

Návrh vhodných strategií pro podnik

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Michal Mádr

Andrea Stehelová

Brno 2017

Veľmi rada by som sa poďakovala pánu Ing. Michalovi Mádrovi za cenné rady, odporúčenia a ochotu, ktoré mi poskytoval počas vedenia tejto bakalárskej práce.

Taktiež by som sa chcela veľmi pekne poďakovať spoločnosti Tangram SW, s.r.o. a najmä pani Ing. Ingrid Fedorkovej za skvelú spoluprácu, poskytnuté materiály a užitočné informácie.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Návrh vhodných stratégií pre podnik** vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a užitie tejto práce ako školného diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 22. mája 2017

Abstract

Stehelová, A. Suggestion of suitable strategies for the company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The bachelor thesis deals with strategy suggestions for company Tangram SW, s.r.o. The work is divided into two parts. The theoretical part, which was elaborated on the basis of literature, defines concepts that were subsequently used practically in the second part of the bachelor thesis. An analysis of the external and internal environment was carried out to evaluate an appropriate strategy. To assess external factors, PESTE analysis and Porter's model of the five forces were used. The internal factors were evaluated using the Porter Value Chain and financial analysis. The results of the analysis are the identification of opportunities and threats from the external environment and weaknesses and strengths of the internal environment. Using the SWOT analysis, suitable resulting strategies were developed.

Keywords

Strategy, external environmental, internal environmental, SWOT analysis

Abstrakt

Stehelová, A. Návrh vhodných strategií pre podnik. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Bakalárska práca sa zaoberá návrhom vhodnej stratégie pre podnik Tangram SW, s.r.o. Práca je rozdelená na dve časti. Teoretická časť, ktorá bola vypracovaná na základe odbornej literatúry vymedzuje pojmy a poznatky, ktoré boli následne prakticky použité v druhej časti bakalárskej práce. Pre vyhodnotenie vhodnej stratégie bola uskutočnená analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia. K posúdeniu faktorov vonkajšieho prostredia bola použitá PESTE analýza a Porterov model piatich hybných síl. Jednotlivé faktory vnútorného prostredia boli vyhodnotené pomocou Porterovho hodnotového reťazca a finančného zhodnotenia podniku. Výsledkom prevedených analýz je identifikovanie príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia a slabých a silných stránok vnútorného prostredia. Pomocou SWOT analýzy boli navrhnuté vhodné výsledné stratégie.

Kľúčové slová

Stratégia, vonkajšie prostredie, vnútorné prostredie, SWOT analýza

Obsah

1	Úvod	13
2	Ciel' a metodika práce	14
2.1	Ciel' práce.....	14
2.2	Metodika práce.....	14
3	Literárny prehľad	15
3.1	Strategický management.....	15
3.1.1	Strategické riadenie	15
3.1.2	Stratégie podniku	15
3.1.3	Strategické ciele	16
3.1.4	Strategická analýza.....	16
3.2	Prostredie managementu.....	17
3.3	Vonkajšie prostredie	17
3.3.1	Makroprostredie.....	17
3.3.2	Mikroprostredie.....	19
3.3.3	Situačná analýza vonkajšieho prostredia	21
3.4	Vnútorne prostredie.....	22
3.4.1	Porterov hodnotový reťazec.....	22
3.4.2	Finančné zhodnotenie	24
3.5	Situačná analýza vnútorného prostredia	27
3.6	SWOT analýza	28
3.6.1	Druhy stratégií	28
3.6.2	Matica SWOT.....	29
4	Vlastná práca	30
4.1	Tangram SW, s.r.o.....	30
4.1.1	Predstavenie podniku.....	30
4.1.2	Produkty spoločnosti.....	31
4.2	Analýza vonkajšieho prostredia	32

4.2.1	PESTE analýza	32
4.2.2	Porterov model piatich hybných síl	37
4.2.3	Situačná analýza vonkajšieho prostredia	40
4.3	Analýza vnútorného prostredia	41
4.3.1	Porterov hodnotový reťazec	41
4.3.2	Finančné zhodnotenie podniku	49
4.3.3	Situačná analýza vnútorného prostredia	53
4.4	SWOT analýza	54
4.5	Navrhované stratégie	55
4.5.1	Stratégia SO	55
4.5.2	Stratégia ST	55
4.5.3	Stratégia WO	56
4.5.4	Stratégia WT	58
5	Záver	63
6	Literatúra	65
A	Príklady práce agentúry 4ME MEDIA	69

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Prostredie managementu	17
Obr. 2	Porterov model piatich hybných síl	20
Obr. 3	Hodnotový reťazec	23
Obr. 4	Logo spoločnosti	30
Obr. 5	Riadiaca štruktúra podniku	48
Obr. 6	Logo spoločnosti Diant	60
Obr. 7	Redizajn webu reštaurácie Pepe's Sueño de Cuba	69
Obr. 8	Návrh PF karty	69

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Matica SWOT	29
Tab. 2	Základné informácie o spoločnosti	30
Tab. 3	Vývoj HDP v SR	34
Tab. 4	Vzdelanie obyvateľstva SR	36
Tab. 5	Absolventi technických odborov vysokých škôl	36
Tab. 6	Výdaje na výskum a vývoj	37
Tab. 7	Situačná analýza vonkajšieho prostredia	41
Tab. 8	Cenník programového vybavenia	44
Tab. 9	Ukazovatele likvidity	50
Tab. 10	Ukazovatele rentability	50
Tab. 11	Ukazovatele aktivity	51
Tab. 12	Ukazovatele zadĺženosti	52
Tab. 13	Podiel tržieb z hlavných činností	52
Tab. 14	Situačná analýza vnútorného prostredia	53
Tab. 15	Matica SWOT	54
Tab. 16	Navrhovaný cenník ročnej podpory	57
Tab. 17	Prepočet ceny služby ročnej podpory	58
Tab. 18	Cenové porovnanie služby tvorby stránok	60
Tab. 19	Náklady na realizáciu stratégie WT	62

1 Úvod

V dnešnej dobe moderných technológií je programové vybavenie potrebné v každej väčšej či menšej firme. Produkty svojimi vlastnosťami a funkciami dokážu jednotlivým spoločnostiam veľmi uľahčiť každodenné činnosti a povinnosti, či už napríklad evidenciou dochádzky pracovníkov alebo spracovaním ekonomickej agendy. Jednotlivé odberateľské spoločnosti si už existenciu bez programového vybavenia nevedia predstaviť.

Tak ako v iných odvetviach, tak aj v odvetví IT technológií je skutočne dôležité ponúkať kvalitné a technologicky vyspelé produkty za prijateľnú cenu a zároveň sa vedieť nejakým spôsobom odlišiť od veľkej konkurencie. Je potrebné zmieniť, že v IT odvetví je pre malú firmu úzky priestor na ponúknutie niečoho, čoho by nebola schopná silná konkurencia. Technologický vývoj a smer držia v rukách najmä popredné firmy v obore, preto je pre malú spoločnosť náročné vyniknúť. Malá firma sa preto musí od ostatných odlišiť napríklad spôsobom komunikácie, rozsahom poskytovaných služieb apod. Kvalitnými produktmi a službami či dobrými referenciami od zákazníkov sa aj menšia firma môže neustále posúvať dopredu a zaisťovať si tak lepšie postavenie na trhu.

Bakalárska práca sa zaoberá návrhom stratégie pre spoločnosť Tangram SW, s.r.o., pôsobiacej na trhu s programovým vybavením. V tejto spoločnosti som mala možnosť pracovať v rámci povinnej vysokoškolskej praxe, a práve preto sa táto spoločnosť stala objektom mojej práce. Počas praxe som sa mala možnosť zoznámiť s fungovaním spoločnosti a jej každodenným chodom. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. patrí do skupiny malých podnikov a zaoberá sa vývojom programového vybavenia pre malé, stredné a veľké firmy pôsobiace najmä v oblasti administratívy či obchodu. Spoločnosť sa zaoberá hlavne vývojom a predajom dochádzkových, stravovacích, pokladničných a informačných systémov.

Aj vo svojom odvetví spoločnosť nachádza mnoho podnikov s podobným zameraním. Firma teda musí čeliť veľkej konkurencii, a preto je pre ňu náročné získanie nových zákazníkov či udržať si dobré postavenie na trhu. Práca sa teda sústreďuje na návrh stratégií, ktoré by firme mohli v budúcnosti pomôcť. Práca sa snaží zachytiť silné a slabé stránky podniku a príležitosti či hrozby, ktoré na podnik pôsobia. Spoločnosť si realizovanou identifikáciou faktorov môže lepšie uvedomiť v čom je silná a naopak v čom sa musí zlepšiť.

2 Cieľ a metodika práce

2.1 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je navrhnutie vhodných stratégií pre spoločnosť Tangram SW, s.r.o. Tvorba stratégií bude realizovaná na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti a následným identifikovaním jednotlivých faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Navrhnuté stratégie by mali byť pre spoločnosť užitočným nástrojom, ktorý by mal viesť k jej ďalšiemu rozvoju.

2.2 Metodika práce

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, na časť literárneho prehľadu a časť vlastnej práce. Ako sekundárny zdroj informácií pre potreby bakalárskej práce je použitá odborná literatúra, internetové zdroje, štatistiky Slovenského štatistického úradu a vyhlášky Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky. Primárne informácie sú získavané priamo od pani majiteľky zvolenej spoločnosti.

V časti literárneho prehľadu sú vymedzené pojmy čerpané z odbornej literatúry týkajúce sa prevažne strategickej analýzy, vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku a SWOT analýzy. Pomocou získaných teoretických znalostí je následne vypracovaná druhá časť práce s názvom Vlastná práca.

Úvod druhej časti bakalárskej práce tvorí charakteristika vybranej spoločnosti Tangram SW, s.r.o., pôsobiacej na trhu s programovým vybavením. Následne je vypracovaná analýza vonkajšieho prostredia podniku pomocou PESTE analýzy, ktorá rozoberá politické a právne, ekonomické, sociálne, technické a technologické a ekologické faktory vonkajšieho prostredia. Odborové prostredie je analyzované pomocou Porterovho modelu piatich hybných síl. Tento Porterov model poukazuje na najväčších konkurentov, potencionálnych konkurentov, odberateľov a dodávateľov spoločnosti a taktiež na možné substitučné produkty, ktoré sa na danom trhu vyskytujú. Na základe analýzy vonkajšieho prostredia spoločnosti je realizovaná situačná analýza, ktorej výsledkom je vymedzenie jednotlivých príležitostí a hrozieb. Ďalšia časť práce je venovaná analýze vnútorného prostredia podniku, v ktorej prostredníctvom Porterovho hodnotového reťazca sú skúmané primárne a podporné činnosti spoločnosti. Primárne činnosti zahŕňajú riadenie vstupných operácií, výrobu a prevádzku, riadenie výstupných operácií, časť marketingu a odbytu a servisné služby. Pomocou výpočtu pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability a zadĺženosti je ďalej prevedené finančné zhodnotenie podniku. Po vypracovanej analýze vnútorného prostredia sú určené silné a slabé stránky spoločnosti. Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia vyúsťuje do SWOT matice, pomocou ktorej sú navrhnuté štyri stratégie, ktoré by mali viesť k vylepšeniu situácie v spoločnosti. Z navrhnutých stratégií sú následne vybraté dve, pre ktoré je vytvorený realizačný návrh.

3 Literárny prehľad

3.1 Strategický management

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) definujú strategický management ako manažérsky proces tvorby a udržovania minimálnej reálnej zhody medzi cieľmi, jednotlivými zdrojmi podniku a meniacimi sa tržnými príležitosťami. Poslaním strategického managementu je podľa Kerlinovej (2014, s. 41) pripravovanie a presadzovanie takých zmien usporiadania riadeného objektu, ktoré môžu predstavovať konkurenčné a komparatívne výhody. Bowman (1996, s. 9) charakterizuje proces strategického managementu ako spôsob rozhodovania o výrobkoch a umiestnení a menovaní vrcholového vedenia. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 189) definujú strategický management ako proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov podniku.

3.1.1 Strategické riadenie

Strategické riadenie je veľmi zložitý proces, pomocou ktorého sa stanovujú vízie a poslania podniku, z ktorých sa následne vyvodzujú strategické ciele na základe strategickej analýzy (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 190).

Strategické riadenie pomáha podniku identifikovať, vybudovať a udržať si konkurenčnú výhodu, ktorá je veľmi dôležitá pre zaistenie prosperity, najmä s ohľadom na pôsobenie konkurenčných síl (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 3).

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 39) vidia strategické riadenie ako nikdy sa nekončiaci proces. Podľa ich slov sa jedná o opakujúce sa kroky, ktoré začínajú určením poslania firmy, pokračujú definíciou cieľa, strategickou analýzou, formuláciou stratégií, vybraním a implementáciou optimálnej stratégie a končia kontrolou a hodnotením stratégie.

Strategické riadenie podľa Vebera (2009, s. 510) je realizované vrcholovým managementom, najvyšším manažérom či manažérmi podniku.

3.1.2 Stratégie podniku

Porter (1994, s. 4) pod pojmom stratégia rozumie vysvetlenie toho, ako bude podnik dosahovať mimoriadnych výkonov pri veľkej konkurencii.

Dedouchová (2001, s. 1) uvádza, že tradičná definícia pod pojmom stratégia podniku rozumie dokument, v ktorom sú určené dlhodobé ciele podniku a stanovený priebeh jednotlivých strategických operácií. Moderná definícia však pojem stratégia chápe ako pripravenosť podniku na budúcnosť, čo znamená, že v stratégii sú stanovené dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov.

Stratégia predstavuje postup, ktorý vedie k dosiahnutiu cieľa, pri ktorom sa najlepšie uplatnia prednosti podniku a dôjde k súladu medzi vnútornými zdrojmi spoločnosti a je vonkajším okolím. Hlavnou úlohou stratégie je pripraviť podnik na

všetky situácie, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu v budúcnosti nastať (Sedláčková, 2000, s. 3).

Pri procese tvorby stratégie sa prevedie analýza na zistenie vnútorných schopností podniku a identifikujú sa vonkajšie faktory ovplyvňujúce vývoj prostredia podniku. Na základe jednotlivých výsledkov analýzy navrhne vhodnú stratégiu, ktorá je cestou k dosiahnutiu strategických cieľov, ktoré sa následne realizujú (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 5).

3.1.3 Strategické ciele

Za strategický cieľ môžeme považovať požadovaný budúci výsledok podniku. Ciele predstavujú koncové body, ku ktorým smeruje naplňovanie poslania podniku, a ktoré sú zabezpečované nepretržitým vykonávaním rôznych činností (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 237).

Podnik musí poznať svoj cieľ a ako sa tohto cieľa dá dosiahnuť. Jednotlivé ciele podniku je možné rozdeliť na finančné a nefinančné. Jedná sa napríklad o ciele ziskové, ciele v oblasti produktivity, postavenia na trhu atď. (Charvát, 2006, s. 21).

Formulácia cieľov podniku nadväzuje na poslanie a vízie organizácie. Poslanie podniku vyjadruje samotný zmysel podnikania, ktoré nebýva časovo vymedzené a je relatívne stabilné. Vízia naopak určuje budúci stav podniku v konkrétnom časovom horizonte (Fotr, 2012, s. 36).

Na základe vízie sa ďalej vytvárajú strategické ciele podniku. Vytýčenie ciele by mali mať určité vlastnosti podľa metódy SMART (Kerlinová, 2014, s. 48):

- Specific (špecifický)
- Measurable (merateľný)
- Acceptable (akceptovateľný)
- Realistic (realistický)
- Timed (časovo vymedzený)

Ciele podniku sú teda budúce stavy, ktorých chce podnik dosiahnuť a stratégia vyjadruje predstavy o tom, ako týchto cieľov má byť dosiahnuté (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 8).

3.1.4 Strategická analýza

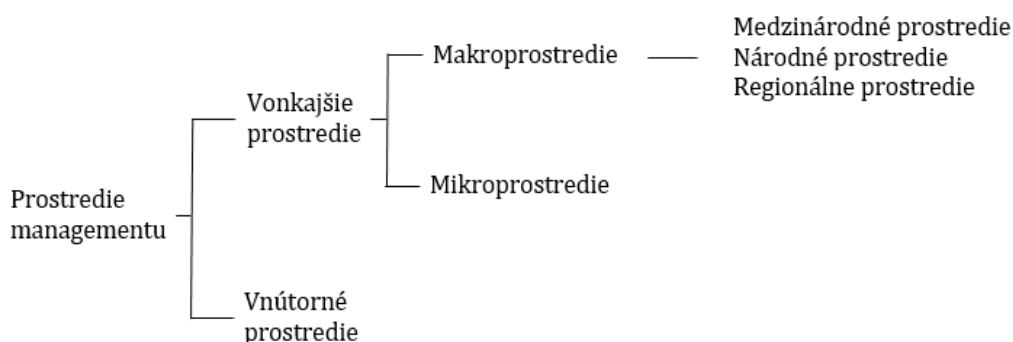
Základné východiská pre konečnú formuláciu stratégie vyplývajú práve z výsledkov strategickej analýzy. Strategická analýza pozostáva z rôznych analytických techník využívaných na identifikáciu vzťahov medzi vonkajším prostredím podniku a jeho zdrojovým potenciónom. Cieľom strategickej analýzy je identifikovanie a analyzovanie všetkých relatívnych faktorov v prostredí podniku, ktoré môžu mať vplyv na konečnú voľbu stratégie (Sedláčková, 2000, s. 3).

3.2 Prostredie managementu

V managemente je vplyv prostredia nutné rešpektovať. Riadenie organizácie prebieha vždy v konkrétnych podmienkach, čo znamená že zdanlivo rovnaký problém bude vyžadovať odlišný spôsob riešenia v rôznych organizáciách (Váchal, Vochozka, 2013, s. 85).

Základom pre formuláciu stratégie je nájdenie jednotlivých súvislostí medzi podnikom a jeho okolím (Sedláčková, 2000, s. 3). Fotr (2012, s. 64) uvádza, že analýza prostredia podniku slúži podniku na spoznanie svojej pozícií v prostredí, v ktorom pôsobí a zároveň slúži na včasnú a efektívnu reakciu na prípadné zmeny v tomto prostredí.

Analýza prostredia podniku sa podľa Mallya (2007, s. 39) najprv rozlišuje na vonkajšie prostredie a následne na vnútorné prostredie.



