

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2020/36086129768803588

PLÁNOVANIE ROZVOJA PODNIKU

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

PLÁNOVANIE ROZVOJA PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Košice 2020

Viliam Murin



Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Viliam Murin
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický
Názov: Plánovanie rozvoja podniku
Anotácia: Strategický plán rozvoja podniku je strategickým dokumentom dlhodobého charakteru, ktorý si kladie za cieľ nastaviť efektívny smer jeho rozvoja a určuje spôsob realizácie rozvojovej vízie, cieľov a stratégie. Bakalárska práca sa zameriava na riešenie kľúčových problémov identifikovaných v rámci vykonaných analýz v nadväznosti na súčasné poznatky riešenej problematiky doma a v zahraničí, ako aj definované strategické zásady a priority podniku, čoho výsledkom je zostavenie implementačného plánu, teda spôsobu realizácie určenej rozvojovej stratégie. Implementačný plán nastaví východiskový smer implementácie strategického rozvoja analyzovaného objektu skúmania.

Vedúci: Ing. Petra Szaryszová, PhD.
Oponent: Ing. Miroslava Horváthová
Katedra: KM PHF - Katedra manažmentu PHF, Košice
Vedúci katedry: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Dátum zadania: 02.04.2019

Dátum schválenia: 31.05.2019

prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 23. 07. 2020

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Týmto chcem poďakovať vedúcej záverečnej práce Ing. Petre Szaryszovej, PhD. za ústretovosť, čas, ochotu a odbornú pomoc pri vypracovaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

MURIN, Viliam: Plánovanie rozvoja podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Petra Szaryszová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 59.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť opodstatnené strategické riešenia vybraného podniku vychádzajúc z výsledkov analýz prevedených v zmysle tvorby plánu rozvoja podniku. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 4 obrázky, 6 grafov a 16 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná princípom manažmentu podniku smerom k jeho efektívnemu rozvoju, plánovaniu a cieľom podniku v zmysle jeho rozvoja, charakteristike strategického plánovania rozvoja podniku, teóriu implementačného plánu rozvojovej stratégie v digitálnom segmente. V ďalšej časti charakterizujeme hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré sú potrebné na dosiahnutie hlavného cieľa. V tretej kapitole je uvedená zvolená metodika, metódy skúmania a spôsob získavania informácií. Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou súčasnej finančnej situácie podniku za posledné štyri roky, dôkladnou analýzou interného a externého prostredia podľa zvolených metód, strategickou syntézou a návrhom stratégie podniku, implementáciou novej podnikateľskej činnosti v podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh zaradenia novej podnikateľskej činnosti v digitálnom segmente.

Kľúčové slová:

plánovanie, rozvoj, stratégia, plán, podnik

ABSTRACT

MURIN, Viliam: Business development planning – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Management. – Thesis supervisor: Ing. Petra Szaryszová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, number of pages 59.

The aim of the final thesis is to propose substantiated strategic solutions for a selected company based on the results of analyzes performed in terms of creating a business development plan. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 4 pictures, 6 diagrams and 16 tables. The first chapter is devoted to the business management principles for efficient development, planning and goals of business in terms of its development, characteristics of strategic business development planning, theory of implementation plan for business development in digital market. In the next part we defined the main goal of the final thesis and partial goals, which are needed to achieve the main goal of the final thesis. The third chapter is the chosen methodology, the methods of investigation and the way of obtaining information. The final chapter deals with the analysis of the current financial situation of the company for the last four years, a thorough analysis of the internal and external environment according to selected methods, strategic synthesis and design of company strategy, implementation of new business activities in the company. The solution to the problem is to start new business activity in digital segment.

Keywords:

planning, development, strategy, plan, enterprise

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Princípy manažmentu podniku smerom k jeho efektívnemu rozvoju	11
1.2 Plánovanie a ciele podniku v zmysle jeho rozvoja	12
1.3 Strategické plánovanie rozvoja podniku.....	15
1.3.1 Vývoj a charakteristika strategického plánovania.....	15
1.3.2 Úrovne strategického plánovania.....	17
1.3.3 Úlohy strategického plánovania.....	18
1.3.4 Poslanie podniku.....	19
1.4 Prechod podniku na digitálny trh.....	20
1.4.1 Implementačný plán rozvojovej stratégie rozvoja v oblasti digitálneho segmentu	20
1.4.2 Nastavenie východiskového smeru prechodu na digitálne služby v roku 2020	22
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	25
3.1 Charakteristika objektu skúmania	25
3.2 Spôsoby získavania informácií a pracovné postupy	26
3.3 Metódy skúmania.....	26
3.3.1 Dôsledná analýza interného prostredia	27
3.3.2 Dôsledná analýza externého prostredia.....	27
4 Výsledky práce a diskusia	29
4.1 Analýza súčasnej finančnej situácie podniku.....	29
4.2 Analýza externého prostredia podniku	31
4.2.1 Vplyv externého prostredia na podnikateľskú činnosť prenájmu reklamných plôch vo výťahoch	32
4.2.2 Vplyv externého prostredia na podnikateľskú činnosť poskytovania internetových služieb ...	35
4.3 Analýza interného prostredia podniku.....	39
4.4 Strategická syntéza a návrh stratégie podniku	44
4.5 Implementácia novej podnikateľskej činnosti v podniku	47
4.5.1 Opis produktu služby SEO boost	48
4.5.2 Analýza prostredia digitálnej služby s dôrazom na trh a konkurenciu.....	49
Záver	55
Zoznam použitej literatúry	58

Úvod

Rozvoj podniku, udržanie sa na trhu a jeho konkurencieschopnosť s cieľom dosiahnuť zisk sú najdôležitejšími úlohami podniku. Plánovanie je kľúčový nástroj, ktorý nasmeruje podnik na najbližšie obdobie a má napomáhať, aby podnik vedel, čo je jeho cieľom a vedel reagovať na zmeny v spoločnosti a v segmente, v ktorom podniká. V súčasnosti je plánovanie rozvoja podniku vo vysokej miere ovplyvnené od vývoja pandémie COVID-19 na Slovensku a vo svete. Potreby našich zákazníkov sú bytostne zasiahnuté pandemiou COVID-19 a bez správneho a pružného sledovania strategického plánu podniku sa nedostaví výsledný efekt. Je na manažmente podniku, aby správne reagoval na nečakané zmeny v segmente podnikania a pohotovou reakciou aplikoval novovzniknuté potreby do svojho plánovania. Strategický plán podniku sa tvorí na dlhšie časové obdobie v rozmedzí jedného až piatich rokov, avšak skúsenosti získané za posledný polrok sú veľmi cenné a každý podnik by z nich mal vyťažiť maximum a podľa toho nastaviť podnikové procesy, aby pri rozhodovaní na základe neaktuálnych údajov nedošlo k veľkým ekonomickým stratám oproti očakávanému zisku. Z pohľadu stratégie rozvoja podniku za posledné dva roky sa toho zmenilo pomerne mnoho, na trh bolo uvedených veľa nových produktov a služieb a väčšina z nich si našla svojich lokálnych zákazníkov. Stále platí, že slovenský trh závisí na tom, ako sa vyvíja západoeurópsky a svetový obchod. Dnešná neštandardná situácia v podnikaní ukazuje, že lepšie fungujú tie podniky, ktoré už skôr investovali do technológií a svoju pozornosť smerujú na flexibilné plánovanie a analýzu, čo im umožní rýchle reagovať na stále meniacu sa situáciu na trhu. Digitalizácia spoločnosti vytvára nové príležitosti na podnikanie a je kľúčová pre nasmerovanie riešení rozvoja podniku.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť opodstatnené strategické riešenia vybraného podniku vychádzajúc z výsledkov analýz prevedených v zmysle tvorby plánu rozvoja podniku.

