



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ICT VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKŮ

ICT IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natália Nováková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Natálie Nováková
Studijní program:	Systemové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

ICT ve strategickém řízení podniků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout přístupy pro využití ICT při implementaci business strategie.

Základní literární prameny:

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Česko: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MILLER, Daniel a Jolynna SINANAN. Visualising Facebook. UCL Press, 2017. DOI: 10.2307/j.ctt1mtz51h. ISBN 9781911307365.

MILLER, Daniel, Elisabetta COSTA, Nell HAYNES et al. How the World Changed Social Media. UCL Press, 2016. ISBN 9781910634486.

SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

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

Abstrakt

Predmetom diplomovej práce je navrhnutie využitia ICT pri implementácii business stratégie vo firme M&P optik s.r.o.. Práca skúma kľúčové interné a externé faktory súvisiace s implementáciou business stratégie firmy, hodnotí ich a navrhuje konkrétnu realizáciu nástrojov ICT pre podporu dosiahnutia strategických cieľov.

Abstract

The subject of the diploma thesis is proposing the use of ICT in the implementation of a business strategy in the company M&P optik s.r.o.. The thesis examines key internal and external factors related to the implementation of the business strategy of the company, evaluates them, and proposes the specific implementation of ICT to achieve strategic objectives.

Kľúčové slová

Stratégia, business stratégia, business model CANVAS, konkurenčná výhoda, ICT podpora business stratégie

Key words

Strategy, business strategy, business model CANVAS, competitive advantage, ICT support for business strategy

NOVÁKOVÁ, Natália. *ICT ve strategickém řízení podniků* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127779>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (v smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2020

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rada by som poďakovala vedúcemu diplomovej práce pánovi doc. Ing. Robertovi Zichovi PhD., za odborné vedenie, rady a pripomienky pri spracovaní mojej diplomovej práce. Ďalej by som chcela poďakovať firme M&P optik s.r.o., hlavne pánovi Pavlovi Moravcovi a pani Ivane Stovičkovej, ktorí mi umožnili spracovať diplomovú prácu v ich firme a tiež za potrebné informácie, bez ktorých by táto diplomová práca nemohla vzniknúť.

Obsah

ÚVOD	11
CIELE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
1.1 Definícia stratégie	15
1.1.1 Hierarchické usporiadanie stratégie	15
1.1.2 Obchodná (business) stratégia	16
1.1.3 Business model	17
1.1.4 Tvorba stratégie pomocou business modelu Canvas	17
1.1.5 Value Proposition Canvas	21
1.2 Definícia vízie, misie a cieľov firmy	22
1.2.1 Vízia firmy – kam smeruje?	22
1.2.2 Misia firmy – prečo existuje?	23
1.2.3 Ciele firmy	23
1.3 Podnikateľské prostredie	25
1.3.1 Vnútorne podnikateľské prostredie	26
1.3.2 Vonkajšie podnikateľské prostredie	26
1.3.3 Konkurencia	27
1.3.4 Substitučné pojmie konkurencie	27
1.3.5 Konkurenčné mapy	28
1.3.6 Konkurenčná výhoda	29
1.3.7 Hodnotový reťazec	29
1.3.8 Konkurencieschopnosť	31
1.4 Informatika	31
1.5 Aplikovaná informatika	32
1.5.1 Podniková informatika	33
1.5.2 Dáta v informatike	34
1.6 Informačné systémy	35
1.6.1 ERP – plánovanie podnikových zdrojov	35
1.6.2 Business Intelligence	35
1.7 IS/IT stratégie	37
1.7.1 IT stratégie	37
1.7.2 IS stratégie	37
1.7.3 Tvorba informačnej stratégie	39
1.8 Súhrn teoretickej časti	40

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	42
2.1 Základné informácie o firme	42
2.2 Predmet činnosti firmy	42
2.3 Predstavenie firmy	43
2.4 Hodnotový reťazec	44
2.4.1 Primárne činnosti firmy	44
2.5 Mc Kinsey model 7S	47
2.5.1 Stratégia	47
2.5.2 Štruktúra	48
2.5.3 Systémy (procesy firmy)	49
2.5.4 Štýl riadenia	50
2.5.5 Spolupracovníci	50
2.5.6 Schopnosti	51
2.5.7 Zdieľané hodnoty	51
2.5.8 Zhrnutie modelu 7S	52
2.6 Konkurenčné mapy	53
2.6.1 Konkurenčné firmy	54
2.7 3D ciele firmy	56
2.8 Business stratégia pomocou modelu CANVAS	56
2.8.1 Zákaznícke segmenty	57
2.8.2 Poskytovaná hodnota	58
2.8.3 Kanály	58
2.8.4 Vzťahy so zákazníkmi	59
2.8.5 Zdroje príjmov	59
2.8.6 Kľúčové zdroje	59
2.8.7 Kľúčové činnosti	60
2.8.8 Kľúčoví partneri	60
2.8.9 Štruktúra nákladov	60
2.9 Analýza IT/IS	61
2.10 Analýza webovej stránky firmy	61
2.11 Analýza informačného systému firmy	62
2.11.1 Informačný systém firmy M&P optik s.r.o.	62
2.11.2 HOS 8 analýza informačného systému firmy	63
2.11.3 Bezpečnosť informačného systému firmy	63
2.11.4 SWOT analýza informačného systému firmy	64
2.12 Zhrnutie analytickej časti	65

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ	66
3.1 Východiská pre návrhy	66
3.1.1 Zlepšenie prezentácie firmy modernizáciou webovej stránky	66
3.1.2 Zavedenie online objednávkového systému	69
3.1.3 Aktualizácia informačného systému	73
3.1.4 Zlepšenie prezentácie firmy na sociálnych sieťach	75
3.1.5 Ďalšie návrhy na posilnenie marketingu firmy	76
3.2 Zhodnotenie prínosu návrhov	77
4 ZÁVER	78
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	79
ZOZNAM OBRÁZKOV	81
ZOZNAM TABULIEK	82

ÚVOD

Témou diplomovej práce je ICT v strategickom riadení podniku, zameriava sa na podporu firemnej business stratégie. Riadenie využívania ICT vo firme je veľmi dôležité, najmä na strategickej úrovni, pretože rozhodovanie na strategickej úrovni rozhoduje o celom firemnom koncepte a významne ovplyvňuje úspech firmy.

Diplomová práca sa zameriava konkrétne na firmu M&P optik s.r.o.. Je to optická firma, ktorá na svoju prezentáciu a na komunikáciu s klientami používa rôzne komunikačné kanály. Podporou komunikačných kanálov s využitím ICT by firma mohla dosiahnuť zvýšenie počtu zákazníkov a taktiež zrýchli firemných procesov.

Diplomová práca sa zameriava na teoretické východiská, následne na analýzu firmy a záverom na návrhy využitia ICT pri implementácii business stratégie firmy. Súčasťou analýzy firmy je detailné predstavenie firmy a jej procesov, popis tvorby hodnoty firmy, ale aj zhodnotenie konkurencie a konkurenčných výhod firmy. Taktiež sú v analýze uvedené zákaznícke segmenty, ktoré tvoria najväčšiu časť jej príjmov. Návrhová časť sa zameriava na navrhnutie prístupov pre využitie ICT pri implementácii business stratégie firmy.

CIELE A METODIKA PRÁCE

Vymedzenie problému diplomovej práce

Firma M&P optik s.r.o. je optická firma, ktorá má 2 pobočky v Liptovskom Mikuláši. Jedna pobočka je zameraná na detský a juniorský sortiment a druhá pobočka Spektrum, je zameraná na sortiment pre dospelých s možnosťou vyšetrenia zrakovej ostrosti. Pobočka Spektrum taktiež disponuje priestorom, ktorý je upravený na výuku aplikácie kontaktných šošoviek a dielňou, kde technik zabrusuje dioptrické sklá do rámov a vykonáva opravy.

Problémom firmy je, že nedokáže zaujať mladších zákazníkov v požadovanej miere. Najväčšiu časť zákazníkov firmy tvorí veková skupina 40 rokov a viac. Firma potrebuje získať viac zákazníkov v nižšom veku aby si zabezpečila zákazníkov do budúcnosti. Tento problém priamo nadväzuje na druhý problém, ktorým je nevyužitý potenciál sociálnych sietí a problém s komunikáciou pomocou sociálnych sietí. Firma neprezentuje nový tovar ani sezónne alebo iné akcie na sociálnych sieťach. Firma na svojej webovej stránke neuvádza svoju druhú pobočku s detským a juniorským sortimentom. O detskej pobočke sa tak potenciálni zákazníci môžu dozvedieť len odporúčením z pobočky Spektrum, od známych alebo odporúčením od očného doktora.

Ďalším problémom firmy je zastaraný informačný systém firmy, ktorého aktualizácia by dokázala urýchliť firemné procesy.

Ciele diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnutie prístupov pre využitie ICT pri implementácii business stratégie firmy M&P optik s.r.o.. Business stratégia firmy je zameraná na vyriešenie problémov firmy, ktorými sú vysoký priemerný vek zákazníkov, nevyužitý potenciál sociálnych sietí, nemoderná prezentácia firmy a zastaraný informačný systém. Ciele business stratégie sú zlepšenie komunikácie firmy so zákazníkmi, spresnenie zacielenia reklamy na určitú kategóriu zákazníkov, zvýraznenie prezentácie firmy, prilákanie nových zákazníkov a urýchlenie firemných procesov pomocou informačného systému.

Dielčie ciele častí diplomovej práce sú vymedzenie teoretických východísk v teoretickej časti. V nasledujúcej analytickej časti je cieľom analýza súčasného stavu firmy a väzieb, ktoré vo firme a na firmu pôsobia. Taktiež identifikácia a analýza kľúčových činností firmy a kľúčových oblastí implementácie business stratégie, ďalej zhodnotenie interných a externých faktorov, ktoré ovplyvňujú využitie ICT pri implementácii business stratégie. V návrhovej časti diplomovej je cieľom zhodnotenie kritérií pre návrh riešení a väzieb medzi jednotlivými prvkami pôsobiacimi na firmu. Následné navrhnutie využitia ICT nástrojov podporujúcich business stratégiu a to vrátane realizácie zvoleného návrhu. A následné vyhodnotenie návrhu s ohľadom na zvolené ciele business stratégie

Metodika diplomovej práce

Diplomová práca je rozdelená do troch častí. Prvá časť je teoretická časť zameraná na definovanie teoretických východísk pre ďalšie časti diplomovej práce. Podstatné bude zameranie na väzby medzi business stratégiou a využitím IS/IT. Nasledujúca analytická časť sa odvíja od teoretických podkladov predchádzajúcej časti. Je zameraná na aplikovanie metód a analýz na základe ktorých sú definované ciele firmy, obsah business stratégie, informácie o konkurenčnom prostredí. Na základe uvedených informácií, ktoré sú kľúčové pre ďalšie návrhy, je vytvorené porovnanie využitia zabehnutého IS s inými variantami dostupných IS. Posledná návrhová časť je venovaná upresneniu návrhov na zmeny IS, aby bolo jeho využitie efektívne a podporovalo firemnú business stratégiu. Samotný popis business stratégie sa odvíja od informácií z kľúčových oblastí firmy. Pre analýzu firmy business stratégie budú použité nižšie uvedené metódy:

- **Hodnotový reťazec** – určím ním firemné aktivity, ktorými firma vytvára hodnoty a tie prinášajú zákazníkovi vyšší úžitok, či už ide o kompletnú zákazku alebo len o časť služieb, ktoré firma ponúka.
- **Model 7S** – použijem pre priblíženie vnútorného prostredia spoločnosti. To znamená ako firma funguje a aké sú jej charakteristické rysy a popis stratégie, štruktúry, systémov, štýlu riadenia, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty.
- **Konkurenčné mapy** – poslúžia na rýchle zmapovanie ponúk konkurenčných firiem na vybranom trhu. Pomôžu pri rozhodovaní o podobe ponuky vlastných služieb a stanovení konkurenčnej výhody, požiadaviek a kritérií zákazníkov.

- **3D pohľad pre hodnotenie úspešnosti spoločnosti** – použijem na vytvorenie popisu oblastí strategických cieľov, ktoré sú určené business stratégiou firmy.
- **SWOT analýza** – bude použitá na zhrnutie všetkých použitých analýz a zosumarizovanie silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí z predošlých analýz.
- **Business model Canvas** – posluži pre analýzu väzieb využijem na detailnejší popis business stratégie firmy, následne pre analýzu ponúkaných produktov a krokov, ktoré by mala firma urobiť aby zvýšila dopyt po svojich službách a produktoch. Celá analýza väzieb potom bude prevedená pomocou metódy CANVAS.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Teoretická časť diplomovej práce obsahuje základné pojmy, ktoré sú použité v ďalších častiach tejto práce. Jednotlivé definície a postupy sú čerpané z odbornej literatúry.

1.1 Definícia stratégie

Pripravenosť podniku na budúcnosť. V stratégií sú stanovené dlhodobé ciele firmy, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov potrebných na splnenie daných cieľov. Stratégia by mala vychádzať z potrieb firmy, prihliadať na zmeny firemných zdrojov a schopností a súčasne odpovedajúcim spôsobom reagovať na zmeny v okolí firmy(1).

Je mnoho dostupných definícií stratégie, pretože stratégia môže mať mnoho podôb. Záleží na uhle pohľadu, na teoretickom či praktickom poňatí a na prístupe ku stratégií. Prístup k tvorbe stratégie musí byť vždy individuálny. Z definície uvedenej vyššie vyplýva, že pri formulácii stratégie je dôležité prihliadať na faktory, ktoré ju ovplyvňujú a počítať s rizikami, ktoré sa pri jej realizácii môžu objaviť. To spadá do kompetencie strategického manažmentu podniku. Jeho úlohou je včasná reakcia na zmeny podnikateľského prostredia a udržania rovnováhy medzi nimi a predom definovaných cieľov(2).

Firma by mala vychádzať pri vytváraní stratégie z predom definovanej predstavy o vízií, misií a cieľoch. Sú to kľúčové faktory strategického riadenia, na ktoré sa zameriavajú jeho fázy a procesy(2).

1.1.1 Hierarchické usporiadanie stratégie

Pri tvorbe stratégie je potrebné postupovať podľa hierarchie, ktorá usporiadanie delí na štyri základné úrovne. Jednotlivé úrovne sú medzi sebou previazané a stratégie a ciele nadradenej úrovne sú kľúčové pre podradenú úroveň(5).

- **Podnikateľská stratégia**

Stratégia na podnikovej úrovni. Tvoria ju strategický manažéri na rozhodovacom vrchole v podniku. Stratégia ako taká zaisťuje vytvorenie a riadenie jednotlivých podnikateľských jednotiek (SBU), zabezpečuje zmysluplnosť a konzistentnosť stratégie podniku, všeobecné alokácie zdrojov, riadenie diverzifikačných a akvizičných procesov. Hľadá odpovede na otázky zodpovednosti podniku voči verejnosti a role podniku v danej spoločnosti(5).

- **Podniková (korporačná) stratégia**

Predstavuje hlavné podnikateľské rozhodnutia, rozhoduje o využití zdrojov, spôsobe podnikania a preferencií podnikateľských zámerov. Zabezpečuje dodržovanie stratégie so zameraním na strategický cieľ a ponúka priestor pre jednotlivé podnikateľské jednotky tak, aby boli schopné sa efektívnejšie prispôsobovať zmenám(5).

- **Obchodná (business) stratégia**

Upresňuje stratégiu na úrovniach jednotlivých podnikateľských jednotiek (SBU). Každá SBU má samostatné ciele a podľa toho odpovedajúce stratégie. Je pre nich typická samostatnosť a orientácia na zákazníkov a ich potreby vo vybranom mikrookolí(5).

- **Funkčná stratégia**

Vychádza z obchodnej a podnikovej stratégie a pomáha naplňovať ciele na ich úrovniach. Ide o riadenie špecifických podnikateľských funkcií, ktoré majú kľúčovú strategickú rolu. Napríklad o stratégiu riadenia ľudských zdrojov, stratégiu pre rozvoj marketingu, finančnej stratégie, stratégie vedy a výskumu alebo informačnej stratégie(5).

1.1.2 Obchodná (business) stratégia

Úroveň obchodnej stratégie predstavuje integrovaný a koordinovaný súbor záväzkov a aktivít, prostredníctvom, ktorých firma získava konkurenčnú výhodu využívaním základných kompetencií na špecifickom trhu(7).

Podnikateľská jednotka (SBU) prezentuje diverzifikované činnosti podniku. Každá SBU je vybavená vlastnými útvarmi (výrobný, marketingový, finančný,...), kde ich stratégie sú

zložené z rôznych zložiek, ktoré na seba navzájom pôsobia a doplňujú sa. Napríklad zložky ako časový plán, pozícia a úloha na trhu. Obchodná stratégia býva definovaná a špecifikovaná pomocou marketingového mixu alebo pomocou business modelu a spadá pod rámec nadradenej korporáčnej stratégie(7).

1.1.3 Business model

Model si dokážeme predstaviť ako schému obchodného modelu, ktorý sa skladá z deviatich navzájom logicky nadväzujúcich a prepojených oblastí. Centrálnym prvkom každého modelu je hodnota vytváraná pre zákazníkov a na ňu nadväzujúce zdroje a partnerské činnosti. Business model obsahuje aj finančný rozmer, ktorý zahŕňa štruktúru nákladov a zdroje príjmov ako napríklad platby zákazníkov za poskytované hodnoty. Daná prepojenosť medzi jednotlivými prvkami rozvíja strategickú konkurencieschopnosť firmy a je podporou pre realizáciu danej business stratégie, pretože jasne stanovuje, ktoré činnosti generujú príjem a vytvárajú hodnotu podniku(8).

1.1.4 Tvorba stratégie pomocou business modelu Canvas

Business model Canvas je jednou z alternatív pre tvorbu funkčnej business stratégie, hneď popri stratégií tvorenej pomocou marketingového mixu.

Metódu Canvas používajú v dnešnej dobe veľmi často nové start-upy, ktoré hľadajú najvhodnejší business model pre svoje podnikanie. Tento model pozostáva z deviatich kľúčových prvkov, ktoré sú súčasťou každého business modelu, prehľadne usporiadaných na jednej strane A4. Umožňuje vidieť všetky dôležité parametre business modelu na jednom mieste a lepšie porozumieť vzťahom medzi jednotlivými prvkami. Business model predstavuje základný princíp ako firma vytvára, predáva a získava hodnotu(12).

- **Kľúčoví partneri** – prvok popisuje sieť dodávateľov a partnerov, ktorá je nutná k tomu, aby business model fungoval. Firmy nadväzujú partnerstvá z mnohých dôvodov a samotné partnerstvá sa stávajú základnou zložkou mnohých business modelov. Partnerstvá vznikajú napríklad z dôvodu optimalizácie business modelu, zníženiu rizika či získania zdrojov(12).

Rozlišujeme 4 typy partnerstiev:

- Strategické partnerstvo medzi subjektami, ktoré si nekonkurujú.
- Spolupráca s konkurenčnými firmami.
- Spoločné firmy s cieľom vytvárať nové podnikateľské projekty.
- Vzťahy medzi kupujúcim a dodávateľom s cieľom zaistiť si spoľahlivé dodávky(12).