Obr. 1 Prostredie managementu
Zdroj: Pošvář, Chládková (2009, s. 36)

3.3 Vonkajšie prostredie

Vonkajším prostredím sa myslí okolie, v ktorom organizácia funguje, a ktoré organizáciu obklopuje. Robbins a Coulter (2004, s. 195) uvádzajú, že vonkajšie prostredie je tvorené jednotlivými faktormi, ktoré pôsobia mimo organizáciu a môžu ovplyvňovať jej výkonnosť. Pre vonkajšie prostredie je špecifické, že ho organizácia nemôže sama ovplyvniť, ale okolie organizáciu ovplyvňuje v rôznych smeroch (Veber, 2000, s. 23).

Vonkajšie prostredie firmy sa dá podľa faktorov, ktoré majú vplyv mimo organizáciu podľa Zamazalovej (2010, s. 16) ďalej rozdeliť na makroprostredie a mikroprostredie.

3.3.1 Makroprostredie

Makroprostredia zahrňuje tie faktory, ktoré na podnik pôsobia a môžu mať na neho rozhodujúci vplyv, ale podnik ich nemôže nijakým spôsobom ovplyvniť. Faktory

makroprostredia vznikajú v medzinárodnom, národnom a regionálnom prostredí (Váchal a Vochozka, 2013, s. 95).

PESTE analýza

Najčastejším nástrojom analýzy makroprostredia je PESTE analýza. Na základe PESTE analýzy sa makroprostredie člení na päť nasledujúcich prostredí:

- P – politické a právne prostredie
- E – ekonomické prostredie
- S – sociálne a kultúrne prostredie
- T – technické a technologické prostredie
- E – ekologické prostredie

Politické a právne prostredie v značnej miere ovplyvňuje motiváciu a rozhodnutie pustiť sa do samotného podnikania a taktiež jeho priebeh. Podnikanie vplyvom tohto prostredia môže byť podnikateľovi uľahčené či naopak veľmi sťažené. Politické a právne prostredie vytvára predovšetkým vláda. Príkladom týchto faktorov môže byť stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, regulácia zahraničného obchodu, členstvo zeme v EÚ, stav legislatívy apod. (Dedouchová, 2001, s. 28).

Ekonomické prostredie je tvorené mnohými faktormi, ktoré vzájomne prepojujú makroekonomické a mikroekonomické prostredie. Váchal a Vochozka (2013, s. 399) uvádzajú, že ekonomické prostredie zahŕňa faktory, ktoré súvisia s tokom peňazí, tovarom a službami. Podľa Sedláčkovej (2000, s. 10) medzi základné indikátory stavu makroekonomického okolia sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, miera nezamestnanosti, stabilita meny, daňová politika štátu, HDP atď. Tieto indikátory majú bezprostredný vplyv na plnenie strategických cieľov každého podniku.

Sociálne prostredie zahrňuje sociálne a kultúrne faktory, ktoré súvisia so spôsobom života ľudí, vrátane ich životných hodnôt (Váchal a Vochozka, 2013, s. 399). Faktory sociálneho prostredia vyplývajú z vplyvu ochrany životného prostredia, pracovnej sily, rastu populácie a životnej úrovne obyvateľstva (Sedláčková, 2000, s. 11). Medzi hlavné faktory ovplyvňujúce sociálne prostredie podľa Váchala a Vochozky (2013, s. 399) patria vzdelanosť obyvateľstva, vekové rozvrstvenie, spotrebiteľská aktivita, kariérové očakávania apod.

Technické a technologické prostredie obsahuje faktory, ktoré môžu výrazne ovplyvniť okolie podniku. Významným činiteľom ovplyvňujúcim úspešnosť podniku je predvídavosť smeru technického rozvoja. Technologický rozvoj môže výrazne ovplyvniť charakter produktov alebo služieb, ktoré sú poskytované organizáciou (Sedláčková, 2000, s. 11).

Ekologické prostredie pozostáva z faktorov, ktoré súvisia s nutnosťou tvorby a ochrany trvalo udržateľného rozvoja životného prostredia. Organizácie by v rámci ekologického prostredia mali sledovať najmä faktory ako napríklad environmentálnu legislatívu, vývoj dostupnosti a cien surovín a energií, mieru znečistenia v danom regióne apod. (Grasseovej a Brechty, 2013, s. 39)

Uvedená klasifikácia makroprostredia je známa ako PESTE analýza. Sedláčková (2000, s. 11) vo svojej publikácii uvádza, že cieľom PESTE analýzy nie je vypracovanie nekonečného zoznamu všetkých vplyvov, pretože vplyvy, ktoré sú veľmi dôležité pre jeden podnik, nemusia byť zároveň významne pre podnik druhý. Dôležité je správne odlíšenie významných faktorov práve pre určitý podnik. Samozrejmosťou je, že spomínané dôležité faktory sa budú v čase meniť a taktiež sa bude meniť aj ich váha dopadu na podnik, preto je nutné tieto vplyvy priebežne sledovať a vyhodnocovať (Dedouchová, 2001, s. 25).

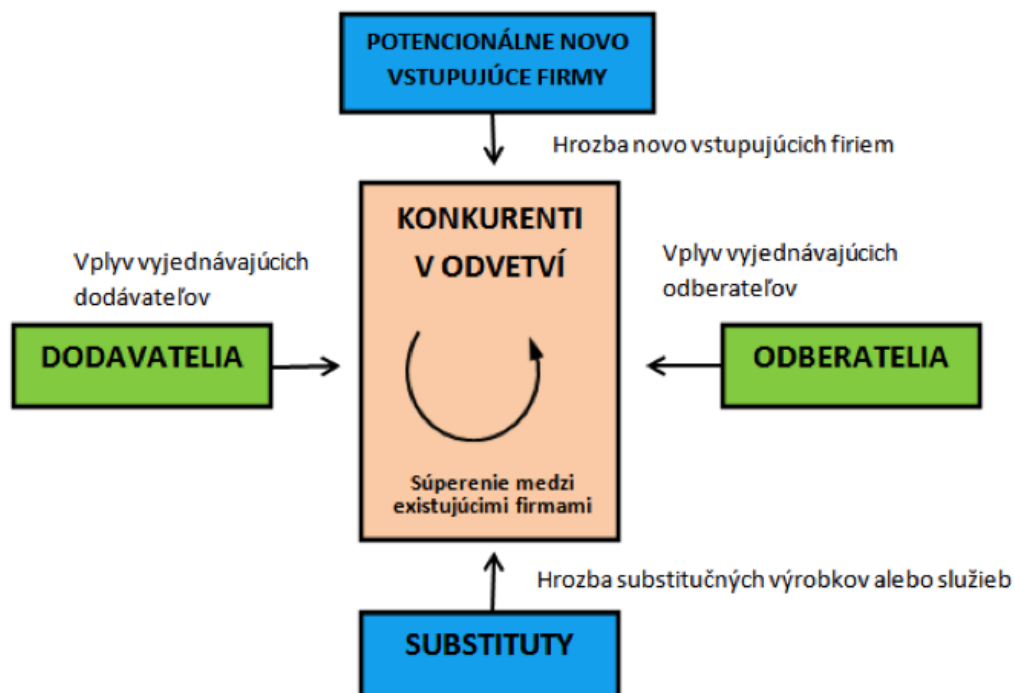
3.3.2 Mikroprostredie

Pod pojmom odvetvie môžeme rozumieť skupinu podnikov, ktoré vyrábajú navzájom veľmi podobné výrobky alebo služby, ktoré tvoria blízke substitúty (Porter, 1993, s. 22). Existujú odvetvia, kde sa kupujúcim môže predávať len jeden druh výrobku. Častejšie sa ale stretávame s existenciou skupiny výrobkov určitého odvetvia, obsahujúcich položky, ktoré sa od seba líšia napríklad veľkosťou, výkonom či funkciou. Podľa Zamazalovej (2010, s. 16) je mikroprostredie priestor, ktorý bezprostredne obklopuje podnik. Bowman (1996, s. 31) rozumie pod pojmom odvetvie také firmy, ktoré priamo navzájom súťažia v obsluhu určitého trhu podobnými výrobkami alebo službami.

Pri poznaní mikroprostredia je úlohou manažérov analyzovať konkurenčné sily a odhaliť všetky jednotlivé príležitosti a hrozby, ktorým je podnik vystavený (Dedouchová, 2001, s. 17).

Harvardský profesor Porter v roku 1980 vypracoval model piatich síl pre určenie konkurenčnej stratégie, ktorý zahrňuje štruktúrnú analýzu prostredia (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 205). Porter identifikoval hlavné sily odvetvia, ktoré pomáhajú určiť chovanie konkurentov:

- potenciálny konkurenti
- konkurenti v odvetví
- dodávatelia
- odberatelia
- náhradné výrobky (substitúty)



Obr. 2 Porterov model piatich hybných síl
Zdroj: Porter (1994, s. 4)

Všetky tieto sily majú podľa Portera (1993, s. 24) jasný a predvídateľný vzťah, ktorý vedie k ziskovosti daného odvetvia. Obecným pravidlom je, že čím je silnejšia daná sila, tým väčší tlak bude pôsobiť na ceny a náklady a tým menej bude toto odvetvie príťažlivé pre tých, ktorí v ňom pôsobia.

Potenciálni konkurenti

Jedná sa o podniky, ktoré si momentálne v danom mikroprostredí nekonkurujú, ale je pravdepodobnosť, že v budúcnosti by sa mohli konkurentmi stať. Porter (1994, s. 7) uvádza, že hrozba konkurenčnej sily potenciálnych konkurentov závisí na výške bariér vstupu na trh. Výšku bariér vstupu tvorí rad faktorov, ktoré bránia podniku presadiť sa v danom mikroprostredí. Náklady, ktoré musí potenciálny konkurent vynaložiť sú tým vyššie, čím vyššie sú tieto bariéry vstupu (Dedouchová, 2001, s. 18).

Konkurenti v odvetví

Pri konkurencii v odvetví hovoríme o rivalite medzi podnikmi v mikroprostredí. Príliš vysoká intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi sa premietne do nižšej ziskovosti podnikov (Porter, 1994, s. 18). Dedouchová (2001, s. 19) uvádza, že pokiaľ je táto sila rivality medzi konkurentmi slabá, tak podniky majú možnosť navýšiť cenu a tým pádom dosiahnuť vyššieho zisku. Súperenie môže mať podľa

Portera (1994, s. 18) podobu cenovej konkurencie, investícií do reklamy, uvedenia nových produktov na trh a pod.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia môžu svoju silu ukázať zvýšením cien alebo znížením kvality dodávaných produktov (Váchal a Vochozka, 2013, s. 406). Podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 54) je vplyv dodávateľov tým vyšší, čím je vyššia ich vyjednávacia sila. Sila dodávateľov je závislá na rade faktorov, ktoré vymedzujú pozíciu dodávateľa na trhu. Váchal a Vochozka (2013, s. 406) uvádzajú, že dodávatelia sú silní, pokiaľ:

- produkt, ktorý dodávajú je jedinečný alebo so sebou nesie vysoké náklady na zmenu dodávateľa
- dodávky ich produktov nie sú viazané na dodávky z iných odvetví
- odvetvie nie jediným odberateľom dodávaných produktov

Vyjednávacia sila odberateľov

Odberatelia môžu tlačiť na ceny smerom dole, požadovať lepšie služby alebo vyššiu kvalitu. Odberatelia za istých okolností pôsobia ako hrozba, pretože majú za následok zvyšovanie výrobných nákladov. Silní kupujúci teda môžu spôsobiť, že firmy v obore stratia potenciálne zisky (Bowman, 1996, s. 33). Podľa Váchala a Vochozky (2013, s. 406) sú odberatelia silní, pokiaľ:

- sú koncentrovaní alebo pokiaľ nakupujú vo veľkom
- nakupovaný produkt je nediferencovaný, čo umožňuje odberateľom ľahkú zmenu dodávateľa
- nakupovaný výrobok je významnou položkou pre odberateľov atď.

Hrozba substitučných produktov

Čím ľahšie je nahradenie existujúcich produktov substitútmi, tým menej atraktívne je dané odvetvie. Ak majú podniky málo blízkych substitútov, tak sa jedná o príležitosť zvýšenia ceny daného statku, ktorú by podniky mali využiť. Naopak hrozbou v podobe limitujúcej ceny, za ktorú sa statok predáva nastáva prípade, že je na trhu príliš mnoho blízkych substitútov (Dedouchová, 2001, s. 23).

Porter (1994, s. 48) uvádza, že cieľom konkurenčnej stratégie pre podnik je nájdenie takej pozície na trhu, kedy môže podnik čo najlepšie čeliť jednotlivým konkurenčným silám alebo ich vie otočiť vo svoj vlastný. Veber (2009, s. 518) uvádza, že každá z uvedených piatich konkurenčných síl špecifickým spôsobom ovplyvňuje intenzitu konkurencie vo vnútri daného odvetvia.

3.3.3 Situačná analýza vonkajšieho prostredia

Úspešná externá analýza musí byť zameraná a účelná. Vždy existuje nebezpečenstvo, že sa stane nekonečným procesom, ktorý povedie k nadmernému opisu (Aaker a McLoughlin, 2007, s. 21). Úlohou situačnej analýzy je zistiť čo sa v okolí podniku deje a na základe toho predpovedať, čo sa môže v budúcnosti stať a aký to môže mať dopad na činnosť podniku (Sedláčková, 2000, s. 59). Vo všeobecnosti

platí, že firma musí vyhodnocovať jednotlivé rozhodujúce sily, ktoré pôsobia vo vonkajšom prostredí a ovplyvňujú jej podnikanie (Vyakarnam a Leppard, 1998, s. 17). Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 196) tvrdia, že bez neustáleho sledovania okolia podniku a bez snahy porozumenia jednotlivým príčinám udalostí, ktoré sa dejú v danom prostredí, nemôžeme v dostatočnom predstihu identifikovať budúci vývoj a prípadné zmeny, ktoré podnik môžu ohroziť.

Hlavný cieľom analýzy vonkajšieho prostredia je definovanie tržných príležitostí a hrozieb daného podniku (Dedouchová, 2001, s. 16). Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 89) pojem príležitosť definujú ako dobrý a výhodný moment na realizáciu určitého cieľa. Nutnosťou je tieto príležitosti rozpoznať a využiť ich v prospech podniku. Hrozby majú naopak negatívny vplyv na podnik. Podľa Dedouchovej (2001, s. 16) by podnik mal nájsť cestu ako sa hrozbám vyhnúť alebo aspoň čo najviac eliminovať ich dopad na podnik.

3.4 Vnútorne prostredie

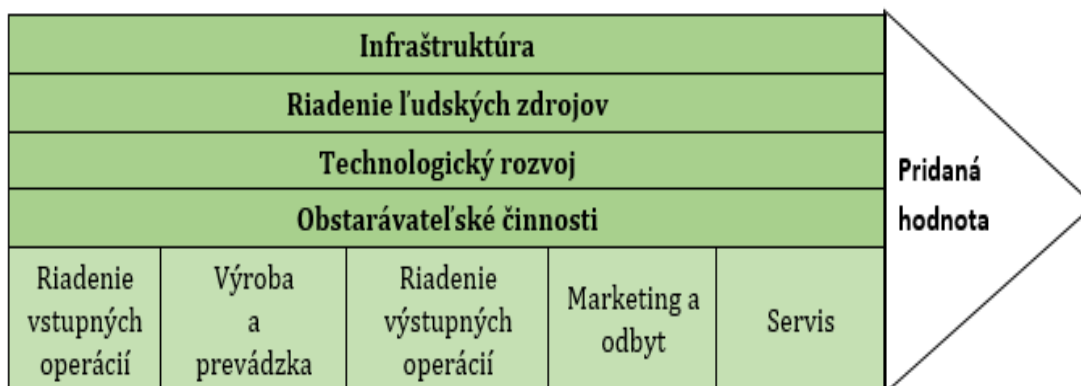
Vnútorným prostredím podľa Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 72) rozumíme vnútorné prostredie organizácie, ktoré zahŕňa každodenné pôsobenie faktorov, ktoré sú súčasťou organizácie a prostredie, v ktorom manažéri vykonávajú svoje manažérske funkcie. Trvalú životaschopnosť podniku zaisťujú vytváranie rovnováhy medzi vnútorným a vonkajším prostredím podniku, čo je zároveň aj hlavnou úlohou managementu (Veber, 2009, s. 30).

Váchal a Vochozka (2013, s. 85) vo svojej publikácii uvádzajú, že každá organizácia je iná, ale všeobecne môžeme rozlíšiť dve skupiny faktorov, ktoré tvoria vnútorné podmienky organizácie:

- tvrdé prvky – hmatateľné, hmotné entity. Príkladom môžu byť výrobky, zásoby, financie, organizačné štruktúry atď.
- mäkké prvky – nehmotné a neviditeľné akty, ktoré vznikajú pri jednaní a vystupovaní ľudí vo vnútri i navonok organizácie.

3.4.1 Porterov hodnotový reťazec

Hodnotový reťazec je jednou z metód, ktorá slúži pre kvalifikáciu faktorov vnútorného prostredia podniku. Pomocou analýzy hodnotového reťazca získame hlbší pohľad na potreby kupujúceho. Bowman (1996, s. 64) uvádza, že tento reťazec rozkladá firmu do strategicky dôležitých činností, aby sa tak dalo lepšie porozumieť reakcii nákladov na existujúce alebo potenciálne zdroje odlíšenia sa podniku. Bowman (1996, s. 64) ďalej dodáva, že firma získava konkurenčnú výhodu tým, že prevádzkuje tieto strategicky dôležité aktivity lacnejšie alebo lepšie ako jej protivníci.



Obr. 3 Hodnotový reťazec
Zdroj: Kotler, Keller (2007, s. 77)

Tieto činnosti sa dajú podľa Bowmana (1996, s. 65) rozdeliť na primárne a podporné činnosti.