Obsah prvej kapitoly je venovaný princípom manažmentu podniku smerom k jeho efektívnemu rozvoju. Teoretickému plánovaniu a cieľom podniku v zmysle jeho rozvoja, všeobecnej charakteristike strategického plánovania rozvoja podniku a taktiež popisom prechodu podniku na digitálny trh a teóriou implementačného plánu rozvojovej stratégie v digitálnom segmente na základe súčasných poznatkov z domova a zahraničia. V druhej kapitole charakterizujeme náš hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré sú potrebné na jeho

dosiahnutie. Zvolená metodika, metódy skúmania, spôsob získavania informácií a charakteristika objektu skúmania je obsiahnutá v tretej kapitole. V záverečnej kapitole hodnotíme súčasnú finančnú situáciu nami skúmaného podniku za posledné štyri roky. Jeho tržby a zisk v jednotlivých rokoch z podnikateľskej činnosti reklamy vo výťahoch a podnikateľskej činnosti poskytovania internetu. Analýza externého prostredia podniku je v záverečnej práci uskutočnená pre každú podnikateľskú činnosť zvlášť. Rovnako sme realizovali internú analýzu vybraného podniku podnikateľskej činnosti poskytovania internetu. Následne je súčasťou práce strategická syntéza a návrh rozvojovej stratégie podniku s náčrtom implementácie novej podnikateľskej činnosti v podniku, opis produktu tejto služby a analýza prostredia tejto digitálnej služby s dôrazom na trh a konkurenciu. Výsledkom riešenia je návrh zavedenia novej tretej podnikateľskej činnosti podniku v digitálnom segmente.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Spracovaniu prehľadu súčasných najnovších poznatkov z domova a zahraničia kladieme veľký význam a dôraz pre naplánovanie rozvoja v nami zvolenom podniku. V tejto kapitole sa zaoberáme teóriou princípov manažmentu podniku smerom k jeho efektívnemu rozvoju. Podrobnejšie popisujeme plánovanie a ciele podniku. Rozoberáme strategické plánovanie, jeho vývoj, charakteristiku, úrovne, úlohy pre podnik a poslanie podniku. Nachádza sa tu taktiež popis problematiky prechodu podniku na digitálny trh, implementačný plán rozvojovej stratégie rozvoja v oblasti digitálneho segmentu a nastavenie východiskového smeru prechodu na digitálne služby v roku 2020.

1.1 Princípy manažmentu podniku smerom k jeho efektívnemu rozvoju

Frederiksen (2020) chápe efektívny rozvoj podniku ako proces, ktorý sa používa na identifikáciu, starostlivosť, získavanie nových zákazníkov a obchodných príležitostí na podporu rastu a ziskovosti podniku. Stratégia rozvoja podniku je dokument, ktorý opisuje stratégiu, ktorú podnik použije na dosiahnutie svojho cieľa. Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj obsahuje 17 cieľov a 169 súvisiacich čiastkových cieľov z ekonomických, sociálnych a environmentálnych aspektov v oblastiach chudoby, zamestnanosti, udržateľnej spotreby a výroby, rastu, zdravotníctva, udržateľného hospodárenia s prírodnými zdrojmi, infraštruktúry a mnohých ďalších.

Podľa Bruca a Langdona (2002) patrí medzi základné nadanie manažérov vedieť počas maximalizovanej krátkodobej činnosti dlhodobo plánovať. Pomocou strategického myslenia vieme získať plánovacie a analytické zručnosti. Vybudujeme si tým cestu k úspechu. Dosiahneme to vďaka pochopeniu a definovaniu stratégie podniku z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska, analýzou konkurencie nášho podniku a taktiež zákazníkov, plánovaním stratégie v rámci našich cieľov a ekonomicko-kapacitných možností. Završíme to realizovaním zvolenej stratégie, ktorá zohľadňuje možné riziká a odchýlky od vytýčeného cieľa. V podniku je dôležité pochopiť, prečo je stratégia dôležitá pre náš obchod. Ak si nie sme istý stratégiou nášho podniku, treba to prebrať s najkompetentnejšími. Stratégiou definujeme, aké služby alebo výrobky budeme dodávať na trh. K tomu, ako ich najlepšie predávať v boji s konkurenciou na zvolenom trhu nám pomôže strategický plán. Úspech nami zvolenej stratégie musí byť merateľný napríklad kvalitou nami poskytovanej služby alebo finančnými výsledkami. Je nevyhnutné ponechať

si dostatok času na plánovaciú fázu. Ak by sme robili rozhodnutia zo dňa na deň, museli by sme zvážiť dlhodobé dôsledky skôr, ako sa pustíme do tejto akcie.

Podľa Brinckmanna a Sunga (2015) sa každý krok plánovacieho procesu snažíme robiť tak, aby bol praktický a dosiahnuteľný. Proces plánovania sa však nikdy nekončí. Kvôli meniacim sa podmienkam bude pre nás niekedy nutnosťou radikálne prispôbiť plán. Vykonaním pravidelných analýz trhu dôjdeme k solídnyim záverom a dobrým rozhodnutiam. Manažéri musia sledovať nové trendy a myšlienky. Vždy je však potrebné pozrieť sa aj očami zákazníka na služby, ktoré mu poskytujeme. Dôležitú úlohu zohráva učenie sa na chybách a úspechoch konkurencie, ku ktorému vieme dospieť ich analýzou. Keď sa objavia problémy, je potrebné čo najrýchlejšie použiť analýzu SWOT. To čo pokladáme za našu výhodu je vždy dobré preveriť u zákazníka. Prioritou pri výbere zákazníkov by mali byť tí dlhodobí. Svoj rozpočet je vždy potrebné postaviť na realistickom odhade predaja. Ak naše plány nie sú výkonné, je lepšie ich zmeniť radšej hneď než neskôr. Preto počúvame, čo hovoria naši dodávatelia o zmenách v ich odvetví. Usilujeme sa byť flexibilný a neustále sa zlepšovať.

1.2 Plánovanie a ciele podniku v zmysle jeho rozvoja

Kvalitný podnikateľský plán tvorí často rozdiel medzi podnikom, ktorý stagnuje a podnikom, ktorý dosahuje svoje naplánované ciele. Pomôže nám taktiež na prilákanie potencionálnych investorov alebo získanie úveru v banke. Plánovaniu preto prikladáme významnú úlohu pre vypracúvanie želaného budúceho stavu podniku. Chápeme ho ako prijímanie vopred predpripravených rozhodnutí manažérov podniku pre rôzne činnosti, ktoré už prebiehajú alebo sú plánované v podniku. Plánovaním si podnik a jeho manažéri vopred stanovujú želané ciele pre rozvoj a napredovanie podniku, pripravujú finančné, materiálové, vedomostné, kapacitné a iné zdroje. Následne stanovujú metódy a postupy pre dosiahnutie týchto vopred naplánovaných cieľov. Plánovanie a proces plánovania je komplexnou, zložitou, no nevyhnutnou činnosťou pre dosahovanie želaných výsledkov podniku.

Podľa Fotra (1999) je veľmi dôležitá formulácia cieľov. Správne zadané poslanie podniku vzniká, ak ciele zadefinujeme výstižne a zodpovedne.

Podľa Blažkovej (2007) sa pri stanovovaní cieľov podniku v praxi môžu objaviť problémy pri ich nesprávnej formulácii. Manažment podniku nesmie podceniť ich formuláciu. Ak sú správne zadefinované, tak by sa v budúcnosti nemali objaviť problémy.

Podľa Richmana (2006) sa v praxi neraz stretneme s využitím modelu SMART, ktorý slúži na minimalizáciu chybných interpretácií alebo neurčitých domnienok počas vytyčovania cieľov. Pod písmenom S (specific) rozumieme dôkladne zadefinované ciele, ktoré majú byť špecifické. Mali by byť zhodné so zameraním a hodnotami podniku. Tým nám poskytnú presný obraz o smerovaní podniku. M (measurable) nám hovorí o tom, že ciele by mali byť taktiež kvalitatívne aj kvantitatívne merateľné. Podstata A (achievable) je v tom, že cieľ musí byť stanovený realisticky, aby sme ho mohli dosiahnuť. Písmeno R (realistic) chápeme ako reálnosť našich cieľov. Pre naplnenie cieľov je potrebné zabezpečiť, aby boli k dispozícii všetky zdroje, poznatky a schopnosti podniku. T (time/cost limited) znamená časovú ohraničenosť cieľov s vopred stanovenými nákladmi. Vytýčenie cieľov s potrebným rozpočtom za presný časový horizont, aby boli dosiahnuté.

Mikula (2010) doplnil SMART model o ďalšie dve písmena „ER“. E (energy fulfilled) znamená nabitý energiou. Pri naplňovaní cieľov v praxi by mali byť doslova nabité energiou, aby sme pre ich dosahovanie pracovali s nadšením. R (recorded) hovorí o zaznamenateľnosti našich cieľov písomne, následnom informovaní jednotlivých úrovní manažmentu a ich uložení pre možnosť ich budúceho porovnania.

Podľa Šinského (2013) je misia a poslanie každého podniku úzko späté s jeho cieľom. Poskytujú mu zreteľnú oporu v jeho smerovaní a stanovovaní kritérií, ktoré sú nevyhnutné pre použitie plánových variantov. Ciele taktiež ako plány môžu byť kvantitatívne aj kvalitatívne, obvykle sa delia na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé. Krátkodobé ciele sú tradične kvalitatívne a dlhodobé ciele zvyknú byť väčšinou vyjadrené pomocou kvantitatívnej formy. Tieto ciele vybraných podnikov sú usporiadané v istej postupnosti. Nielen formulácia cieľov podniku, ale taktiež strategické zámery sa formulujú na vrchole hierarchie ako celok. Z nich sú odvodené ciele zamerané na jednotlivcov podniku. V prípade väčších podnikov sa ciele smerujú cez nižšie postavené organizačné jednotky až na najnižšie stupne tvorené jednotlivcami. Z dlhodobých cieľov sa v hierarchii postupom nižšie premieňajú a uskutočňujú v podobe krátkodobých cieľov, niekedy až operatívnych. Počas krízy v podnikateľskom prostredí nastávajú zmeny. Podnik by mal reagovať na tieto zmeny pružne a preto aj prehodnocovať svoje stanovené ciele.