- **Kľúčové činnosti** – prvok popisuje najdôležitejšie aktivity, ktoré musí firma vykonávať aby jej business model fungoval. Business model sa opiera o radu kľúčových činností. Ide o najdôležitejšie činnosti, ktoré musí firma vykonávať, aby dokázala úspešne fungovať. Rovnako ako kľúčové zdroje sú kľúčové činnosti potrebné k tomu, aby firma mohla vytvoriť a prezentovať hodnotovú ponuku, preniknúť na trhy, udržovať vzťahy so zákazníkymi segmentami a generovať príjmy. Kľúčové činnosti sa tiež líšia v závislosti na type business modelu(12).
- **Kľúčové zdroje** – prvok sa zameriava na najdôležitejšie aktíva, ktoré sú nutné preto, aby business model fungoval. Zdroje ako také potrebuje každá firma. Kľúčové zdroje firme umožňujú vytvoriť a prezentovať hodnotovú ponuku, preniknúť na trhy, udržovať vzťahy so zákazníkmi a generovať príjmy. V závislosti na type business modelu sú potrebné rôzne kľúčové zdroje. Firma ich môže vlastniť, prenajímať, poprípade ich môže kúpiť od kľúčových partnerov(12).
- **Hodnotové ponuky** – prvok popisuje spojenie výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre určitý zákaznícky segment. Hodnotová ponuka predstavuje dôvod, preto zákazníci dávajú danej firme prednosť pred inými. Táto ponuka rieši určitý problém zákazníka, pretože uspokojuje jeho určitú potrebu. Každá hodnotová ponuka sa skladá z vybraného spojenia výrobkov alebo služieb, ktoré reagujú na požiadavky špecifického zákaznickeho segmentu. V tomto zmysle je hodnotová ponuka súborom výhod, ktoré firma zákazníkovi ponúka. Niektoré hodnotové ponuky môžu byť inovatívne a predstavovať novú ponuku. Iné sa môžu podobáť aktuálnym ponukám na trhu, môžu však obsahovať ďalšie atribúty(12).

- **Vzťahy so zákazníkmi** – prvok sa zameriava na typy vzťahov, ktoré si firma buduje s jednotlivými zákazníckymi segmentami. Firma by si mala ujasniť, aký typ vzťahu si chce s daným zákazníckym segmentom vybudovať. Vzťahy môžu byť rôzne, od osobných až po automatizované(12).

Vzťahy vychádzajú z nasledujúcich motivácií:

- Získanie zákazníkov.
 - Udržanie zákazníkov.
 - Navyšovanie predaja.
- **Distribučné kanály** – prvok popisuje, ako firma komunikuje so zákazníkmi a ako k nim pristupuje aby im predala hodnotovú ponuku. Komunikácia, distribúcia a predajné kanály vytvárajú rozhranie medzi firmou a jej zákazníkmi. Kanály predstavujú kľúčové body, ktoré sú veľmi dôležité pre spokojnosť zákazníkov. Kanály majú niekoľko rôznych funkcií, napríklad:
 - Predanie hodnotovej ponuky zákazníkom.
 - Pomoc zákazníkovi so zhodnotením hodnotovej ponuky firmy.
 - Ponúknuté možnosti zakúpiť si konkrétne služby a produkty.
 - Zvyšovanie povedomia o výrobkoch a službách firmy medzi zákazníkmi.
 - Poskytnutie po predajnej zákazníckej podpory, servisu(12).
- **Zákaznícke segmenty** – prvok definuje rôzne skupiny osôb či subjektov, na ktoré sa chce firma zamerať. Zákazníci predstavujú jadro každého business modelu. Bez zákazníkov, ktorí firme generujú zisk, nemôže firma dlho fungovať. Firma môže zlepšiť svoje služby tým, že ich zoskupí do rôznych segmentov podľa ich potrieb, chovania či iných atribútov. Business model potom môže definovať jeden či viac veľkých alebo malých zákazníckych segmentov. Podnik potom musí uskutočniť jasné rozhodnutie, na ktoré segmenty sa zameria a ktoré bude ignorovať. Akonáhle rozhodnutie prijme, môže pristúpiť k premyslenému návrhu business modelu založeného na dôkladnom porozumení špecifickým potrebám jednotlivých segmentov(12).
- **Nákladová štruktúra** – prvok predstavuje všetky náklady súvisiace s fungovaním business modelu. Štruktúra nákladov popisuje najdôležitejšie náklady, ktoré vznikajú v súvislosti s fungovaním určitého business modelu. Tvorba a prezentácia hodnotovej

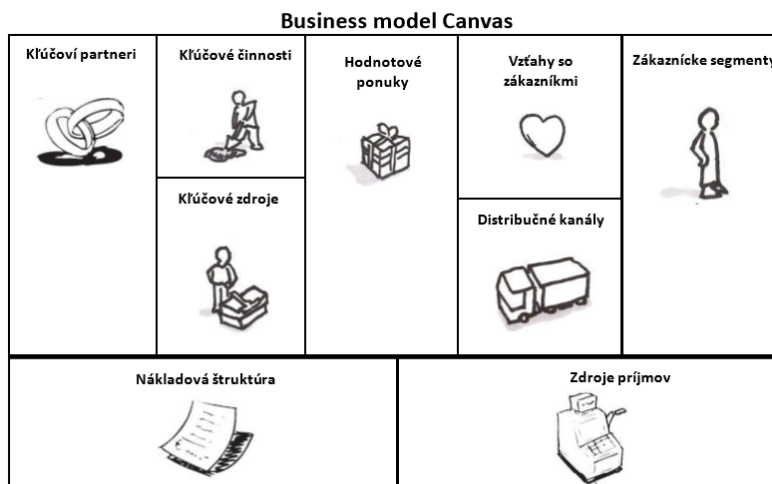
ponuky, udrzovanie vzťahov so zákazníkmi aj generovanie príjmov vytvárajú náklady. Akonáhle definujeme kľúčové zdroje, kľúčové činnosti a kľúčové partnerstvá je možné tieto náklady relatívne ľahko vyčísliť. Niektoré business modely sú však nákladmi motivované viac než iné(12).

- **Zdroje príjmov** – prvok predstavuje hotovosť, ktorú firma generuje z každého zákazníckeho segmentu. Firma si musí odpovedať na otázky: Za akú hodnotu je každý zákaznícky segment ochotný zaplatiť? Úspešná odpoveď na túto otázku potom firme umožní generovať z každého zákazníckeho segmentu jeden alebo viac zdrojov príjmov. Každý zdroj príjmov môže využívať rôzne cenotvorné mechanizmy ako napríklad pevné senníkové ceny, závislosť na trhu, zdraženie, závislosť na množstve techniky(12).

Business model sa opiera o dva rôzne typy zdrojov príjmu:

- Transakčné príjmy z jednorazových zákazníckych platieb.
- Opakujúce sa príjmy z priebežných platieb, buď za predanie hodnotovej ponuky zákazníkovi, alebo za poskytovanie po predajnej zákazníckej podpory(12).

Významom business modelu je pochopiť prepojenie vymenovaných prvkov a byť schopný určiť ich vzájomné väzby a následnosť. Pretože pokiaľ jeden z prvkov bude príliš zaostávať za ostatnými, tak business model ako taký nemôže byť funkčný a v konečnom dôsledku prinášať firme napríklad zisk(12).



Obrázok 1: Business model Canvas.(17)

1.1.5 Value Proposition Canvas

Každý deň firmy poskytujú služby alebo vyrábajú produkty, ktoré následne predávajú svojim zákazníkom. Ale väčšina z nich neúspešne. 72% produktov nevyhovuje požiadavkám zákazníkov a sú s nimi nespokojní. Podľa štatistík zákazníci nemajú záujem o 7 z 10 produktov. Preto je potrebné prepojiť dve základné zložky Canvas modelu, ktorými sú hodnotové ponuky a zákaznícky segment. Toto prepojenie vytvára jednoduchý spôsob ako porozumieť potrebám zákazníka navrhnuť produkty a služby, ktoré zákazníci skutočne chcú a očakávajú. Value Proposition sa prekladá ako hodnotová ponuka, avšak tento názov sa v praxi nepoužíva. Value Proposition je efektívna technika, ktorá umožňuje zistiť reálne potreby zákazníkov. Pomáha nájsť vhodnú ponuku služieb alebo produktov a zároveň poukazuje na slabiny ponúkaných práve ponúkaných služieb a produktov(17).

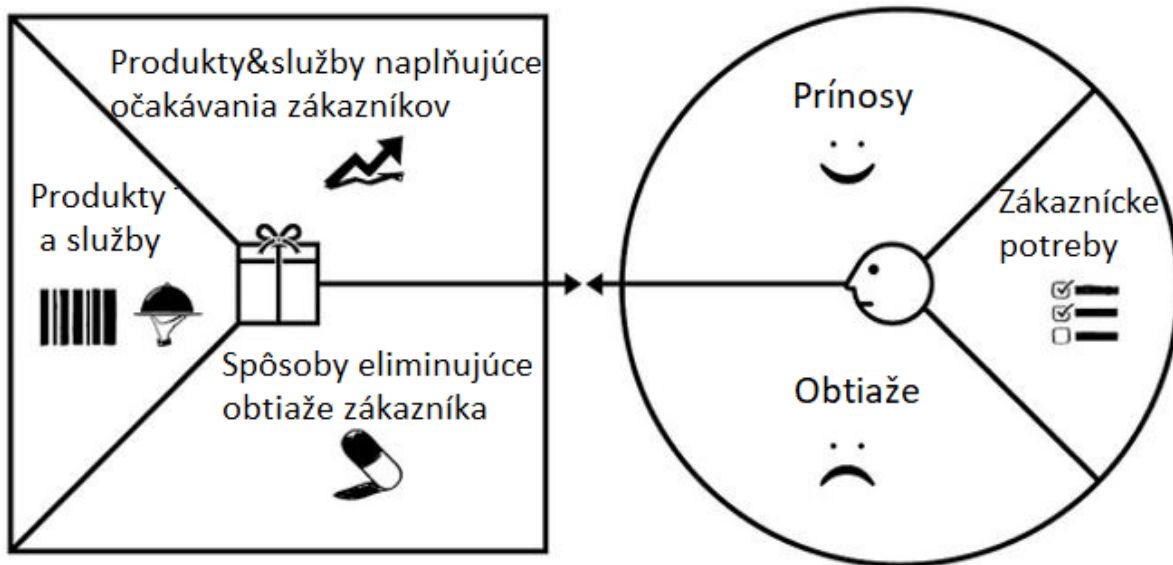
Pravá časť sa zameriava na zákazníka a popisuje jeho Job(s), Gains a Pains.

- **Customer Job(s)** – definuje jednotlivé úlohy, potreby a problémy, ktoré zákazníci riešia či už v súkromnom alebo profesionálnom živote.
- **Gains** – popisuje benefity, túžby a výstupy, ktoré zákazníci očakávajú.
- **Pains** – popisuje obtiaže aké majú zákazníci pred a po plnení jednotlivých Job(s). Týkajú sa napríklad technických problémov a negatívnych emócií(17).

Ľavá časť obrazuje hodnotové ponuky, presnejšie to čo firma zákazníkom ponúka.

- **Gain Creators** – definuje, aké produkty alebo služby naplňajú očakávané Gain(s), ktoré zákazníci majú.
- **Pain Relievers** – popisuje spôsoby, ktorými je možné eliminovať Pain(s) zákazníka.
- **Products & Services** – zoznam všetkých produktov a služieb, ktoré pomáhajú vyriešiť jednotlivé Job(s) zákazníka(17).

Výsledkom Value Propositions Canvas je FIT, ktorý zobrazuje prepojenie oboch častí diagramu. Na jeho základe je možné určiť akým spôsobom je možné naplniť reálne potreby zákazníkov(17).



Obrázok 2: Prepojenie modelu Canvas.(17)

1.2 Definícia vízie, misie a cieľov firmy

Nevyhnutný predpoklad pre stanovenie stratégie je definovanie základu každej stratégie, ktorým je misia, vízia, cieľ a stratégia podniku. Je veľmi dôležité pochopiť ich vzájomné väzby a obsah. Taktiež je dôležité dodržiavať hierarchickú postupnosť:

1.2.1 Vízia firmy – kam smeruje?

Vízia je východiskovým bodom strategického riadiaceho procesu, ktorý určuje strednodobé a dlhodobé ciele firmy. Víziu môžeme chápať aj ako požadovaný budúci stav firmy. Je to predstava o tom, čím chce firma byť a čoho chce vo finále dosiahnuť. Spravidla vychádza z podnikateľského zámeru firmy, ambície manažmentu a uspokojovania cieľových zákazníkov. Formulácia vízie by mala byť jasná, realistická a dobre prezentovateľná(2).

1.2.2 Misia firmy – prečo existuje?

Každá firma na svojom počiatku vzniká za nejakým účelom alebo poslaním. Misia vyjadruje, prečo firma na trhu existuje. Misia by mala odpovedať na základné otázky: Kto je náš zákazník? V čom podnikáme? Aký máme pre zákazníka význam(2)?

Správne definovaná misia má primeraný počet cieľov, zdôrazňuje a rešpektuje základné hodnoty firmy a vymedzuje pole pôsobnosti, v ktorom firma prevádzkuje svoje podnikateľské aktivity. S misiou by mali byť oboznámení všetci zamestnanci firmy a taktiež jej zákazníci(2).

1.2.3 Ciele firmy

Vo všeobecnosti by sa mali ciele firmy vyznačovať určitými znakmi, ktoré sú zhrnuté definíciou SMART(špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a časovo ohraničené)(1).

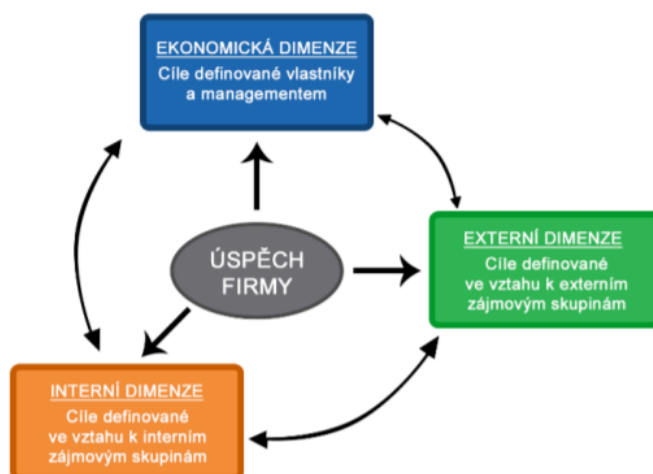
Ciele firmy popisujú stav, ktorý má byť dosiahnutý a na ktorého základe sa dá posudzovať úspechu schopnosť firmy. Za úspechu schopnú firmu považujeme firmu, ktorá je schopná za daných podmienok naplniť stanovené ciele na požadovanej úrovni(6).

Z tejto myšlienky vychádza trojdimenzionálne hodnotenie úspechu firmy, ktoré posudzuje úspešnosť firmy na základe cieľov, ktoré sú rozdelené podľa jednotlivých dimenzií, pod ktoré spadajú(2).

- **Ekonomická dimenzia** – úvodným rozmerom sú ekonomické súvislosti, alebo priame ekonomické vyjadrenie. Najjednoduchšie je si ciele predstaviť ako výšku zisku, rast hodnoty podniku, rast cien akcií, tržný podiel. Povaha ekonomických cieľov, alebo tohto vyjadrenia najlepšie odpovedá tomu, ako firmu vnímajú vlastníci, manažment a ratingové agentúry(6).
- **Externá dimenzia** – nasleduje externá dimenzia, ktorá vyplýva z faktu, že ciele majú byť dosiahnuté v určitom konkurenčnom prostredí. Ide teda napríklad o to ako požadovanú ziskovosť vyjadriť v cieľoch, ktoré je potrebné na trhu naplniť. Je podstatné uvedomiť si, že externé vplyvy alebo záujmové skupiny sú natoľko významné, že ich je potrebné v strategických cieľoch nie len zohľadniť, ale im aj venovať dostatočne jasné ciele. Vedľa externého zamerania je logická snaha nájsť väzby a ciele smerujúce dovnútra organizácie(6).

- **Interná dimenzia** – posledná interná dimenzia musí zabezpečiť nie len „sociálne uzmierenie“ s odborními, ale obecné odpovedajúci interný rozvoj organizácie. Musia už zaistené všetky odpovedajúce a potrebné zdroje nevyhnutné pre naplnenie všetkých ostatných cieľov(6).

Úspešná organizácia musí byť schopná nie len jasne definovať ciele, ale predovšetkým dosahovať ciele vo všetkých troch dimenziách. A to v ideálnom prípade súčasne a maximálnym možným spôsobom(6).



Obrázok 3: 3D hodnotenie úspechov firmy.(6)

Je mnoho pohľadov na určovanie cieľov, pretože sú vstupom pre formuláciu stratégie firmy. Ďalší možný pohľad na cieľ firmy je pomocou rozdelenia cieľov na primárne a odvodené ciele firmy(6).

- **Primárny cieľ firmy**

Každá firma môže mať primárny cieľ špecifikovaný inak. Avšak za najčastejšie uvádzaný primárny cieľ sa považuje – maximalizácia tržnej ceny firmy(1).

Maximalizácia tržnej ceny firmy sa dá vysvetliť ako maximalizácia bohatstva vlastníkov firmy. Vlastníci firmy, ktorí poskytujú firme svoj kapitál, chcú dosiahnuť zisk. Tento cieľ je možné dosiahnuť dvomi spôsobmi a to rastom tržnej hodnoty akcií firmy alebo výkonu vyplatených dividend. Uvedené spôsoby je možné zmerať pomocou nasledujúcich ukazateľov(1).

EVA(Economic Value Added – ekonomická pridaná hodnota) charakterizuje rozdiel medzi čistým prevádzkovým ziskom firmy po zdanení a jeho kapitálovými nákladmi. Zisku musí byť vyšší, ako sú náklady na kapitál, aby podnikanie malo zmysel. Cieľom podnikania je teda aj vytváranie ekonomickej pridanej hodnoty(1).

MVA (Market Value Added – tržná pridaná hodnota) popisuje rozdiel medzi tržnou hodnotou a investovaným kapitálom. Rozdiel hodnoty, ktorú vlastníci alebo akcionári získali predajom svojho podielu vo firme a hodnotou, ktorú do firmy vložili. MVA môže byť záporná aj kladná, ak je kladná, tak management pracuje správne. Zisťuje sa medziročnými meraniami zmien hodnôt akcií firmy. Tento spôsob je možné využiť len vo firme, ktorá obchoduje na burze(1).

- **Odvođené ciele firmy**

Keďže orientácia firmy len na jeden cieľ by mohla spôsobiť prehliadnutie negatívnych dôsledkov rozhodovania na firmu, je potrebné aby mala firma definované aj dielčie ciele. Ciele by mali mať určenú hierarchiu(1).

Príklad dielčích (odvođených) cieľov firmy:

- zlepšenie vzťahov s dodávateľmi,
- využitie nových distribučných kanálov,
- zlepšenie kvality služieb a výrobkov,
- vývoj nových výrobkov,
- úspora nákladov,
- rozvoj manažérskeho schopností,
- zvýšenie podielu na trhu(1).

1.3 Podnikateľské prostredie

Pre podnik je kľúčovým faktorom poznať vplyvy, ktoré ho môžu ovplyvniť. Či už ide o vplyvy, ktoré prichádzajú zvnútra alebo zvonku. Podľa týchto faktorov môže podnik určovať svoju pozíciu na trhu, konkurencieschopnosť, svoje možnosti, môže pružne reagovať na zmeny a vytvoriť pevný podkladový bod pre svoju stratégiu(9).

Podnikateľským prostredím sú myslené všetky faktory a vplyvy pôsobiace na podnik a jeho podnikateľskú činnosť. Podnikateľské prostredie sa delí na podnikateľské prostredie vnútorné a vonkajšie(9).