Primárne činnosti

Pod pojmom primárne činnosti hodnotového reťazca rozumieme tie činnosti, ktoré sú v priamom vzťahu k tvorbe produktu. Bowman (1996, s. 65) rozdeľuje primárne činnosti do nasledujúcich kategórií:

- **riadenie vstupných operácií** – činnosti, ktoré sú spojené s príjmom, skladovaním a vydávaním vstupov na výrobok
- **riadenie výroby a prevádzky** – činnosti spojené s pretváraním vstupov do finálneho produktu
- **riadenie výstupných operácií** – skladovanie a distribúcia produktov k odberateľom
- **marketing a predaj** – činnosti medzi ktoré patrí reklama, výber ceny a podpora
- **servis** – poskytovanie služby na udržanie alebo zvýšenie hodnoty produktu

Podporné činnosti

Sú to tie aktivity, ktoré nie sú priamo zapojené do výrobného procesu, ale môžu viesť k zvýšeniu výkonnosti. Podporné činnosti sa dajú podľa Bowmana (1996, s. 66) rozčleniť do štyroch kategórií:

- **nákup** – zahrňuje všetky postupy pre jednanie s dodávateľmi
- **výroba** – technologický vývoj, ktorý zahrňuje stroje, výrobné postupy a knowhow
- **riadenie ľudských zdrojov** – spadajú tu všetky činnosti, ktoré sa týkajú nábory, školenia a odmeňovania zamestnancov
- **infraštruktúra firmy** – všeobecné riadenie, financovanie a kontrola akosti

Hodnotový reťazec sa teda skladá celkom z deviatich činností, z ktorých je päť primárnych a štyri sú podporné. Kotler a Keller (2007, s. 76) uvádzajú, že podnik by mal vo všetkých týchto oblastiach aktivít sledovať náklady a výkon a upravovať ich.

3.4.2 Finančné zhodnotenie

Úlohou finančnej analýzy je zhodnotenie finančnej zdravia podniku a môžeme ju využiť ako analýzu hodnotiacu minulý vývoj ale predovšetkým ako analýzu budúceho vývoja, čo je z pozície strategickej analýzy veľmi podstatné (Veber, 2009, s. 543). Podľa Sedláčkovej (2000, s. 68) finančná analýza má významnú úlohu medzi čiastkovými analýzami vnútorného prostredia. Jej cieľom je čo najkomplexnejšie charakterizovať finančnú situáciu v podniku.

Jednou z najpoužívanějších metód elementárnej finančnej analýzy je podľa Růčkovej (2008, s. 47) pomerová analýza. Finančné zhodnotenie pomocou pomerových ukazovateľov patrí k najobľúbenejším metódam práve preto, lebo umožňuje získanie rýchlej a nenákladnej predstavy o finančnej situácii spoločnosti.

Pomerové ukazovatele sú definované ako podiel dvoch alebo viacerých a zložiek prevzatých z účtovných výkazov. Výsledná hodnota daného ukazovateľa následne vyjadruje veľkosť ukazovateľa v čitateli na jednotku ukazovateľa v menovateli (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 104). Pomerové ukazovatele sú rozdeľované do skupín podľa jednotlivých oblastí hodnotenia finančného zdravia podniku. Medzi základné skupiny pomerových ukazovateľov patria ukazovatele likvidity, rentability, aktivity a ukazovatele zadlženosti (Růčková, 2008, s. 47). Doporučené hodnoty pre jednotlivé pomerové ukazovatele sú len orientačné a vychádzajú z praxe finančnej analýzy (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 84).

Ukazovatele likvidity

Podľa Knápkovej, Pavelkovej a Šteker (2013, s. 91) likvidita vyjadruje schopnosť podniku hrať svoje záväzky. Všeobecne platí, že vyššia likvidita umožňuje znižovanie rizika platobnej neschopnosti, ale zároveň znižuje aj výnosnosť podniku (Kožená, 2007, s. 112). Pomerové ukazovatele likvidity dávajú do pomeru v podstate to, čím je možné platiť k tomu, čo je nutné zaplatiť. Růčková (2008, s. 48) uvádza, že z hľadiska názvu a obsahu ukazovateľa sa používajú tri základné ukazovatele likvidity: bežná, pohotová a okamžitá.

- **Bežná likvidita** meria platobnú schopnosť podniku väčšinou za mesačné obdobie. Ukazovateľ bežnej likvidity udáva, koľkokrát sú pokryté krátkodobé cudzie zdroje obežnými aktívami (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91).

Bežná likvidita = Obežné aktíva/Krátkodobé záväzky

Optimálna hodnota ukazovateľa sa pohybuje v rozmedzí od 1,5 – 2,5 (Kožená, 2007, s. 112). Vo všeobecnosti platí, že čím je táto hodnota vyššia, tým je finančná pozícia spoločnosti silnejšia (Staňková, 2007, s. 115).

- **Pohotovú likviditu** meria platobnú schopnosť podniku po odčítaní zásob, ktoré tvoria najmenej likvidnú časť obežných aktív (Kožená, 2007, s. 113).

Pohotovú likviditu = (Obežné aktíva – Zásoby)/Krátkodobé záväzky

Doporučená hodnota ukazovateľa sa nachádza v rozmedzí od 1-1,5. V prípade, že hodnota ukazovateľa je 1, tak podnik by mal byť schopný sa vedieť vyrovnáť so svojimi záväzkami bez nutnosti predaja zásob (Staňková, 2007, s. 115).

- **Okamžitú likviditu** sa taktiež označuje ako hotovostný pomer a podáva najlepšiu informáciu o schopnosti podniku hrať svoje splatné záväzky (Kislingerová, 2010, s. 104).

Okamžitú likviditu = Finančný majetok/Krátkodobé záväzky

Optimálna hodnota je 0,2 - 0,5. Vysoké hodnoty ukazovateľa môžu svedčiť o neefektívnom využití finančných prostriedkov (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92).

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability umožňujú merať čistý výsledok podnikových aktivít na základe porovnávania zisku podniku s tržbami, s celkovým vloženým kapitálom alebo s vlastným kapitálom (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98). Kislingerová (2010, s. 98) uvádza, že ukazovatele rentability znázorňujú pozitívny alebo negatívny vplyv riadenia aktív, financovania firmy a likvidnosti na ziskovosť podniku.

- **Rentabilita tržieb (ROS)** slúži k vyjadreniu ziskovej marže podniku. Zisková marža vyjadruje pomer zisku k tržbám a je uvádzaná v percentách (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98).

$$\text{ROS} = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

- **Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** meria efektívnosť podniku pri využívaní vlastného kapitálu (Kožená, 2007, s. 116).

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastný kapitál}$$

- **Rentabilita aktív (ROA)** vyjadruje celkovú efektívnosť firmy a jej produkčnú silu. ROA odráža celkovú výnosnosť kapitálu, bez ohľadu na pôvod zdrojov, z ktorých boli podnikateľské aktivity financované (Růčková, 2008, s. 52).

$$\text{ROA} = \text{EBIT}^1 / \text{Celkové aktíva}$$

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity informujú o tom, ako efektívne podnik využíva svoje aktíva. Čím sú tieto zdroje efektívnejšie využívané, tým menej kapitálu malá firma potrebuje (Staňková, 2007, s. 113). Kožená (2007, s. 114) uvádza, že pokiaľ má podnik nižší objem aktív ako je potrebné, tak môže dôjsť k zníženiu tržieb. Ukazovatele aktivity sa dajú vyjadriť v podobe obratu jednotlivých položiek aktív alebo v podobe doby obratu aktív, či pasív.

- **Obrat aktív** udáva efektívnosť využitia všetkých podnikových aktív (Kislingerová, 2010, s. 108). Vo všeobecnosti platí, že čím je hodnota tohto ukazovateľa vyššia, tým je to lepšie a minimálna doporučená hodnota ukazovateľa je 1 (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 104).

$$\text{Obrat aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva}$$

- **Doba obratu zásob** vyjadruje dobu trvania jedného obratu. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 104) charakterizujú dobu obratu ako dobu potrebnú k tomu, aby peňažné fondy prešli cez výrobky a tovar znovu do peňažnej formy.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Zásoby} / \text{Tržby}) * 360$$

- **Doba obratu pohľadávok** vyjadruje počet dní, po ktoré musí podnik v priemere čakať na inkaso platieb od svojich odberateľov, za už poskytnuté služby a predané výrobky (Kislingerová, 2010, s. 109).

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = (\text{Pohľadávky} / \text{Tržby}) * 360$$

- **Doba obratu záväzkov** je priemerná doba, ktorá vyjadruje dobu od vzniku záväzku do doby jeho úhrady. Ukazovateľ by mal dosahovať minimálne hodnoty doby obratu pohľadávok (Staňková, 2007, s. 114).

$$\text{Doba obratu záväzkov} = (\text{Krátkodobé záväzky} / \text{Tržby}) * 360$$

¹ EBIT – zisk pred zdanením a odčítaním úrokov (Růčková, 2005, s. 52)

Ukazovatele zadĺženosti

Ukazovatele zadĺženosti podávajú informácie o tom, do akej miery je podnik úverovo zaťažený. Ukazovatele udávajú vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi podniku a zároveň merajú rozsah používania dlhov k financovaniu spoločnosti (Růčková, 2008). Určitá miera zadĺženosti podniku nie je negatívnym javom, pretože v praxi nie je bežné, aby podnik využíval len vlastných finančných prostriedkov. Pri zvolení vhodného pomeru vlastného a cudzieho kapitálu môže využívanie cudzích zdrojov zvyšovať výnosnosť celkového kapitálu podniku (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 85).

- **Celková zadĺženosť** sa považuje za základný ukazovateľ zadĺženosti. Ukazovateľ celkovej zadĺženosti sa vypočíta ako podiel cudzieho kapitálu k celkovým aktívam (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 85).

$$\text{Celková zadĺženosť} = \text{Cudzie zdroje} / \text{Celkové aktíva}$$

- **Krátkodobá a dlhodobá zadĺženosť** vyjadrujú aká časť aktív je financovaná krátkodobými a dlhodobými dlhmi (Růčková, 2008, s. 57).

$$\text{Krátkodobá zadĺženosť} = \text{Krátkodobé záväzky} / \text{Celkové aktíva}$$

$$\text{Dlhodobá zadĺženosť} = \text{Dlhodobé záväzky} / \text{Celkové aktíva}$$

- **Koeficient samofinancovania** vyjadruje mieru financovania podnikových aktív vlastnými zdrojmi. Koeficient samofinancovania vyjadruje nezávislosť a stabilitu spoločnosti (Kislingerová, 2010, s. 110).

$$\text{Miera samofinancovania} = \text{Vlastný kapitál} / \text{Celkové aktíva}$$

3.5 Situačná analýza vnútorného prostredia

Analýza vnútorného prostredia umožňuje identifikovať silné a slabé stránky podniku, čo je zároveň aj výstupom tejto analýzy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 119).

Silné stránky vyjadrujú činnosti, ktoré podnik robí lepšie než ostatní. Slabé stránky naopak predstavujú negatívne vnútorné podmienky, ktoré vedú k nižšej výkonnosti podniku (Robbins a Coulter, 2004, s. 196).

Rozpoznanie atraktívnych príležitostí je prvá vec, druhou je disponovať schopnosťou tieto príležitosti vhodne využiť. Každá organizácia by mala pravidelne vyhodnocovať svoje silné a slabé stránky (Kotler a Keller, 2007, s. 91).

3.6 SWOT analýza

Hlavným cieľom vonkajšej a vnútornej analýzy, tzv. strategickej analýzy je podľa Dedouchovej (2001, s. 50) odhalenie príležitostí a hrozieb v okolí podniku a nájdanie silných a slabých stránok podniku. Dedouchová (2001, s. 50) hovorí, že strategická analýza musí vyústiť v syntézu a určité závery, ktoré sa stanú východiskom pre formuláciu stratégie.

Na preskúmanie vzájomných vzťahov externej a internej analýzy sa v praxi najčastejšie používa tzv. SWOT analýza. SWOT analýza je veľmi užitočným a pohotovým nástrojom pre celkové ohodnotenie situácie spoločnosti (Váchal a Vochozka, 2013, s. 432).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 214) uvádzajú, že SWOT analýza je skratkou anglických slov:

- **Strengths** (silné stránky vnútorného prostredia organizácie)
- **Weaknesses** (slabé stránky vnútorného prostredia organizácie)
- **Opportunities** (príležitosti vonkajšieho prostredia)
- **Threats** (hrozby vonkajšieho prostredia)

3.6.1 Druhy stratégií

Pri vzájomnom porovnávaní silných a slabých stránok vo vnútri podniku a príležitostí a hrozieb vo vonkajšom prostredí podniku je možné vytvoriť 4 skupiny stratégií. Tieto stratégie pomáhajú danému podniku reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia (Veber, 2009, s. 533):

1. **Stratégia SO** sa zameriava na získanie výhod, ktoré ponúka vonkajšie prostredie podniku za využitia silných stránok.
2. **Stratégia ST** sa sústreďuje na čo najlepšie využitie silných stránok podniku a zároveň na elimináciu negatívnych účinkov hrozieb z vonkajšieho prostredia.
3. **Stratégia WO** sa snaží prekonávať slabé stránke organizácie za pomoci výhod získaných z príležitostí vonkajšieho prostredia.
4. **Stratégia WT** minimalizuje možné dopady hrozieb pôsobiac z vonkajšieho prostredia a zároveň potláča slabé stránky organizácie.

3.6.2 Matica SWOT

Tab. 1 Matica SWOT

Vnútorné prostredie Vonkajšie prostredie	Silné stránky 1. 2. 3.	Slabé stránky 1. 2. 3.
Príležitosti 1. 2. 3.	Stratégia SO MAXI - MAXI	Stratégia WO MINI - MAXI
Hrozby 1. 2. 3.	Stratégia ST MAXI - MINI	Stratégia WT MINI - MINI

Zdroj: Fotr (2012, s. 53)

Z prevedených stratégií následne vyberiem tú najlepšiu možnú pre daný podnik. Charvát (2006, s. 35) považuje za najdôležitejšie stratégie typu SO a WT. Na tieto stratégie by podľa neho mali byť sústredované zdroje podniku. Veber (2009, s. 534) za vhodnú stratégiu pokladá takú, ktorá neutralizuje hrozby vonkajšieho prostredia, umožňuje využitie budúcich príležitostí, ťaží zo silných stránok podniku a minimalizuje jeho slabé stránky.

4 Vlastná práca

4.1 Tangram SW, s.r.o.

4.1.1 Predstavenie podniku



Obr. 4 Logo spoločnosti
Zdroj: Tangram SW, s.r.o., 2017

Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. so sídlom v Prešove bola založená v roku 1999. Spoločnosť sa radí k malým firmám zaoberajúcich sa vývojom programového vybavenia pre malé, stredné a veľké firmy pôsobiace najmä v oblasti obchodu a administratívy.

Tab. 2 Základné informácie o spoločnosti

Základné informácie o spoločnosti	
Obchodné meno	Tangram SW, s.r.o.
IČO	36460737
DIČ	2020007165
Miesto podnikania	Chalupkova 14, Prešov
Dátum založenia	29.04.1999
Vlastníci	Ingrid Fedorková, Ivan Fedorko
Predmet podnikania	Vývoj programového vybavenia
Registrované domény	www.tangram.sk

Zdroj: Tangram SW, s.r.o. (2017)

Spoločnosť podniká v priestoroch, ktoré sú vlastníctvom majiteľov. Dobrá dostupnosť polyfunkčnej budovy sa nachádza približne 50 m od hlavného ťahu Poprad-Košice. Spoločnosť má prenajaté dve poschodia tejto budovy o ploche 200 m². Väčšina priestorov je zariadená a využívaná na kancelárske práce a vývoj produktov. Ďalšie priestory sú určené pre rokovania so zákazníkmi.

Predmet činnosti spoločnosti:

- automatizované spracovanie dát
- poskytovanie software
- poradenská a školiaca činnosť k programom a počítačom
- sprostredkovanie obchodu a služieb
- počítačové služby

4.1.2 Produkty spoločnosti

Spoločnosť Tangram SW s.r.o. ponúka kvalitné, technologicky vyspelé produkty a programové vybavenie. Najhlavnejšími produktmi spoločnosti sú (Tangram SW, 2017):

Podnikový informačný systém Tangram EOS

Tangram EOS je ekonomický a obchodný systém. Tento informačný systém slúži na spracovanie ekonomickej agendy pre stredné a väčšie podniky. Modulárny systém Tangram s vysokým výkonom v sieťových inštaláciách sa vyznačuje najmä vysokým komfortom obsluhy a nízkymi nárokmi pre jej zaškolenie. Jednotlivé moduly informačného systému sú prepájané do jedného celku a umožňujú sledovanie a účtovanie aj v cudzích menách.

Pokladničné systémy Tangram PC-kasa

Pokladničné systémy určené pre maloobchodné pokladne sú postavené na centrálnej evidencii skladových zásob, cenníka a zákazníkov s prepojením na jednotlivé PC pokladne. Aplikácia PC-kasa je programovaná v jazyku Java. Aby mohla táto aplikácia fungovať aj offline, tak sú jej dáta ukladané v lokálnej databáze Oracle XE.

Stravovací systém Tangram SURF

Stravovací systém SURF je určený pre závodné stravovanie. SURF slúži na objednanie a výdaj stravy a je možné k nemu pripojiť pokladnice na predaj doplnkového tovaru. Stravovací systém je prepojený na automatické zaúčtovanie v účtovnom systéme Tangram. Prostredníctvom registračných PC-pokladníc systém SURF umožňuje predaj jedál, tovaru a taktiež on-line prepojenie na zákaznícke účty s možnosťou okamžitého odbitia kreditu na akomkoľvek výdajnom mieste.

Dochádzkový systém Tangram EDS

Tento systém slúži na elektronické spracovanie evidencie dochádzky. Jednotlivé terminály sú pripojené na centrálny sever Oracle. Súčasťou systému Tangram EDS je aj interný webový server. Webový server je určený na kontrolovanie dochádzky a prítomnosti zamestnancov na pracovisku.

V praktickej časti mojej bakalárskej práce sú všetky údaje o firme Tangram SW, s.r.o. získané na základe spoločnosťou poskytnutých materiálov a z osobného rozhovoru s majiteľkou firmy, pani Ingrid Fedorkovou.

4.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Vonkajšie prostredie je analyzované prostredníctvom PESTE analýzy a následne je vytvorený model piatich konkurenčných síl podľa Portera.

4.2.1 PESTE analýza

PESTE analýza obsahuje veľké množstvo rozličných faktorov. Pre účely analýzy vonkajšieho prostredia podniku nie je nevyhnutné analyzovať všetky tieto faktory, pretože na danú organizáciu majú vplyv hlavne tie, ktoré dokážu poskytnúť prehľad o možných príležitostiach alebo hrozbách podniku.