Medzi najčastejšie využívané ciele patria z oblasti kvantitatívnych (Šinský, 2013):

- rast rentability,
- rast predaja,

- rast výkonnosti kapitálu,
- rast podielu na trhu,
- objem zisku,
- a ďalšie.

Pre dosahovanie nastavených cieľov je nutné vykonávať fundované zmeny nielen v cenách, nákladoch a marketingových aktivitách, ale taktiež v oblasti investícií a výroby. Zopár týchto zmien rozvoja cieľov podniku sú obsahom obrázku nižšie.



Obr. 1 Príklad hierarchickej štruktúry rozvoja cieľov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Šinský a kol., 2013

Pre dosiahnutie pozitívnych výsledkov a cieľov, ktoré smerujú k rastu podniku netreba zabúdať na ich prehodnocovanie. Treba dbať nielen na stanovenie reálnych cieľov, ale taktiež nezabudnúť sledovať konkurenciu. Trhy sú v dnešnej dobe globalizované a prepojené pomocou internetu, ktorý nám slúži na ich sledovanie a vytvorenie si reálneho obrazu o situácií na nich. Tieto informácie sú často verejne dostupné a zverejňované organizáciami vo výročných správach alebo štatistikách za dané obdobie. Preto by sme sa nemali uspokojiť len s monitorovaním lokálnej konkurencie, ktorá vykonáva svoje podnikanie v rovnakom alebo nám blízkom odvetví, ale taktiež sledovať aj dianie vo svete. Často môžeme odpozorovať zavedenie novej technológie alebo metódy, ktorú naši konkurenti možno zaregistrovali, ale z kapacitných dôvodov alebo náročnosti problematiky ju zatiaľ nestihli implementovať, čo nám pred nimi poskytuje konkurenčnú výhodu. Ak sa tak stane, je potrebné reagovať pružne, uvážlivo, zvážiť všetky riziká, prehodnotiť prínos pre náš podnik. Keď sme dospeli k záveru, že nás to posunie vpred a prinesie nielen konkurenčnú výhodu, ale taktiež nové finančné prostriedky či prestíž, je logické a žiadúce vypracovať nový strategický plán, ktorým sa budeme riadiť najbližšie roky.

1.3 Strategické plánovanie rozvoja podniku

Podnikateľ pozerá nielen na svoje finančné možnosti, ale neraz podstupuje aj mnohé riziká spojené pri zvolení vhodnej stratégie podniku. Stanovuje si preto krátkodobé ciele na najbližší rok, ktoré vychádzajú zo stratégie zvolenej v jeho podniku, no nesmie zabudnúť na dlhodobé ciele, ktoré sú spravidla na najbližších päť rokov. Úspešnosť týchto dlhodobých cieľov sa odzrkadlí na pozícií, v ktorej sa bude podnik nachádzať v budúcnosti. Ich kvalitné preskúmanie a zhodnotenie bude dôležitým podkladom na vypracovanie a nastavenie vhodnej stratégie podniku. Musí sám dobre zvážiť, či sa mu oplatí podstúpiť toto finančné, psychické, rodinné, spoločenské riziko. Pri zlom nastavení, nesprávnom odhade alebo vplyvom nepriaznivej neočakávanej situácie na trhu nielen z hľadiska konkurencie môže nastať neúspech, ktorý môže vyústiť až v riziko finančných problémov či bankrotu. Preto treba dávať dôraz aj pri strategickom plánovaní na jeho realnosť a kvalitné vypracovanie, ktoré nastane po dôkladnom preskúmaní trhu a zvážení možných rizík a prínosov.

1.3.1 *Vývoj a charakteristika strategického plánovania*

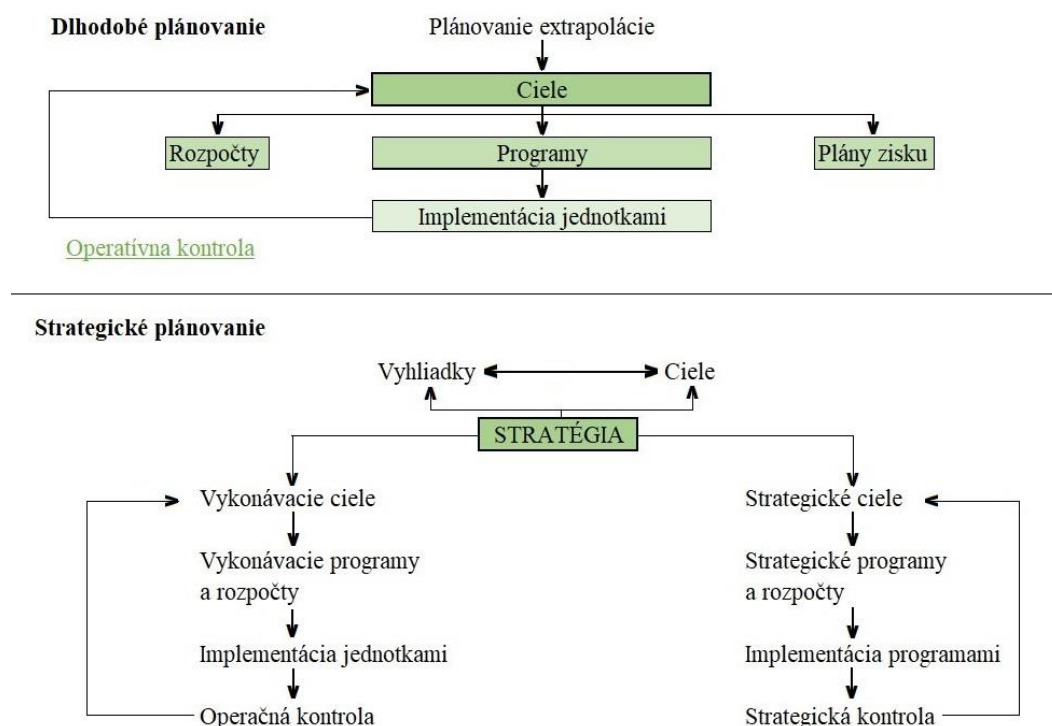
Podľa Tichej a Hrona (2003) je možné určiť strategické riadenie v blízkej spojitosti so strategickým plánovaním a dlhodobým plánovaním, ako dvoch rozdielnych pojmov, ktoré sa často zamieňajú medzi sebou. Riadenie nie je iba plánovaním, ale jeho zmyslom je viac, ako strategické plánovanie. Zmyslom strategického plánovania sú opakované činnosti v istej periodicite, ktoré podnik vykonáva reagujúc na výkyvy vonkajšieho prostredia. V jednoduchosti povedané, strategické plánovanie podniku vymedzuje detaily postupu podniku v súčasnej situácii, v ktorej sa nachádza do očakávaného výsledku podniku v budúcnosti. Strategické riadenie sa pritom zameriava celkovým riadením a kontrolou tohto zložitého procesu a jeho realizáciou pomocou stratégie nastavenej v strategickom pláne.

Podľa Blaškovej (1996) vďaka dôsledku náhlych a neustále sa meniacich podmienok z vonkajšieho prostredia bolo nutné premostiť z dlhodobého plánovania aj na strategické. Dôsledkom krízy v sedemdesiatych rokoch, ktorá doľahla na priemysel v Amerike, sa zrodil plán strategického plánovania. Priemysel tam v tomto období trpel dvojcifernou infláciou, krízou v oblasti energetiky, zaostávaním ekonomiky, ktorá sa len prizerala na ekonomicky úspešný rozvoj podnikov v Japonsku. Podstatu strategického plánovania tvorí dôkladné rozoberanie vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku, ktoré

vytyčuje taktiku pre dosiahnutie cieľov, ktoré sa v podniku stanovili. V súčasnej dobe sa kladie dôraz u väčšiny podnikov na vedomé zmeny, na základe vopred stanovených krokov, v naplánovanom priebehu ich organizácie. Zachovanie podniku bolo v minulosti v tesnom spojení s reakciou na zmenu. Aj keď je strategické plánovanie dôležité, z radov hlavných zamestnancov sa mu venuje málo záujmu a času, no pritom si uvedomujú jeho hodnotu pre podnik. Čas investovaný do strategického riadenia sa nám zúročí až po dlhšej dobe, no treba ho prvotne investovať dostatok. Veľa malých firiem funguje bez vopred naplánovaného a одобreného plánu. Práve pružné reagovanie veľkých podnikov a ich úspešnosť na trhu, pri výkyvoch v prostredí, poukazujú na potrebu plánovania.