1.3.1 Vnútorné podnikateľské prostredie

Vnútorné podnikateľské prostredie sú všetky faktory, ktoré ovplyvňujú firmu a jej časti zvnútra. Ovpľyňujú hlavne dosiahnutie cieľov a vízie firmy, teda náplň stratégie firmy. Podľa funkčných oblastí môžeme vnútorné podnikateľské prostredie rozdeliť do nasledujúcich oblastí:

- Marketing – systémy, produktivita, funkcie.
- Management – organizovanie, plánovanie, personalistika, motivácia, kontrola.
- Financie – aktivita, likvidita, zisk, zadlženosť.
- Produkcia – kvalita, výroba, zásoby, pracovná sila.
- Vývoj a výskum(9).

1.3.2 Vonkajšie podnikateľské prostredie

Vonkajšie podnikateľské prostredie tvoria kľúčové externé vplyvy, ktoré na podnik pôsobia. Porovnáva akým spôsobom pristupuje firma k externému okoliu a ako naň prihliada. Kľúčovým faktorom môže byť konkrétne odvetvie, v ktorom firma pôsobí, pretože to ako je nastavená jej štruktúra má veľký vplyv na určovanie konkurenčných pravidiel na stanovenie stratégií, ktoré sú pre podnik dostupné(10).

Ďalší z prístupov je delenie externých faktorov do piatich základných kategórií, kde chápeme okolie podniku ako konkurenčný priestor, ktorý definuje väzby medzi jednotlivými vplyvmi a chovanie subjektov pôsobiac na danom trhu(10).

Päť základných kategórií vonkajšieho podnikateľského prostredia:

- Obecné okolie firmy – legislatívne, sociálne, ekologické, politické, technologické, ekonomické faktory.

- Odborové okolie firmy – odberatelia, dodávatelia, konkurencia, zákazníci, komplementy, substitučné produkty, vývoj súvisiacich odvetví.
- Konkurenčné vzťahy – chovanie konkurencie.
- Konkurenčné pravidlá – právne a etické normy a zvyklosti.
- Konkurenčný trh – zdroje a produkty(10).

Na základe analýz vonkajšieho podnikateľského prostredia sa dajú určiť príležitosti a hrozby pre firmu a na ich základe postaviť stratégiu, ktorá by mala čo najviac využiť príležitosti a eliminovať zistené hrozby(6).

1.3.3 Konkurencia

Konkurencia je charakterizovaná rôznymi spôsobmi a každý z nich sa na tento pojem pozerá z iného uhla pohľadu. Firmy vnímajú konkurenciu väčšinou ako hrozbu.

1.3.4 Substitučné pojmie konkurencie

Toto rozdelenie poskytuje dvojúrovňový pohľad na kľúčových konkurentov. Nezameriava sa len na konkurentov, teda subjekty, ale aj na substitúty, ktoré môžu byť za konkurentov považované. Philip Kotler rozšíril pomocou tohto pojatia pohľad na konkurenciu na štvorúrovňový:

- **Konkurencia značky** – ide o konkurenciu medzi subjektami, ktoré si konkurujú podobnými produktami alebo službami na jednom odberateľskom trhu za podobné ceny.
- **Konkurencia v rámci odvetvia** – zlučuje výrobcov rovnakej triedy výrobkov, ktorí majú podiel na uspokojovaní rovnakej alebo podobnej potreby daného segmentu trhu.
- **Konkurencia služby či formy** – ide o producentov, ktorí dokážu uspokojiť rovnaké potreby rôznymi formami, spôsobmi.
- **Konkurencia rodu** – predstavuje súťaženie všetkých subjektov v danom segmente trhu, ktorí sa snažia o toky hodnôt(3).

1.3.5 Konkurenčné mapy

Ďalším nástrojom pre definovanie konkurenčného prostredia sú konkurenčné mapy. Slúžia pre zaradenie na zaradenie jednotlivých firiem do konkurenčných segmentov, definovaných podľa určitých kritérií. Výsledkom je prehľadne znázornená tržná pozícia porovnávaných firiem. Konkurenčné mapy sa dajú chápať ako positioning, ktorý hovorí o tom v akej časti trhu by sa firma chcela nachádzať alebo ako firma chce byť vnímaná zákazníkom. Pre tvorbu konkurenčných máp môžeme postupovať podľa nasledujúcich bodov(3):

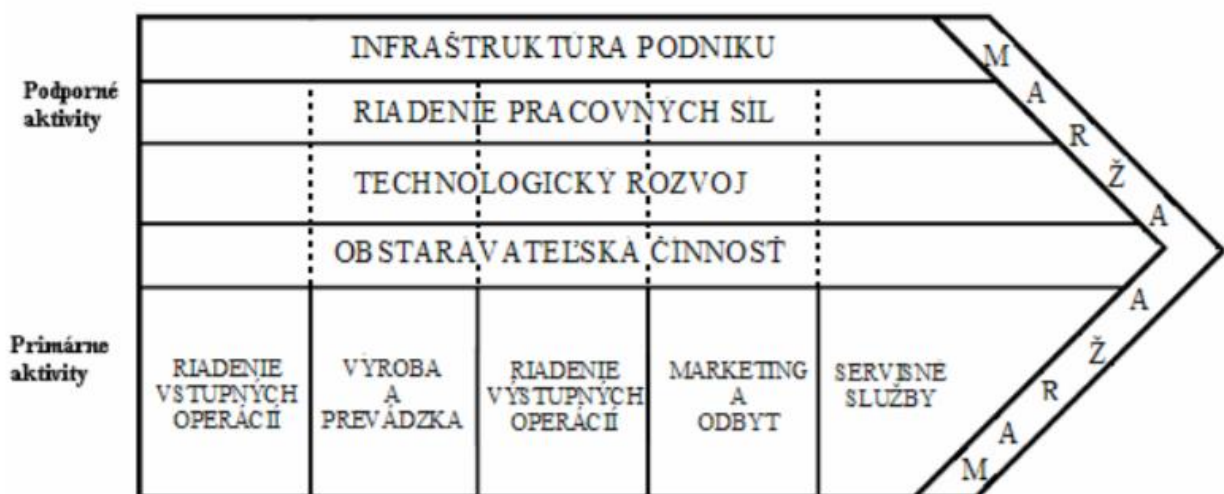
- **Definovanie rozsahu trhu:** rozsah trhu môžeme vnímať ako určenie stupnice, ktorá sa stanovuje v rozmedzí najhoršej a najlepšej firmy, ktorá na danom trhu pôsobí. S týmito firmami môžeme porovnávať analyzovanú firmu (kde sa v rozmedzí nachádza). Ďalším podstatným prvkom sú odpovede na otázky: Kde spoločnosť podniká? Lokálne alebo globálne pôsobenie. Prečo podniká? Na aké potreby sa zameriava? V definovaní rozsahu trhu sa dá využiť aj substitučné rozdelenie konkurencie (v rámci značky, odvetvia, rodu, služieb), ktoré napomáha lepšie presnejšie definovať kľúčových konkurentov(3).
- **Vymedzenie konkurentov, segmentov trhu a segmentov zákazníkov:** priamo nadväzuje na definíciu rozsahu trhu. Z pohľadu konkurencie sa dá firma vnímať napríklad z pohľadu lokálneho alebo globálneho, firma s úzkym alebo širokým rozsahom produktov, firma zameraná napríklad na cenu, značku, exkluzivitu, atď. Segment trhu a zákazníkov sa dá určiť na základe produktov, ktoré firma ponúka. Napríklad či sa firma zameriava svojimi produktami na mladších alebo starších zákazníkov, k čomu daný produkt zákazník využije a podobne(3).
- **Kľúčové charakteristiky konkurencie:** Hľadanie odpovedí na otázky typu: Ako sa firma prezentuje? Čím sa snaží zaujať potencionálnych zákazníkov? Aká je cenová stratégia firmy(3)?
- **Vytvorenie máp:** Vychádza zo súvislostí na analyzovanom trhu, kde je dôležité vybrať vhodné kľúčové charakteristiky, ktoré ho najlepšie vystihujú a podľa ktorých sa dá daný trh najobjektívnejšie posudzovať(3).
- **Zaradenie firiem do konkurenčných máp(3).**

1.3.6 Konkurenčná výhoda

Zdrojom konkurenčnej výhody je množstvo samostatných činností, ktoré firma vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá jedna činnosť môže prispieť k relatívnemu postaveniu firmy z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciáciu. Konkurenčná výhoda sa odvíja z hodnoty, ktorú je firma schopná vytvoriť pre svojich zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady firmy na jej vytvorenie. Hodnota je to, čo sú kupujúci ochotní zaplatiť a vyššia hodnota vychádza z toho, že firma ponúkne nižšie ceny ako konkurenti za rovnakú úžitkovú hodnotu, alebo poskytne zákazníkovi zaujímavé výhody, ktoré zákazníci ocenia tak, že sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu za produkt alebo službu(4).

1.3.7 Hodnotový reťazec

Hodnotový reťazec slúži pre analýzu jednotlivých činností firmy, konkrétne následne pre ich strategické výhody a nevýhody, ktoré vedú k vytvoreniu konečného produktu a vytvárajú tak hodnotu pre zákazníka. Napríklad sled činností, ktoré firma vykonáva pri výrobe, predaji, dodávaní a podpore predaja svojich produktov. Hlavným zmyslom hodnotového reťazca je, že pre posúdenie konkurenčnej výhody firmy sa nedá na firmu zamerať ako na celok, ale je nutné analyzovať jej jednotlivé aktivity. V rámci analýzy hodnotového reťazca sa vyhodnocujú zdroje viazané na jednotlivé činnosti a tie sa následne porovnávajú s vytvorenou hodnotou(3).



Obrázok 4: Hodnotový reťazec.(4)

Hodnotový reťazec poskytuje súhrnný rámec pre systematické skúmanie, ako zabezpečiť lepšie hodnoty pre zákazníkov. Pokiaľ chceme analyzovať zdroje konkurenčnej výhody, musíme systematicky skúmať všetky činnosti firmy a zistiť ako na seba navzájom pôsobia.

Rozdelenie činností firmy:

- **Primárne činnosti firmy** – súperenie v rámci každého odvetvia sa týka hlavne piatich primárnych činností. Pri týchto činnostiach dochádza k tvorbe hodnôt pre zákazníka, ich predaja, spôsobu dodania a ďalším službám a servisu(4).
 - **Riadenie vstupných operácií** – činnosti spojené s dopravou, manipuláciou, skladovaním materiálových vstupov do firmy(4).
 - **Riadenie výstupných operácií** – činnosti spojené so skladovaním, manipuláciou, expedíciou hotových výrobkov(4).
 - **Marketing a odbyt** – ponuka produktu zákazníkovi, reklama firmy, stanovenie ceny, zrealizovanie predaja, riadenie distribúcie, prieskum trhu a konkurencie(4).
 - **Služby** – činnosti spojené s výrobkom, ktoré mu dávajú ďalšiu pridanú hodnotu (inštalácia, školenie obsluhy, servis)(4).

- **Podporné činnosti firmy** – pomáhajú zvyšovať efektívnosť primárnych činností(4).
 - **Obstaráateľské činnosti** – činnosti, pri ktorých sa získavajú vstupy firmy, ktoré sú potrebné na prevádzku firmy. Ide o analýzu a monitoring trhu, výber a komunikáciu s dodávateľmi(4).
 - **Výskum a vývoj** – ide o výskum a vývoj nových výrobkov, alebo o know-how výroby, metódy podpory činností vo firme(4).
 - **Riadenie ľudských zdrojov** – patria sem činnosti, ktoré sa týkajú práce s ľudskými zdrojmi firmy (nábor, školenie, systémy odmeňovania a motivácia) (4).
 - **Infraštruktúra firmy** – formálne systémy riadenia organizácie (plánovanie, finančné riadenie, účasťníctvo, právne oddelenie, IT oddelenie)(4).

Prerušované čiary na obrázku č.2 naznačujú, že zásobovanie, technologický rozvoj a riadenie pracovných síl sa môžu spájať s jednotlivými primárnymi činnosťami, ale môžu tiež napomáhať celému reťazcu. Infraštruktúra podniku sa s jednotlivými primárnymi činnosťami nespája, naopak pomáha celému hodnotovému reťazcu(4).

Len zriedka sa na tvorbe hodnoty podieľa len jeden subjekt, ale aj napríklad dodávatelia a odberatelia. Preto je nutné pevne určiť role v tomto reťazci a považovať ho za celok, pretože schopnosť firmy ovplyvňovať naň naviazané články pre neho môže byť kľúčová(4).

Každá z uvedených činností môže byť z pohľadu konkurenčnej výhody pre firmu rozhodujúca. Každá firma je unikátna a závisí na odvetví a predmete podnikania ako moc sú jednotlivé činnosti vo firme dôležité, či ako ju ovplyvňujú. V zásade ale môžeme tvrdiť, že sa s každou činnosťou vo firme aspoň v obmedzenej miere stretáme. Rozdiely medzi hodnotovými rozdielmi firmy sú pre konkurentov kľúčovým zdrojom konkurenčnej výhody(4).

1.3.8 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť sa dá chápať ako základná, prirodzená forma správania nielen podnikov, ale aj ľudskej povahy, kedy pri snahe o dosiahnutie stanovených cieľov dochádza kontinuálne k narušovaniu cieľov ďalších subjektov pôsobiacich na trhu. Dochádza k situácií, v ktorej úspech jedného konkurenta, teda rast jeho zisku, priláka do odvetvia nových konkurentov(6).

1.4 Informatika

Pod pojmom informatika chápeme obecné princípy a pravidlá práce s informáciami a obecné definované charakteristiky všetkých prvkov, ako sú napríklad ľudia a technické prostriedky, ktoré sa na príprave a využívaní informácií podieľajú(13).

Informácie

Pojem informácia úzko súvisí s informatikou, pretože práve na práci s informáciami a na hlavného tvorca a spotrebiteľa informácií sa informatika zameriava. Informáciu môžeme chápať rôznymi spôsobmi podľa toho v akom obore je použitá. Obecné platí, že informácia je správa o tom, že nastal určitý jav a tým sa u príjemcu znižuje alebo sa úplne odstraňuje neznalosť o tomto jave(13).

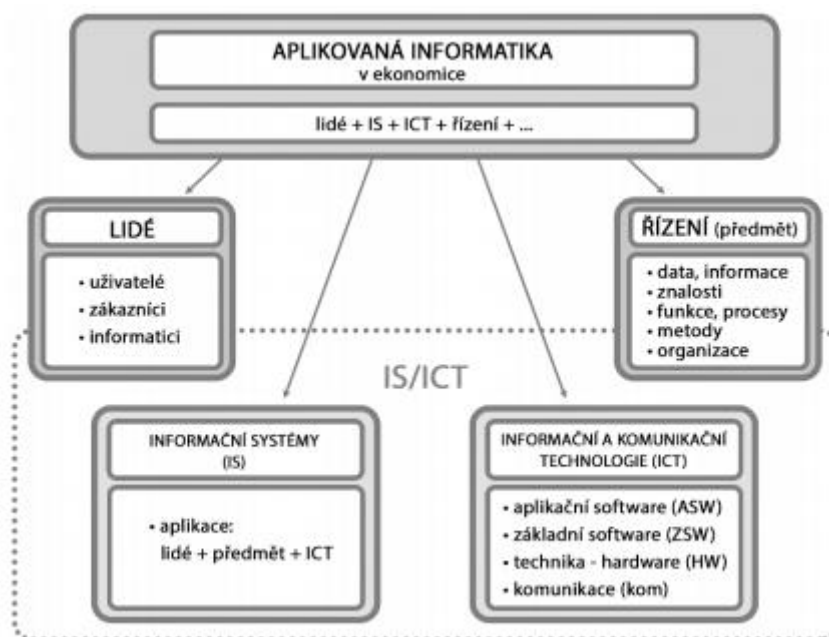
System

Pojem systém definujeme ako množinu prvkov, ktoré spolu úzko súvisia a ktoré sa navzájom ovplyvňujú a daná množina prvkov je charakteristická svojim cieľovým chovaním(13).

1.5 Aplikovaná informatika

Spája princípy a pravidlá práce s informáciami a s nimi spojených systémov a ich charakteristických prvkov, ktoré sú kľúčové pre využitie informatiky z danej oblasti ľudskej činnosti. Aplikovaná informatika sa zameriava na následne uvedené činnosti:

- Ľudia – užívatelia, zákazníci, informatici. Pre každého je charakteristický istý typ využívania informatiky. Užívatelia využívajú výsledky informatiky a informácií, ktoré produkujú ostatné ľudské a technické prostriedky. Zákazníci sú vlastníci, ktorí rozhodujú o využití a investíciách do informatiky vo firme. Informatici sú špecialisti, ktorí zaisťujú chod informatiky v podniku(13).
- Riadenie (predmet) – všetky dáta, ktoré informatika v danej firme spracováva, znalosti manažérov a obchodníkov, podnikové funkcie a procesy, ktoré informatika pomáha zefektívniť a metódy a organizačná štruktúra, ktorú musí informatika vo firme pokryť.
- Informačné systémy (IS) – aplikácie, určené na riadenie vybraných podnikových procesov a funkcií. Každá aplikácia je vždy kombináciou ľudí, technológií a predmetov(13).
- Informačné komunikačné technológie (ICT)– technické a programové prostriedky, ktoré sa využívajú na prácu s informáciami. Do týchto technológií sa zahrňuje aplikačný software, prostriedky na vývoj (vývoj a programovacie prostriedky pre vývoj softwaru), hardware a komunikácia (komunikačné prostriedky slúžiace na prenos dát a informácií)(13).



Obrázok 5: Aplikovaná informatika. (13)

1.5.1 Podniková informatika

S pojmom podniková informatika sa spája napríklad termín podnikové informačné systémy, ktoré komplexne pokrývajú riadenie firmy od financií až po logistiku. Kľúčovým prvkom sú ľudia a užívatelia, ktorí určujú požiadavky na využitie informácií. Z požiadaviek vychádzajú služby informatiky, ktoré môžeme rozdeliť do troch kategórií:

- Aplikačné služby – celé aplikácie, ktoré sú vymedzené svojim obsahom (dátami, funkciami a procesmi), aplikačným softwarom (spracovanie dát v rámci jednotlivých funkcií procesov) a základnými informačnými a komunikačnými technológiami(13).
- Technologické služby – infraštruktúrne služby, napríklad inštalácia počítača, správa počítačovej siete alebo správa databáz(13).
- Ostatné služby podporujú chod firmy sú to napríklad školenie, konzultácie a právne služby(13).

1.5.2 Dáta v informatike

Dáta sú hlavným zdrojom a zároveň aj predmetom operácií na prípravu a spracovanie informácií. Ich štruktúra a organizácia môže byť odlišná, najčastejšími formátmi dát sú tabuľky, text a ich grafické vyjadrenie (grafy a schémy). Dáta môžu mať rôzne dátové typy, dĺžku objem a môžu byť uložené a organizované rôznymi spôsobmi. Báza dát je súbor vzájomne súvisiacich dát (zákazníci, zbožie, dodávateľia), z pohľadu organizácie báze dát rozlišujeme dva prístupy. Tradičný prístup reprezentuje samostatné súbory a druhý prístup je databázový, tvorí vzájomne integrované súbory dát, kde sa pre uloženie dát používa relačná databáza(13).

Členenie dát v podnikovej informatike, podľa obchodných vzťahov a riadenia firmy:

- **Interné dáta** – vznikajú a využívajú sa vo vnútri firmy alebo sa posielajú obchodným partnerom, napríklad správa majetku, dáta pre účtovníctvo, zmluvy, faktúry(13).
- **Externé dáta** – vstupujú do firmy v rámci obchodných vzťahov, napríklad prijaté faktúry, objednávky, ponuky. Môžu vznikáť aj u špecializovaných spoločností, napríklad marketingové analýzy, informácie o vývoji technológií(13).

