pojem.aspx?PojemID=982>>.
- 14) *Business.center.cz : rentabilita* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p2128-rentabilita.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- 15) FUČÍK , Ivan, et al. *Www.fucik.cz : Zhodnocení finanční situace podniku pomocí poměrové finanční analýzy* [online]. 2006 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.fucik.cz/shownews.asp?idn=909>>.
- 16) RECKLIES, Dagmar . *The manager : Porters 5 Forces* [online]. 2001 [cit. 2008-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.themanager.org/Models/p5f.htm>>.
- 17) *Www.quickmba.com : Porter's Generic Strategies* [online]. 1999-2007 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>>.

7 ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1 Proces strategického riadenia	13
Obrázok č. 2 Podnikateľské okolie spoločnosti	20
Obrázok č. 3 Porterov model konkurenčného prostredia	22
Obrázok č. 4 Marketingový mix	30
Obrázok č. 5 Porterov model konkurenčného prostredia	37
Obrázok č. 6 Ansoffova matica	41
Obrázok č. 7 Organizačná štruktúra firmy	44
Obrázok č. 8 Ukážka webových stránok spoločnosti	60
Obrázok č. 9 Nová organizačná štruktúra firmy	67
Obrázok č. 10 Ukážka webových stránok	69
Obrázok č. 11 Ukážka kalkulačného formulára	70

8 ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 3.1 Rentabilita	51
Graf č. 3.2 Rentabilita tržieb	51
Graf č. 3.3 Bežná likvidita	52
Graf č. 3.4 Pohotová likvidita	53
Graf č. 3.5 Okamžitá likvidita	53
Graf č. 3.6 Aktivita č. 1	54
Graf č. 3.7 Aktivita č. 2	55
Graf č. 3.8 Zadlženosť	56
Graf č. 3.9 Altmanov model Z – skóre	57