Podľa Szaryszovej a Štofovej (2016) je pri strategickej analýze podniku dôležité klaď dôraz na dôkladnú diagnostiku interného a externého prostredia podniku. Externú analýzu podniku vykonávame pomocou STEP analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Porterov model môžeme tiež nazvať Porterov diamant. Konkurenčná súťaživosť v odvetví, hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia, vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila zákazníkov a hrozba substitútov tvorí jeho päť konkurenčných síl. Medzi metódy na dôkladnú analýzu interného prostredia podniku patrí analýza finančnej situácie podniku, hodnotenie konkurenčnej sily bodovacou metódou, analýza zraniteľnosti podniku, analýza interného profilu schopností, Paretova analýza a mnohé ďalšie. SWOT analýza nám slúži na analýzu interného a zároveň externého prostredia podniku. Syntézou môžeme dospieť k záveru, že pre podnik bude potrebné rozšíriť svoje portfólio produktov a služieb, spojiť sa s iným podnikom alebo je v podniku žiadúca digitalizácia.

Čo sa javí ako krátkodobé pre jeden podnik, môže pre iný podnik znamenať dlhodobé a naopak. Význam časového pojmu dlhodobý preto závisí od podmienok, v ktorých sa podnik nachádza. Prednosť sa v dnešnej dobe dáva strategickému plánovaniu. Rozdiel medzi nim a dlhodobým plánovaním si v skratke priblížime na obr. 2.



Obr. 2 Rozdiel medzi dlhodobým a strategickým plánovaním podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ansoff, Mc. Donnell, E., 1990

“Kľúčovou úlohou strategického plánovania je vypracovanie cieľov firmy – čím sa kladú základy budúceho stavu firmy. Strategické plánovanie je teda proces, ktorým sa určujú dlhodobé globálne strategické ciele a hlavné spôsoby na dosiahnutie týchto cieľov, ktoré umožnia podniku ovládnuť budúce smery rozvoja, a tak mu zabezpečiť dosahovanie stabilného, dlhodobého zisku a prosperity v neustále sa meniacom ekonomickom prostredí.” (Mihalčová, 2004)

Sledovanie a hodnotenie konkurencie, prioritná orientácia na zákazníka aj s pomocou marketingu, preferencia strategických cieľov, predvídanie príležitostí ponúkaných okolím a taktiež predvídanie možných hrozieb zaradujeme medzi ostatné charakteristiky strategického plánovania. Strategické plánovanie zohráva v podniku dôležitú úlohu a je jedným zo základov pri tvorbe iných plánov v podniku.

1.3.2 Úrovne strategického plánovania

Podľa Kitu (2002) je strategické plánovanie komplexný proces, ktorý tvorí celá organizácia. V podniku, ktorý je tvorený viacerými predmetmi podnikania je strategické plánovanie rozdelené a uskutočňované v troch úrovniach:

1. Strategický plán na úrovni podniku alebo korporácie.
2. Strategický plán na úrovni strategických podnikateľských jednotiek.
3. Funkčná úroveň strategického plánovania.

Prvý spomínaný strategický plán je radení na najvyššiu priečku. Z uvedených troch úrovní, sa zaoberá úrovňou celého podniku. Obsahuje nielen znenie a implementáciu danej stratégie, víziu poslania a cieľov daného podniku, ale taktiež aj bazálne oblasti podnikania. Je úlohou manažmentu, aby vybral vhodnú stratégiu, ktorou dosiahne úplne zhodnotenie a využitie majetku akcionárov. Táto úroveň sa z časového hľadiska zameriava minimálne na 3 až 5 rokov, preto je dlhodobou. Rozhodnutie tejto úrovne je v rukách podnikového top manažmentu, ktorý je tvorený generálnym riaditeľom a zároveň aj ostatnými zamestnancami, ktorí riadia podnik.

Strategický plán, ktorým sa zaoberajú strategické podnikateľské jednotky je taktiež dôležitý. Pôsobením v danej sfére podnikania sa zaoberá organizovaná zložka objektu, nazývaná aj organizačná entita. Tento oddelený útvar podniku najčastejšie tvoria výroba, financie, marketing alebo aj vývoj. Sú to jeho vlastné funkčné oblasti. Vo väčších podnikoch ho nazývame aj divíziou. Strategické podnikateľské jednotky druhej úrovne tvoria stratégie v globálnom rozmere podniku alebo korporácie. Majú za úlohu byť samé o sebe konkurencieschopné v danom segmente. Zostavované sú manažermi v časovom rozmedzí jeden až tri roky alebo štábom na čele s vedúcim zvolenej divízie.

Z časového hľadiska najkratšia úroveň, ktorá sa uskutočňuje do jedného roka je funkčná úroveň strategického plánovania. Pre ľudské zdroje, výrobu, marketing, vývoj a mnohé iné sa vytvárajú funkčné stratégie pre každý segment zvlášť. Vnímajú však pritom podnik ako celok. Prideluje sa to na starosť samostatne fungujúcim funkčným manažérom podniku alebo podnikateľským jednotkám zodpovedným za stratégiu pre príslušnú oblasť.

1.3.3 Úlohy strategického plánovania

Podľa Mihalčovej (2004) je proces strategického plánovania rozdelený na tri hlavné úlohy. Prvá požaduje potrebu riadenia podniku vzhľadom na podnikateľské alebo výrobné portfólio s úlohou vybrania si, do ktorých konkrétnych oblastí podniku by sme mali investovať financie, ľudský kapitál a čas na ich rozvíjanie. Taktiež si kladie za úlohu, ktoré segmenty tlmiť, udržiavať alebo časovo ohraničovať. V podniku sa to stáva dôležitým najmä vtedy, ak podnik nedisponuje dostatočnými finančnými prostriedkami na podporu

všetkých podnikateľských aktivít v plnej miere. Určite by nebolo múdre, ak by podnik znižoval finančné podpory v jeho všetkých podnikateľských aktivitách. Druhou veľmi dôležitou a častokrát kľúčovou úlohou podniku pri strategickom plánovaní je zhodnotenie potenciálu ziskovosti danej oblasti v každej podnikateľskej sfére podniku. Tvorba marketingovej predpovede v podniku by mala vychádzať z prispôsobených analytických prognóz nadchádzajúcich stavov a okolností na všetkých pre podnik dôležitých trhoch. Scenáre na plánovanie podnikového hospodárstva vyplývajúce z tendencií minulých období by mohli byť pre tvorbu marketingovej predpovede prostomysel'né. Voľba stratégie je treťou úlohou strategického plánovania. Pozícia podniku na trhu, jeho zdroje, ktoré má k použitiu, stanovené marketingové zámery by mali slúžiť ako hlavné priority potrebné pre zvolenie stratégie podniku. Vrcholové vedenie podniku je zodpovedné za uskutočňovanie tohto strategického plánovania. Jeho úlohou je teda definovať smerovanie podniku, identifikovať vyššie spomenuté podnikateľské jednotky, pripravovať inovatívne činnosti podniku, mať pripravený program pre strategické podnikateľské jednotky na ich expanziu a životaschopnosť, no aj možný útlm.

1.3.4 Poslanie podniku

Aktuálny stav, v ktorom sa podnik nachádza by mal byť špecifikovaný podľa stanovených úloh nastavených v podniku. Vychádzať by mali z filozofie podniku, jeho kultúry a etiky, stanovených priorít a hodnôt, poukazovať na prednosti podniku, mať v ňom pripravené plány, ako dospieť k strategickým výhodám podniku voči konkurencii. Je potrebné zohľadniť jeho kľúčové aktivity a upriamovať sa na nich, určiť si hlavné priority právomocí zamestnancov v podniku, no nezabudnúť vziať do úvahy aj potrebu podniku v oblasti sociálnych a politických požiadaviek a potrieb, ktoré chceme v danom podniku docieľiť (Mallya, 2007).

Je potrebné, aby služby a výrobky ponúkané podnikom pokrývali všetky potreby zákazníkov a z dosahovaných výnosov uspokojili potreby všetkých tých, ktorí sú úzko prepojení s touto podnikateľskou činnosťou. Toto by malo tvoriť poslanie každého podniku (Vlček, 2002).

Podľa Fotra (2012) je chápané poslanie podniku ako odpoveď na tri otázky, z ktorých odpovede nám poskytnú jeho najvšeobecnejšie určenie:

1. Aký význam má mať zamýšľané podnikanie?

2. Ako bude dosiahnutá výnimočnosť podniku voči konkurencii a na koho budú jeho výrobky alebo služby cielené?
3. Čo chce podnik dosiahnuť?