Členenie dát v podnikovej informatike, podľa účelu v riadení:

- **Kmeňové dáta** – majú trvalejší charakter. Obvykle sú obsiahnuté v databáze dodávateľov, zákazníkov, predávaného a kupovaného zbožia(13).
- **Pohybové dáta** – sú reprezentované hlavne dátami z vlastných alebo prijatých ponúk, dopytu, dodacích listov, atď. Ide o dáta, ktoré vyjadrujú akúkoľvek zmenu a pohyb zbožia, služieb či zmenu stavu podnikových zdrojov(13).
- **Riadiace a dáta určená pre správu** – sú pravidlá a dôležité riadiace administratívne informácie na základe ktorých sa pracuje s kmeňovými a pohybovými dátami. Tieto dáta bývajú väčšinou v textových formátoch a sú uložené v elektronickej forme. To znamená, že sa dajú jednoducho upravovať a vyhľadávať(13).
- **Dokumentácie a štúdie** – sú vstupné dáta. Rôzne marketingové, výrobné, finančné a obchodné prehľady, reporty a analýzy. Spadajú sem aj obchodné a výrobné dokumentácie, ktoré majú textovú, tabuľkovú alebo grafickú formu a sú ukladané v elektronickej podobe(13).

1.6 Informačné systémy

Súčasným trendom informačných systémov je ich rôznorodosť. Z pohľadu ich určenia, funkčnosti, funkcionality, využívaných technológií, spôsobu riešenia a ďalších. Jadrom podnikovej informatiky predovšetkým pri výrobných a obchodných firmách sú aplikácie na riadenie podnikových zdrojov, označované ako ERP- Enterprise Resource Planning. Tieto aplikácie zaisťujú evidenciu podnikových zdrojov a riešenie bežných transakčných úloh. Ďalšími aplikáciami, ktoré ovplyvňujú celkovú kvalitu a výkonnosť informačného systému sú Business Intelligence aplikácie (BI), ktoré slúžia pre obchodné, finančné či ďalšie analýzy a sú v úzkej súvislosti s kvalitou a výkonom podnikového riadenia(13).

1.6.1 ERP – plánovanie podnikových zdrojov

Hlavným zmyslom týchto systémov je zjednotenie častí podnikových funkcií na úrovni celého podniku. Môžeme to chápať ako snahu o integráciu programov, ktoré využívajú jednotlivé oddelenia alebo pracovníci vo firme, do jednej aplikácie zdieľajúcej spoločnú dátovú základňu. ERP systém poskytuje svojim užívateľom funkcionality vo všetkých hlavných oblastiach riadenia firmy v reálnom čase. ERP taktiež umožňuje užívateľom vytvárať a aktualizovať dátové bázy, realizovať procesy ako napríklad predaj zbožia a s tým súvisiace spracovanie obchodných dokumentov a vytvárať a prezentovať rôzne štatistiky a analýzy(13).

1.6.2 Business Intelligence

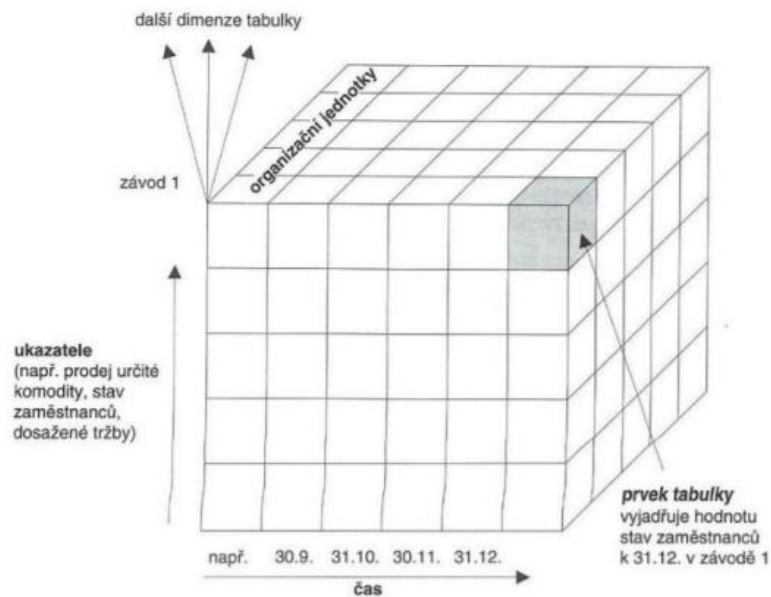
Business intelligence je úzko spätá s ostatnými IS/ICT aplikáciami, z ktorých čerpá vstupné dáta a je pre nich aj zdrojom dát. Z toho vyplýva, že kvalita BI je odvodená od kvality ostatných aplikácií, hlavne od kvality dát v aplikáciách. Podľa toho, ako efektívne je firma schopná využiť vlastnosti a možnosti BI, tým ovplyvňuje svoju výkonnosť a kvalitu riadenia. Vo výsledku aj celkovú úspešnosť a konkurencieschopnosť firmy. Business intelligence sa nezameriava na základnú spracovanie dát a realizáciu rôznych obchodných transakcií. Je orientovaná na využitie informácií v riadení a rozhodovaní a pokrýva analytické a plánovacie funkcie väčšiny oblastí podnikového riadenia(14).

Hlavnými vrstvami business intelligence sú:

- **Databázové komponenty** – vrstva pre ukladanie dát. Zaisťuje aktualizácie, nahrávanie a správu dát. Obsahuje dátové sklady (základný komponent business intelligence), dátový trh (subjektívne orientované analytické databázy, ide o nadstavbu alebo súčasť dátového skladu), operatívne úložisko (podporné analytické databázy) a dočasné úložiská dát(14).
- **Komponenty dátovej transformácie** – vrstva pre transformáciu, extrakciu, čistenie a nahrávanie dát. Pokrýva oblasti zberu a prenosu dát zo zdrojových systémov do vrstvy pre ukladanie dát(14).
- **Analytické komponenty** – vrstva určená pre analýzu dát. Činnosti so sprístupnením a analýzou dát. Reporting, OLAP systémy (pokročilé a dynamické analytické úlohy), Data Mining (systémy zaisťujúce analýzu veľkého množstva dát) (14).
- **Nástroje pre koncového užívateľa** – prezenčná vrstva zaisťujúca komunikáciu koncových užívateľov s ostatnými komponentami business intelligence. Ide hlavne o požiadavky analytických operácií a prezentáciu výsledkov(14).

Architektúra a multidimenzionálne databázy

Jednou z podmienok business intelligence je, že na dáta musí byť možné nahliadať z viacerých hľadísk súčasne. To spôsobuje, že dáta analytického typu, ktoré spĺňajú tretiu normálnu formu nie sú pre tieto účely vhodné. Business intelligence využíva nenormalizované niekoľkodimenzionálne tabuľky, v ktorých sa dajú rýchlo zmeniť jednotlivé dimenzie a je možné poskytovať rôzne pohľady na dáta. Následne je možné nájsť súvislosti, ktoré nie sú viditeľné na prvý pohľad, vypočítať agregácie dát a tieto výsledky efektívne a automatizovane ukladať. Multidimenzionálna kocka reprezentuje úložisko dát business intelligence na nasledujúcom obrázku(14).



Obrázok 6:Multidimenzionálna dátová kocka. (14)

Dvomi štandardnými dimenziami dátovej kocky sú ekonomická premenná a čas. Ostatné dimenzie sa definujú podľa potreby. Na dáta sa tá pozerat' pomocou príkazov drill-down, z nižšej úrovne agregácie alebo drill-up z obecnej úrovne(14).

1.7 IS/IT stratégie

1.7.1 IT stratégie

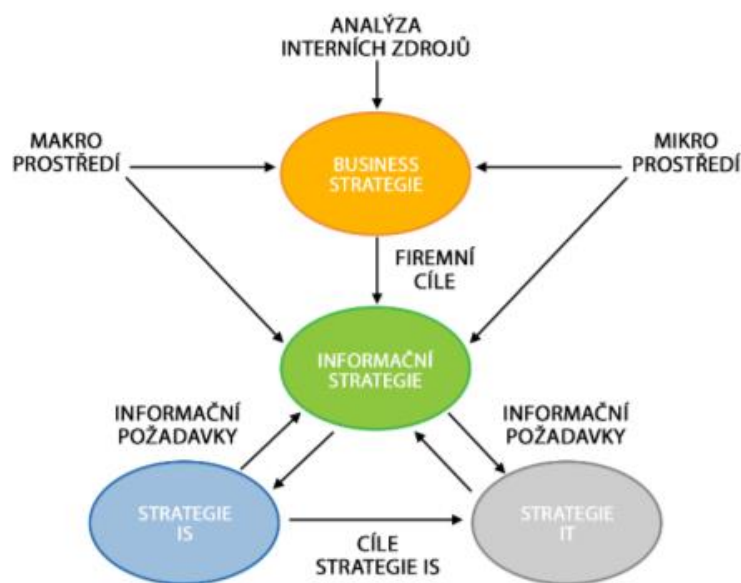
IT stratégie firmy určujú hlavné technologické infraštruktúry firmy. Špecifikujú najvhodnejšie technológie a najlepšie štandardy, ktoré sú používané pri styku so zákazníkmi a ďalšími partnermi firmy. Spájajú hlavné strategické rozhodnutia, pre vhodné použitie obchodných aplikácií, na základe využitia internetového protokolu pre podporu nasadenia takýchto aplikácií prostredníctvom intranetu(15).

1.7.2 IS stratégie

IS stratégie popisujú, ako sa informačné technológie uplatňujú v rámci firmy. Hlavnou úlohou je využívanie informačných technológií tak, aby boli podporou pre business stratégie a zaistenie účinnosti príslušných zdrojov a procesov v mieste ich nasadenia(15).

IS a IT stratégie majú veľa spoločných prvkov, ktoré sa môžu prekrývať. Príkladom je výber optimálneho portfólia softwarových aplikácií, ktorým sa zaoberajú obe stratégie. Z tohto dôvodu sa preferuje pojem IS/IT stratégia(15).

Strategické ciele a zámery IS/IT stratégie vychádzajú predovšetkým z cieľov nadradených stratégií. Taktiež vychádzajú z potrieb a záujmov zainteresovaných strán a z informačných potrieb firmy. Štruktúra funkčných stratégií sa líši podľa podmienok a situácie, v ktorej sa konkrétna podnikateľská jednotka nachádza. To isté platí pre definovanie informačnej stratégie. Hlavné elementy, ktoré zasahujú do vzťahov medzi business a IS/IT stratégiou môžeme považovať za hierarchické. Funkčnosť informačných systémov, ktorá býva podporovaná rôznymi aplikáciami, by mala odrážať požiadavky firmy na využívanie informácií a konečná IT stratégia je implementovaná a poskytovaná ako celková IT infraštruktúra firmy. Vzťah medzi business stratégiou a IS/IT stratégiou popisuje nasledujúci obrázok:



Obrázok 7: Informačná stratégia. (15)

Rozvoj stratégie ako takej veľmi ovplyvňuje obecné-makro a oborové-mikro prostredie firmy. Pre IS/IT stratégiu sú kľúčové také vplyvy, ktoré sú bezprostredne spojené s trhom na základe potrieb zákazníkov a ďalej to akým spôsobom sú zákazníkom poskytované služby skrz konkurenciu, subdodávateľov a sprostredkovateľov. Širšie vplyvy pôsobiace na IS/IT stratégiu predstavujú miestne a medzinárodné ekonomické podmienky, legislatívne podmienky a obchodné podmienky, ktoré sú prijateľné pre firmu. Kľúčovými vplyvmi sú aj

technologické inovácie a trhové zmeny, ktoré majú zásadný význam pre vytvorenie príležitostí a zvyšovanie konkurencieschopnosti(15).

Model nemusí byť striktný vo všetkých prípadoch, pretože nemá vypovedajúcu hodnotu pre väčšinu firiem. Nie všetky firmy oddeľujú informácie týkajúce sa IS a IT stratégií. Tento prístup má svoje nevýhody, prináša silnú kontrolu nad informačnými systémami a absolútny súlad s business stratégiou, môže mať obmedzenú schopnosť pružne reagovať na využitie príležitostí, ktoré samotné informačné systémy poskytujú. Ak IS management identifikuje príležitosť je zložitejšia spätná väzba hierarchickým smerom nahor a potom aj začlenenie prípadných opatrení do business stratégie(15).

Na úrovni business stratégie musí byť pre jednotlivé podnikateľské jednotky definovaná vlastná stratégia. To ale nemeňte podmienku na úrovni funkčných stratégií, ktoré môžu byť definované ako prierezové, ide o spoločné pre viac SBU. Ak je informačné pokrytie u jednotlivých SBU podobné, dá sa definovať aj spoločnou IS/IT stratégiou. Pri formulovaní IS/IT stratégie je potrebné vychádzať z informácií a odpovedí na otázky ako napríklad „Aké sú úlohy IS/IT v rámci stratégie firmy alebo samotnej SBU?“, „Aké je zaradenie IS/IT v rámci celej organizácie?“ a „ Ako veľmi a na akej úrovni firma používa IS/IT?“(15).

1.7.3 Tvorba informačnej stratégie

Kľúčom ku tvorbe informačnej stratégie sú tri kroky:

- 1) Analýza a zhodnotenie súčasného stavu IS/IT** – každá firma má svojim spôsobom unikátne podnikové procesy a je ovplyvňovaná jedinečnými faktormi. Realizovanie strategickkej analýzy a následného rozboru aktuálneho stavu IS/IT bude tak pre každú firmu jedinečné(16).
- 2) Definícia cieľového stavu IS/IT**
 - a) Podnikový informačný systém by mal byť integrujúcou platformou spájajúcou podnikové procesy, informačné toky a komunikáciu ako zvonku tak aj vo firme. Jeho integrácia je základným predpokladom pre budovanie prípadnej hodnoty v systéme(16).
 - b) Podnikový systém je úspešný iba ak všetky jeho časti disponujú dostatočnými a relevantnými informáciami o jeho fungovaní. Nech sa skladá z akýchkoľvek

komponentov, mal by poskytovať celostný pohľad na fungovanie organizácie a zabezpečovať spracovanie informácií potrebných k manažérskemu rozhodovaniu(16).

- c) Bez pravidiel a postupov, ako by má celý informačný systém fungovať a ako sa bude používať, nie je možné systém efektívne využívať(16).

3) Navrhnutie postupu, ako dosiahnuť cieľový stav pri súčasných podmienkach – etapa

zahŕňa voľbu produktu, ktorý najviac zodpovedá definovaným nárokom organizácie.

Hlavnou požiadavkou by mali byť minimálne zákazkové úpravy celého systému, pretože tie zvyšujú časové zdržanie a zvyšujú finančné náklady. Kritická je hlavne voľba implementačného partnera, ktorý sa bude na zákazke podieľať(16).

Platí, že najvhodnejším nástrojom na voľbu systému a implementačného partnera je výberové konanie. Pri tomto procese sa kvalitatívne a kvantitatívne posúdia všetky možné aspekty, ktoré ovplyvňujú pomer ceny, kvality a pridanej hodnoty podnikového informačného systému(16).

1.8 Súhrn teoretickej časti

V kapitole súhrn teoretickej časti sú zosumarizované základné informácie, ktoré boli získané na základe poznatkov z odbornej literatúry na tému ICT v strategickom riadení podniku a na základe ktorých bude ďalej spracovaná analytická a návrhová časť diplomovej práce.

Základné pojmy, o ktoré sa opiera teoretická časť diplomovej práce, sú sústredené na definíciu stratégie firmy a následne business modelu firmy, ktoré by mali byť základným stavebným kameňom pre správne zvolenú business stratégiu firmy. Podrobnejšie a prehľadnejšie tvorenie business modelu je popísané metódou Canvas a Value Proposition Canvas. V ďalšej časti sú detailnejšie popísané pojmy vízia, misia a ciele firmy, sú nevyhnutným predpokladom pre stanovenie stratégie a tvoria štruktúru hierarchie, na základe ktorej bude spracovaná analytická časť diplomovej práce.

Ďalej je detailnejšie rozpracované podnikateľské prostredie firmy a to z pohľadu vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vonkajšie prostredie tvorí okrem obecného okolia firmy (legislatívne, ekologické,...) hlavne konkurencia. Konkurenčné vzťahy, konkurenčné pravidlá a konkurenčný trh tvoria pojem konkurencia. Pre firmu je veľmi dôležité poznať svoju

konkurenciu a ešte dôležitejšie je vedieť správne narábať s týmito poznatkami. Na základe poznatkov o konkurencii si firma dokáže vytvoriť konkurenčnú výhodu. Pre tvorbu konkurenčnej výhody slúži hodnotový reťazec, ktorý sa zaoberá samostatnými činnosťami firmy a ich zdrojmi a následne ich porovnáva s vytvorenou hodnotou.

Záverečná kapitola sa zaoberá IS/IT stratégiami, ktoré sa určitým spôsobom prekrývajú, pretože majú veľa spoločných prvkov. Tieto stratégie vychádzajú z cieľov nadradených stratégií a ich štruktúra sa mení líši podľa podmienok a situácie v ktorej sa konkrétne podnikateľské jednotky nachádzajú.

Z uvedenej teoretickej časti budú v nasledujúcej analytickej časti diplomovej práce použité hodnotový reťazec, model 7S, zhodnotenie konkurencie, business model Canvas a analýza informačného systému.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V kapitole sú uvedené základné informácie o firme M&P optik s.r.o., o predmete činnosti a histórií firmy.

2.1 Základné informácie o firme

Oficiálny názov:	M&P optik s.r.o.
Sídlo:	A. Stodolu 1585/21, Liptovský Mikuláš 031 01
Založenie:	1992
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Konatelia firmy:	Pavel Moravec a Ivana Stovičková
Logo firmy:	



Obrázok 8: Logo firmy. (19)

2.2 Predmet činnosti firmy

M&P optik s.r.o. je malá rodinná firma, ktorá podniká v oblasti očnej optiky. Predmetom podnikania firmy je:

- predaj slnečných okuliarov,
- predaj a zhotovovanie dioptrických okuliarov,
- predaj kontaktných šošoviek,
- predaj doplnkového sortimentu očnej optiky,
- servis dioptrických a slnečných okuliarov,

- meranie zrakovej ostrosti,
- aplikácia kontaktných šošoviek.

2.3 Predstavenie firmy

Začiatky firmy siahajú do roku 1992. V tom období prebiehala na území Slovenska tzv. malá privatizácia. Do privatizácie sa dostal aj vtedajší štátny podnik Očná optika, kde pracovala Marcela Moravcová od roku 1971 ako očná optička. Očná optika bola veľká firma s celoslovenskou pôsobnosťou, ktorá mala dovtedy v obore monopol. Po neúspešnom pokuse získať existujúcu prevádzku v Liptovskom Mikuláši v dražbe a následnom prepustení zo zamestnania, bolo nutné hľadať alternatívny spôsob zamestnania. Pani Marcela Moravcová sa spojila s pani Milenou Lahodovou a spoločne vytvorili združenie fyzických osôb pod názvom M&L optik a stali sa živnostníkmi s predmetom podnikania v obore očná optika.

V roku 2007 sa pani Marcela Moravcová osamostatnila a firmu premenovala na terajší názov M&P optik. V roku 2010 sa spolumajiteľmi stali deti pani Marcely Moravcovej, Pavel Moravec a Ivana Stovičková. Naďalej bola forma firmy združenie fyzických osôb. Pani Marcela Moravcová sa v roku 2012 rozhodla prenechať firmu deťom, tie podnikali naďalej ako združenie fyzických osôb. Od roku 2015 je firma spoločnosťou s ručením obmedzeným. Počas celej histórie si firma budovala veľkú základňu náročnej klientely.