Politické a právne prostredie

Spoločnosť Tangram SW s.r.o. patrí do skupiny malých podnikov, ktoré sú spolu so strednými podnikmi častokrát označované za pilier ekonomiky. Podľa posledných poskytnutých štatistík Európskou komisiou predstavujú malé a stredné podniky na území Slovenskej republiky vyše 99% všetkých podnikov a vytvárajú 70,7 % pracovných miest.

Jedným z rozhodujúcich faktorov určujúcich stav podnikateľského prostredia je kvalita a predvídateľnosť legislatívneho rámca. V Slovenskej republike je toto právne prostredie upravujúce podnikanie hodnotené skôr negatívne, práve vďaka nestabilite legislatívy, častým zmenám a nedostatočnej predvídateľnosti z hľadiska dopadu týchto zmien. Malým a stredným podnikom sa taktiež dostáva nejednoznačnej formulácii mnohých zákonov, ktoré neberú do úvahy veľkosť podnikov a tým častokrát znevýhodňujú malé a stredné podnikanie, ktoré je vystavované rovnakým povinnostiam či prekážkam ako veľké podniky. Negatívny dopad na spoločnosť Tangram SW, s.r.o. má zlá formulácia zákonov, ich častá zmena poprípade súbeh zákonov, čo znamená, že zmena jedného zákona nadväzuje na zmenu druhého zákona a tá nemusí byť ešte právne podchytená. Medzi ďalšie problematiky legislatívneho prostredia, ktorým podniky musia čeliť je aj množstvo administratívnej záťaže či byrokratických povinností podnikateľov (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2017).

Medzi hlavné legislatívne predpisy, ktoré ovplyvňujú podnikanie na Slovensku patrí najmä Obchodný zákonník, Zákonník práce, Živnostenský zákon, zákony o sociálnom a zdravotnom poistení a daňové zákony (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2017).

- Obchodný zákonník (zákon č. 513/1991 Zb.) obsahuje právnu úpravu podmienok fungovania jednotlivých spoločností a tým umožňuje bezpečné podnikanie.
- Jednou z najdôležitejších legislatívnych noriem pre podnikateľov (zamestnávateľov) je podoba Zákonníka práce (zákon č. 311/2001 Z.z.), ktorý upravuje individuálne a kolektívne pracovnoprávne vzťahy.
- Daňový systém a jeho zákony sú ďalším významným činiteľom, ktorý ovplyvňuje fungovanie jednotlivých podnikov. Daň z príjmu právnických osôb

na Slovensku upravuje zákon č. 595/2003 Z.z. Sadzba dane z príjmu právnických osôb je v súčasnosti od 1.1.2017 vo výške 21% (v roku 2016 bola sadzba dane 22%). Daň z pridanej hodnoty (zákon č. 222/2004 Z.z.) do značnej miery ovplyvňuje cenovú politiku každého podniku. Výška základnej sadzby DPH na Slovensku činí 20%. Personálne a finančné zaťaženie spoločnosti Tangram SW, s.r.o. prináša systém platenia dane z pridanej hodnoty a dane z príjmu z poskytovaných licencií mimo Slovenskej republiky.

- Zákony o sociálnom a zdravotnom poistení sú predovšetkým vnímané ako zaťažujúce, kvôli výške povinných odvodov.

Vstup Slovenska do Európskej únie v roku 2004 malým a stredným podnikom priniesol nové problémy v podobe silnejšej konkurencie. Jednou z podmienok členstva v Európskej únii je zvládnutie konkurenčných tlakov na spoločnom trhu. Aby sa malé podniky mohli ďalej rozvíjať a prosperovať, je potrebné pre ne vytvárať čo najlepšie prostredie a systém na podporu podnikania vo forme financií a informácií. Prvá právna forma podpory malých a stredných podnikov na Slovensku mala podobu zákona č. 100/1995 Z.z. o štátnej podpore malého a stredného podnikania. Neskôr začal platiť zákon č. 231/1999 Z.z. o štátnej pomoci pre podniky (Ministerstvo hospodárstva slovenskej republiky, 2016).

Podnik Tangram SW, s.r.o. ako vývojár účtovného a skladového softwaru je ovplyvňovaný najmä zákonmi ako sú zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z.z. a jeho zmenou č. 561/2004 Z.z., zákonom č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov, zákonom o DPH č. 222/2004 Z.z., zákonmi o spotrebných daniach, zákonmi o ochrane spotrebiteľa a taktiež normou GS1, ktorá určuje správne tvorenie a čítanie EAN kódov.

Kvôli zákazníkom sídlacim v Českej republike, musí spoločnosť Tangram SW, s.r.o. sledovať a dodržiavať aj českú legislatívu a jej zmeny. Poslednou aktuálnou legislatívnou zmenou, s ktorou sa spoločnosť musela vysporiadať a implementovať ju do svojho produktu bol projekt EET v Českej republike, ktorý upravuje Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb.

Ekonomické prostredie

Príkladom makroekonomických faktorov, ktoré patria do ekonomického prostredia sú HDP, miera inflácie, miera nezamestnanosti a mnohé ďalšie. V nasledujúcom texte nie sú charakterizované všetky tieto faktory, ale len tie, ktoré majú na podnik Tangram SW, s.r.o. najväčší vplyv.

Hrubý domáci produkt (HDP)

Hrubý domáci produkt patrí medzi základné a najdôležitejšie ukazovatele, ktorými meriame celkovú ekonomickú činnosť krajiny. Ukazovateľ HDP zobrazuje celkovú hodnotu všetkých finálnych výrobkov a služieb vyprodukovaných na území konkrétneho štátu.

Tab. 3 Vývoj HDP v SR

Rok	HDP mil. EUR	Zmena HDP (v %)
2007	64 396,9	10,8
2008	68 022,3	5,4
2009	64 333,8	-5,7
2010	67 577,3	4,8
2011	69 482,4	2,7
2012	70 633,8	1,6
2013	71 686,7	1,5
2014	73 529,6	2,5
2015	76 346,6	3,7

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (2017)

Tabuľka zobrazuje vývoj HDP v stálych cenách v rokoch 2007-2015. V roku 2009 zasiahla hospodárska kríza aj územie Slovenskej republiky. V tomto roku nastal prepád, kedy domácnosti pod vplyvom krízy začali menej utrácať a viac šetriť. V nasledujúcich rokoch ale ekonomika nabrala pozitívny smer a zmena veľkosti HDP sa pohybovala v kladných číslach.

Veľkou hrozbou pre každý podnik by bol negatívny vývoj ekonomiky. Podľa vývoja HDP na Slovensku by sa, ale dalo povedať, že republika si udržiava stabilný rast a preto by negatívny vývoj nemal hroziť.

Platobná disciplína

Slovenské firmy sú pesimistické vzhľadom k očakávanému vývoju platobnej disciplíny. Zlá platobná morálka môže byť výraznou hrozbou pre ďalší vývoj podniku. Štúdie European Payment Practices uvádzajú, že za rok 2016 sa počet firiem, ktoré veria v zlepšenie platobného správania ich klientov neustále znižuje.

Prieskum skupiny EOS v regióne strednej a východnej Európy uvádza, že približne každej desiatej firme na Slovensku spôsobuje zlá platobná disciplína existenčné problémy. Jeden z najčastejších dôvodov zlej platobnej morálky, je podľa slovenských firiem najmä druhotná platobná neschopnosť, čo znamená, že ich odberateľovi neplatia jeho vlastní zákazníci. Medzi ďalšie dôvody firmy zaradili celkovú ekonomickú situáciu, aktuálne problémy s likviditou a dokonca aj úmyselné nezaplatenie faktúr (Fincentrum, 2014).

Prieskum z roku 2015 ďalej uvádza, že napriek pesimistickému postoju firiem k očakávanému vývoju platobnej morálky došlo v roku 2015 k nárastu načas vypiatených faktúr o vyše 3% oproti roku predchádzajúcemu. Napriek menším pozitívnym zmenám v tejto problematike, Slovensko aj naďalej patrí ku štátom s horšou platobnou morálkou a je na tom podobne ako Grécko či Rusko (Eos Ksi Slovensko, 2015).

Konkurencieschopnosť

O perspektíve krajiny na dosahovanie udržateľného hospodárskeho rastu vypovedá index konkurencieschopnosti. Každý rok sa v rámci prieskumu Svetového ekonomického fóra (WEF) hodnotí kvalita vládnej politiky, verejných inštitúcií ďalších faktorov, ktoré vplývajú na úroveň prosperity a produktivity danej krajiny. Prieskum je vytváraný na základe štatistických údajov a prieskumu názorov manažérov z celého sveta. Slovensko sa v roku 2016 zaradilo až na 65. priečku z celkového počtu 138 krajín. Týmto umiestnením patrí Slovensko k najhorším krajinám pre podnikanie v rámci Európskej únie. Výsledky prieskumu odrážajú názory jednotlivých manažérov a stav ekonomiky daného štátu, v rámci ktorého sa hodnotia rôzne ukazovatele. Slovenskí podnikatelia, ktorí sa do prieskumu zapojili najlepšie hodnotili úroveň makroekonomického prostredia, technologickú pripravenosť krajiny a fakt, pozitívneho rastu slovenskej ekonomiky. Podľa záverečnej správy poskytnutej Svetovým ekonomickým fórom Slovensko najviac zaostáva v kvalite verejných inštitúcií a úrovni inovácií (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2016). Medzi najväčšie problémy, ktoré ovplyvňujú podnikanie na Slovensku je podľa prieskumu úroveň korupcie, výška daní a neefektívnosť a byrokracia vlády (World economic forum, 2016).

Sociálne prostredie

Akákoľvek zmena v sociálnom prostredí podniku, môže mať za následok zmenu dopytu po produktoch daného podniku a dostupnosti, či ochoty jednotlivcov pracovať. Správanie zamestnancov a ľudí tvoriacich podnik je do značnej miery ovplyvňované okolitým prostredím.

Vzdelanie obyvateľstva

Jedným z dôležitých činiteľov sociálneho prostredia je úroveň dosiahnutého vzdelania obyvateľov štátu. V Slovenskej republike počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí každoročne stúpa. Z tabuľky č. 4 plynie, že počet ľudí s vysokoškolským titulom prudko rastie a v roku 2016 nadobudol viac ako dvojnásobnej hodnoty oproti roku 2000. Pozitívnym javom je fakt, že každoročne klesá počet ľudí bez vzdelania vrátane ľudí so základným vzdelaním.

Tab. 4 Vzdelanie obyvateľstva SR

Ukazovateľ vzdelania (v tis. obyvateľov)	Rok							
	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Základné a bez vzdelania	243	164	158	158	158	155	159	155
Nižšie stredné	1052	912	879	896	847	812	778	764
Úplné stredné	1054	1154	1155	1152	1181	1193	1213	1221
Vysokoškolské	260	477	488	500	529	562	589	618

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (2017)

V tabuľke č. 5 je uvedený počet absolventov technických vied vysokých škôl na Slovensku. Z uvedených dát vyplýva, že záujem o technické odbory sa medzi-ročne zvyšuje. V roku 2015 technické vedy, medzi ktoré patrí aj odbor informačných technológií vyštudoval dvojnásobný počet študentov oproti roku 2010.

Tab. 5 Absolventi technických odborov vysokých škôl

Absolventi technických odborov vysokých škôl				
Rok	2000	2005	2010	2015
	4 247	7 146	10 362	9 713

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (2017)

Napriek rastúcemu počtu vysokoškolsky vzdelaných ľudí aj ľudí vyštudovaných technické odbory firma Tangram SW, s.r.o. neustále zápasí s nedostatkom kvalitnej pracovnej sily. Spoločnosť len veľmi ťažko hľadá ďalších zamestnancov a to najmä programátorov, ktorí by posilnili jej tím a tým by prispeli k ďalšiemu rozvoju firmy. Spôsobuje to najmä konkurencia na trhu informačných technológií a veľa pracovných ponúk v danej lokalite. V rámci malého teritoriálneho územia (Prešov-Košice) sídli niekoľko veľkých spoločností, ako napríklad spoločnosť Ness Košice a spoločnosť T-systems. Tieto spoločnosti sú podporované štátom, a preto si môžu dovoliť vyplácať svojim zamestnancom až takmer dvojnásobné mzdy v porovnaní s menšími firmami. Ďalším dôvodom nedostatočnej pracovnej sily, ktorý uvádza spoločnosť Tangram SW, s.r.o. je aj odchod absolventov za prácou do zahraničia, nízky počet kvalifikovaných ľudí, či nedostatočná príprava v škole. Prijatie nového menej kvalifikovaného zamestnanca so sebou prináša veľké časové a finančné náklady spojené s jeho zaškolením.

Medzi faktory pôsobiace v sociálnom prostredí sa radia ešte mnohé ďalšie, ako napríklad vývoj počtu, hustoty a vekovej štruktúry obyvateľstva. Tieto faktory už však spoločnosť Tangram SW s.r.o. neovplyvňujú, a preto ich vývoj nie je v práci uvedený.

Technologické prostredie

Zmeny v technologickom prostredí sú pre podniky zdrojom technologického pokroku, ktorý im napomáha dosahovať vyššie zisky a zvyšovať konkurenčnú výhodu. Zvlášť odvetvie informačných technológií je veľmi dynamicky rozvíjajúcou sa oblasťou, kde k pokrokom dochádza doslova každý deň.

Podľa Slovenského štatistického úradu je výskum a vývoj súčasťou rozvoja vedy a technológií a prispieva k zvyšovaniu produktivity. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené výdaje zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky určené na výskum a vývoj v rokoch 2010-2015 podľa jednotlivých sektorov (v tis. EUR). Najviac finančných prostriedkov sa investuje do podnikateľského sektora. V roku 2015 prudko stúpili výdaje investované do sektora vysokých škôl na podporu vzdelania, čo má za následok, že výdaje v roku 2015 nadobudli až takmer dvojnásobnej hodnoty oproti roku 2010. Z uvedených informácií sa teda dá usúdiť, že rozvoj výskumu a vývoja je naozaj veľmi podstatný a dôležitý.

Tab. 6 Výdaje na výskum a vývoj

Rok	Podnikateľský Sektor	Vládny sektor	Sektor vysokých škôl	Súkromný neziskový sektor	Výdaje na výskum a vývoj
2010	175 244,76	124 751,61	115 081,16	1291,23	416 368,75
2011	174 145,24	129 575,05	163 712,33	1 006,74	468 439,35
2012	241 978,58	143 515,01	199 132,09	599,55	585 225,23
2013	282 608,86	125 126,28	202 218,88	922,17	610 876,18
2014	246 678,18	189 767,73	230 458,15	2 728,24	669 632,30
2015	259 188,84	258 341,12	406 069,10	3 673,24	927 272,30

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (2017)

Ekologické prostredie

Firma Tangram SW s.r.o. svojou činnosťou nijak pozitívne ani negatívne nevyplýva na životné prostredie a ani životné prostredie nijak zvlášť nevyplýva na spoločnosť.

4.2.2 Porterov model piatich hybných síl

Potencionálni konkurenti

Keďže sa jedná o konkurentov v oblasti informačných technológií a systémov, tak je veľmi náročné určiť nových potencionálnych konkurentov. Medzi nových kon-

kurentov môžeme zaradiť novovzniknuté spoločnosti a to nielen na území Slovenska, ktoré svojimi podobnými produktmi môžu preniknúť na slovenský trh.

Vývoj programových produktov je síce nízkonákladový, ale firmy, ktoré chcú pôsobiť na trhu s programovým vybavením sa k zákazníkom dostanú bez dobrého mena a referencií len veľmi ťažko. Produkty podobné tým, ako ponúka firma Tangram SW s.r.o. už sú vo väčšine firiem zabehnuté a ich výmena by stála firmy ne malé peniaze. Výmena softwarového produktu by so sebou priniesla vysoké implementačné náklady, náklady na zaškolenie zamestnancov apod. Softwarové produkty ponúkané rôznymi firmami sú navyše navzájom nekompatibilné, preto je takmer nemožné získať historické dáta spoločnosti, v ktorej by teoreticky malo dôjsť k výmene softwaru. Firmy sa spomínaným problémom snažia vyhnúť, a preto je získanie nových zákazníkov veľmi náročné. Noví potencionalni konkurenti firmy Tangram SW s.r.o. sa taktiež musia vysporiadať s počiatočnou nedôverou v ich zatiaľ neoverené produkty.

Konkurenti v odvetví

Konkurencia firmy je veľmi rôznorodá a ako bolo uvedené pri potencionalnych konkurentoch, tak konkurencia v odvetví nemusí pôsobiť len na území Slovenska. Vstup zahraničných nadnárodných firiem na slovenský trh by mohlo pre podnik predstavovať veľké ohrozenie.

Najvýznamnejšími konkurentmi spoločnosti Tangram SW s.r.o. v segmente malých firiem je spoločnosť Kros, a.s., Žilina, v segmente stredných a veľkých firiem sú to spoločnosti Asseco Solutions, a.s., Softip, a.s., Kasso Technologies a v segmente Dochádzkových systémov sú to najmä spoločnosti Siemens IT Solutions&Services, Innovatrics s.r.o. Bratislava a Hours s.r.o. Žilina. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. v segmente Stravovania nepociťuje žiadnu významnú konkurenciu.

Konkurentov v celom odvetví je skutočne veľké množstvo. Táto konkurencia pre podnik prirodzene predstavuje hrozbu. Za príležitosť spoločnosť Tangram SW, s.r.o. považuje zlúčenie, splynutie alebo strategické partnerstvo s inou firmou. O takomto kroku už spoločnosť v minulosti uvažovala. Partnerstvo s inou firmou by spoločnosti otvorilo nové možnosti, spoločnosť by sa rozšírila a taktiež by získala nových zákazníkov, čím by sa mohla zlepšiť jej pozícia na trh.

Každá spoločnosť si ceny produktov a služieb volí sama. Samozrejme sa to odvíja od aktuálneho stavu na trhu a cien konkurencie. Vďaka veľkému počtu konkurentov sa cena podobných produktov na trhu líši a neosciluje len okolo jednej čiastky. Spoločnosti si rozlične stanovujú ceny produktov a taktiež ceny ponúkaných služieb. Rozdiely cien produktov a služieb sa niekedy výrazne líšia. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. napriek vysokej kvalite svojich produktov má na trhu takmer najnižšie ceny. Tento fakt nemusí byť pre spoločnosť stále len pozitívny, pretože potencionalny záujemca môže predpokladať nízku kvalitu produktu. Na základe prieskumu cien konkurencie má preto spoločnosť v rámci cenotvorby určitý priestor na zmenu.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Firma Tangram SW s.r.o. vyvíja programové vybavenie za pomoci vlastných analytikov a programátorov. Hardwarové vybavenie nakupuje od stálych dodávateľov. Podnik uprednostňuje skôr lokálnych dodávateľov pred zahraničnými.