Podľa Mihalčovej (2004) môžeme povedať, že poslanie podniku je teda vymedzené na určite časové obdobie. Toto poslanie môže byť upravené podľa aktuálnej situácie na trhu pribudnutím nových konkurentov, novozavedených inovácií a trendov vo svete. Príliš častou reakciou aj na menšie zmeny by sme si mohli v podniku viac uškodiť, ako polepšiť. Preto je na manažéroch a vrcholovom vedení rozhodovať o poslaní a vízii podniku vždy až po dôkladnom zvážení.

1.4 Prechod podniku na digitálny trh

Doba sa zmenila a v súčasnosti si môžeme všimnúť čoraz viac prebiehajúcu digitalizáciu v každej sfére nášho života. Podniky sa snažia byť viac prepojené so zákazníkom a poskytovať mu svoje produkty a služby aj prostredníctvom virtuálneho priestoru na internete. Sila sociálnych sietí stále viac ovplyvňuje smerovanie dopytu na trhoch. S tým je spojený aj neexponenciálny rozvoj digitálnej sféry, v ktorej sa neustále vytvárajú nové príležitosti pre už existujúci alebo začínajúci biznis. Hľad bežných spotrebiteľov aj podnikov po tomto segmente nemá hraníc. Preto je v dobrom záujme každého podniku venovať pozornosť tomuto narastajúcemu digitálnemu segmentu.

1.4.1 Implementačný plán rozvojovej stratégie rozvoja v oblasti digitálneho segmentu

Podľa de Kare-Silvera (2011) vďaka neustále sa rozvíjajúcim technológiám sa novodobý svet posúva do novej éry. Digitálny segment ovplyvňuje to, ako komunikujeme, spôsob akým nakupujeme tovary a smerovanie podnikateľských jednotiek na prechod nášho pre neúmerne narastajúci dopyt potreby zákazníkov po tomto segmente. Vďaka nemu je podnik a zákazník vzájomné v spojení 24 hodín sedem dní v týždni. Teraz môžeme uspokojovať svoje potreby v nakupovaní, dohľadávaní informácií, vzájomnej virtuálnej komunikácii neustále vďaka internetu. Softvérové podniky vyvíjajú každým dňom nové aplikácie a programy. Dôvodom je lepší prístup a orientácia ich potencionálneho klienta k informáciám, ktoré sú pre neho často potrebné alebo jeho potrebami žiadané. Na vývoj softvéru nadväzujú hardvérové podniky, ktoré vytvárajú

neustále nové zariadenia podľa súčasných trendov s vylepšenými parametrami oproti ich predchodcom. Hardvérom sa chápe notebook, mobil, dátové disky a mnohé iné zariadenia. Všetky podniky by mali zvážiť ich budúcnosť a následný prechod časti ich organizácie, ktorá sa bude zameriavať na digitálny segment poskytnutím výrobku, služby alebo marketingu zákazníkovi. Je odhadované na najbližšie desaťročia, že digitálny segment bude neustále narastať, stane sa neoddeliteľnou súčasťou každého podniku, ktorý chce byť konkurencieschopný, rozvíjať sa a držať krok s dobou a konkurenciou.

Podľa Laurensa (2019) je podnikateľský plán rozsiahly a zložitý proces smerovania podnikovej vízie na dlhšie časové obdobie. Popisuje podrobne, ako pripraviť a implementovať podnikateľský plán pre digitálny segment. Podnik v ňom musí naplánovať digitálnu stratégiu s prihliadnutím na svoje technologické, finančné a kapacitné možnosti. Poukazuje na deväť základných otázok, ktoré musia byť pre úspešnosť prechodu na digitálnu sféru vopred predpripravené a správne zodpovedané. Prvou z nich je vízia našej podnikateľskej činnosti, ktorá sa orientuje na dlhodobé smerovanie nášho podniku. Dôležitou otázkou je poslanie, ktoré je jadrom našich obchodných cieľov a zásad. Mali by sme v ňom reflektovať aspekty nášho podnikania. Aké konkrétne ciele plánujeme implementáciou dosiahnuť. Naše podnikové hodnoty, ktoré by sa mali skladať z postojov, zásad a presvedčení v ňom nastavených. Po finančnej stránke si potrebujeme uvedomiť, koľko nás to celé bude stáť, kedy nám to reálne začne zarábať peniaze a či na to máme vyčlenený dostatočný štartovací kapitál. Aké pracovné miesta bude potrebné vytvoriť. Máme na to v súčasnosti kvalifikovaných pracovníkov, je potrebný nábor alebo budeme niektoré nevyhnutné úlohy outsorcovať. Riešenie otázky marketingu zodpovie úlohu uvedenia podniku na digitálny trh. Zahŕňa marketingový mix štyroch P pozostávajúci z ceny, produktu, propagácie a miesta. Ktoré operácie použije náš podnik na zlepšenie efektivity. Poslednou otázkou a jej zodpovedaním smerujeme na výber kľúčového zákazníka, ako nás nájde, ako si prenajme alebo kúpi naše tovary alebo služby.

Podľa Púchovskej (2020) je interakcia s klientom v reálnom čase prirodzenejšia a osobnejšia. Prevažná väčšina zákazníkov potrebuje pri nákupe pomôcť či poradiť. Preto od nás očakávajú takmer okamžitú odpoveď, ktorá im ušetrí čas, poskytne informácie pre rozhodovanie v dostatočnej kvalite. Digitálne marketingové agentúry predpovedajú evolúciu v oblasti konverzačného marketingu, ktorý bude do veľkej miery zdrojom úspechu. Osobné messengerové aplikácie ako Viber, WhatsApp alebo Facebook Messenger preferujú komunikáciu jeden na jedného. Celosvetovo až 87 % používateľov

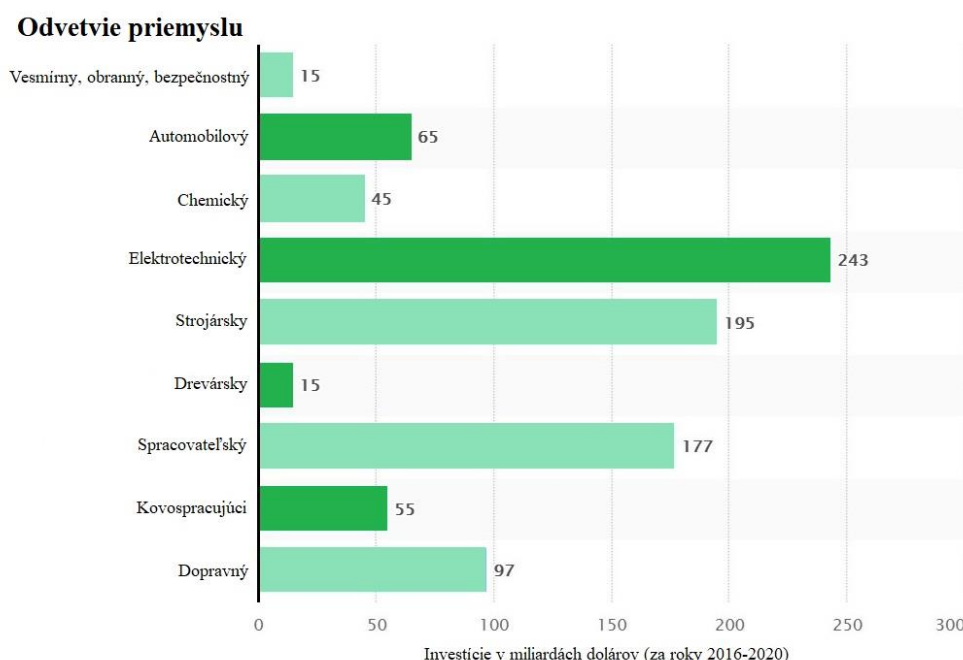
mobilných telefónov používa tieto aplikácie, čo je hlavnou podporou ich významu pre podnik. Tieto konverzácie sa vykonávajú v súčasnosti väčšinou reprezentantom podniku, no je pre podnik vzhľadom k náročnosti na časový kapitál zväžiť ich automatizovanie pomocou chatbotov. Tieto chatboty nám budú interagovať a komunikovať s potencionálnym zákazníkom na princípe automatizovaných odpovedí determinovaných dopytom. Ak sa v podniku rozhodneme implementovať tohto chatbota, naši zákazníci isto ocenia rýchlosť odozvy, jednoduchosť a pohodlnosť komunikácie s ním, príslub služieb pre nich dostupných 24 hodín denne. Nevýhodou chatbota, ktorý nepracuje na princípoch umelej inteligencie, môže byť neschopnosť odpovedať na komplexné otázky dostačujúco presne a odborne. Jeho správnu implementáciou a nastavením zabezpečíme spokojnosť na oboch stranách.