V súčasnosti má firma M&P optik s.r.o. dve predajne a jeden kancelársky priestor. V okrese Liptovský Mikuláš firma M&P optik s.r.o. poskytuje najväčší výber okuliarových rámov. Predajňa umiestnená v Obchodnom centre Jasná je svojim sortimentom zameraná hlavne na deti a mládež. Predajňa Spektrum v centre mesta patrí medzi najlepšie vybavené očné optiky na Slovensku. Predajňa Spektrum má rozlohu 80 m², leží na dvoch poschodiach. Na prízemí sa nachádza zhruba 900 vystavených rámov, kolekcie slnečných okuliarov renomovaných značiek zo sveta módy a športu, doplnkový sortiment, lyžiarske okuliare a samostatnú kategóriu tvoria kontaktné šošovky. Na prvom poschodí je umiestnené pracovisko pre technika, stredisko na aplikáciu kontaktných šošoviek a vyšetrovací jednotka. Vyšetrovací jednotka slúži na vyšetrovanie zrakovej ostrosti a všetkých ostatných parametrov ľudského oka, ktoré sú dôležité pre správne stanovenie dioptrií alebo zistenie zrakovej chyby. Na pracovisku aplikácie kontaktných šošoviek a vyšetrovacej jednotky pracuje diplomovaný optometrista s klientami. V oboch predajniach sa firma zameriava na individuálny prístup k zákazníkom.

Firmu zastupujú dvaja konatelia s dosiahnutým najvyšším stupňom vzdelania v oblasti očná optika. Súčasťou firmy sú aj štyria zamestnanci, ktorí zabezpečujú technické práce vo firme a predaj dioptrických okuliarov, slnečných okuliarov a doplnkového sortimentu. Vyšetrovaniu zraku sa venujú iba konatelia firmy, ktorí na to majú potrebné vysokoškolské vzdelanie.

2.4 Hodnotový reťazec

Hodnoty, ktoré firma vytvára a prinášajú zákazníkom vyšší úžitok, sú výsledkom skúmania všetkých jej základných činností. Jednotlivé oblasti skúmania v tejto časti vychádzajú z toho, že zákazníci očakávajú kvalitné služby v určitom čase. Či už ide o kompletnú zákazku alebo len o časť ponúkaných služieb firmy. Konkurenčnú výhodu môže poskytnúť ktorákoľvek časť hodnotového reťazca.

2.4.1 Primárne činnosti firmy

Vstupná logistika

V oblasti očnej optiky je nutné, aby zákazník riešil svoje požiadavky osobne. Osobný kontakt so zákazníkom je nenahraditeľný. Zákazník dokáže detailnejšie popísať svoje potreby, pri výbere nových okuliarových rámov dochádza ku konzultácií s vyškoleným personálom, ktorý vie na čo je potrebné sa pri výbere zamerať a v neposlednom rade vyšetrenie zrakovej ostroti sa inak ako pri osobnom stretnutí vykonávať nedá. Firma so zákazníkmi rieši jednoduché zákazky, na vybavenie ktorých stačí jedna návšteva predajne (napr. predaj kontaktných šošoviek), ale aj komplexnejšie zákazky, ktorých skompletizovanie môže trvať napríklad 2 týždne a je potrebné aby sa zákazník dostavil do predajne viackrát (napr. zhotovenie bifokálnych alebo multifokálnych dioptrických okuliarov). Vybavenie zákaziek je závislé nie len na zamestnancoch firmy a ich vyťažnosti, ale aj na dodávateľoch a dostupnosti tovaru. Firma má menší sklad, v ktorom sa nachádzajú najčastejšie predávané dioptrické sklá. Avšak objednávanie dioptrických skiel prebieha na každodennej báze.

Výroba

Pod pojmom výroba si u firmy môžeme predstaviť kompletizáciu okuliarov, ktorá nastáva po dodaní potrebných skiel a rámov pre zákazníka. Kompletizácia prebieha u technika, ktorému je doručená zákazka pozostávajúca z okuliarového rámu, skiel a potrebných parametrov pre správne zabrúsenie skiel do rámu, ktoré sa nachádzajú na zákazkovom liste. Taktiež do tejto kategórie môžeme zaradiť servis okuliarov, či už ide o čistenie skiel a rámov, tvarovanie rámov, alebo výmenu súčiastok.

Výstupná logistika

Zákazky, ktoré sú skompletizované sú následne zapísané do databázy klientov firmy. Databáza slúži na evidenciu klientskych zákaziek, ale aj na evidenciu výsledkov merania zrakovej ostrosti (v tom prípade ak toto vyšetrenie bolo zrealizované). Evidencia zákaziek a vyšetrení dokáže poskytnúť zamestnancom ale aj zákazníkovi pohľad na vývoj zrakovej ostrosti zákazníka. Po zapísaní zákazky do databázy je klientovi odoslaná SMS o hotovej zákazke a o možnostiach jej vyzdvihnutia. V prípade, že sa jedná o zákazníka zo zahraničia, firma poskytuje aj možnosť po dohode odoslať hotovú zákazku.

Marketing a odbyt

Informácie o firme sú dostupné na jej facebookovej a webovej stránke. Svoj marketing firma zameriava priamo na občanov mesta Liptovský Mikuláš, kde sa nachádzajú jej prevádzky. Firma do svojho marketingu neinvestuje príliš veľa financií ani času. Na otázky, ktoré zasielajú potenciálni zákazníci na firemnú facebookovú stránku zamestnanci odpovedajú do týždňa, čo je v dnešnej dobe príliš dlhá doba. V marketingu má firma veľmi veľké rezervy. V porovnaní s novo vzniknutou očnou optikou v meste Liptovský Mikuláš, ktorá ma veľmi precízne vypracovanú svoju webovú stránku aj sociálne siete nevyzerá firma M&P optik pre zákazníkov príliš lákavo. Podcenenie marketingu a sily sociálnych sietí by mohlo firme v budúcnosti uškodiť.

S odbytom sú momentálne majitelia firmy spokojní. Ich cieľom je dosiahnuť odbyt a tržby ako v roku 2008. V tomto období celý trh ovplyvnila finančná kríza a odvtedy sa firma snaží opäť vyšplhať na tržby, ktoré tomuto obdobiu predchádzali.

Služby

Firma poskytuje nasledujúce služby: predaj slnečných okuliarov, predaj a zhotovovanie dioptrických okuliarov, predaj kontaktných šošoviek, predaj doplnkového sortimentu očnej optiky, servis dioptrických a slnečných okuliarov, meranie zrakovej ostrosti, aplikácia kontaktných šošoviek a taktiež konzultácie v oblasti očnej optiky.

2.4.2 Podporné činnosti firmy

Obstarávateľská činnosť

Rýchlosť služieb závisí od dostatku pracovníkov a tiež od bezporuchového fungovania všetkých strojov vo firme a dodávok materiálu, ktorý je potrebný na prevádzku firmy. Dostupnosť tovaru, za predpokladané ceny a termín dodania sú dané vzťahmi s dodávateľmi. Preto je nutné vyberať dodávateľov na základe viacerých kritérií, nie len na základe ceny. Dôležité kritériá sú stálosť, spoľahlivosť, doplnkové služby, doplnkový sortiment a prispôsobivosť požiadavkám firmy. Firma počas svojho dlhoročného pôsobenia nadviazala spoluprácu s mnohými dodávateľmi, aby mohla ponúkať čo najrozmanitejší sortiment.

Výskum a vývoj

Rozvoj výskumu je založený na zapojení sa do vzdelávania na vysokých školách, poprípadе na výskumnej činnosti v oblasti očnej optiky. Taktiež prezentáciou činností a inovácií na odborných seminároch a konferenciách.

Rozvoj vo firme sa zaisťuje nákupom nových technológií, ktoré podporujú firemné procesy. Nové technológie v podobe najmodernejších strojov a prístrojov, ktoré urýchľujú prácu technikovi a taktiež spresňujú centrovanie multifokálnych dioptrických skiel.

Riadenie ľudských zdrojov

Pre správne riadenie firmy, je nutné zamestnať ľudí, ktorí bezchybne chápu svoju úlohu vo firme a sú spoľahliví a dôveryhodní vo všetkých oblastiach. Preto je potrebné týmto ľudom poskytovať potrebné znalosti a rozvíjať ich potenciál. Pretože iba zamestnanci, ktorým je poskytnuté maximum možností pre profesionálny rast, sú následne firme lojálni a plnia si svoje povinnosti s potrebným nasadením.

Infraštruktúra firmy

Štruktúra firmy M&P optik s.r.o. je daná jej veľkosťou. Má obmedzené najmä výrobné kapacity a kapacity poskytovania služieb. Konkrétne teda kapacity technika a diplomovaných optometristov, ktorí vykonávajú vyšetrenie zrakovej ostrosti. Preto je potrebné plánovať dodáciu dobu zákaziek podľa dostupných kapacít firmy.

2.4.3 Stručné zhrnutie činností firmy

Proces vytvárania hodnoty je tvorený previazaním všetkých spomenutých činností. Proces začína nákupom tovaru, ktorý je vystavený a ponúkaný v predajniach firmy, následne pokračuje odbornou komunikáciou so zákazníkom v jednej z pobočiek firmy. Konzultácia, aplikácia kontaktných šošoviek a vyšetrenie zrakovej ostrosti poskytované zamestnancami tvoria pridanú hodnotu, ktorú neponúkajú z pravidla všetky očné optiky. Následná spolupráca s dodávateľmi a kompletizácia okuliarov firemným technikom. Proces ukončuje výstupná kontrola zápis zákazky do databázy klientov a vydanie zákazky zákazníkovi.

2.5 Mc Kinsey model 7S

Tento model použijem pre priblíženie vnútorného prostredia spoločnosti. To znamená ako firma funguje a aké sú jej charakteristické rysy a stratégia, štruktúra, systémy, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty.

2.5.1 Stratégia

Aktuálne sa firma zameriava hlavne na zvyšovanie zisku a zvyšovanie hodnoty firmy. Stratégia pre dosiahnutie týchto cieľov je nasledovná, firma považuje za prioritu poskytovanie kvalitných služieb v spolupráci s najkvalitnejšími a najspoľahlivejšími dodávateľmi na optickom trhu. Firma školí zamestnancov aby dokázali držať krok s vývojom produktov a vývojom vyšetrovacích techník. Taktiež je potrebné aby zamestnanci hľadali spôsob ako uspokojiť potreby zákazníka či už ide o komplexnejšiu zákazku alebo len jednoduchú. Zamestnanci sú si

vedomí, že každý zákazník neprináša firme len zisk, ale aj odporučí firmu ďalším potencionálnym zákazníkom.

Firma sa snaží šetriť čas a byť čo najefektívnejšia. Vyššiu efektivitu dosahuje napríklad tým, že si drží na sklade najpredávanejšie typy dioptrických skiel. Tým že ich má na sklade nemusí čakať 1-2 dni na dodanie od dodávateľov a tieto bežné zákazky sú vybavené do 2 pracovných dní.

Zamestnanci firmy vždy oznámia zákazníkovi pri tvorení zákazky odhadovaný termín vybavenia zákazky, ale taktiež si zapíšu kontakt na zákazníka a kontaktujú ho pokiaľ je zákazka vyhotovená skôr. Vďaka tejto koordinácii si zákazníci vyzdvihnú zákazku keď je vyhotovená a firma nemá veľký objem hotových zákaziek na predajni.

Vízia konateľa firmy je podporiť ciele business stratégie firmy pomocou ICT. Ciele business stratégie môžeme rozdeliť nasledovne:

- Ekonomické výsledky – zvýšenie hodnoty firmy, zvýšenie zisku.
- Externá dimenzia – spokojnosť zákazníkov, rýchlosť vybavovania zákaziek (správna koordinácia).
- Interná dimenzia – zlepšenie marketingu, rozvoj IT, zautomatizované riadenie zásob, plánovacie kapacity firmy, finančné riadenie firmy.

Podpora pomocou ICT sa týka najmä internej dimenzie, kde sa ponúkajú možnosti automatizácie firemných procesov, zefektívnenie komunikácie so zákazníkmi, zlepšenie marketingu a zaujatie mladších potencionálnych zákazníkov.

2.5.2 Štruktúra

Vo firme pracujú 2 konatelia firmy a 4 zamestnanci. V predajniach zákazníkov obsluhujú konatelia firmy s dvomi zamestnancami, ktorí sú rozdelení po dvoch do predajní. Ďalší zamestnanec je technik ktorého pracoviskom je dielňa, kde zhotovuje zákazky. A posledný zamestnanec sa stará o koordináciu zákaziek, objednávky a platby dodávateľom. Právna forma firmy je spoločnosť s ručením obmedzeným. Firma je riadená konateľmi, ktorí sú priamo zapojení do chodu firmy.

2.5.3 Systémy (procesy firmy)

Procesy firmy sa dajú rozdeliť do troch skupín:

- **Riadenie procesov** – zaisťujú ho konatelia firmy dodržiavaním politiky firmy a základných pravidiel BOZP.
- **Realizácia zákaziek** - realizáciu zákaziek zabezpečujú zamestnanci aj konatelia firmy. Proces získania zákazky začína osobným kontaktom so zákazníkom, ktorý príde do jednej z predajní firmy. Od zákazníka sú zistené jeho potreby, či ide o zákazníka so záujmom o kontaktné šošovky alebo okuliare atď. Pokiaľ ide o zákazníka, ktorý má záujem o dioptrické okuliare tak je potrebné od neho získať čo najviac informácií. Napríklad informácie o jeho predstave využitia daných okuliarov, ich výzoru a ceny. Následne na základe znalosti zákazníkových preferencií je mu ponúknutý tovar, ktorý by mohol čo splňať jeho predstavy. Keďže v predajniach sa dokopy nachádza vyše 3 tisíc rámov je potrebné aby zákazníkom pri výbere asistovali zamestnanci. Pokiaľ je ukončený proces výberu dioptrických rámov a vhodných dioptrických skiel tak je zákazník požiadaný o zaplatenie zálohy alebo o vyplatenie celej ceny dohodnutej zákazky. Zákazníkovi je oznámená približná doba vyhotovenia zákazky. Zákazník poskytuje firme telefonický kontakt aby ho firma mohla kontaktovať o vyhotovení zákazky a možnostiach jej vyzdvihnutia. Podľa dostupnosti vybraných skiel dochádza buď k objednaniu skiel alebo len premiestneniu skiel zo skladu do dielne technika. Pokiaľ má firma k dispozícii aj sklá aj rám tak zákazka putuje k technikovi. Technik má na starosti kompletizáciu zákazky, čo znamená zabrúsenie dioptrických skiel do rámu. Následne kompletizáciu zákazky kontroluje konateľ firmy alebo iný zamestnanec. Skontrolovaná zákazka je následne niektorým zo zamestnancov zapísaná do databázy firmy, to že je zákazka zapísaná do databázy zamestnanec poznačí na záručný list zákazky a zákazníkovi je odoslaná SMS o skompletizovaní zákazky a o možnostiach jej vyzdvihnutia.
- **Podporné procesy** – medzi podporné procesy firmy môžeme zaradiť vzdelávanie zamestnancov, školenia od dodávateľov a propagáciu firmy pomocou reklamy.

2.5.4 Štýl riadenia

Vo firme je nastavený demokratický štýl riadeniam, keďže je firma z väčšej časti tvorená rodinnými príslušníkmi, funguje tak aj riadenie. Konatelia firmy sú súrodenci a medzi svojimi zamestnancami majú ešte jedného súrodenca a mamu. Pracovné plány tvorí rodina spoločne a následne o nich informuje svojich ďalších zamestnancov. Každý má vo firme svoju úlohu, ale každý je zastupiteľný niekým iným, čo je pre firmu ideálna situácia. V lete v dobe dovoleniek sa nevyradí z procesu žiadna časť práce, pretože sú schopný sa navzájom zastúpiť a nedochádza ku zdržiavaniu a predlžovaniu doby dodania zákaziek. Zamestnanci firmy sú samozrejme kontrolovaní konateľmi, obzvlášť technik, ktorý je zodpovedný za zábrus skiel do rámov. Jeho práca prechádza výstupnou kontrolou ešte pred vydaním zákazky zákazníkovi.

2.5.5 Spolupracovníci

Všetci zamestnanci firmy tvoria dôležitú súčasť firemnej kultúry. Keďže bola firma založená na rodinnom koncepte, sú veľmi dôležité dobré vzťahy. V malom šesť člennom kolektíve sú dobré vzťahy podmienkou pre správnu funkčnosť firmy. Spoločnosť funguje už 18 rokov a jej reputácia v meste Liptovský Mikuláš a v sfére očných optík má dlhoročnú tradíciu z ktorej firma profituje dodnes.

Konatelia firmy ju berú ako rodinné dedičstvo, ktoré ich rodine už 18 rokov zabezpečuje príjmy a momentálne živý ich a aj ich deti. Vedia že firma je súčasťou ich minulosti, prítomnosti a aj budúcnosti pokiaľ ju prevezmú ich potomkovia.

Zamestnanci sú motivovaní možnosťou získať bonus vždy pred Vianocami a taktiež možným zvyšovaním plátov. O ich bonusoch rozhodujú konatelia firmy, ktorí zhodnotia ich vykonanú prácu a ich prístup ku práci. Okrem technika všetci zamestnanci a konatelia firmy prichádzajú osobne do styku so zákazníkmi, preto je mimoriadne dôležitý ich ústretový prístup ku zákazníkovi a zvládanie komunikácie a stresových situácií.

2.5.6 Schopnosti

Z hľadiska schopností a zručností môžeme firmu rozdeliť na dve časti. Na technika, ktorý musí technicky ovládať prácu so strojmi na brúsenie skiel a opravu rámov. Tieto technické zručnosti ovláda aj jeden z konateľov firmy. Vďaka tomu je zabezpečená zastupiteľnosť. V prípade odchodu technika má firma v zálohe možnosť outsourcovať túto časť zhotovovania zákaziek jednému z dodávateľov firmy, od ktorého firma nakupuje dioptrické sklá.

Druhú skupinu tvoria konatelia firmy a zvyšní zamestnanci.

Prevádzka očnej optiky musí spĺňať vyhlášky ministerstva zdravotníctva jednou z nich je , že v každej prevádzke očnej optike sa musí nachádzať vyštudovaný optometrista. Vyštudovaní optometristi sú vo firme traja. Ostatní zamestnanci disponujú informáciami o ponúkaných produktoch, čiže dioptrických a slnečných sklách a kontaktných šošovkách, poprípade lupách atď.

Všetci zamestnanci okrem technika by mali komunikovať zo zákazníkom na odbornej úrovni a zvládať aj vypäté a stresové situácie. Taktiež musia ovládať prácu s databázou klientov, do ktorej sa zapisuje každá zákazka a aj meranie zraku zákazníkov.

2.5.7 Zdieľané hodnoty

Zdieľané hodnoty firmy platia pre všetkých zamestnancov a konateľov firmy:

- Všetci členovia firmy sa podieľajú na hlavnom celi firmy a tým je spokojnosť zákazníkov.
- Všetci členovia firmy sa k sebe navzájom chovajú slušne.
- Členovia firmy sa svojim chovaním snažia čo najlepšie reprezentovať firmu a vytvárať pozitívny obrat firmy na verejnosti.
- Bezpečnosť pri práci patrí samozrejme medzi priority firmy. Členovia firmy sú povinní dodržiavať všetky platné bezpečnostné, protipožiarne a zdravotné predpisy a pravidlá.
- Členovia firmy sú zodpovední za výstupy svojej práce.
- Konatelia firmy sú zodpovední za oboznámenie zamestnancov s nariadeniami a predpismi firmy a za rast odborných znalostí zamestnancov.