Dodávateľské firmy a ich dodávané produkty sú jedinečné a špecializované a na trhu ich nie je veľa. Firma Tangram SW, s.r.o. má so svojimi dodávateľmi dobré vzťahy, ktoré si už dlhoročne udržiava. Napriek dobrým vzťahom s dodávateľmi a vďaka ich ojedinelosti na trhu sa časom môže prejaviť ich vyjednávacia sila, čo by bolo pre spoločnosť veľkým ohrozením. Dodávateľia by mohli navýšiť ceny, poprípade inak ohroziť spoločnosť, napríklad svojím odchodom z trhu. Práve preto by spoločnosť Tangram SW, s.r.o mala hľadať záložných dodávateľov s podobnými produktmi a tak predísť možným ohrozeniam.

Tromi najhlavnejšími dodávateľmi firmy sú spoločnosť Kodys Slovensko s.r.o., ktorá dodáva čítačky čiarových kódov, spoločnosť T-Industry s.r.o. s dodávkou čítačiek ISO a kariet Mifare a tretím dodávateľom je spoločnosť Avnet Technology Solutions s.r.o., ktorá dodáva databázový systém SQL Oracle.

Vyjednávacia sila odberateľov

Produkty spoločností zaoberajúcich sa vývojom programových vybavení sú určené prevažne ďalším firmám a nie jedincom. Programové vybavenie je v tejto dobe potrebné vo väčšine podnikov, či už vo forme pokladničných, ekonomických, dochádzkových alebo iných systémov. Vyjednávacia sila odberateľov na tomto trhu nemusí byť značná, pretože zmena dodávateľa programového vybavenia so sebou prináša príliš vysoké implementačné, časové a finančné náklady a tak priestor na zmenu tohto produktu je značne obmedzený.

Cieľovou skupinou spoločnosti Tangram SW, s.r.o. sú malé, stredné a veľké firmy pôsobiace najmä v oblasti obchodu a administratívy. Väčšina zákazníkov firmy pôsobí na území Slovenska, no spoločnosti Tangram SW, s.r.o. sa už čiastočne podarilo preraziť aj na českom trhu, kde má ďalšie percento svojich zákazníkov. Českí odberatelia konkrétne tvoria 5 % z celkového objemu zákazníkov spoločnosti. Najväčšie percento svojich zákazníkov má spoločnosť na západnom Slovensku a to konkrétne 45 %. Podľa druhového členenia tvoria obchodné podniky až 50 % klientely spoločnosti Tangram SW, s.r.o. Najmenšie zastúpenie z pomedzi odberateľov majú výrobné spoločnosti, ktoré tvoria necelých 19 %.

Odberatelia produktov sú stáli, aj keď dodávky nie sú opakované, no skôr jednorázové. Firma so zakúpeným produktom dodá licenciu na prácu a ďalej sa o produkt stará podľa potrieb odberateľa. Produkt inovuje a upravuje, aby boli všetky informácie a funkcie v ňom aktualizované. Existencia spoločnosti je závislá na sieti svojich kľúčových zákazníkov, a práve preto by pre ňu bola akákoľvek ich strata (napr. z dôvodu ich odchodu z trhu) ohrozením.

Medzi kľúčových zákazníkov spoločnosti patrí Národná banka Slovenska, sieť maloobchodných predajní Dom farieb SK a Dům barev CZ a ich sieť frančíz, Coop Jednota so sídlom v Martine a Poprade, EUREST spol. s.r.o v Košiciach, Compass Group a.s., SCP Mondi Ružomberok a pod.

Získanie nových zákazníkov je veľmi náročné, konkurencia je veľká a väčšina spoločností už má svoje programové vybavenie vo firme zabehnuté. Noví zákazníci by sa dali získať so vstupom nových odberateľských firiem na trh.

Hrozba substitúčných produktov

Hrozba substitútov hovorí o produktoch, ktoré by dokázali nahradiť existujúci produkt a firme by priniesli rovnaký alebo podobný úžitok. Nahradiť software sa dá len veľmi obtiažne. Príkladom substitútu dochádzkového systému by mohla byť ručná evidencia. Táto náhrada by firme ale ani zďaleka nemohla priniesť podobný úžitok ako reálny software, kvôli zastaralému a zdĺhavému procesu. Ručná evidencia by sa dala považovať za obrovský krok späť. Práve preto je nevyužívanie akéhokoľvek programového vybavenia vo väčšine väčších či menších spoločností skutočne nepredstaviteľné. Programy na spracovanie ekonomickej agendy či dochádzky pracovníkov jednotlivým spoločnostiam veľmi uľahčujú každodennú prácu a povinnosti.

Substitútnymi produktov spoločnosti Tangram SW, s.r.o. sú taktiež samozrejme aj programové vybavenia od iných spoločností, ktoré môžu obsahovať rôzne iné funkcie, ale konečný úžitok a prínos by mal byť veľmi podobný. Každý z ponúkaných produktov od konkurencie sa môže svojím spôsobom líšiť. Ako príklad by som uviedla dochádzkový systém Fingera od spoločnosti Innovatrics, s.r.o., ktorý funguje na báze odtlačkov prstov alebo bezkontaktných kariet. Systém tohto dochádzkového produktu je ale jednoduchší a nedisponuje toľkými funkciami ako dochádzkový systém spoločnosti Tangram SW, s.r.o. Konečný výstup je ale podobný v oboch prípadoch. Pri voľbe produktu teda záleží na preferenciách a jednotlivých potrebách zákazníka.

U terajších zákazníkov spoločnosti by ale nemalo dôjsť k nahradeniu poskytujúcich produktov konkurenciou. Dôvodom sú vysoké implementačné náklady, náklady na zaškolenie obsluhy, prenos vstupných údajov atď. Ako už bolo vyššie spomínané, tak kvôli nekompatibilitnosti jednotlivých produktov by spoločnosť vymieňajúca dodávateľa programového vybavenia prišla o všetky historické dáta. Jednotliví zákazníci sa podobným problémom snažia vyhnúť, a preto je nahradenie substitútom nepravdepodobné.

4.2.3 Situačná analýza vonkajšieho prostredia

Na základe prevedených analýz vonkajšieho prostredia sú v situačnej analýze identifikované jednotlivé príležitosti a hrozby.

Tab. 7 Situačná analýza vonkajšieho prostredia

Príležitosti		Hrozby	
O1	možnosť využitia podporných programov pre malé a stredné podniky	T1	neustále legislatívne zmeny
O2	pozitívny vývoj slovenskej ekonomiky (rast HDP)	T2	množstvo byrokratickej a administratívnej záťaže
O3	zvyšujúci sa počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí	T3	horšie podmienky pre podnikanie na Slovensku
O4	rozvoj výskumu a vývoja v prospech malých a stredných firiem	T4	zlá platobná disciplína
O5	neustály technologický rozvoj	T5	nedostatok kvalitnej pracovnej sily
O6	zlúčenie, splynutie alebo strategické partnerstvo s inou firmou	T6	odchod kvalifikovaných ľudí ku konkurencii
O7	priestor na cenotvorbu	T7	vstup nadnárodných konkurenčných firiem na trh
O8	nárast predaja súčasným zákazníkom z dôvodu ich rastu	T8	veľká konkurencia
O9	vstup nových odberateľských firiem na trh	T9	ojedinelí a špecializovaní dodávatelia
O10	potreba programového vybavenia vo väčšine firiem	T10	strata kľúčových zákazníkov

4.3 Analýza vnútorného prostredia

Po vonkajšej analýze podniku a určení jeho príležitostí a hrozieb je prevedená analýza faktorov, ktoré majú svoj pôvod vo vnútri organizácie. Vnútorné prostredie spoločnosti je charakterizované pomocou Porterovho hodnotového reťazca a finančného zhodnotenia podniku.

4.3.1 Porterov hodnotový reťazec

Porterov hodnotový reťazec analyzuje celú škálu aktivít podniku, ktorý sa zaoberá výrobou počnúc výrobným materiálom. Na základe výroby sú výrobky presunuté do ďalších skladov, kde sú ďalej skladované po dobu potrebnú k finálnej distribúcii. Pre spoločnosť dodávajúcu nehmotný produkt sa ale niektoré body môžu výrazne líšiť v porovnaní so spoločnosťou vyrábajúcou hmotný produkt.

Primárne činnosti

Riadenie vstupných operácií

Riadenie vstupných operácií by sa dalo určite lepšie definovať vo výrobnom podniku s hmotným produktom, než v spoločnosti tvoriacej nehmotný produkt.

Techniku potrebnú na vývoj a údržbu existujúcich produktov spoločnosť prednostne odoberá od slovenských dodávateľov. Spoločnosť pri vývoji využíva výkonné nástroje Oracle. Databázový systém SQL Oracle vo verzii free firma odoberá od spoločnosti AVNET Technology Solutions s.r.o.

Vývoj produktov spoločnosti Tangram SW, s.r.o. majú na starosti vývojári a programátori spoločnosti a všetky produkty má spoločnosť svoje autorské práva. Pri tvorbe programových systémov programátori spoločnosti využívajú moderné programovacie nástroje a techniku tak, aby výsledný produkt efektívne využíval najnovšie informačné technológie a výpočtovú techniku.

Výroba a prevádzka

Programové vybavenie je postavené na architektúre klient/server, kde sa na strane klienta predpokladá MS Windows a na strane servera databáza podporujúca SQL Oracle. Jednotlivé programy sú programované vo voľne dostupnom programovacom jazyku Java. Spoločnosť teda využíva vývojovú platformu tretej strany. Voľne dostupná platforma prináša pozitíva v úspore finančných prostriedkov, veľkého počtu variantných produktov a v množstve vývojových centier, ktoré sú na sebe navzájom nezávislé.

Požiadavky zákazníka vrátane požiadaviek na dodanie a činností po dodaní produktu sú špecifikované v objednávke alebo v zmluve.

Riadenie predaja a poskytovania služieb má zabezpečiť, aby výsledkom vstupov do predaja, poskytovaných služieb a činností zamestnancov vykonávajúcich tieto úlohy bol kvalitný produkt. To znamená, že všetky rozhodujúce prvky a etapy sa musia uskutočňovať za riadených podmienok. Pod riadenými podmienkami sa rozumie, že vybrané činnosti sú plánované, dokumentované, schvaľované, kontrolované a vyhodnocované.

Riadenie výstupných operácií

Spoločnosť poskytuje komplexné konečné produkty s rýchlou implementáciou, ktoré sú určené malým, stredným či veľkým podnikom. Jednou z konkurenčných výhod spoločnosti je možnosť kustomizácie produktu podľa požiadaviek klienta.

Po prejavení dôvery zákazníka v produkt spoločnosti Tangram SW, s.r.o. vedúci predaja, poprípade riaditeľ spoločnosti obdrží od zákazníka objednávku, ktorú zaznamená do databázy objednávok. Vedúci predaja následne vystaví a zašle zákazníkovi zmluvu, ktorú zákazník po podpísaní vráti do spoločnosti Tangram SW, s.r.o. Podľa zmluvy si zákazník sám nainštaluje programové vybavenie vo forme DEMO verzie poprípade vykoná inštaláciu technik predaja či poverený pracovník spoločnosti. V prípade, že si zákazník programové vybavenie nainštaluje svojpomocne, po kontrole funkčnosti programového vybavenia podpíše Preberací

protokol, na základe ktorého preberá toto programové vybavenie. Po obdržaní preberacieho protokolu je zákazníkovi vystavená faktúra. Po uhradení faktúry je zákazníkovi sprístupnený na webe spoločnosti aktivačný kľúč. Po vykonaní spomínaných činností môže klient využívať zakúpené programové vybavenie v plnom rozsahu.

Spoločnosť distribuuje program priamo a prostredníctvom dvoch partnerov. Spoločnosť nemá rozšírené tzv. dealerské siete.

Marketing a odbyt

Podporu podnikateľských aktivít zabezpečuje riaditeľ spoločnosti, ale svojím podielom prispievajú všetci pracovníci spoločnosti. Medzi marketingové aktivity spoločnosti Tangram SW, s.r.o. patria momentálne len referencie od jej zákazníkov a funkčná, pravidelne aktualizovaná webová stránka. Veľkým mínusom webovej stránky spoločnosti je jej nemodernosť a chýbajúce responzívne funkcie. Stránka, ktorá nie je responzívna sa nevie automaticky prispôbiť každému zariadeniu, na ktorom je zobrazovaná. Responzívna stránka je podstatný detail, ktorý vypovedá o modernosti a väčšej atraktivite webu. Návštevnosť mobilnej verzie webových stránok cez smartfón či tablet sa neustále zvyšuje, a preto je responzívna stránka v dnešnej dobe už viac menej považovaná za samozrejmosť. Keďže je webová stránka v podstate jediným marketingovým nástrojom spoločnosti, tak je skutočne dôležité venovať pozornosť jej vylepšeniu a zmodernizovaniu.

Za slabú stránku podniku by sa dali ďalej považovať slabé marketingové aktivity spoločnosti, čo pri rozhovore uviedla aj pani majiteľka podniku. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. má na trhu slabšiu značku a nízke povedomie, a to aj napriek dlhoročnej pôsobnosti na trhu.

Cena jednotlivých produktov a služieb spoločnosti je uvedená na ich webovej stránke. Ceny hlavných produktov sú uvedené v tabuľke č. 8.

Cenovou stratégiou spoločnosti je kalkulovanie nižšej ceny oproti porovnateľným konkurenčným produktom a službám. Spoločnosť sa zároveň snaží poskytovať vyššiu kvalitu voči cenovo porovnateľným produktom, hlavne kvalitou a rozsahom poskytovaných služieb na úseku hot-line.

Ako už bolo spomínané v predošlom texte, spoločnosť Tangram SW, s.r.o. dodá so zakúpeným produktom jednorázovú licenciu a o produkt sa ďalej dlhodobo stará a aktualizuje ho podľa potrieb. Tieto služby podpory si firma účtuje 15 % z cenníkovej ceny produktu za rok. Ročnú podporu je možné zakúpiť do 12 mesiacov od kúpy programu. V prípade, že sa zákazník rozhodne nekúpiť spomínanú ročnú podporu a v budúcnosti bude potrebovať aktualizáciu systému, tak za túto službu spoločnosti Tangram SW, s.r.o. zaplatí 33 % z cenníkovej ceny. Peňažné prostriedky, ktoré spoločnosť za ročnú podporu dostane by mali pokryť časové a realizačné náklady spojené s poskytovanými službami v priebehu roku. Ako sa však pani majiteľka pri rozhovore vyjadrila, tak tieto peňažné prostriedky častokrát nestačia. Konkurencia, ktorá ponúka podobné ročné služby začína na 30 % z cenníkovej ceny. Podnik by sa preto mal zamyslieť nad zvýšením ročných poplat-

kov podpory. Jednak z dôvodu aby nestratil konkurencieschopnosť, pretože nízka cena u zákazníka vyvoláva dojem nižšej kvality produktu a jednak z dôvodu dostatočného pokrytia všetkých nákladov spojených s realizáciou tejto služby. Prostriedky navyše, ktoré by firma takýmto spôsobom nadobudla, by sa napríklad dali využiť na tvorbu rezervy.

Tab. 8 Cenník programového vybavenia

Produkt		Popis	Cena (bez DPH)
Tangram EOS	Obchod	Moduly: faktúry vydané, sklad, predaj, inventúra, výrobné čísla	793 €
	Eko	Moduly: faktúry vydané, faktúry prijaté, financie, DPH, saldokonto, účtovníctvo, majetok	989 €
	Komplet	Eko + Obchod	1 600 €
Tangram stravovací systém SURF		Stravovací objednávkový systém bez obmedzenia ID kariet	1 680 €
Tangram EDS		Dochádzkový systém bez obmedzenia počtu ID kariet	1 800 €

Zdroj: Tangram SW, s.r.o. (2014)

Pre utvorenie si predstavy o pohybujúcich sa cenách na trhu s programovým vybavením je uvedený nasledujúci príklad. Cena spoločnosti Hours s.r.o. dochádzkového systému sa pohybuje okolo sumy 2 100 € bez DPH. Dochádzkové systémy iných spoločností sa pohybujú nad touto hranicou. Ceny ekonomických a obchodných programov sú u hlavných konkurentov taktiež v priemere o 200 až 400 € drahšie a ceny služieb ročných podpôr u konkurencie väčšinou začínajú na 30 % z cenníkových cien produktov.

Servis

Ako už bolo spomínané v predošlom texte, spoločnosť Tangram SW, s.r.o. dodá so zakúpeným produktom jednorázovú licenciu a pri predplatení služby ročnej podpory sa o produkt ďalej dlhodobo stará a aktualizuje ho podľa potrieb zákazníka.

Služba ročnej podpory v sebe zahŕňa:

- Informačný leták, ktorý je v elektronickej forme distribuovaný 3x ročne a obsahuje popis aktuálnej verzie.
- Novú verziu programového vybavenia – vývojový update

- Novú verziu programového vybavenia – legislatívny update
- Službu hot-line

Služba hot-line je možnosť telefonického alebo elektronického požiadania o odbornú a metodickú pomoc k obsluhu programového vybavenia. Nie je to však účtovné či daňové poradenstvo. Táto služba je poskytovaná v pracovných dňoch od 9:00 do 15:00 len pre zákazníkov s predplatenou ročnou podporou. Pre zákazníkov, ktorí si ročnú podporu nezakúpili, je táto služba platená za každý problém individuálne. Zákazník oznámi svoj problém telefonicky alebo prostredníctvom emailu. V prípade, že problém nie je možné vyriešiť so zákazníkom telefonicky a ani prostredníctvom vzdialeného pripojenia, tak technik hot-line odovzdá problém vedúcemu služby hot-line. Príslušný vedúci rozhodne o tom, ako a kedy bude daný problém riešený priamo u zákazníka a jeho riešením poverí zodpovedného pracovníka.

Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. ďalej zabezpečuje školenia na produkty, ktoré predáva. Školenia sú vykonávané hlavne na rozbeh zakúpeného informačného systému. Školenia sú vykonávané aj v prípade rozbehu novej pobočky zákazníka, resp. pri prijímaní väčšieho množstva nových pracovníkov u zákazníka a taktiež aj pri významných legislatívnych zmenách.

Ďalší servis spoločnosť poskytuje v podobe údržby a zákazníckych úprav. Pod pojmom údržba sa rozumie obnova, záchrana, záloha či oprava dát zákazníka. Túto údržbu dát vykonáva vedúci údržby resp. ním poverený pracovník spoločnosti. Zákaznícke úpravy sú myslené v zmysle vykonávania drobných úprav v programoch podľa požiadaviek zákazníka, ako napríklad zmena vzhladu a obsahu štatistických či tlačových zostáv. Ak má zákazník záujem o takéto úpravy, tak musí zaslať objednávku s detailným popisom svojej požiadavky.

Podporné činnosti

Obstarávatel'ské činnosti

Zdroje na vývoj programu sú programovací jazyk Java, ktorý je voľne dostupný a databáza Oracle, ktorú má spoločnosť Tangram SW, s.r.o. taktiež vo verzii free od spoločnosti AVNET Technology Solutions s.r.o. Celkovo je vývoj produktov nízkonákladový a najpodstatnejšiu časť nákladov tvoria mzdové náklady.

Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. sa nezaobera predajom hardwaru, ale pre potreby zákazníkov tieto produkty zabezpečuje prostredníctvom schválených dodávateľov, kedy na základe schválenej objednávky poverená osoba objedná potrebný druh a počet produktov u dodávateľa. Po prevzatí objednávky vykoná vedúci údržby, resp. poverený technik vstupnú kontrolu produktov. Vstupná kontrola prebieha kontrolou jednotlivých komponentov z hľadiska počtu kusov, ďalej sa kontroluje kompletnosť produktu podľa objednávky, neporušenosť balenia či kompletnosť dokumentácie. Pri pozitívnej kontrole sa objednané produkty zaevi-

dujú a posunú sa do realizačného procesu. Kontrola funkčnosti produktov prebieha až priamo u zákazníka. Pri objednaní hardwaru cez spoločnosť Tangram SW, s.r.o. podľa objednávky sa dodaný produkt buď zašle alebo doručí zákazníkovi technikom predaja, ktorý zároveň vykoná inštaláciu produktu u zákazníka. Vzhľadom nato, že sa spoločnosť Tangram SW, s.r.o. predajom hardwaru skutočne nezaobrá a iba ho zriedkavo sprostredkuje cez svojich dodávateľov, tak cenovú ponuku vždy individuálne podľa danej objednávky vypracuje vedúci predaja poprípade riaditeľ spoločnosti.

Technologický rozvoj

Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. sa zaoberá vývojom databázového programového vybavenia pre rôzne iné spoločnosti. Od roku 2005 sa spoločnosť Tangram SW, s.r.o. stala partnerom Oracle a jednotlivé programy boli prepísané na použitie tejto databázy. Spoločnosť sa snaží o neustále skvalitňovanie svojich produktov a služieb. Základom úspechu je tím skúsených programátorov s mnohoročnými skúsenosťami s vývojom programového vybavenia. Tieto skúsenosti sú zárukou spoľahlivosti a kvality programových produktov spoločnosti.

Pod technologický rozvoj spadá aj údržba technologického vybavenia. Nakoľko spoločnosť Tangram SW, s.r.o. vlastní malý sortiment počítačovej techniky, tak sa o jej spoľahlivý a kvalitný chod starajú pracovníci spoločnosti svojpomocne. Pod pojmom údržba počítačovej techniky sú myslené aktualizácie, rôzne kontroly počítačov a techniky, či vytváranie vlastných záloh dát. Výsledkom kvalitnej údržby je bezporuchový chod výpočtovej techniky.

Riadenie ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú jednou z najdôležitejších oblastí v rámci podnikania akéhokoľvek druhu. V malom podniku je skutočne dôležité zamestnávať dobrý a kvalifikovaný personál, ktorý bude podávať kvalitné výsledky. Vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi sú taktiež veľmi dôležité najmä kvôli pohodovej a príjemnej, nie napätej atmosfére na pracovisku, ktorá podporuje kvalitný výkon. Riadenie ľudských zdrojov zastrešuje mnoho činností, a preto je rozdelené do nasledujúcich kategórií.

Požiadavky na zamestnancov

Keďže je v podniku zamestnaných 12 ľudí, tak si jeho vedenie veľmi zodpovedne vyberá tých najlepších pracovníkov, ktorí budú pre firmu prínosom a zotrvať tam čo najdlhšie. Spoločnosť pri voľbe zamestnancov kladie dôraz najmä na ich vzdelanosť, vysokú vedomostnú úroveň v danom odbore, samostatné myslenie, flexibilitu a samovzdelávanie. Všetci terajší zamestnanci sú vysokoškolsky vzdelaní a disponujú vyššie uvedenými kvalitami, a preto je jednou z výhod spoločnosti silný a kvalitný personál. Spoločnosť si so svojimi zamestnancami trvalo udržuje dobré vzťahy na ktorých si zakladá.

Systém prijímania zamestnancov

Systém prijímania zamestnancov je v spoločnosti nemenný a spoločnosť sa ním riadi už niekoľko rokov. Spoločnosť na internet uverejní inzerát, v ktorom popíše ponúkanú pozíciu. Z obdržaných odpovedí a životopisov vyberie uchádzačov, o ktorých si myslí, žeby budú spĺňať uverejnené požiadavky a pozve ich na prvé kolo pohovoru. Prvé kolo pohovoru pozostáva z osobného rozhovoru a z testu, na základe ktorého si spoločnosť overí vedomosti daného uchádzača. Po prvom kole riaditeľ a ekonóm spoločnosti vyberú najlepších uchádzačov, ktorých pozvú do druhého kola. Po druhom kole nastáva konečný výber z pomedzi uchádzačov. Ku konečnému výberu ale častokrát nedôjde, pretože spoločnosť má naozaj vysoké požiadavky na svojho potencionálneho zamestnanca. Okrem splnenia testu musí uchádzač urobiť aj dobrý dojem na výberovú komisiu, ktorá okrem iného posúdi aj to ako zapadne do menšieho kolektívu stálych zamestnancov, pretože pohoda na pracovisku je v spoločnosti žiadaná.

Výber a zaškolenie zamestnancov

O vzniku či ukončení pracovného pomeru zamestnanca rozhoduje riaditeľ spoločnosti. Zamestnanec, ktorý je prijímaný do spoločnosti by mal spĺňať všetky kvalifikačné požiadavky na funkciu, do ktorej má byť prijatý. Splnenie kvalifikačných požiadaviek musí zamestnanec dokladovať predložením potrebných dokumentov o vzdelaní, praxi, prípadne certifikátov či dokladov o lekárskej prehliadke. Nový zamestnanec absolvuje vstupné školenia, ktoré slúžia na oboznámenie nového pracovníka so základnými informáciami, históriou a perspektívou spoločnosti. Spoločnosť zamestnanca ďalej oboznámi o všeobecných predpisoch z oblasti bezpečnosti práce, systémom kvality, prípadne inými doplnkovými informáciami. Zaškolenie prijatého zamestnanca je veľmi zdĺhavý proces, ktorý niekedy trvá aj pár mesiacov. Je to z dôvodu náročnosti vykonávanej práce a nutnosti potrebného zoznámenia sa s produktmi a ich obsluhou.

Školenie zamestnancov

Zamestnanci spoločnosti sa pravidelne zúčastňujú na školeniach, ktoré sú zabezpečované spoločnosťou ohľadom prehlbovania znalostí a informácií, týkajúcich sa produktov za účelom skvalitňovania celkových poskytovaných služieb.

Systém odmeňovania

Systém odmeňovania zamestnancov pozostáva z mesačnej mzdy, trinásteho platu a osobného ohodnotenia. Zložky osobného ohodnotenia a trinásteho platu nie sú garantované, ale závisia práve od aktivity zamestnanca a od hospodárskych výsledkov spoločnosti.

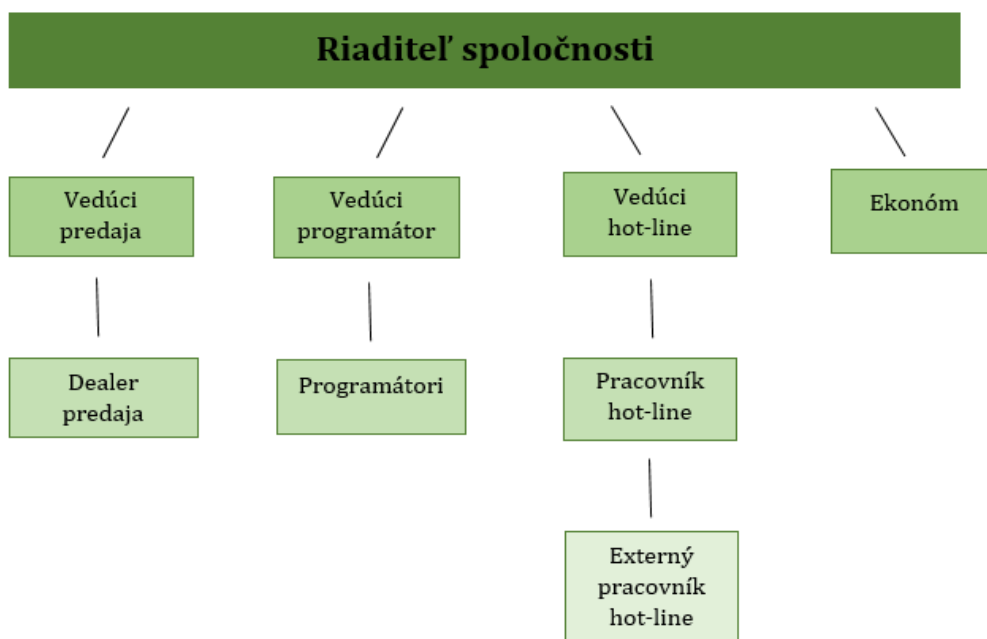
Systém vedenia

V spoločnosti prevláda demokratický štýl vedenia. Vedenie svojim zamestnancom pravidelne stanovuje merateľné a termínované ciele a následne hodnotí ich plnenie. V spoločnosti Tangram SW, s.r.o., sú vytvorené stabilné a riadené komunikačné

kanály a procesy výmeny informácií, znalostí a spoločného prijímania rozhodnutí. Každý zodpovedá za svoju oblasť činnosti podľa odbornosti. Vzhľadom na veľkosť podniku a počet zamestnancov v podniku dominuje osobný typ komunikácie. Všetci pracovníci svoju prácu vykonávajú v rámci jednej budovy a preto je komunikácia medzi nimi omnoho jednoduchšia. Výhodou osobnej komunikácie je rýchla konfrontácia medzi vedením a zamestnancami.

Infraštruktúra podniku

Riadiaca štruktúra podniku je vzhľadom k jeho veľkosti veľmi jednoduchá. Vlastníkom firmy je manželský pár, ktorý ďalej zamestnáva dvanásť ľudí. Desiat zamestnancov pracuje pre spoločnosť už viac ako sedem rokov, z čoho sa dá usúdiť nízka flutuácia v podniku. O nízku fluktuáciu sa podnik rozhodne usiluje, pretože akákoľvek fluktuácia by pre podnik bola veľkou hrozbou najmä kvôli vzniknutým nákladom spojeným s veľmi dlhým zaškolením nových zamestnancov, či už programátorov alebo pracovníkov na pozícii hot-line. Oblasť financií a účtovníctva má na starosti ekonóm spoločnosti, ktorý pre spoločnosť spracováva všetku potrebnú agendu. Ako už bolo spomínané v predchádzajúcom texte, tak spoločnosť Tangram SW, s.r.o. má určité percento svojich zákazníkov aj na území Českej republiky. Napriek tomu, ale v ČR nemá spoločnosť žiadneho zamestnanca ani žiadne obchodné zastúpenie. V prípade potreby musia teda zamestnanci poprípade vedenie spoločnosti vycestovať do Českej republiky, čo nie je úplne flexibilné.



Obr. 5 Riadiaca štruktúra podniku
Zdroj: Vlastná práca

Infraštruktúra podniku zahrňuje aj kontrolu akosti produktu. Efektívnosť a správnosť fungovania systému kvality sa v spoločnosti zisťuje a hodnotí pravidelne jedenkrát ročne prostredníctvom vedenia spoločnosti. V prípade potreby a na základe rozhodnutia riaditeľa spoločnosti sa môže vypracovávať aj niekoľkokrát ročne. K preskúmaniu systému kvality predstaviteľ managementu pripraví správu o fungovaní a účinnosti systému kvality, ktorý obsahuje hodnotenie reklamácií, hodnotenie nápravných a preventívnych opatrení, hodnotenie plnenia politiky kvality a cieľov kvality, hodnotenie dodávateľov a odporúčania na zlepšenie systému kvality.

4.3.2 Finančné zhodnotenie podniku

Spoločnosť dlhodobo dosahuje kladný hospodársky výsledok a na rozširovanie aktivít využíva vlastné zdroje. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. sa od svojho vzniku snaží o vyrovnané hospodárenie. Už v treťom roku podnikania spoločnosť vykázala kladný hospodársky výsledok, ktorý sa snaží neustále zvyšovať.

Finančné zhodnotenie je prevedené k znázorneniu ekonomického vývoja spoločnosti. Finančné zhodnotenie je zamerané na výpočet a posúdenie pomerových ukazovateľov. Pre lepšiu vypovedaciu schopnosť je vybrané päťročné obdobie 2011-2015. Finančné zhodnotenie podniku vychádza zo súvah a výkazov ziskov a strát za jednotlivé roky zverejnených na stránkach Registra účtovných závierok Ministerstva financií Slovenskej republiky. Ukazovatele sú zaokrúhlené na dve desiatinné miesta alebo sú uvedené v percentách.

Ukazovatele likvidity

Hodnoty bežnej a pohotovej likvidity v každom roku s výnimkou roku 2012 prekračujú svoje doporučené hodnoty. Vyššie hodnoty sú spôsobené tým, že podnik svoje finančné prostriedky ďalej neinvestuje. Platobná schopnosť podniku by teda mala byť zachovaná a podnik by nemal mať problém hradiť svoje krátkodobé záväzky. Koefficienty bežnej a pohotovej likvidity sa líšia len o pár desiatín, čo znamená, že podnik nedisponuje značným objemom zásob. Táto skutočnosť jasne vyplýva aj z jeho predmetu podnikania.

Vypočítané hodnoty okamžitej likvidity v každom roku vysoko prekračujú doporučené hodnoty, čo znamená, že podnik drží veľké množstvo finančných prostriedkov hlavne na svojich bežných účtoch. Tento fakt vypovedá o neefektívnom využívaní týchto finančných prostriedkov.

Tab. 9 Ukazovatele likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015
Bežná	3,47	1,66	3,25	5,18	6,87
Pohotovú	3,42	1,62	3,20	5,13	6,81
Okamžitú	2,59	1,23	2,52	4,62	6,15

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti

Ukazovatele rentability

Všetky hodnoty jednotlivých ukazovateľov rentability sú v kladných číslach, čo je pre podnik pozitívny jav, pretože vo všeobecnosti platí, že čím sú tieto hodnoty vyššie, tým sa podniku viac hospodársky darí. Spoločnosť dlhodobo dosahuje kladný hospodársky výsledok, čo potvrdzujú aj vypočítané ukazovatele rentability, ktorých hodnoty sa vyvíjajú priaznivo. Všetky ukazovatele svojich najnižších hodnôt dosiahli v roku 2012, čo je zapríčinené najnižším výsledkom hospodárenia.

Ukazovateľ ROS vyjadruje čistý zisk podniku dosiahnutý predajom výrobkov a služieb. Najvyššiu hodnotu tento ukazovateľ dosahuje v roku 2015, kedy 1 € z tržieb prinieslo 0,28 € zisku.

Ukazovateľ ROE je dôležitý, pretože vyjadruje efektívnosť využitia kapitálu vloženého vlastníckmi. V roku 2014 tento ukazovateľ dosiahol najvyššej hodnoty, kedy na 1 € investovaného kapitálu pripadalo 0,22 € zisku.

Ukazovateľ ROA meria rentabilitu celkových aktív. Z vypočítaných hodnôt vyplýva, že návratnosť aktív je na dobrej úrovni. Tento ukazovateľ dosahuje najvyššej hodnoty taktiež v roku 2014, kedy 1 € vloženého kapitálu prinieslo 0,22 € zisku.

Tab. 10 Ukazovatele rentability

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015
ROS	22,83	12,00	17,58	26,38	27,70
ROE	19,21	11,46	15,63	21,51	19,21
ROA	19,18	9,85	16,06	23,86	22,45

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti

Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ obratu aktív, hovorí ako efektívne spoločnosť využíva svoje aktíva k dosiahnutiu tržieb. Ukazovateľ za sledované obdobie vykazuje hodnoty nižšie ako je doporučená hodnota 1, čo by mohlo vypovedať o neproduktívnosti vloženého kapitálu. Doporučená hodnota tohto ukazovateľa sa ale môže meniť v závislosti na odvetví podnikania. Preto som tento ukazovateľ vypočítala aj pre

náhodne zvolenú konkurenčnú spoločnosť Hour spol. s.r.o dodávajúcu dochádzkové systémy. Obrat aktív v spoločnosti sa pohyboval taktiež pod doporučenou hranicou jedna. Môže to znamenať že jednotlivé doporučené hodnoty sa pre dané odvetvia môžu líšiť.

Ukazovateľ doby obratu zásob behom obdobia klesá a je relatívne nízky, čo potvrdzuje predpoklad, že vzhľadom na predmet podnikania spoločnosti, spoločnosť nedisponuje nelikvidnými zásobami. Konkurenčná spoločnosť Hours spol. s.r.o. má hodnoty tohto ukazovateľa taktiež veľmi nízke. Hodnoty doby obratu zásob u tejto spoločnosti sa pohybujú na hranici čísla tri.