1.4.2 Nastavenie východiskového smeru prechodu na digitálne služby v roku 2020

Podľa Markoviča (2020), ktorý nám radí, ako nastaviť východiskový smer pomocou marketingu digitálnych služieb počas krízy, by sme mali smerovať k dostatočne pripravenej stratégii podniku na jej zvládnutie. Digitálna reklama je stále považovaná za najefektívnejšiu a zároveň kľúčovú oblasť v propagácii podniku a plnení jeho cieľov. Digitál tvorí v marketingovom rozpočte malých a stredných podnikov najväčšiu položku. Aj keď by sme mali byť nastavení na vývoj trendov a rozvoj firmy voči konkurencii optimisticky, je nutné robiť kroky, ktorými eliminujeme dopad nastátia vzniknutých problémov. To, ako urobiť digitálny marketing podniku udržateľný, zhrnul do troch najpodstatnejších princípov, ktoré treba dlhodobo budovať. Podnikové procesy musíme nastaviť tak, aby sme mali pod kontrolou všetky príjmy a výdavky. Preto by sme ich mali správne merať, vyhodnocovať a nastavovať. Zaoberať by sme sa mali princípom našej investície do vlastnej značky. Táto investícia sa nám z dlhodobého hľadiska vždy opláti. Najvhodnejšími formátmi v online priestore sú bannerová a video reklama, ktoré značnou mierou vytvárajú povedomie o značke. Keď sa zapojí kreativita, účinné cielenie a efektívny retargeting, podnik zvýši svoj dosah na zákazníka s vynaložením rovnakého rozpočtu. Je pre podnik dôležité komunikovať aj pomocou videa na webovej stránke, pri produktoch na e-shope, na sociálnych sieťach a blogoch. Video patrí medzi najzrozumiteľnejší a najefektívnejší formát komunikácie so zákazníkom. Posledný princíp sa zameriava na dôveryhodnosť a udržateľnosť našej reklamy. Veľkú príležitosť tu vidíme

v investícii do kvalitného SEO. Mnoho podnikov ho zabúda vložiť do svojho mixu marketingových kanálov, aj keď je jeden z najefektívnejších. Vnímame ho ako veľkú príležitosť pri predbehnutí konkurencie. Pri dlhodobom budovaní kvalitného webu, jeho obsahu a textu so spätnými odkazmi nám vďaka nášmu SEO ostanú istú dobu aj po vypnutí reklám vo vyhľadávачi určité pozície na Google. Vieme sa teda profilovať ako líder daného trhu aj počas krízy a potencionálni zákazníci nás nebudú mať problém nájsť.

Štatistickým prieskumom za roky 2016 až 2020 spoločnosťou PwC, ktorý vychádza z investícií spoločností celosvetovo do digitálnych operatívnych riešení, poukazujeme na pozitívne vyhlíadky zaoberania sa a investovania do digitálneho segmentu na nasledujúce roky na obr. 3.



Obr. 3 Celosvetové investovanie spoločností do digitálnych operatívnych riešení za posledné štyri roky (2016-2020)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <<https://www.statista.com/>>, 2016

Ako môžeme vyčítať z obrázku 3, celosvetovo sa najviac investovalo v oblasti digitálnych operatívnych riešení za posledné štyri roky v elektrotechnickom, strojárskom a spracovateľskom priemysle. Súvisí to s vývojom nových technológií, ktoré poskytnú používateľovi viac možností a efektívnejšie využitie prístroja. Naopak celosvetovo sa najmenej investovalo do digitálnych riešení v drevárskom, chemickom a kovospracujúcom odvetví priemyslu.

2 Cieľ práce

Zmyslom tejto kapitoly je určenie hlavného cieľa, stanovenie parciálnych cieľov, ich následná analýza a syntéza. Tieto parciálne ciele budú nutnosťou pre splnenie hlavného cieľa. V našom prípade to bude 6 parciálnych cieľov, vďaka ktorým dosiahneme hlavný cieľ.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť opodstatnené strategické riešenia vybraného podniku vychádzajúc z výsledkov analýz prevedených v zmysle tvorby plánu rozvoja podniku.

Medzi **parciálne ciele** bakalárskej práce patria:

1. Sumarizovať súčasné poznatky riešenej problematiky z domova a zahraničia ako podklad k riešeniu bakalárskej práce.
2. Analyzovať finančnú situáciu zvoleného podniku a zhodnotiť jeho rozvoj za posledné obdobie.
3. Preskúmať lokálnu konkurenciu v segmente, v ktorom vidíme možnosť rozvoja podniku.
4. Prehodnotiť potreby a očakávania potencionálnych aj súčasných zákazníkov od zavedenia novej podnikateľskej činnosti.
5. Navrhnúť strategický plán rozvoja podniku v súvislosti so súčasnou situáciou na Slovensku.
6. Zhodnotenie získaných údajov a ich komparácia pre návrh opatrení napredujúceho rozvoja podniku.

Finálny výsledok tejto bakalárskej práce by nám mal poskytnúť presný obraz o návrhu opodstatnených strategických riešení v nami zvolenom podniku pre jeho následný rozvoj. Vďaka vhodne zvoleným parciálnym cieľom, ich podrobnej analýze pre interné a externé prostredie nami zvoleného podniku dosiahneme prehľadný a efektívny postup k vypracovaniu bakalárskej práce.

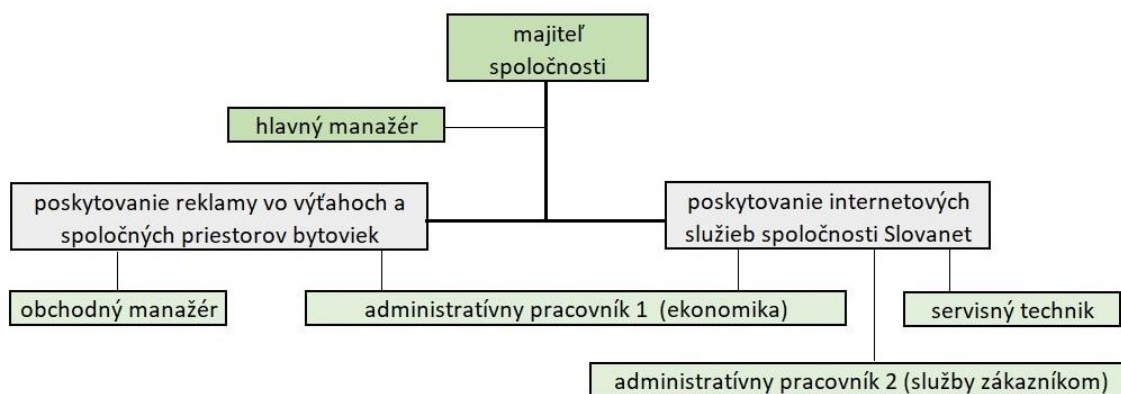
3 Metodika práce a metody skúmania

V práci využívame štandardné metódy vedeckej práce pre tvorbu strategického plánu a následné plánovanie rozvoja podniku, ktorými sú dôsledná analýza interného a externého prostredia podniku, Porterov model a Paretova analýza.

Ich úlohou je naplánovať rozvoj nami vybraného podniku, ktorého hlavnou podnikateľskou činnosťou je sprostredkovanie internetových služieb operátora Slovanet a poskytovanie reklamných plôch vo výťahoch a spoločných priestoroch v bytovkách po Prešove. Tieto dve hlavné ťažiskové oblasti podnikania plánujeme rozšíriť o tretiu, ktorá sa podľa nami vykonaného prieskumu trhu má šancu zaradiť medzi elitného hráča minimálne v lokalite prešovského kraja. Bude sa jednať o zavedenie správy účtov na sociálnych sieťach Facebook a Instagram. Obe sociálne siete sú už v súčasnosti vo vlastníctve spoločnosti Facebook. Aj keď je ich majiteľ spoločný, automatizované roboty poskytujúce službu propagácie facebookovej stránky alebo instagramového účtu klientskych spoločností alebo nimi zvolených príspevkov, či už ide o fotku, video, eventovú udalosť alebo len jednoduchú propagačne-informatívnu správu, sú za ňu ochotné zaplatiť aj nemalé finančné prostriedky s vidinou priamej alebo nepriamej násobnej návratnosti propagačnej investície. Tieto roboty však fungujú na takmer úplne rozdielnych princípoch a výpočtových algoritmoch.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Nami zvolený podnik vznikol v roku 2009 ako spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Prešove. Tento ambiciózny tím ľudí s profesionálnymi skúsenosťami a chuťou rozvíjať seba neustále buduje svoje produktové portfólio a jeho systémové riešenia. Hlavným cieľom je spokojnosť zákazníka, ktorému sa snažia ponúknuť spoľahlivé, pružné a promptné technické riešenia na uspokojenie jeho požiadaviek. Pôsobí v meste Prešov a jeho blízkom okolí. Podnik má 5 zamestnancov, z toho hlavným manažérom je majiteľ a zároveň konateľ, dvoch administratívnych zamestnancov zodpovedných za ekonomickú činnosť a kontakt so zákazníkmi na kamennej pobočke, jedného servisného technika, jedného manažéra, ktorý je zodpovedný za celú podnikateľskú činnosť reklamy umiestnenej vo výťahoch a spoločných priestoroch bytoviek v meste Prešov. Podnik preto radíme medzi mikropodniky.