2.5.8 Zhrnutie modelu 7S

Pre analýzu súčasnej situácie vo firme som využila model Mc Kinsey 7S, aby som zistila ako sú jednotlivé prvky navzájom previazané. Z nasledujúcej tabuľky bude viditeľné, čo je potrebné vo firme posilniť.

Tabuľka 1: Zhrnutie modelu 7S. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Stratégia	Štruktúra	Systémy	Štýl riadenia	Spolupracovníci	Schopnosti	Zdieľané hodnoty
Stratégia		Zodpovednosť firme	Využitie IS/IT na posilnenie stratégie	Motivácia vo firme	Malá firma – dobré vzťahy	Každý má určenú zodpovednosť	Spokojnosť zákazníka na prvom mieste
Štruktúra	Jasná definícia štruktúry		Správne rozdelenie prístupov	Rozdelené úlohy	Určená hierarchia a zodpovednosť	Kvalifikovaný personál	Podpora vzdelávania
Systémy	Zrýchlenie komunikácie so zákazníkmi	Definované prístupy do systému		Jasne definované činnosti	Rýchly tok informácií	Vzdelávanie zamerané na nové technológie	Bezpečnosť zamestnancov
Štýl riadenia	Motivácia zamestnancov	Jasne dané postupy	Správna definícia prístupov		Byť súčasťou firmy	Rýchly tok informácií	Dodržiavanie firemných hodnôt
Spolupracovníci	Byť úspešný v obore	Dobrá zastupiteľnosť	Plánovanie s využitím IT	Prehľadné dobre fungujúce		Komunikácia vo firme	Vzájomná úcta, slušnosť
Schopnosti	Využitie znalostí a schopností	Kvalitná zastupiteľnosť	Podpora predávania znalostí	Rýchle predávanie vedomostí a skúseností	Podpora rozvoja a vzdelania		Ochota predávať vedomosti
Zdieľané hodnoty	Kvalitná práca	Obojstranná zodpovednosť	Definovaný prístup k informáciám	Rodinný koncept firmy	Lojálnosť firme	Reprezentácia firmy	

V tabuľke sú vyznačené miesta, ktoré by firma mohla podporiť. Vylepšením týchto miest by sa dal ušetriť čas, peniaze alebo by mohla firma posilniť svoju konkurenčnú výhodu v obore. Firma funguje už 18 rokov a má zabehnutý istý chod a procesy, je veľmi potrebné vysvetliť,

kde a akým spôsobom sa dá táto podpora využiť a aký prínos bude mať pre firmu, respektíve aké prínosy by mala inovácia týchto systémov/procesov pre zákazníka. Zrýchlenie komunikácie so zákazníkom firme neušetrí čas ale priláka nových zákazníkov, ktorí sa rozhodujú pri výbere firmy napríklad na základe internetových recenzií. Podpora stratégie firmy pomocou ICT by mala pomôcť osloviť mladších zákazníkov.

2.6 Konkurenčné mapy

Konkurenčné mapy poslúžia na porovnanie ponúk konkurenčných firiem v Liptovskom Mikuláši. Zvolené boli konkurenčné firmy a kľúčové kritériá, ktoré budú porovnávané s našou firmou.

Tabuľka 2: Kritériá a metódy pre spracovanie konkurenčných máp. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnotené kritériá	Použité metódy
Spokojnosť zákazníkov	desk research, recenzie
Sortiment produktov	porovnanie ponuky sortimentu
Kvalita produktov	desk research, recenzie
Komunikačné nástroje	vlastné vnímanie, recenzie, sociálne siete

Kritérium ceny som zámerne nepoužila, pretože cena je v priemere rovnaká. Vďaka tomu, že sa v meste nenachádza žiadna optika z reťazca, ktorá by cenovú politiku optických firiem zmenila.

Spôsob merania jednotlivých kritérií

- **Spokojnosť zákazníkov** – bola meraná na základe desk research a online zdrojov, teda recenzií firiem na internete.
- **Sortiment produktov** – bol zhodnotený na základe porovnania ponuky sortimentu v jednotlivých predajniach. Či už išlo o zhodnotenie na základe vystavených typov okuliarových rámov a daných značiek alebo rozhovoru s personálom danej predajne o nimi ponúkaných značkách dioptrických skiel alebo doplnkového sortimentu.

- **Kvalita produktov** – kvalitu produktov som hodnotila na základe dodávateľov s ktorými dané firmy spolupracujú a ich renomé a samozrejme na základe recenzií do zákazníkov.
- **Komunikačné nástroje** – boli zhodnotené na základe pozorovania sociálnych sietí a webových stránok firiem. Za konkurenčne silné sa dajú považovať firmy, ktoré uvedené vedia využiť.

2.6.1 Konkurenčné firmy

Konkurenčné firmy sú opísané na základe recenzií získaných od zákazníkov firmy M&P s.r.o. a od konateľov firmy.

- **Optika Milena**

Optika Milena vznikla rozpadom združenia fyzických osôb M&L optik v roku 2007. Podnikateľská činnosť firmy prebieha v dvoch predajniach. Firma má svoje stabilne miesto na trhu očnej optiky v meste Liptovský Mikuláš. Optika Milena v porovnaní s M&P optik s.r.o. zaostáva v oblasti predaja a aplikácie kontaktných šošoviek, taktiež sa nešpecializuje na sortiment pre deti a mládež(19).

- **Optika Hološ**

Optika Hološ ťaží z polohy priamo v centre mesta. Sortiment firmy je zameraný na konzervatívnejších zákazníkov, ktorí sa neriadia módnymi trendami. Firma neinvestuje do nových technológií, tak ako dve firmy uvedené vyššie(19).

- **Adam optik**

Adam optik je optika, ktorá vznikla v meste Liptovský Mikuláš pred 3 mesiacmi. Túto firmu je preto veľmi ťažké hodnotiť. Predajňa firmy sa nachádza 500m od predajne M&P optik. (19).

Stručné zhrnutie

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené štyri oblasti, ktoré boli zhodnotené na základe návštevy predajní firiem, internetových recenzií a konzultácie.

Tabuľka 3: Stručné zhrnutie konkurenčných firiem. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Optika Milena	Optika Hološ	Adam optik
Sortiment produktov	Veľký výber	Stredný výber	Stredný výber
Kvalita produktov	Najvyššia	Stredná	Vysoká
Komunikačné nástroje	Veľmi dobré	Žiadne	Veľmi dobré
Spokojnosť zákazníkov	Vysoká spokojnosť	Vyhovuje najmä starším zákazníkom	Ťažko posúdiť, pár dobrých recenzií na internete

- **Optika Milena** – ťaží najmä z dlhoročnej rodinnej tradície a z vysokej kvality ponúkaných služieb a produktov(19).
- **Optika Hološ** – ťaží z polohy, ale významne zostáva za ostatnými optikami v ponuke sortimentu a služieb. Vôbec nevyužíva sociálne siete a nemá ani vlastnú webovú stránku(19).
- **Adam Optik** – má zatiaľ veľmi dobrú prezentáciu na sociálnych sieťach a má potenciál sa vypracovať na vysokú úroveň(19).

Na základe zhodnotenia konkurenčných firiem sa dajú určiť dve konkurenčné výhody firmy. Prvou konkurenčnou výhodou je detský sortiment, ktorým disponuje jedine firma M&P optik s.r.o., žiadna z konkurenčných firiem v meste detský sortiment neponúka. Druhou významnou konkurenčnou výhodou firmy je to, že disponuje vyškoleným personálom na aplikáciu kontaktných šošoviek. Ostatné firmy síce kontaktné šošovky v ponuke majú ale ani jedna z nich nemá medzi svojimi zamestnancami človeka, ktorý by sa zaoberal aj aplikáciou kontaktných šošoviek.

2.7 3D ciele firmy

Ako hlavný cieľ firma uvádza predovšetkým spokojných zákazníkov a to podporuje ponukou svojich služieb na čo najvyššej úrovni a tiež v požadovanej kvalite.

Z rozhovoru s konateľmi firmy vyplýva, že sleduje nasledujúce interné ciele:

- **Ekonomické výsledky** – ekonomickým cieľom firmy je zvyšovanie hodnoty firmy, ktoré sa snaží dosiahnuť investíciami do najmodernejších prístrojov na meranie zrakovej ostrosti a na zabrusovanie skiel do rámov.
- **Externá dimenzia** – firma zameriava svoje ciele ku dvom externým záujmovým skupinám a tými sú zákazníci a dodávatelia. Spokojnosť zákazníkov a dobré vzťahy s dodávateľmi sú pre firmu nevyhnutelné.
- **Interná dimenzia** – cieľom internej dimenzie sú zamestnanci a fungovanie firmy. Úlohou firmy je vytvorenie komfortného prostredia pre zamestnancov, ktorí vďaka nemu môžu zákazníkom poskytovať čo najlepšie služby a udržiavať s nimi priateľské vzťahy.

Jednotlivé ciele firmy dosiahneme pokiaľ sa firma bude venovať všetkým trom zmieneným dimenziám. Spokojní zamestnanci, ktorí budú vykonávať svoju prácu s radosťou budú tvoriť aj komfortné prostredie pre seba navzájom, ale aj pre zákazníkov. Zvyšovaním počtu zákazníkov dôjde k zvýšeniu počtu zákaziek a tým pádom aj zlepšeniu podmienok a vzťahov s dodávateľmi. A taktiež väčším množstvom zákaziek bude možné naplniť plán tržieb a tým zabezpečiť existenciu firmy a jej rozvoj a inovácie.

2.8 Business stratégia pomocou modelu CANVAS

Model CANVAS predstavuje základné princípy, ako firma vytvára, predáva a získava hodnotu. Pozostáva z deviatich kľúčových prvkov, ktoré sú zobrazené na jednej A4, čím umožňuje dosiahnuť lepšiu prehľadnosť a viditeľnosť všetkých dôležitých parametrov business modelu na jednom mieste. Toto zobrazenie poskytuje možnosť lepšie porozumieť jednotlivým vzťahom medzi prvkami.

2.8.1 Zákaznícke segmenty

Zákaznícke segmenty je možné rozdeliť podľa 2 kritérií:

- rozdelenie podľa veku zákazníkov,
- rozdelenie zákazníkov podľa ich požiadaviek.

Vekové rozdelenie zákazníkov

Vekové rozdelenie zákazníkov je tvorené z detí, adolescentov, dospelých a seniorov. V kategórii detských zákazníkov má firma obrovskú konkurenčnú výhodu voči ostatným optickým firmám v meste. Pobočka v Obchodnom centre Jasná sa svojim sortimentom špecializuje na detských zákazníkov. Ponúka najširší sortiment pre deti a aj zamestnanci z iných firiem musia deti posielat' do tejto pobočky, pretože im nemajú čo ponúknuť. V pobočke je aj detský kútik a zamestnanci, ktorí v tejto pobočke pracujú ovládajú prácu s deťmi.

Najväčšiu časť zákazníkov firmy tvoria dospelí zákazníci. Táto kategória zákazníkov je pre firmu najžiadanejšia. Dospelí zákazníci majú najvyššie požiadavky na svoj zrak, potrebujú vidieť čo najostrejšie, do diaľky aj do blízka. Preto sú ich zákazky v najvyššej cenovej relácii. Sortiment pre dospelých, ktorý firma ponúka je zrovnateľný s konkurenčnou firmou optika Milena.

Ďalšiu časť zákazníkov tvoria seniori, ktorí majú väčšinou podobné požiadavky ako predchádzajúca kategória, ale v nižšej cenovej relácii.

Rozdelenie zákazníkov podľa ich požiadaviek

Optiku zákazníci navštívia keď majú záujem o okuliare, kontaktné šošovky alebo doplnkový sortiment, ale o poradenstvo.

Zákazníkov, ktorí majú záujem o okuliare môžeme rozdeliť na tých, ktorí majú záujem o slnečné okuliare alebo o dioptrické okuliare. Dioptrie do dioptrických okuliarov sú určené lekárske predpisom od očnému lekárovi alebo na základe vyšetrenia diplomovaným optometristom na pobočke firmy. Možnosť vyšetrenia diplomovaným optometristom ponúka v meste len optika Milena a M&P optik.

Zákazníci so záujmom o kontaktné šošovky sú buď prvositeľia, ktorí s nimi nemajú žiadne skúsenosti, ale chcú sa to naučiť alebo sú to už nositeľia, ktorí len potrebujú nové balenie šošoviek. V prípade, že ide o prvositeľov firma poskytuje možnosť objednania sa na aplikáciu kontaktných šošoviek. Aplikáciu, teda vkladanie, vyberanie kontaktných šošoviek a doporučené hygienické návyky ich učí diplomovaný optometrista. Súčasťou aplikácie je pár mesačných kontaktných šošoviek so zákazníkovými dioptriami a roztok na kontaktné šošovky. Posledná časť zákazníkov sa zaujíma o doplnkový sortiment: lupy, puzdrá na okuliare, mikrovláknové utierky, šnúrky, obaly na kontaktné šošovky, roztoky na kontaktné šošovky atď.

2.8.2 Poskytovaná hodnota

Poskytovanú hodnotu pre zákazníka tvorí individuálny a profesionálny prístup zamestnancov ku zákazníkovi a samozrejme sortiment produktov, ktoré firma ponúka. A plnenie požiadaviek zákazníka všetkými dostupnými možnosťami. Činnosti ktoré nedokáže firma zabezpečiť sama odoberá od dodávateľov. Na základe prístupu a dodávania kvalitne zhotovených zákaziek firma buduje so svojimi zákazníkmi vzťah a zabezpečuje tým, že sa zákazník v dohľadnej dobe znovu do firmy vráti s ďalšími požiadavkami alebo na základe dobrej skúsenosti odporučí firmu svojej rodine alebo známym.

2.8.3 Kanály

Firma so zákazníkmi komunikuje niekoľkými komunikačnými kanálmi. Najvýznamnejšie kanály pre komunikáciu so zákazníkmi sú samozrejme dve kamenné predajne, ktoré slúžia zároveň aj na propagáciu. Ďalšími komunikačnými kanálmi sú Facebook a webstránka. Facebook využívajú najmä potenciálni zákazníci na zistenie informácií o firme. Webstránka dokáže poskytnúť informácie o firme, ale na dnešnú dobu má veľmi zlé prevedenie, ktoré zrejme nových zákazníkov nepriláka. Avšak za ten najúčinnější propagačný kanál / prostriedok môžeme považovať zákazníkov firmy, ktorý na základe svojej osobnej skúsenosti firmu odporučia svojim známym a rodine.

Firma využíva aj telefonický kontakt na zákazníka, ale nie v zmysle propagácie, ale len vtedy keď má zákazník pripravenú zákazku tak ho zamestnanec firmy kontaktuje telefonicky alebo zaslaním SMS o možnosti vyzdvihnutia zákazky.

2.8.4 Vzťahy so zákazníkmi

Firma sa už od svojho počiatku zameriava na individuálny prístup a poskytovanie služieb na najvyššej úrovni. Na základe prístupu a služieb si firma buduje so zákazníkmi vzťah. Tým, že firma čerpá z rodinnej tradície aj zákazníci sú touto tradíciou ovplyvnení a tak sa stáva, že rodičia ovplyvnia svoje deti a stávajú sa tak tiež zákazníkmi firmy.

Firma na podporu udržania zákazníkov vytvorila vernostný program pre zákazníkov. Tento VIP program je založený na vernostnej karte, na ktorú sa pripisujú body za zákazky a následne je poskytnutá zákazníkovi zľava. Zisk vernostnej karty je podmienený dosiahnutím určitej sumy zákazky.

2.8.5 Zdroje príjmov

Zdroje príjmov firmy tvoria tržby zo zakaziek, predaja doplnkového sortimentu a služieb. Do služieb sú zahrnuté aj vyšetrenia diplomovaným optometristom a aplikácie kontaktných šošoviek.

2.8.6 Kľúčové zdroje

Medzi kľúčové zdroje firmy patria znalosti v oblasti očnej optiky. Okrem technika, ktorý potrebuje len technickú zručnosť a schopnosť ovládať brúsne stroje, musia mať všetci zamestnanci aj konatelia firmy znalosti očnej optiky. Konatelia firmy majú vyštudovanú vysokú školu v oblasti očnej optiky, preto môžu zákazníkovi poskytovať odborné vyšetrenie zrakovej ostrosti. Zamestnanci firmy musia mať aspoň okrajové znalosti v oblasti očnej optiky, ale ponuku produktov a služieb firmy musia perfektne ovládať.

Ďalším zdrojom firmy sú jej dodávatelia, ktorí firme poskytujú potrebný materiál, či už sa jedná o okuliarové rámy alebo o sklá. Firma má viac dodávateľov na jednotlivé produkty, nie je závislá len na jedinom dodávateľovi.

Za finančný zdroj firmy sa dajú pokladať aj zákazníci, ktorí sú koncoví užívatelia služieb firmy.

2.8.7 Kľúčové činnosti

Kľúčové činnosti firmy sú poradenstvo a služby. Firma má vyškolených zamestnancov, ktorí dokážu odborne poradiť zákazníkovi a nasmerovať ich ku produktom a službám, ktoré poskytuje tak aby vyhovel ich potrebám. Pri poskytovaní služieb je taktiež veľmi dôležitá koordinácia, vďaka ktorej je firma efektívna a dokáže v primeranom čase plniť zákazky a aj záväzky voči dodávateľom.

2.8.8 Kľúčoví partneri

Kľúčoví partneri firmy sú jej dodávatelia. Firma má 6 dodávateľov na dioptrické sklá a vyše 30 dodávateľov na okuliarové rámy a ďalších 5 na doplnkový sortiment. S jedným z dodávateľov má firma nadštandardné vzťahy, ktoré firme aj dodávateľovi prinášajú vyššie zisky. Tento dodávateľ firme poskytuje aj prístroje a vybavenie na poskytovanie vyšetrenia zrakovej ostroty a stroj na presné vymeriavanie zrakového poľa, ktoré sa využíva pri zákazke na multifokálne dioptrické sklá.

Tým že firma nie je závislá len na jednom dodávateľovi ani v jednom z odoberaných produktov je tak zabezpečená voči výpadku v prípade, že by niektorí z dodávateľov prestali firme dodávať produkty.

2.8.9 Štruktúra nákladov

Najväčšou položkou firemných nákladov tvorí platba za prenájom troch priestorov v ktorých firma pôsobí. Všetky tri priestory firma prenajíma od jednej spoločnosti s ktorou dlhoročne

spolupracuje a vďaka tomu má isté finančné výhody. Ďalšie položky sú za vodu, plyn, internet a mobilné paušály. Taktiež významnou položkou sú výplaty zamestnancov a odvody za zamestnancov. Firma sa snaží nešetriť na výplatách svojich zamestnancov, pretože vie že dobre zaplatený zamestnanec odvedie kvalitne odvedenú prácu a v oblasti služieb celý business na práci zamestnancov stojí aj padá.

2.9 Analýza IT/IS

IT vybavenie firmy tvorí 5 stolných počítačov, 1 iPad a 1 počítač s poradenským systémom Rodenstock, ktorého súčasťou je vymeriavacia veža. Konatelia firmy disponujú prístupovými heslami ku všetkým počítačom. Zamestnanci firmy majú prístup len ku dvom stolovým počítačom, ktoré používajú na zápis zákaziek do klientskej databázy a na spravovanie sociálnych sietí firmy. Prístup ku webovej stránke majú taktiež len konatelia firmy.

Softwarové vybavenie stolných počítačov firmy:

- operačný systém Windows 8,
- objednávkový systém WinFit a Rodenstock virtual consulting,
- program na výpočet mzdy,
- program na spracovanie poukazov,
- databáza klientov,
- ochranu softwaru zabezpečuje ESET Smart Security.