Ukazovateľ doby inkasa pohľadávok sa dá porovnať s dobou splatnosti krátkodobých záväzkov. V každom roku je hodnota ukazovateľa doby splatnosti záväzkov vyššia ako hodnota ukazovateľa doby splatnosti pohľadávok. Vypočítané hodnoty môžu signalizovať výhodu, pretože spoločnosť inkasuje svoje pohľadávky od odberateľov skôr ako musí platiť záväzky svojim dodávateľom. V roku 2014 doba splatnosti pohľadávok oproti roku 2011 značne poklesla a dostala sa pod úroveň 35 dní.

Tab. 11 Ukazovatele aktivity

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktív	0,79	0,76	0,78	0,80	0,72
Doba obratu zásob (deň)	4,61	6,48	4,43	3,82	3,37
Doba splatnosti pohľadávok (deň)	80,56	65,48	66,73	34,90	42,72
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (deň)	90,20	98,66	97,17	68,4	64,73

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti

Ukazovatele zadĺženosti

Ukazovateľ dlhodobej zadĺženosti je v jednotlivých rokoch veľmi nízky a dokonca sa približuje k nulovej hodnote. Spoločnosť teda nie je takmer vôbec financovaná dlhodobými cudzími zdrojmi. Celková a krátkodobá zadĺženosť sa líšia len o pár desiatin percenta. V roku 2012 došlo k rastu ukazovateľa krátkodobej a zároveň aj celkovej zadĺženosti, čo bolo spôsobené najmä nárastom hodnoty krátkodobých záväzkov. V ostatných rokoch sú naopak hodnoty zadĺženosti nízke. Veľkú väčšinu svojich aktivít podnik financuje z vlastných finančných zdrojov. Miera samofinancovania je v každom roku dosť vysoká, čo potvrdzuje, že spoločnosť k financovaniu uprednostňuje vlastné zdroje pred cudzími. Veľmi vysoká miera samofinancovania nie je považovaná za efektívnu, pretože spoločnosť takmer vôbec nevyužíva relevantne nižších cien cudzích zdrojov.

Tab. 12 Ukazovatele zadĺženosti

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadĺženosť	17,62	30,80	18,76	13,87	11,54
Krátkodobá zadĺženosť	17,34	30,61	18,47	13,31	11,06
Dlhodobá zadĺženosť	0,03	0,01	0,06	0,02	0,03
Miera samofinancovania	82,26	69,17	76,94	85,95	88,69

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti

Štruktúra tržieb podľa hlavných činností

Tento údaj už nepatrí medzi pomerové ukazovatele. V práci je ale zmienený kvôli vytvoreniu predstavy o tržbách podniku a o podiele jednotlivých položiek na celkových tržbách. Nasledujúce tabuľky zobrazujú podiel tržieb z hlavných činností. Z tabuľky vyplýva, že hlavný príjem spoločnosti pramení z predaja softwaru a zo služby ročnej podpory, ktorá je tým pádom pre podnik veľmi dôležitá. V roku 2012 príjem z tejto služby tvoril až takmer polovicu z celkových príjmov spoločnosti. V každom roku, s výnimkou roku 2011, tvorila táto služba približne 40 % z celkových tržieb podniku. Tieto údaje značia, že o túto službu majú jednotliví zákazníci veľký záujem. Nevýhodou spoločnosti je ale už spomínaná nízka cena tejto služby.

Tab. 13 Podiel tržieb z hlavných činností

(v €)	2011	2012	2013	2014	2015
Predaj software	119 540	58 363	83 912	102 557	79 300
Ročná podpora	92 630	103 509	105 589	108 029	121 500
Služby a servis	45 249	20 341	18 413	22 935	35 200
Ostatné	44 421	30740	27141	38 211	4 4861
Celkom	301 840	212 953	235 055	271 732	280 861

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti

4.3.3 Situačná analýza vnútorného prostredia

V situačnej analýze vnútorného prostredia sú určené najhlavnejšie silné a slabé stránky spoločnosti Tangram SW, s.r.o., ktoré sú výsledkom prevedenia analýzy vnútorného prostredia.

Tab. 14 Situačná analýza vnútorného prostredia

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	kvalitné, technologicky vyspelé produkty	W1	nízka cena ročnej podpory
S2	nižšia cena produktov	W2	slabé marketingové aktivity
S3	nízka fluktuácia zamestnancov	W3	nemoderná, neresponzívna webová stránka
S4	rýchla komunikácia medzi pracovníkmi	W4	absencia tradície firemnej značky
S5	pružnosť reakcie na vývoj na trhu, znalosť lokálnych trhov	W5	obmedzený prístup k distribučným kanálom
S6	kvalitný personál	W6	žiadne obchodné zastúpenie v ČR
S7	dobré vzťahy so zamestnancami, dobrý kolektív na pracovisku	W7	dlhé zaškolenie nového zamestnanca
S8	nízkonákladový vývoj	W8	neefektívne využívanie finančných prostriedkov
S9	nízke náklady na distribúciu produktu		
S10	dobrá kapitálová štruktúra, dobrá likvidita		

4.4 SWOT analýza

V matici SWOT sú vybrané hlavné slabé a silné stránky, ktoré sú použité na tvorbu jednotlivých stratégií.

Tab. 15 Matica SWOT

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	1. kvalitné, technologicky vyspelé produkty 3. nízka fluktuácia zamestnancov 7. dobré vzťahy so zamestnancami a dobrý kolektív na pracovisku	1. nízka cena ročnej podpory 2. slabé marketingové aktivity 3. nemederná, neresponzívna webová stránka
Príležitosti (O) 6. zlúčenie, splynutie alebo strategické partnerstvo s inou firmou 7. priestor na cenotvorbu	Stratégia SO MAXI – MAXI O6 + S1 Strategické partnerstvo s inou firmou	Stratégia WO MINI – MAXI O7 + W1 Návrh nového cenníka služby ročnej podpory
Hrozby (T) 4. nedostatok kvalitnej pracovnej sily 5. odchod kvalifikovaných ľudí ku konkurencii 7. veľká konkurencia	Stratégia ST MAXI – MINI T5 + S3, S7 Vytvorenie motivačného programu	Stratégia WT MINI – MINI T7 + W2, W3 Posilnenie marketingových aktivít

4.5 Navrhované stratégie

Za pomoci realizovaných analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia sú navrhnuté štyri stratégie určené k rozvoju podniku. Na základe diskusie s pani majiteľkou podniku sú vybraté dve najvhodnejšie stratégie, konkrétne stratégie WO a WT, ku ktorým sú následne vytvorené realizačné riešenia.

4.5.1 Stratégia SO

Strategické partnerstvo s inou firmou by spoločnosti mohlo dopomôcť k jej rozvoju a väčšej konkurencieschopnosti. Firma by mala považovať nad partnerstvom so spoločnosťou, ktorá do rôznych podnikov dodáva hardware. Spolupráca by spočívala vo vzájomnom propagovaní sa u svojich zákazníkov. S predajom hardwaru novým klientom, či novovzniknutým podnikom by partnerská spoločnosť ponúkala zároveň produkty a služby spoločnosti Tangram SW, s.r.o. Programové vybavenie by nemalo chýbať v žiadnej väčšej či menšej spoločnosti, a preto by touto formou mohlo dôjsť k rozšíreniu zákaznickeho portfólia. Produkty sú na veľmi kvalitnej a technologicky vyspelej úrovni a touto silnou stránkou by mohla spoločnosť Tangram SW, s.r.o. zaujať nových potenciálnych zákazníkov. Popríklad, by si spoločnosti mohli navzájom odovzdávať skúsenosti či znalosti a tým ešte viac skvalitňovať svoje ponúkané produkty a služby. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. by partnerskú firmu taktiež propagovala u svojich súčasných či nových zákazníkov. Partnerskej spoločnosti by taktiež v rámci spolupráce mohla firma Tangram SW, s.r.o. poskytovať svoje programy a služby. V rámci spolupráce by spoločnosť mohla získať nových zákazníkov, nové kontakty a hlavne by o sebe zvýšila povedomie na trhu. Druhou možnosťou by bola spolupráca so spoločnosťou pôsobiacou v ČR. Táto spolupráca by priniesla súčasným zákazníkom v ČR dostupnejšie služby a zároveň by sa programové vybavenie marketingovo podporovalo na danom území.

4.5.2 Stratégia ST

Ako už bolo spomínané, tak spoločnosť má veľký problém s nájdením ďalších kvalifikovaných ľudí, ktorí by mohli pomôcť spoločnosti k jej rozvoju a k možnosti brania väčšieho počtu nových zákazníkov. Príčinou neschopnosti zamestnať ďalších ľudí je najmä to, že kvalitná pracovná sila uprednostní výber konkurencie v okolí hlavne kvôli ponúkanej vyššej finančnej odmene. Spoločnosť Tangram SW s.r.o. by ale rozhodne mala čo novým zamestnancom ponúknuť. Medzi jej silné stránky patrí totiž dobrý kolektív, stabilné zázemie, nízka fluktuácia a ľudský prístup. Takéto veci u mnohých väčších spoločností chýbajú. Spoločnosť by sa preto mala zamyslieť nad vytvorením nového motivačného programu, ktorý by mohol prilákať pracovníkov akých potrebujú. Spoločnosť by rozhodne mala poukazovať na svoje silné stránky a taktiež by mala skúsiť motivovať svojich pracovníkov aj inak ako finančnou odmenou, pretože častokrát väčšími motivačnými faktormi

ako finančné odmeny sú príležitosti odborného rastu, možnosti práce z domu či pružný pracovný čas. Spoločnosť by preto tieto veľké zvýhodnenia mala zaradiť do garantovaných benefitov, ktoré bude ponúkať svojim pracovníkom. Firma by mala svojich zamestnancov ďalej podporiť aj v osobných aktivitách či záľubách. V podniku s nízkym počtom zamestnancov by mali všetci pracovníci fungovať spoločne ako jeden tím, preto by sa v spoločnosti mohli organizovať teambuildingy za účelom lepšieho spoznávania sa či utužovania kolektívu. Motiváciou, rôznymi benefitmi, férovým a individuálnym prístupom a uvoľnenou atmosférou na pracovisku by spoločnosť mohla prilákať nových kvalifikovaných pracovníkov.

4.5.3 Stratégia WO

Keďže je predaj produktu zákazníčkovi jednorázový a tržby za predaj služieb súvisiacich s produktom sú opakované, tak najväčšie tržby spoločnosti pramenia najmä z predaja služieb, a to hlavne zo služieb ročnej podpory čo potvrdzuje aj tabuľka č. 13. V predchádzajúcom texte bolo spomínané, že spoločnosť Tangram SW, s.r.o. si za svoje služby ročnej podpory účtuje 15 % z cenníkovej ceny produktu, čo je podľa porovnania v bode 4.3.1 oproti konkurencii málo. Príliš nízke ceny produktov a služieb môžu v potencionálnych zákazníkoch vyvolávať pocit nekvality.

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti a dosiahnutie vyšších príjmov by som spoločnosti odporučila pretvorenie cenníka služby ročnej podpory.

Realizácia stratégie WO

Spoločnosti som navrhla nový cenník služieb ročnej podpory, ktorý by sa zakladal na vytvorení dvoch balíčkov. Tento krok by diverzifikoval ponúkané služby ročnej podpory a zákazníčkovi by umožnil výber podľa ich preferencií a potrieb. Balíček ŠTANDARD by zodpovedal momentálne ponúkanému balíčku tejto služby so základnými funkciami a službami a balíček PRÉMIUM, ktorý by bol rozšírený o ďalšie benefity. Každý klient by si teda mohol k zakúpenému produktu vybrať jeden z týchto dvoch balíčkov. Výber by závisel od požiadaviek a očakávaní klientov.

Menej náročným zákazníčkovi by stačil nižší program ŠTANDARD, ktorý by obsahoval tie isté možnosti ako momentálne ponúkaný balíček spoločnosti uvedený v bode 3.4.1 v časti Servis. Aby však nedošlo k ponúkaniu iných cien novým zákazníčkovi za úplne ten istý produkt, tak by sa tento balíček rozšíril o jednu hodinu služby hot-line, ktorá je veľmi vyžadovaná. Nový zákazník by za tento balíček zaplatil 20 % z cenníkovej ceny daného zakúpeného produktu. Potencionálneho zákazníčka by toto navýšenie nemalo od kúpy odradiť, pretože zdvihnutá cena je stále nižšia ako cena požadovaná konkurenciou.

Balíček PRÉMIUM by bol rozšírený o ďalšie možnosti ako napr. o ešte dlhšiu dennú dobu podpory hot-line, poradenstvo v oblasti podávania priznaní z dane z príjmu v rámci individuálnej konzultácie, bezplatné školenia k zakúpeným produktom apod. Keďže je služba hot-line spoločnosťami využívaná najmä v popoludňajších hodinách a taktiež je zo strany zákazníčkov záujem o individuálne poradenstvo, tak by sa dalo predpokladať uchytenie aj tohto balíčka ročnej podpory.

ry. Cena balíčka by bola na úrovni 30 % z cenníkovej ceny daného produktu. Táto cena bola stanovená na základe momentálne sa pohybujúcich cien ročných balíčkov ponúkaných konkurenciou a ich obsahu služieb. Popis jednotlivých balíčkov so službami sa nachádza v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 16 Navrhovaný cenník ročnej podpory

Služby zahrnuté v balíkoch ročnej podpory	ŠTANDARD	PRÉMIUM
Aktualizácia programu (vývojový a legislatívny update)	ÁNO	ÁNO
Inštalácia, preinštalácia programu	ÁNO	ÁNO
Služba hot-line (poradenstvo od 8:00 do 15:00)	ÁNO	ÁNO
Predĺžená služba hot-line (poradenstvo od 8:00 do 18:00)		ÁNO
Individuálna konzultácia		ÁNO
Školenia (bezplatné školenia k danému programu)		ÁNO
Ostatné služby z cenníka služieb (zľava na ostatné služby)		10 %
Cena balíka na 1 rok (% z cenníkovej ceny produktu)	20 %	30 %

Zdroj: Vlastná práca

V balíčku ŠTANDARD by bola služba hot-line poskytovaná od 8:00 do 15:00, čo je aktuálna doba prevádzky navýšená o jednu hodinu. Zákazníci, ktorým táto doba nestačí, by si mali možnosť priplatiť a v rozšírenejšom balíčku by túto službu mali ešte viac predĺženú. Spoločnosť momentálne interne zamestnáva štyroch pracovníkov na pozícií, ktorá okrem iného zastrešuje aj službu hot-line. Rozšírením služby by sa pracovná doba rozdelila na dve smeny. Dvaja zamestnanci by pracovali v rámci klasickej pracovnej doby od 8:00 do 16:00 a druhí dvaja od 10:00 do 18:00, čím by bola pokrytá celá nová poskytovaná služba hot-line bez potreby prijatia ďalšieho pracovníka. Rozšírená služba hot-line by teda zákazníkom poskytovala vyšší komfort a zároveň by sa obišla bez ďalších zvýšených nákladov spoločnosti.

S upraveným cenníkom by teda teoreticky nemali vzniknúť podstatné finančné náklady, pretože všetky služby v cenníku, vrátane školení, spoločnosť v prípade potreby ponúka v rámci platených služieb.

Zdvihnutie ročnej podpory na 20 % z cenníkovej ceny produktu by platil pre všetkých nových zákazníkov. Navýšená cena služby by bola ale stále nižšia ako konkurenčná cena podobných služieb, a preto by noví zákazníci mali mať o ňu stá-

le záujem. Balíček PRÉMIUM by bol určený pre nových ale aj terajších zákazníkov, ktorí by v rámci ročnej podpory chceli využívať nejaké služby navyše.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený prepočet nového cenníka k daným softwarovým produktom. Na prvý pohľad sa môže zdať, že ide o veľký rozdiel v jednotlivých cenách. Netreba však ale zabúdať, že je to cena za rok, čiže ročnú podporu, ktorá je určená ďalším spoločnostiam a že táto cena je stále nižšia v porovnaní s konkurenciou. Spoločnosť Tangram SW, s.r.o. ponúka kvalitné služby, ktoré je nutné lepšie oceniť.

Tab. 17 Prepočet ceny služby ročnej podpory

Produkty	Cena (v €)	Cena ročnej podpory (v €)		
		15 %	20 %	30 %
EOS	1 600	240	320	480
SURF	1 680	252	336	504
EDS	1 800	270	360	540

Zdroj: Vlastná práca

Z interných dokumentov spoločnosti vyplýva, že v minulom roku noví zákazníci na službe ročnej podpory zaplatili približne 14 000 €. Ak by sa dal takýto podobný príbytok očakávať aj v roku zavedenia cenníku a všetci noví zákazníci by si vybrali balíček ŠTANDARD, tak by sa spoločnosti v danom roku dvihli tržby za predaj tejto služby približne o 4 620 € (táto čiastka tvorí 33 % zo sumy 14 000 €). Samozrejme pri výbere balíčka PRÉMIUM určitým počtom klientov by získané tržby boli ešte vyššie.

Ak teda spoločnosť chce zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a dosahovať vyšších príjmov, tak by mala nad týmto návrhom rozhodne popremýšľať.

4.5.4 Stratégia WT

Posilnenie marketingových aktivít spoločnosti by mohlo dopomôcť k zviditeľneniu podniku medzi konkurenciou a taktiež k prilákaniu nových zákazníkov. V prvom kroku by som odporučila úplne pretvoriť a redizajnovať webovú stránku. Priemerný potenciálny zákazník si pri rozhodovaní o voľbe produktu v takmer akomkoľvek odvetví najprv prečíta určité referencie ohľadne existujúcich produktoch na trhu, kvôli utvoreniu prehľadu o kvalite jednotlivých ponúkaných produktoch, spokojnosti zákazníkov a ich cene a následne navštívi webové stránky jednotlivých vybraných spoločností ponúkajúcich dané produkty. Z tohto dôvodu je webová stránka akousi prvotnou vypovedajúcou hodnotou spoločnosti. Jej dizajn, prehľadnosť a modernosť môže o spoločnosti veľa vypovedať. Naopak neprehľadnosť a neatraktivita webu môže potenciálneho zákazníka odradiť.

Spoločnosti Tangram SW, s.r.o. by som preto odporučila kompletne redizajnovať webovú stránku, ktorej chýbajú responzívne funkcie a takisto by som pretvori-

la aj obsah stránky. Webová stránka by mala byť modernejšia, viac prehľadná, oslovujúca a hlavne úplne responzívna. Takýto krok už chcela spoločnosť v minulosti podniknúť, ale neskôr od toho upustila, kvôli nedostatku času na prípravu a realizáciu. Spoločnosť by v druhom kroku mala posilniť resp. rozšíriť marketingové aktivity.