Obr. 4 Organizačná štruktúra nami skúmaného podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2 Spôsobý získavania informácií a pracovné postupy

Primárne informácie sme získali viacerými osobnými stretnutiami prebiehajúcimi riadeným rozhovorom s majiteľom firmy a jeho zamestnancami. Získané informácie nám pomohli zanalyzovať a pochopiť súčasný stav spoločnosti a boli vhodným podkladom pre vykonanie výskumu zvolenými metódami.

Sekundárne informácie sme získali z voľne dostupných elektronických zdrojov, odbornej literatúry od slovenských a zahraničných autorov v podobe kníh a manuálov. Využívali sme taktiež internetové zdroje, ktoré nám pomohli zmapovať už existujúcu konkurenciu na našom trhu, no aj potencionálnu konkurenciu, jej stanovený sadzobník služieb a produktov, ale taktiež aj jej smerovanie a vývoj v najbližšom období. Tieto internetové zdroje tvorili internetové stránky prešovských spoločností, finančné štatistiky a stránka nami skúmanej spoločnosti, štatistické výskumy zo Slovenska, ale aj zo sveta.

3.3 Metódy skúmania

Každý parciálny cieľ sme sa snažili preskúmať a zhodnotiť na základe najvhodnejšej metódy. Najvýznamnejšou metódou pre analýzu externého prostredia podniku bol Porterov model piatich konkurenčných síl. Pre analýzu interného prostredia sme si zvolili metódu hodnotenia konkurenčnej sily bodovacou metódou, Paretovu analýzu a analýzu súčasnej finančnej situácie podniku za posledné štyri roky na základe interných účtovných dokladov. Riadený rozhovor s majiteľom spoločnosti a jeho zamestnancami nám však poskytol najjasnejší obraz o nastavených procesoch v podniku, interných

vzťahoch a ním pociťovaných konkurentoch, údajoch zhodnotenia súčasného stavu podniku, cieľoch jeho dlhoročného smerovania a vízie zacielenia rozvoja podniku na digitálny segment v oblasti správy a tvorby účtov na sociálnych sieťach pre najbližšie roky. Na tento digitálny trh chcú preraziť úpravou a tvorbou SEO na webových stránkach zákazníkov a zatiaľ málo aplikovaného a využívaného chatbota pre virtuálnu, priamu, osobnú a neustále dostupnú komunikáciu so zákazníkom ich už existujúcich a potencionálnych klientov.

3.3.1 Dôsledná analýza interného prostredia

Metóda analýzy interného prostredia nám poslúži na diagnostikovanie východiskovej situácie podniku, aby bol schopný vyvinúť produkt, vyrobiť ho, predat', zabezpečiť tak reprodukciu a rozvoj podniku. Zameriavame sa na zhodnotenie hlavných charakteristík podnikových aktivít. Patria medzi nich podiel na trhu, produktivita práce, kvalita produktov, vzdelanostná a kvalifikačná úroveň pracovníkov, úroveň vedecko-technického rozvoja, informačná a komunikačná úroveň, životný cyklus produktov. Pri tejto analýze sa opierame o súbor čiastkových analýz, na základe ktorých môžeme posúdiť východiskovú situáciu podniku. Medzi jej najdôležitejšie časti patrí zhodnotenie finančnej situácie a zdrojov podniku, analýza slabých a silných stránok podniku a stanovenie jeho špecifických predností, analýza výrobného programu podniku. Analýzu podnikateľskej činnosti poskytovania internetových služieb sme uskutočnili metódou hodnotenia konkurenčnej sily bodovacou metódou a Paretovou analýzou. Analýzou súčasnej finančnej situácie podniku za posledné štyri roky sme zhodnotili tržby a zisk z oboch podnikateľských činností podniku.

3.3.2 Dôsledná analýza externého prostredia

Metóda analýzy externého prostredia je v prepojení s analýzou interného prostredia potrebná pre tvorbu kvalitného strategického plánu. V niektorých prípadoch má práve externá analýza okolia podniku rozhodujúci vplyv. Prosperita podniku teda do značnej miery závisí od jeho orientácie vo vonkajšom prostredí. To musí brať každý podnik do úvahy pri výpočte silných vonkajších vplyvov. Zaradzujeme tam analýzu vedecko-technického pokroku, hospodársku a legislatívnu politiku vlády v oblasti dotácií, zmeny daňového systému a opatrení na rozvoj podnikania. Taktiež tam patrí analýza trhu, konkurencie, analýza regiónu zameraná na demografický vývoj a rozvojový potenciál

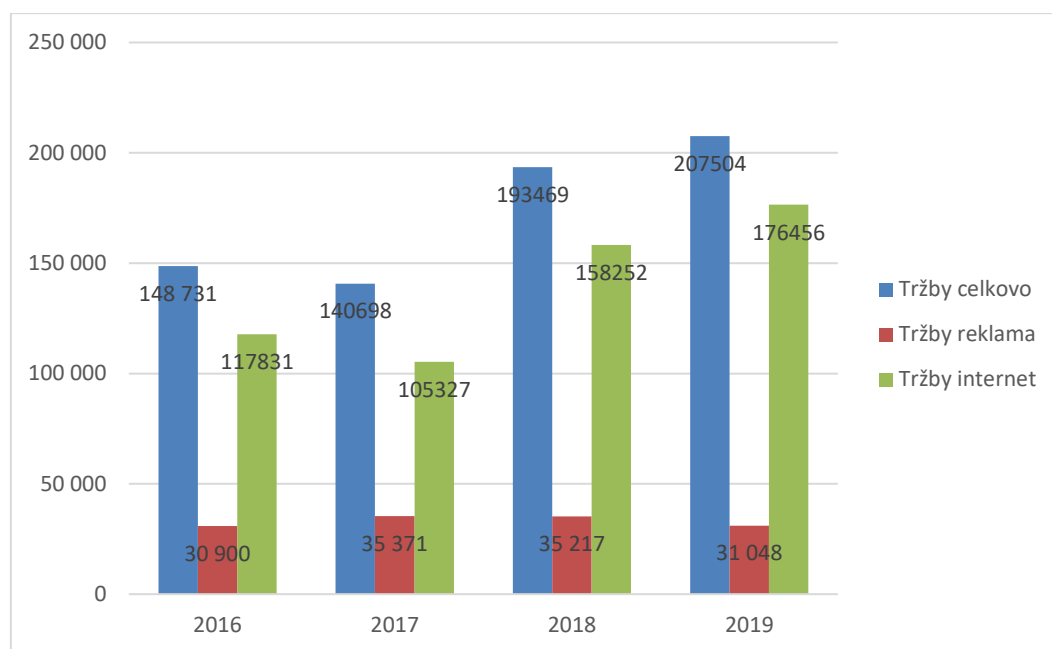
daného regiónu, vývoj na trhoch z hľadiska získania finančných zdrojov na rozvoj podnikateľskej činnosti. Na analýzu externého prostredia podniku sme použili Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýzu.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole sú spracované výsledky našej práce a postupne dosahované ciele aj v súvislosti s pandemickou situáciou, ktoré sme si stanovili. Príležitosti aj eventuálne riziká pre podnik sú vytvárané činiteľmi jeho makroprostredia. Po uskutočnených voľbách vo februári 2020 sa menila vláda, ktorá má pred sebou neľahkú úlohu ozdraviť podnikateľské prostredie, hlavne malé a stredné podniky. Politická situácia na Slovensku, kde nami vybraný podnik pôsobí, je momentálne zastabilizovaná. Vznik pandemickej krízy na začiatku roka 2020 určite vážne poznamená na nasledujúce dva roky ekonomiku nielen Slovenska, ale aj ostatné krajiny sveta. Na Slovensku od začiatku marca 2020 bola na niekoľko týždňov vládou Slovenskej republiky odstavená prevádzka prevažnej väčšiny podnikov. Pripravujú sa riešenia a na nich budú nadväzovať zákony ohľadom podpory preplácania plátov zamestnancov pri prikázanom pozastavení činnosti podnikov, dotácie a úľavy pri pomoci platenia nájmu podnikateľov a odklad platby hypoték a pôžičiek nielen pre podniky, ale aj pre zamestnaných ľudí, ktorým vypadla na isté obdobie značná časť príjmov. V súčasnosti sa na týždennej báze uvoľňujú opatrenia na spustenie výroby a života v štáte. Každý podnikateľ už dnes t.j. 4 mesiace po vzniku COVID-19 v SR, ráta škody zapríčinené vzniknutou situáciou, ktorá až existenčne ohrozuje jeho ďalšie podnikanie.