2.10 Analýza webovej stránky firmy

Webová stránka firmy vznikla v roku 2010, tomu odpovedá aj jej dizajn a informácie, ktoré sú na nej uvedené. Je jednostranne zameraná na predstavenie predajne Spektrum. Predajňa v OC Jasná na webe vôbec nie je odprezentovaná, pretože vznikla až po vytvorení webovej stránky. To svedčí o tom že webová stránka nie je aktuálna.

Webová stránka vyzdvihuje, že sa jedná o rodinnú firmu s dlhoročnou tradíciou, prezentuje taktiež možnosti merania zrakovej ostrosti a aplikácie kontaktných šošoviek.

Dizajn webovej stránky firmy je zastaralí a v dnešnej dobe absolútne neatraktívny pre potenciálne zákazníka. Pravdepodobnosť získania mladého zákazníka, ktorý si vyberá očnú optiku na internete v porovnaní s konkurenciou je veľmi nízka.

Webová stránka poskytuje jedinú funkciu: „Opýtaj sa optika“, čo znamená poslať email, inak slúži len na prezentáciu.

Webová stránka poskytuje mnoho možností ako zaujať a získať potenciálneho mladého zákazníka, odprezentovať detský sortiment v predajni v OC Jasná a taktiež ako zefektívniť firemné procesy, konkrétne sa jedná o objednávanie na vyšetrenie, ktoré by mohlo prebiehať online. Ďalej sa týmto možnostiam venujem v návrhovej časti diplomovej práce.

2.11 Analýza informačného systému firmy

Analýza informačného systému firmy je základ pre navrhnutie zmien. V tejto časti je detailne popísaný informačný systém firmy a následne sú popísané analýzy a bezpečnosť informačného systému.

2.11.1 Informačný systém firmy M&P optik s.r.o.

Hlavným zámerom zavedenia informačného systému do firmy M&P optik s.r.o. v roku 2009 bolo vytvoriť databázu klientov firmy. Informačný systém firmy slúži na rýchle a prehľadné vyhľadávanie údajov o klientoch. Taktiež na dodatočné vyhľadanie informácií ohľadom záručnej doby. Ďalšia z funkcií informačného systému firmy je VIP klub klientov. Do VIP klubu sú zaradení klienti, ktorí prekročia stanovenú finančnú hranicu pri nákupe a následne vyplnia svoje údaje do formulára. Klientom je pri preberaní tovaru pridelená klubová karta s identifikačným číslom. V databáze klientov sa zaznamenávajú body za nákup. Na základe bodov v databáze personál firmy udeľuje zľavu klientom pri ich ďalších nákupoch.

2.11.2 HOS 8 analýza informačného systému firmy

Základom HOS 8 analýzy je vyplnený dotazník priamo od konateľa firmy, ktorý je zároveň aj hlavným technikom firmy.

Tabuľka 4: Hodnotenie HOS 8 analýzy informačného systému.(18)

OBLASTI ANALÝZY	STUPEŇ HODNOTENIA	SLOVNÉ HODNOTENIE
Hardware	3	Skôr dobrá úroveň
Software	4	Dobrá úroveň
Orgware	3	Skôr dobrá úroveň
Peopleware	3	Skôr dobrá úroveň
Dataware	3	Skôr dobrá úroveň
Zákazníci	3	Skôr dobrá úroveň
Dodávatelia	3	Skôr dobrá úroveň
Management IS	3	Skôr dobrá úroveň

Legenda: 1 - slabá úroveň, 2 - skôr slabá úroveň, 3 - skôr dobrá úroveň, 4 - dobrá úroveň, 5 - veľmi dobrá úroveň

V dotazníku je najnižšie hodnotenie 3, čo v slovnej interpretácii znamená skôr dobrá úroveň. Táto hodnota určuje aj hodnotu súhrnného stavu informačného systému. Zložky informačného systému ohodnotenú hodnotou 3 sú Hardware, Orgware, Peopleware, Dataware, Zákazníci, Dodávatelia a Management IS. Informačný systém firmy dosiahol v zložke Software výsledok hodnotenia dobrá úroveň. Podľa HOS 8 analýzy je doporučený stav „dobrá úroveň“. Z tohto hodnotenia vyplýva, že zložky informačného systému firmy Hardware, Orgware, Peopleware, Dataware, Zákazníci a Dodávatelia sú kľúčom k zlepšeniu funkčnosti informačného systému.

2.11.3 Bezpečnosť informačného systému firmy

Zhodnotenie bezpečnosti informačného systému je jednou z častí HOS 8 analýzy. Informačná bezpečnosť analyzovaného informačného systému firmy je ohodnotená na úroveň číslo 3, čo znamená skôr dobré zabezpečenie informačnej bezpečnosti. Bezpečnosť informačného systému firma zabezpečuje prostredníctvom možnosti pripojenia k systému len cez firemné počítače. Týmto spôsobom eliminuje riziko zneužitia dát, ku ktorému by mohlo dôjsť v prípade, že by sa

zamestnanec pripojil do informačného systému firmy z počítača mimo firmy a zabudol by sa odhlásiť. Zálohovanie dát prebieha jedenkrát za dva týždne skopírovaním dát na externý disk.

2.11.4 SWOT analýza informačného systému firmy

SWOT analýza je zameraná na silné a slabé stránky informačného systému a následne na príležitosti a hrozby. Analýza poskytuje informácie o možných rizikách informačného systému firmy.

Silné stránky

- presnosť dát,
- úplnosť dát,
- rýchlosť odozvy.

Slabé stránky

- vyhľadávanie s diakritikou,
- zložitosť pri vytváraní člena VIP klubu,
- neprehľadné zadávanie bodov členovi VIP klubu,
- rozlišovanie klientov s rovnakým menom a priezviskom.

Príležitosti

- upraviť vyhľadávanie,
- zlepšiť užívateľské rozhranie,
- zautomatizovať výber objednávkového systému,
- zjednodušiť prácu s VIP klubom.

Hrozby

- výpadok všetkých firemných počítačov v rovnakom čase,
- vymazanie dát z externého disku,
- zámena klientov s rovnakým menom a priezviskom.

2.12 Zhrnutie analytickej časti

V úvode analytickej časti diplomovej práce je predstavená firma a jej dlhoročná história. Následne je popísaná tvorba hodnoty firmy pomocou hodnotového reťazca. Modelom 7S sú detailne popísané stratégia firmy, firemná štruktúra, firemné systémy, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty. Model 7S poukázal na systémové nedostatky firmy a možnosti ich zlepšenia. Ďalšiu časť tvorí popis konkurenčných firiem nachádzajúcich sa v meste pôsobenia firmy, ktoré sú jej priamou konkurenciou. Ďalší popis tvorby hodnoty firmy tvorí business model Canvas. A záverečná časť sa zameriava na informačné technológie firmy, webovú stránku a firemný informačný systém.

Hodnotový reťazec detailne popisuje činnosti/procesy firmy, ktorými dochádza ku tvorbe hodnoty. Model 7S poukázal na nedostatky v systéme firmy, víziu zamerania stratégie firmy na mladších zákazníkov, ale ukázal aj na to, že firma je veľmi flexibilná (každý člen firmy je zastupiteľný). Porovnanie firmy s konkurenciou ukázalo dve konkurenčné výhody firmy, ktorými sú ponuka detského sortimentu a ponuka aplikácie kontaktných šošoviek. Súčasťou modelu Canvas je tvorba hodnoty firmy ktorá je detailnejšie popísaná v hodnotovom reťazci. Pre analýzu boli podstatnejšie najmä prvky zákaznícke segmenty a komunikačné kanály firmy.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Z predchádzajúcej časti diplomovej práce vyplýva, že na podporu cieľov a stratégie firmy, ktoré sú zamerané na získanie mladého zákazníka, je potrebné využiť možnosti vylepšenia nasledujúcich prvkov firmy:

- Interné procesy
- Komunikačné kanály
- Prezentácia firmy

Podpora pomocou ICT samozrejme nie je zameraná výhradne na uvedené prvky firmy, ale na ich kombináciu a celkové prepojenie v rámci fungovania firmy. Uvedené prvky majú najväčší potenciál na podporu pomocou rozvoja ICT.

3.1 Východiská pre návrhy

Cieľom diplomovej práce je návrh konkrétnych opatrení pre využitie ICT, vrátane vymedzenia spôsobu ich realizácie a vyhodnotenia realizácie.

Posilnenie komunikačných kanálov je v dnešnej dobe nevyhnutné, firma sa pomocou nich prezentuje, získava zákazníkov, ale aj komunikuje s terajšími zákazníkmi. Je veľmi dôležité posilniť marketing firmy, ktorá sa potrebuje zamerať na získavanie mladších zákazníkov. V tejto kapitole bude uvedený návrh, aké nástroje alebo kanály by firma mohla pre zisk mladších zákazníkov využiť. Popríklad ako upraviť nástroje, ktoré momentálne využíva. Aktuálne ICT firmy ponúka možnosti ako zefektívniť interné procesy firmy.

3.1.1 Zlepšenie prezentácie firmy modernizáciou webovej stránky

Prvou z oblastí posilnenia firemnej business stratégie pomocou využitia ICT je využitie technológií v marketingu firmy. Firma aktuálne na svoju prezentáciu používa webovú stránku a stránku na sociálnej sieti Facebook.

Webová stránka firmy je neaktuálna a zastaralá. Neposkytuje informácie o oboch predajniach firmy a neprezentuje detský sortiment firmy, ktorý tvorí je jednou z konkurenčných výhod firmy.

Možnosti ako zmeniť a vylepšiť webovú stránku:

- **Aktualizácia webovej stránky**

Prvá možnosť je doplnenie aktuálnych informácií na existujúcu webovú stránku. Doplnenie aktuálnej ponuky firmy a predstavenie druhej pobočky, detského sortimentu a ponúkaných služieb. Jedna z najväčších konkurenčných výhod firmy je predaj detského sortimentu, aplikácia kontaktných šošoviek a konzultácie spojené s nosením kontaktných šošoviek. Spolumajiteľ firmy pán Pavel Moravec patrí medzi najväčších odborníkov na kontaktné šošovky na Slovensku. Jeho konzultácie využívajú aj očné lekári v Liptovskom Mikuláši. Je preto potrebné prezentovať tieto dve konkurenčné výhody masívnejšie.

Spôsob možného prevedenia:

- oslovenie firmy, ktorá webovú stránku vytvorila,
- oslovenie inej firmy alebo freelancera, ktorý sa špecializuje na tvorbu webových stránok.

- **Vytvorenie novej webovej stránky**

Vytvorenie novej webovej stránky vrátane jej funkčnosti. Firma sa v predajniach prezentuje ako moderná, taká ktorá drží krok s najnovšími módnymi trendami. Jej moderná prezentácia by mala byť viditeľná aj na webovej stránke. Taktiež s pribúdajúcimi možnosťami na prezeranie webových stránok na rôznych zariadeniach by mala byť responzívna. Firma nemá záujem o to aby svoje produkty predávala priamo na svojej webovej stránke. Preto je potrebné sa zamerať hlavne na prezentáciu firmy a produktov na webovej stránke a prilákať zákazníkov do predajní.

Výhodou tvorby novej webovej stránky v dnešnej dobe je to, že najmodernejšie weby poskytujú primerané množstvo informácií, nie sú preplnené a dizajn je jednoduchý a čistý.

M&P optik

Rodinná optika s 27 ročnou skúsenosťou

Sme druhá generácia diplomovaných optometristov z rodiny Moravec. Ponúkame kompletnú optometriu zraku, poradenstvo, výrobu skiel a úpravu rámov a komplexný klientský servis.



Profesionálny prístup skúsených optometristov



Šošovkové aplikačné centrum



Široká ponuka značkových okuliarových rámov priamo na predajni

Obrázok 9: Návrh vizualizácie novej webovej stránky. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Spôsob možného prevedenia:

- Oslovenie firmy, ktorá sa zaoberá tvorbou webových stránok a navrhnutie požadovaných zmien a dizajnu.
- Oslovenie firmy, ktorá sa zaoberá celkovo tvorbou webových stránok aj tvorbou značky. Vytvorenie nového internetového marketingu na mieru a vytvorenie novej webovej stránky, ktorá je moderná a spĺňa všetky aktuálne požiadavky na webovú stránku a responzivnosť.

Zhodnotenie navrhovaných úprav s využitím ICT:

Tabuľka 5: Zhodnotenie navrhovaných úprav. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Plusy	Mínusy
Doplnenie aktuálneho webu	<ul style="list-style-type: none"> • vylepšenie web stránky, • lacnejšie riešenie, • vyzdvihnutie konkurenčných výhod, 	<ul style="list-style-type: none"> • nezlepší atraktivitu a modernosť webu, • nízky potenciál pre rozvoj.
Vytvorenie nového webu	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšenie atraktivity a modernosti webu, 	<ul style="list-style-type: none"> • vyššie náklady,

	<ul style="list-style-type: none"> • implementácia nových funkcií, • zlepšenie prehľadnosti webu, 	<ul style="list-style-type: none"> • nutnosť rozsiahlejšej analýzy, • dlhšia príprava.
Zlepšenie využívania sociálnej siete	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšenie propagácie vlastnej firmy, • zaujatie širšieho spektra zákazníkov, • zlepšenie poskytovaného servisu pre zákazníkov, 	<ul style="list-style-type: none"> • nutnosť pravidelnej starostlivosti, • nutnosť kreativity, • nutnosť kvalitného reklamného materiálu.

3.1.2 Zavedenie online objednávkového systému

Momentálne objednávanie zákazníkov na termín vyšetrenia zrakovej ostrosti alebo aplikácie kontaktných šošoviek prebieha priamo v predajniach alebo telefonicky. Do diára je zamestnancom firmy zapísané meno zákazníka ku určitému dátumu a času.

Firmou používaný spôsob je zastaralý a má viac nevýhod, ktoré sa dajú jednoducho odstrániť. Aktuálny spôsob poskytuje zamestnancom o zákazníkovi jediný údaj a to je jeho priezvisko. Pokiaľ ide o zákazníka, ktorý sa nachádza v databáze firmy tak firma väčšinou má k dispozícii telefonický kontakt na zákazníka. Pokiaľ zákazník ešte u firmy nemá v databáze zapísanú žiadnu zákazku, tak firma nedisponuje žiadnymi informáciami o klientovi.

Pokiaľ dôjde ku nejakým nepredvídateľným okolnostiam a firma nie je schopná poskytnúť dohodnuté vyšetrenie alebo aplikáciu zákazníkovi v danom termíne, nemusí byť schopná dohľadať kontakt na zákazníka a oboznámiť ho s novovzniknutou situáciou a nemá možnosť mu navrhnúť nový termín. Zákazník sa o zmene môže dozvedieť až keď sa dostaví na vyšetrenie od zamestnancov, ktorí mu ponúknu zmenu termínu.

Ako riešenie sa ponúka zavedenie online objednávkového systému. Objednávkový systém nie je potrebné vyvíjať ani programovať. Stačí si vybrať online objednávkový systém, ktorý poskytuje funkcie vyhovujúce požiadavkám firmy.

Výhody online objednávkového systému

- Šetrenie času zamestnancom.

- Získanie kontaktných údajov zákazníka, súlade s GDPR.
- Moderná a rýchla technológia, ktorá zvýši atraktivitu webovej stránky firmy.
- Zákazník na termín nezabudne. Online objednávkové systémy väčšinou ponúkajú aj možnosť nastavenia pripomenutia zákazníkovi jeho termín pomocou SMS alebo emailu.

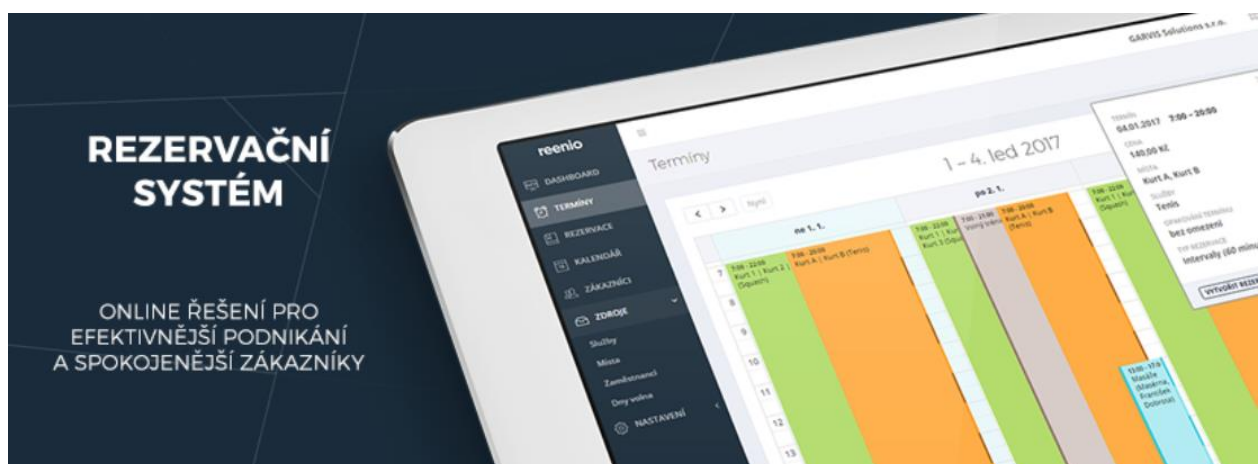
Porovnanie dostupných online objednávkových systémov

Nasledujúce objednávkové systémy boli vybrané na základe požiadaviek konateľa firmy, ktorými boli dostupná cena (maximálne 20 eur mesačne), databáza zákazníkov a notifikácia zákazníka pred termínom.

Vybrané objednávkové systémy:

Reenio – ponuka Business

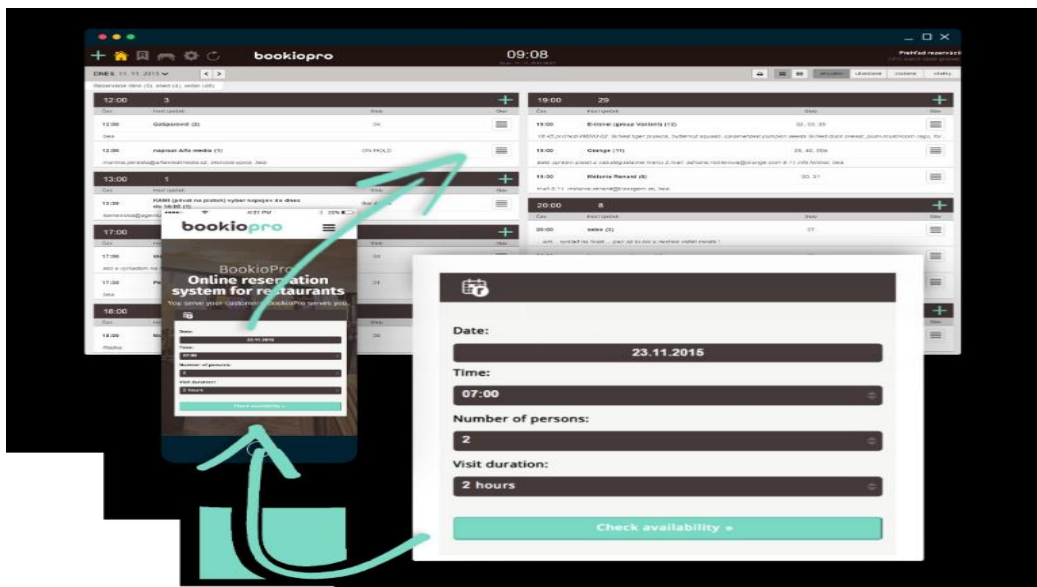
- Neobmedzený počet zákazníkov.
- Limit 1 000 rezervácií za mesiac.
- Responzívny web.
- E-mailové a SMS notifikácie.
- Integrácia do vlastnej webovej stránky.
- Bez zobrazovania reklám.
- Štatistiky, podpora Google Analytics.
- Databáza zákazníkov.
- 9,50€ za mesiac.