Realizácia stratégie WT

Spoločnosť nemá zamestnanca, ktorý by webovú stránku redizajnoval. Z tohto dôvodu by spoločnosť mala dať webovú stránku spraviť reklamnej agentúre, ktorá by ju zmodernizovala a pretvorila na stránku responzívnu. Vybraná agentúra by spoločnosti Tangram SW, s.r.o. mohla pomôcť aj s realizáciou iných marketingových aktivít. Na Slovensku existuje veľké množstvo agentúr, ktoré poskytujú požadované služby. Medzi ne patria agentúry, ktoré ponúkajú vysoko kvalitné služby a produkty, ale taktiež za vyššie ceny. V rámci šetrenia nákladov na implementáciu návrhu som pre spoločnosť Tangram SW, s.r.o. vybrala reklamnú agentúru 4ME MEDIA, ktorá poskytuje kvalitné, dobre hodnotené služby za prijateľné ceny.

4ME MEDIA, Creating Brand Story

Táto spoločnosť sídli v Bratislave a na trhu pôsobí 9 rokov. Spoločnosť zabezpečuje služby, ktoré sa týkajú celého marketingového mixu a vždy hľadajú efektívne riešenie zadaného problému. Zákazník je pre túto spoločnosť prvoradý. Šikovnosť tejto spoločnosti dokazuje aj ich samotný web, ktorý je veľmi moderný, responzívny, prehľadný a pravidelne aktualizovaný.

Spoločnosť má širokú škálu rôznych zákazníkov a skutočne dobré referencie. Medzi zákazníkov tejto spoločnosti patria napríklad Diant, Penam, Bercoff Klember, Medirex a mnohí ďalší.

Spoločnosť 4ME MEDIA sa snaží pre zákazníka spraviť maximum a do svojho návrhu aplikovať všetky požiadavky, ktoré mu klient zadá. Ako príklad ich práce by som uviedla spoločnosť Diant, ktorá sa zaoberá poradenstvom a ohodnocovaním v oblasti diamantov. Požiadavky spoločnosti Diant boli vytvorenie elegantného a decentného loga a webovej stránky na spôsob elegancie samotných diamantov. Spoločnosť 4ME MEDIA sa rozhodla pre spoločnosť Diant na základe ich požiadaviek zvoliť jemný grafický prvok zjednodušenej podoby diamantu a typografickú časť, ktorá ma zabezpečiť lepšiu čitateľnosť a zapamätateľnosť loga. Logo je v čiernej farbe, ktorá je symbolom sofistikovanosti a exkluzivity. Web spoločnosti je veľmi jednoduchý, prehľadný, responzívny a je oživený viacerými efektmi. Viac príkladov práce spoločnosti 4ME MEDIA je uvedených v Prílohe A. Názorné ukážky dokazujú, že spoločnosť má skutočne široký záber klientov z rôznych oblastí a každému z nich sa snaží spraviť návrh, ktorý ho najviac vystihuje.



Obr. 6 Logo spoločnosti Diant
Zdroj: 4ME MEDIA, 2017

So samotnou spoločnosťou 4ME MEDIA som sa skontaktovala prostredníctvom e-mailu. Reakcia spoločnosti na moju požiadavku bola rýchla a zrozumiteľná a grafický návrh na zmodernizovanie webu by vedeli poslať v primeranom čase formou súboru PDF. Cena zmodernizovaného a responzívneho webu u spoločnosti 4ME MEDIA by spoločnosť vyšla približne na 1 250 €. Tieto náklady sú za túto službu akýmsi zlatým stredom, kde sa stretáva kvalitná služba s relatívne nižšou cenou. V tabuľke č. 18 je cenové porovnanie tvorby webovej stránky jednotlivých vybraných reklamných agentúr. Cena zahŕňa prerobenie obsahu, grafické spracovanie a pretvorenie stránky na stránku responzívnu. Ceny webov u väčších slovenských reklamných agentúr sa pohybujú až na hranici 5 000 €, čo si myslím, že je pre účely a konečný efekt pre spoločnosť Tangram SW, s.r.o. zbytočné a príliš nákladné. Samozrejme sa nájdu aj agentúry, ktoré túto službu ponúkajú ešte lacnejšie ako spoločnosť 4ME MEDIA. U týchto spoločností som sa ale nestretla s tak pozitívnymi referenciami ako práve u mnou vybratej spoločnosti. V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad spoločností s cenovými ponukami na tvorbu webovej stránky.

Tab. 18 Cenové porovnanie služby tvorby stránok

Agentúra	Tvorba webu
Altamira	1 000 €
Seduco	1 100 €
4ME MEDIA	1 250 €
Blank	4 050 €
Visibility	4 720 €
Wisible	5 400 €

Zdroj: Vlastný prieskum

Spoločnosti Tangram SW, s.r.o. by som teda odporučila využiť služby spoločnosti 4ME MEDIA. Agentúra má od svojich zákazníkov pozitívne referencie, dobré meno v rámci Slovenskej republiky a jej práca je skutočne kvalitná a dbá na požiadavky klientov. Zvolená agentúra by firme Tangram SW, s.r.o. zmodernizovala web a pretvorila ho na web responzívny.

V ďalšom kroku ich spolupráce by sa mohlo jednať o tvorbu dizajnu firemných materiálov, produktových brožúr a podobne, ktoré by mohli slúžiť spoločnosti na propagovanie sa na akciách či organizovaných veľtrhoch. Reklamné materiály odporúčam šíriť aj prostredníctvom potencionálnych dealerov, napr. s dodávkou hardwaru. Cena návrhu produktovej brožúry by u spoločnosti 4ME MEDIA stála približne 300 €. Spoločnosť by tak mala grafický návrh a sama by sa v budúcnosti mohla rozhodnúť ako a kde tieto brožúry využiť.

Spoločnosti by som pre rozšírenie marketingových aktivít odporučila využitie jedného z nástrojov online marketingu. V súčasnosti existuje mnoho foriem internetového marketingu ako napríklad PPC, SEO, propagácia na sociálnych sieťach apod. Pre spoločnosť tvoriacu nehmotný produkt určený ďalším spoločnostiam sa za vhodný nástroj reklamy javí reklama na Google Adwords, ktorá je v súčasnej dobe veľmi rozšírená a využívaná a funguje na princípe PPC (pay per click). Spoločnosť by pri využití tohto spôsobu neplatila za každé zobrazenie, ale platila by až za kliknutie na danú reklamu. V takomto prípade je predpoklad, že si na reklamu kline až potencionálny záujemca o produkt. Spoločnosť by bola ochotná do online marketingu investovať mesačne maximálne 300 €, s denným limitom približne 10 €. Spoločnosti by pre veľkú návratnosť investovaných prostriedkov stačilo ak by sa z ľudí, ktorí klikli na jej odkaz v danom mesiaci rozhodol zakúpiť akýkoľvek software aspoň jeden človek. Napríklad pri kúpe dochádzkového systému s cenou 1800 €, by sa náklady investované do tohto druhu reklamy spoločnosti vrátili viac ako šesťnásobne. Doba nutná k využívaniu tohto nástroja nie je stanovená, a preto by spoločnosť mohla skúsiť túto službu využívať po dobu troch mesiacov, kedy by sa ukázalo, či takýto spôsob reklamy má zmysel a vie sa prostredníctvom neho osloviť nový zákazník.

Celkové náklady na realizáciu návrhu

Tab. 19 Náklady na realizáciu stratégie WT

	Cena
Zmodernizovaný a responzívny web	1 250 €
Grafický návrh produktových brožúr	300 €
Trojmesačná reklama na Google Adwords	900 €
Celkom	2 450 €

Zdroj: Vlastná práca

Realizácia tohto návrhu, v ktorom je zahrnutá tvorba stránky, grafický návrh propagačných materiálov a trojmesačná online reklama na Google Adwords by spoločnosť vyšla v prepočte na 2 450 €. Spoločnosť disponuje určitými finančnými prostriedkami, ktoré ďalej nikde neinvestuje. Realizácia tohto návrhu by sa preto dala zaplatiť práve z týchto prostriedkov. Spoločnosti Tangram SW, s.r.o. by jednotlivé kroky mohli dopomôcť k zisku nových zákazníkov, väčšej konkurencieschopnosti, celkovému zviditeľneniu a zmodernizovaniu.

5 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo vypracovanie návrhu stratégií pre podnik Tan-gram SW, s.r.o. Za účelom návrhu vhodných stratégií bola prevedená analýza vonkajšieho a následne analýza vnútorného prostredia firmy. Analýza podniku zhodnotila jeho súčasné postavenie na trhu, jeho schopnosti a taktiež vplyvy, ktoré na neho pôsobia a ovplyvňujú jeho činnosť. Po vypracovaní analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia bola vypracovaná SWOT matica, vďaka ktorej sa vybrali vhodné návrhy stratégií pre podnik.

K posúdeniu faktorov, ktoré vyplývajú z vonkajšieho prostredia bola využitá PESTE analýza a analýza odborového prostredia za pomoci Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. V rámci PESTE analýzy boli zhodnotené faktory politicko-právne, ekonomické, sociálne, technologické a ekologické. Porterov model piatich hybných síl analyzoval konkurenciu na trhu, tú súčasnú či potencionálnu, odberateľov a dodávateľov spoločnosti a možné substitúty produktov. Na základe realizácie spomínaných analýz bolo zistené, že Slovenská republika neposkytuje príliš dobré podmienky pre podnikanie a určite v tomto smere nemôže konkurovať iným štátom Európskej únie. Slovensko jednotlivých podnikateľov zahľucuje príliš veľkou byrokraciou, administratívnymi povinnosťami, častými zmenami v legislatíve atď. Vymenované veci ohrozujú aj zvolený podnik a prispievajú k frustrácii majiteľov. Medzi ďalšie hrozby, ktoré na podnik pôsobia patrí zlá platobná disciplína, nedostatok kvalitnej pracovnej sily či vstup nadnárodných konkurenčných firiem na trh s programovým vybavením. Ak chce spoločnosť aj naďalej prosperovať mala by využívať príležitosti a eliminovať hrozby, ktoré na ňu pôsobia. K príležitostiam spoločnosti patrí fakt, že programové vybavenie bude stále jednotlivými spoločnosťami požadované, pretože firma, ktorá by ho nemala by si pridávala veľmi veľké množstvo práce. Spoločnosť by tým pádom mohla získavať klientov u novovznikajúcich odberateľských firiem, čo je pre ňu ďalšou príležitosťou. Za príležitosť spoločnosť považuje aj možné strategické partnerstvo s inou firmou, či neustály technologický rozvoj.

Analýza vnútorného prostredia spoločnosti sa zamerala na činnosť podniku pomocou Porterovho hodnotového reťazca, v ktorom boli bližšie charakterizované primárne a podporné činnosti. Finančné zhodnotenie bolo prevedené na základe výpočtu jednotlivých pomerových ukazovateľov a poukázalo na dobrú finančnú situáciu v spoločnosti. Na dobrú situáciu poukazuje aj fakt, že spoločnosti sa už dlhodobo darí vytvárať kladný hospodársky výsledok. Výsledkom prevedených analýz vnútorného prostredia bolo určenie silných a slabých stránok podniku. Silnými stránkami spoločnosti sú najmä ich kvalitné a technologicky vyspelé produkty, nízka fluktuácia zamestnancov, nízkonákladový vývoj produktu a kvalitný personál. Za svoje slabé stránky spoločnosť môže považovať hlavne slabé marketingové aktivity, chýbajúcu responzívnu stránku, absenciu tradície firemnej značky, požadovanie nízkej ceny služby ročnej podpory a obmedzený prístup k distribučným kanálom.

Na základe výsledkov z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia bola vytvorená SWOT matica, pomocou ktorej boli následne zostavené štyri jednotlivé návrhy pre spoločnosť. K doporučeným stratégiám patrí návrh partnerstva s inou firmou dodávajúcou hardwarové vybavenie, zapracovanie nového motivačného programu pre zamestnancov, návrh nového cenníka ročnej podpory a vytvorenie responzívnej webovej stránky spolu s rozšírením marketingových aktivít. Po diskusii s pani majiteľkou podniku boli následne vybraté dve najvhodnejšie stratégie, ku ktorým boli vytvorené aj realizačné riešenia. Jednou z vybraných stratégií bolo vytvorenie nového cenníka služby ročnej podpory, ktorý by diverzifikoval službu na dva balíčky. Noví zákazníci spoločnosti by tak mali možnosť väčšieho výberu. Ako druhú stratégiu si spoločnosť vybrala návrh posilnenia marketingových aktivít, ktorý pozostáva z pretvorenia a zmodernizovania webovej stránky a z využitia nástroja online marketingu na zvýšenie propagácie. Spoločnosť premýšľa o realizácii tohto návrhu v blízkej budúcnosti, pretože si uvedomuje svoje slabé stránky z oblasti marketingových aktivít.

6 Literatúra

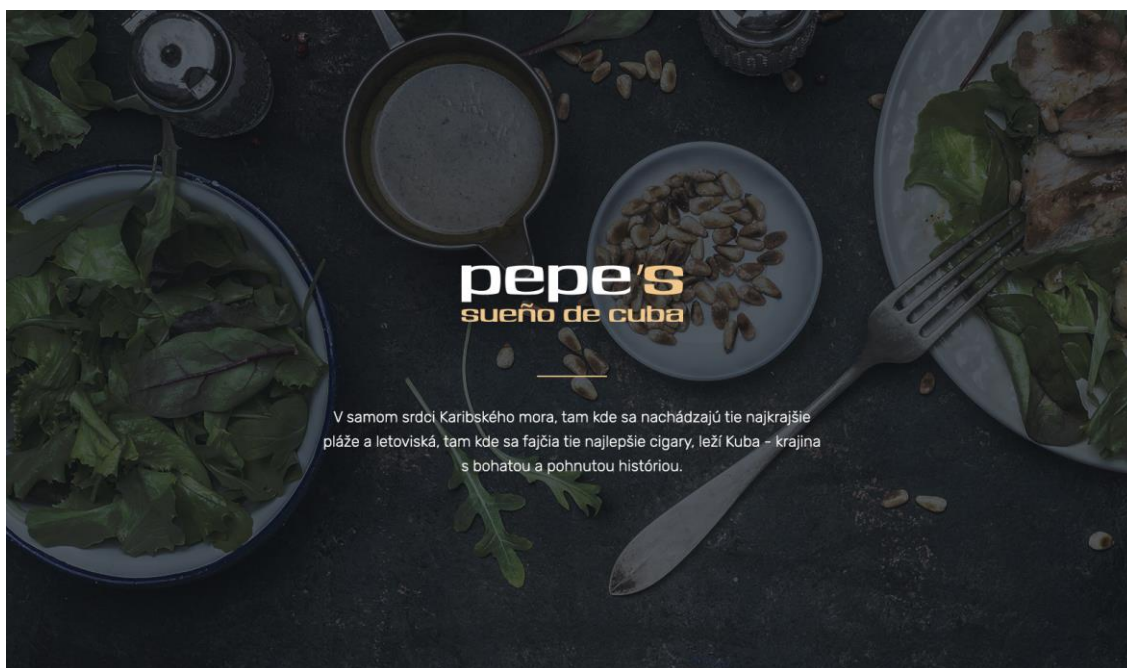
- AAKER, D. A., MCGLOUGLIN, D. *Strategic market management*. Hoboken, NJ: Wiley, 2007. ISBN 978-0-470-05986-9.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku. 1. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s., ISBN 80-717-9603-4.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- EOS KSI SLOVENSKO. *Prieskum EOS „European Payment Practices“* [online]. 2015, [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://sk.eos-solutions.com/spolocnost/spravy/detail/news/detail/News/prieskum-eos-european-payment-practices-2015-mierne-zlepsenie-platobnej-discipliny-na-slove/>
- FINCENTRUM. *Platobná disciplína* [online]. 2014, [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/platobna-disciplina/>
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, M., BRECHTA B. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., HASHESH, I. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi. 1. vyd.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- Informácie o spoločnosti poskytla FEDOROKOVÁ I., majiteľka spoločnosti Tangram SW, s.r.o., Prešov 2017
- KERLINOVÁ, A. *Strategický management: vývoj a stav v súkromom sektore i vo verejnej správe*. Brno: Akademické nakladateľství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-873-1
- KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance. 3. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D., ŠTEKER K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-673-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Analýza stavu malého a stredného podnikania* [online]. 2016, [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/10430-menu/142101s>
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Analýza prístupu MSP, vrátane startupov, k možnostiam financovania v kontexte podpory vytvorenia jednotného kapitálového trhu v rámci Európskej únie* [online]. 2016, [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/>
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Podporné programy* [online]. 2016, [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/podporne-programy-cbf/149408s>
- PODNIKATELSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. *Malé zlepšenie konkurencieschopnosti Slovenska v rebríčku Svetového ekonomického fóra* [online]. 2016, [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/tag/wef/>
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoriapublishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management. 1. vyd.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.
- REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. *Účtovné závierky spoločnosti Tangram SW, s.r.o.* [online]. 2017, [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/376449>
- REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. *Účtovné závierky spoločnosti HOUR, spol. s.r.o.* [online]. 2017, [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/168651>
- ROBBINS, S. P., COULTER M. K. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Hrubý domáci produkt* [online]. 2016, [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1853&m_sso=3&m_so=81&ic=188
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Výdavky na výskum a vývoj* [online]. 2016, [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vzdelanie* [online]. 2017, [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1977&m_sso=2&m_so=31&ic=49
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vysoké školy podľa štúdijských odborov* [online]. 2017, [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg
- TANGRAM SW, S.R.O. *Cenník* [online]. 2014, [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.tangram.sk/clanok/cennik>
- TANGRAM SW, S.R.O. *Úvod* [online]. 2014, [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.tangram.sk>
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYAKARNAM, S., LEPPARD J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-533-5.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The global competitiveness report* [online]. 2016, [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR20162-017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 4ME MEDIA. *Referencie* [online]. 2017, [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: <http://4memedia.sk/portfolio/detail/>

Prílohy

A Príklady práce agentúry 4ME MEDIA



Obr. 7 Redizajn webu reštaurácie Pepe's Sueño de Cuba
Zdroj: 4ME MEDIA, 2017



Obr. 8 Návrh PF karty
Zdroj: 4ME MEDIA, 2017