Obrázok 10: Rezervačný systém Reenio.(Zdroj: <https://www.reenio.sk/>)

Bookiopro – ponuka Basic

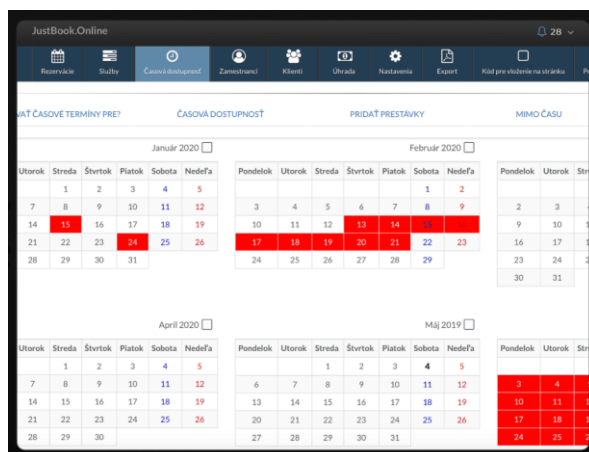
- Neobmedzený počet rezervácií.
- Automatické potvrdenie rezervácie.
- Online aj off-line mód, zabezpečí prístup ku objednávkam aj pri výpadku internetového pripojenia.
- SMS notifikácia.
- Responzívny web.
- V tejto ponuke nie je dostupná databáza zákazníkov.
- 19€ za mesiac.



Obrázok 11: Rezervačný systém Bookiopro.(Zdroj: <https://www.bookiopro.com/sk>)

JustBook – ponuka Standard

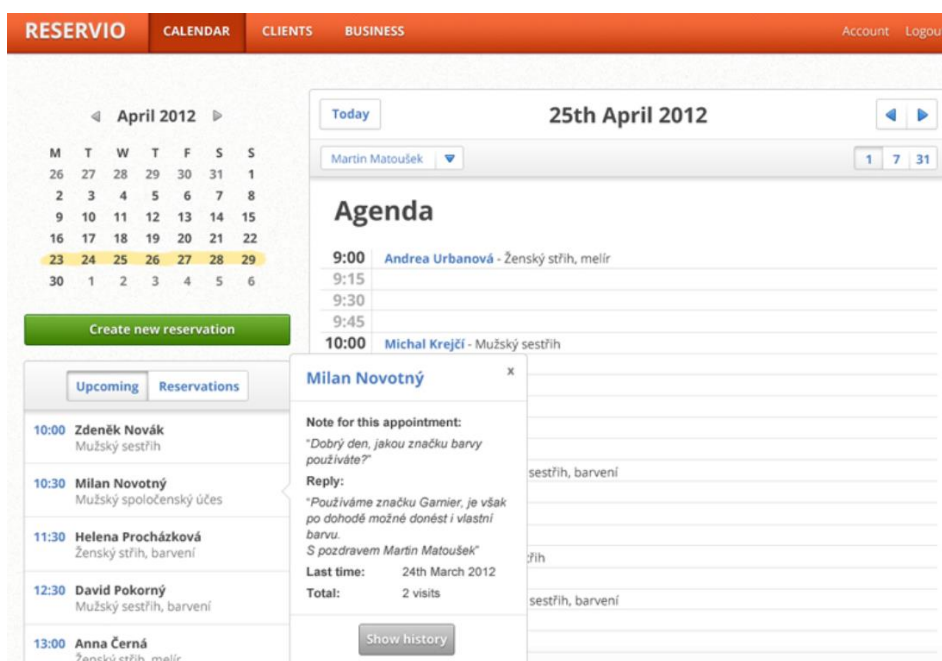
- Neobmedzený počet rezervácií za mesiac.
- Neobmedzený počet ponúkaných služieb.
- Automatické potvrdenie rezervácie.
- SMS a emailová notifikácia.
- Responzívny web.
- Možnosť vizuálneho prispôsobenia ku webovej stránke firmy.
- 16,90€ za mesiac.



Obrázok 12: Rezervačný systém JustBook.(Zdroj: <https://www.justbook.sk/>)

Reservio – ponuka Standard

- 500 rezervácií za mesiac.
- Štatistiky.
- SMS notifikácia.
- Možnosť tlače a exportu.
- Responzívny web.
- Možnosť vytvorenia voucherov.
- 16€ za mesiac.



Obrázok 13: Rezervačný systém Reservio.(Zdroj: <https://www.reservio.com/cs/>)

Zhodnotenie vybraných ponúk

Porovnanie uvedených ponúk sa odráža od poskytnutých informácií na webových stránkach firiem. Rozhodujúce boli tieto vlastnosti systému: počet rezervácií za mesiac, notifikácia pred zarezervovaným termínom, dostupnosť štatistík rezervácií zákazníkov, databáza zákazníkov a cena v eurách za mesiac.

Tabuľka 6: Zhodnotenie vybraných ponúk.(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Reenio	Bookiopro	JustBook	Reservio
Rezervácie/mesiac	1 000	neobmedzené	neobmedzené	500
Notifikácia	e-mail + SMS	SMS	e-mail + SMS	SMS
Štatistiky	áno	nie	nie	áno
Databáza	áno	nie	nie	áno
Cena	9,50€	19€	16,90€	16€

Uvedenú tabuľku s hodnotením vybraných kľúčových vlastností systému som konzultovala so spoluzakladateľom firmy pánom Pavlom Moravcom. Jeho kritériá splnili len firmy Reenio a Reservio, pretože trvá na štatistikách a databáze klientov. Finálne rozhodnutie ovplyvnil aj dizajn objednávkových systémov. Firma Reenio ponúka integráciu svojho systému do webovej stránky firmy a jeho prispôsobenie. Zákazníci tak môžu rezerváciu vykonať priamo na webovej stránke firmy. Víťazná ponuka je ponuka Business od firmy Reenio.

3.1.3 Aktualizácia informačného systému

Ďalšia možnosť ako zefektívniť firemné procesy je aktualizovať informačný systém firmy. Konzultovala som nedostatky informačného systému s vedením firmy a aj možnosti jeho vylepšenia. Z navrhovaných troch možností (nákup nového informačného systému, outsourcing informačného systému a aktualizácia terajšieho informačného systému) vedenie uprednostnilo aktualizáciu, pretože je najmenej finančne a časovo náročná. Aktualizácia systému taktiež nebude vyžadovať špeciálnu zmenu nastavení počítačov, na ktorých sa momentálne používa.

Popis nedostatkov informačného systému

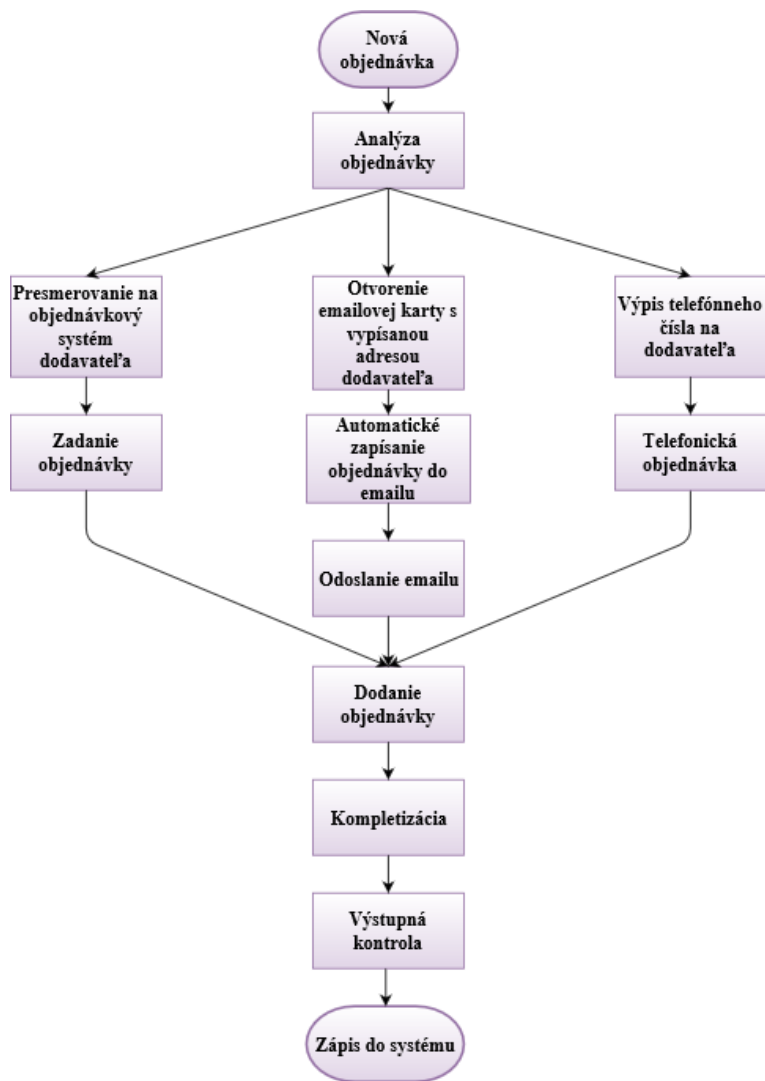
Informačný systém firmy momentálne slúži len ako databáza klientov bez prepojenia na informačné systémy dodávateľov. Firma v súčasnej dobe spolupracuje s mnohými dodávateľmi, ktorí majú rôzne spôsoby zadávania objednávky. Niektorí dodávatelia majú vytvorené objednávkové systémy v internetovom prehliadači, ostatným dodávateľom je potrebné zadať objednávky emailom alebo telefonicky.

Návrh riešenia

Súčasťou aktualizácie informačného systému by bolo pridanie funkcie, ktorá by automatizovala výber objednávkového systému pri zadávaní novej objednávky. Automatický výber ušetrí zamestnancom firmy čas, zefektívni proces a zvýši rýchlosť zadávania objednávok. Zvýšenie rýchlosti zadávania objednávok bude viesť ku zvýšeniu celkovej rýchlosti vybavovania zákaziek.

Nová prijatá objednávka sa zapíše do informačného systému, ktorý ju následne zanalyzuje. Na základe analýzy vyberie postup zadania objednávky konkrétnemu dodávateľovi:

- Presmeruje zadávateľa objednávky priamo do objednávkového systému dodávateľa.
- Otvorí kartu nového emailu s vypísanou adresou dodávateľa a vypíše do emailu objednávku v potrebnom formáte a počká len na kontrolu zadávateľom a odoslanie.
- Vypíše na obrazovku telefónne číslo dodávateľa.



Obrázok 14: Návrh aktualizácie IS.[Zdroj: vlastné spracovanie]

3.1.4 Zlepšenie prezentácie firmy na sociálnych sieťach

Možnosti sociálnych sietí a ich dosah je v tejto dobe obrovský. Analýza konkurencie ukázala, že v tejto oblasti má firma veľké rezervy. Dve z troch firiem v Liptovskom Mikuláši majú lepšiu prezentáciu na sociálnych sieťach ako firma M&P optik. Táto skutočnosť môže firmu obráť o potencionálnych zákazníkov, ktorí si svoju optiku vyberú podľa jej prezentácie na internete a dostupných internetových recenzií.

Návrhy ako vylepšiť prezentáciu firmy na facebookovej stránke:

- Aktualizácia informácií o firme.

- Predstavenie predajne v Obchodnom Centre Jasná a jej sortimentu.
- Prezentácia nového tovaru po jeho prevzatí a vystavení na predajni.
- Uvedenie informácií o prebiehajúcich akciách.
- Pravidelné pridávanie príspevkov o novom tovare.
- V prípade výnimočných situácií uvedenie zmeny otváracích hodín predajni.
- Pravidelné využívanie reklamných materiálov od dodávateľov.

3.1.5 Ďalšie návrhy na posilnenie marketingu firmy

- prenájom billboardu,
- reklama umiestnená na turistickej mape mesta,
- reklama v rádiu Liptov,
- reklama v televízii Liptov.

Alternatívy sú prispôbené aktuálnym možnostiam prezentácie v meste Liptovský Mikuláš. Na základe spolupráce s informačným centrom mesta je možné umiestniť reklamné inzeráty napríklad na informačné letáky mesta alebo turistické mapy mesta. Je tam priestor aj na zverejnenie sponzorov udalostí či zbierok. Ceny uvedené v nasledujúcej tabuľke sú orientačné, sú poskytnuté na základe konzultácie v reklamnej firme.

Tabuľka 7: Alternatívy investície do marketingu. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Alternatíva	Cena
Prenájom billboardu	130 € / mesiac
Reklama v televízií Liptov	1 000 € / mesiac
Reklama v rádiu Liptov	500 € / mesiac
Reklama na turistickej mape mesta	300 € / mesiac

Alternatíva prenájmu billboardu je pre firmu finančne najzaujímavejšia. Ide o efektívnu reklamu a zároveň aj o kompromis nákladov a možného zisku. Prenájmy billboardov v meste Liptovský Mikuláš poskytuje mnoho firiem. Jedna z týchto firiem dlhoročne spolupracuje s firmou M&P optik s.r.o.. Poskytuje firme reklamy, ktoré sú v súčasnej dobe umiestnené v predajniach. Je tak možné rozšíriť spoluprácu firiem a zabezpečiť zvýšenie propagácie.

3.2 Zhodnotenie prínosu návrhov

Návrhy sú zamerané na podporenie interných procesov firmy, zefektívnenie komunikačných kanálov a marketingu. Zefektívnenie komunikačných kanálov a zlepšenie prezentácie firmy by malo zvýšiť počet zákazníkov mladšom veku. Výhodou uvedených návrhov je ich nízka časová náročnosť. Taktiež náklady na ich uskutočnenie sú pre firmu prijateľné.

Návrhy boli konzultované so spolumajiteľmi firmy a ich reakcia bola pozitívna. Už dlhšiu dobu mali v pláne aktualizovať webovú stránku, pretože si uvedomujú jej zastaralé prevedenie a neaktuálnosť informácií zverejnených na webovej stránke. Bol im taktiež odprezentovaný návrh nového dizajnu webovej stránky. Zaujala ich najmä jednoduchosť a prehľadnosť navrhnutej webovej stránky. Návrh zaviesť online objednávkový systém budú konzultovať aj so svojimi zamestnancami a v spolupráci s nimi zhodnotia, či tento návrh zrealizujú alebo nie. Ďalej bol spolumajiteľom predložený návrh na pridanie novej funkčnosti do informačného systému. Zhodli sa na tom, že by im nová funkcia systému ušetrila čas a zrýchlila celkovú dobu vybavovania zákaziek.

Náklady na posilnenie marketingu pre firmu momentálne predstavujú veľké finančné zaťaženie, ktoré si vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu nemôže firma dovoliť. Preto bude svoju pozornosť zameriavať najmä na zlepšenie prezentácie na facebookovej stránke a webovej stránke.

4 ZÁVER

V tejto diplomovej práci s názvom ICT v strategickom riadení podniku bolo cieľom navrhnuť využitie ICT pre podporu strategického riadenia firmy a podpory business stratégie firmy. Firma, o ktorú sa jedná je firma M&P optik s.r.o. sídliaca v Liptovskom Mikuláši a pôsobiaca v oblasti očnej optiky.

V prvej časti boli spracované teoretické východiská, ktoré sú zdrojom informácií pre diplomovú prácu. Teoretická časť je zameraná najmä na stratégiu, podnikateľského prostredia, informačných technológií a informačných systémov.

Úvodom analytickej časti diplomovej práce je predstavená firma M&P optik s.r.o. predmet činnosti firmy a hodnoty firmy. Následne je pomocou modelu 7S popísané vnútorné prostredie firmy a jej fungovanie. Ďalej je popísaná konkurencia firmy a ciele firmy v ekonomickej, externej a internej dimenzií. Nasleduje porovnanie silných a slabých stránok firmy a záver kapitoly tvorí model Canvas, pomocou ktorého bola charakterizovaná aktuálna stratégia firmy, tak to vyplýva z jej aktuálneho fungovania.

Na základe prevedených analýz boli v návrhovej časti predstavené návrhy na zefektívnenie interných procesov firmy pomocou úpravy aktuálneho informačného systému firmy. Taktiež návrhy na zlepšenie funkčnosti komunikačných kanálov a predstavenie nových možností na posilnenie marketingu firmy. Návrhy boli predložené spolumajiteľom firmy a bude sa o nich ďalej rozhodovať.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- (2) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (3) KOTLER, Philip., 2001. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
- (4) PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- (5) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.
- (6) ZICH, R. Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži?, s. 62. (Zich, 2012).
- (7) HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Spojené státy: Cengage South-Western, 2016. ISBN: 978-1-305-50214-7.
- (8) OSTERWALDER, Alexander., Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN: 978-80-265-0425-2.
- (9) GUINN, Alan., Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta MATUŠÍKOVÁ. Strategický management. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN: 978-80-7314-125-7.
- (10) PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví z a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- (11) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (12) OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500254.
- (13) GÁLA Libor., Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5457-4.

- (14) NOVOTNÝ, Ota., Jan POUR a David SLÁNSKÝ. Business Intelligence, Jak využít bohatství ve vašich datech. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3.
- (15) BOCIJ, Paul., Andrew GREASLEY a Simon HICKIE. Business Information Systems. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN: 978-0-273-73645-5.
- (16) SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- (17) Strategyzer. The Value Proposition Canvas: Create the value your customers want [online]. Switzerland:Strategyzer,2020[cit.2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.strategyzer.com>
- (18) Zefis [online]. Brno: Doc. Ing. Miloš Koch, CSc., 2014 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://zefis.cz/>
- (19) Konzultácia s konateľmi firmy.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Business model Canvas.(17)	20
Obrázok 2: Prepojenie modelu Canvas.(17)	22
Obrázok 3: 3D hodnotenie úspechov firmy.(6)	24
Obrázok 4: Hodnotový reťazec.(4)	29
Obrázok 5: Aplikovaná informatika. (13)	33
Obrázok 6: Multidimenzionálna dátová kocka. (14)	37
Obrázok 7: Informačná stratégia. (15)	38
Obrázok 8: Logo firmy. (19)	42
Obrázok 9: Návrh vizualizácie novej webovej stránky.(Zdroj: vlastné spracovanie)	68
Obrázok 10: Rezervačný systém Reenio.(Zdroj: https://www.reenio.sk/)	70
Obrázok 11: Rezervačný systém Bookiopro.(Zdroj: https://www.bookiopro.com/sk) ...	71
Obrázok 12: Rezervačný systém JustBook.(Zdroj: https://www.justbook.sk/)	72
Obrázok 13: Rezervačný systém Reservio.(Zdroj: https://www.reservio.com/cs/)	72
Obrázok 14: Návrh aktualizácie IS.[Zdroj: vlastné spracovanie]	75

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Zhrnutie modelu 7S. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	52
Tabuľka 2: Kritériá a metódy pre spracovanie konkurenčných máp. (Zdroj: vlastné spracovanie)	53
Tabuľka 3: Stručné zhrnutie konkurenčných firiem. (Zdroj: vlastné spracovanie)	55
Tabuľka 4: Hodnotenie HOS 8 analýzy informačného systému.(18).....	63
Tabuľka 5: Zhodnotenie navrhovaných úprav.(Zdroj: vlastné spracovanie).....	68
Tabuľka 6: Zhodnotenie vybraných ponúk.(Zdroj: vlastné spracovanie)	73
Tabuľka 7: Alternatívy investície do marketingu.(Zdroj: vlastné spracovanie)	76