4.1 Analýza súčasnej finančnej situácie podniku

Súčasný finančný stav podniku sme zanalyzovali vďaka súvahe a účtovným závierkam podniku za posledné 4 roky. Následne sme zanalyzovali finančnú situáciu z podnikateľskej činnosti reklamy vo výťahoch a jej podiel na celkových tržbách podniku a taktiež akou veľkou časťou tržieb sa podieľala podnikateľská činnosť poskytovania internetu ako subdodávateľ Slovanetu. Na Grafe 1 sú znázornené tržby podniku celoplošne za obe podnikateľské činnosti modrou farbou. Červenou farbou sú uvedené zvlášť tržby za reklamu vo výťahoch a zelenou farbou je znázornené poskytovanie internetových služieb.

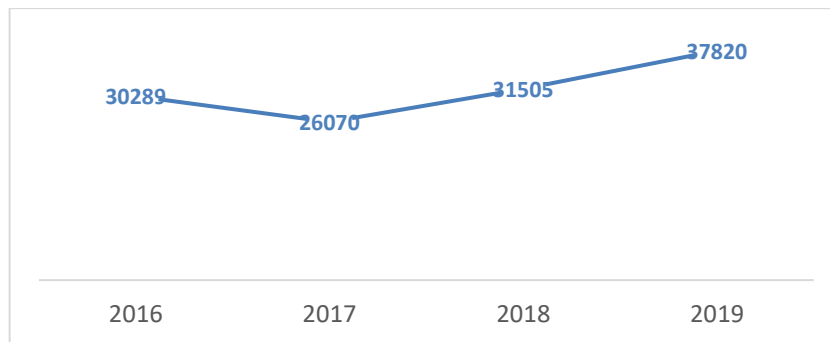


Graf 1 Vývoj tržieb podniku v rokoch 2016-2019 v EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných účtovných dokladov

Ako môžeme vyčítať z Grafu 1, za sledované obdobie 2016-2019 celkové tržby rástli s výnimkou roku 2017, kedy konkurencia Slovak Telekom a.s. a Orange Slovensko a.s. začala poskytovať nové zvýhodnené produkty dátových balíkov pre fyzické osoby a to sa prejavilo na našom poklese tržieb z internetu. Ani najvyššie tržby z reklamy vo výťahoch v roku 2017 sa výraznejšie nepodpisali na celkových tržbách. Je z toho zjavné, že vývoj celkových tržieb podniku v značnej miere ovplyvňujú tržby z poskytovania internetu. V našom podniku vychádzame z výsledkov dosiahnutých v poslednom roku. Zistili sme, že v roku 2019 boli celkové tržby podniku 207 504€. Ide o medziročný nárast oproti roku 2018 o 14 035€ čo je 7,25%. Významný podiel na týchto tržbách mala podnikateľská činnosť poskytovania internetu, ktorá sa medziročne zvýšila o 18 204€ t.j. 11,5%. Najvyššie tržby z podnikateľskej činnosti reklamy vo výťahoch sme dosiahli v rokoch 2017 a 2018. Tržby presiahli sumu 35 000€ v oboch rokoch. Bol to nárast oproti roku 2016 o viac ako 4000€. V minulom roku tržby dosiahli 31 048€, čo znamená pokles oproti predchádzajúcim rokom. Je to spôsobené čoraz väčším dopytom potencionálnych zákazníkov po digitálnej reklame namiesto klasickej printovej propagácie.

V Grafe 2 je zobrazený vývoj zisku podniku v rokoch 2016-2019.



Graf 2 Zisk podniku v rokoch 2016-2019 v EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných účtovných dokladov

Vďaka Grafu 2, ktorý nám zobrazuje vývoj zisku podniku v rokoch 2016 až 2019 vieme povedať, že najmenší zisk dosiahol podnik v roku 2017 v sume 26 070€. Najvyšší zisk mal podnik v roku 2019 v sume 37 820€. Zisk stúpol oproti predchádzajúcemu roku o 6 315€, čo je nárast o 20,04%. Poskytovanie internetu sa podieľalo v značnej miere na medziročnom náraste zisku, keďže príjem z reklamnej činnosti v tomto roku klesol o vyše 4000€. Ako môžeme vyčítať z tohto Grafu 2, podnik nebol za posledné 4 roky ani jeden rok stratový. V dôsledku pandemickej krízy v roku 2020 očakávame výrazný pokles tržieb a s ňou spojený aj pokles zisku podniku.

4.2 Analýza externého prostredia podniku

Na skúmanie a identifikáciu faktorov pôsobiacich na podnik z externého prostredia sme použili Porterov model. V rámci strategickej analýzy podniku nám pomôže priblížiť a objasniť tie faktory, ktoré najviac vplyvajú na podnikateľské činnosti podniku zvlášť v činnosti reklamy vo výťahoch a zvlášť poskytovania internetových služieb. Jeho podstatou je analýza piatich konkurenčných síl, ktorých vážené hodnoty pozostávajú z hodnotenia jednotlivých kritérií. Naše zistenia si zvlášť za každú z obidvoch činností detailnejšie rozoberieme a vyhodnotíme v nižšie uvedených tabuľkách 1 až 10, z čoho tabuľky 1 až 5 analyzujú poskytovanie reklamných plôch vo výťahoch a tabuľky 6 až 10 analyzujú poskytovanie internetových služieb. Bodové hodnotenie Porterovho modelu 5 konkurenčných síl sa nachádza v rozmedzí 1 až 10 bodov, kde 1 znamená najmenší vplyv a 10 znamená najväčší vplyv.

4.2.1 Vplyv externého prostredia na podnikateľskú činnosť prenájmu reklamných plôch vo výťahoch

Tab. 1 Konkurenčná súťaživosť v odvetví

Konkurenčná súťaživosť v odvetví	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Veľkosť konkurencie	8	0,21	1,68
Počet konkurentov a ich konkurencieschopnosť	7	0,19	1,33
Diferenciácia konkurentov	8	0,21	1,68
Diferenciácia služieb	5	0,14	0,70
Rast odvetvia	5	0,14	0,70
Náklady odchodu z odvetvia	3	0,11	0,33
Spolu	36	1	6,42

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.1 nám ukazuje, že veľkosť a počet konkurentov je vysoký. Rast odvetvia rôznorodosť poskytovaných služieb sú zastabilizované. Náklady odchodu z odvetvia podniku nespôsobia vážnejšiu stratu. Konkurenčná rivalita v poskytovaní plošnej reklamy sa týka hlavne najčítanejších regionálnych novín RegionPress Prešovsko-Sabinovsko, Konkurenčná rivalita v poskytovaní plošnej reklamy je hlavne zo strany najčítanejších regionálnych novín RegionPress Prešovsko-Sabinovsko, keďže majú podstatne širší záber oslovenia ľudí, t.j. týždenne do 50 000 domácností a zároveň v porovnateľnej kvalite.

Tab. 2 Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia	4	0,21	0,84
Vládna politika	1	0,11	0,11
Potreba vlastniť pri vstupe do odvetvia licencie, know-how, špeciálne technológie, patenty atď.	3	0,14	0,42
Vývoj po prípadnom vstupe do odvetvia	2	0,12	0,24
Prístup ku kvalifikovanej pracovnej sile	3	0,15	0,45

Prístup k distribučným kanálom	6	0,27	1,62
Spolu	19	1	3,68

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č. 2 vidieť, že vládna politika a vývoj prípadného vstupu konkurencie do odvetvia neohrozuje náš podnik. Najdôležitejším faktorom sa javí možnosť obsadenia reklamy vo výťahoch v tých bytových domoch, kde ešte teraz nemáme zazmluvnené výťahy, resp. udržať si doterajší zazmluvnený stav.

Tab. 3 Vyjednávacía sila dodávateľov

Vyjednávacía sila dodávateľov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Spôľahlivosť podniku	3	0,18	0,54
Cenové podmienky	7	0,25	1,75
Značka a meno podniku	4	0,19	0,76
Skúsenosti podniku	2	0,16	0,32
Množstevné zľavy	5	0,22	1,10
Spolu	21	1	4,47

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 3, za najvýznamnejší parameter považujeme cenové podmienky hotového výrobku (plagátu), ako aj množstevné zľavy za ich odber. Závisí to od dlhodobého pozitívneho partnerstva a spolupráce. Na koľko je na trhu viacero dodávateľov s dlhoročnými skúsenosťami a výborným technickým vybavením, kritéria ako skúsenosť a spoľahlivosť podniku je pre odberateľa menej dôležitá.

Tab. 4 Vyjednávacía sila zákazníkov

Vyjednávacía sila zákazníkov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Veľkosť plochy objednávky	8	0,28	2,24
Cena za nami ponúkané služby	9	0,32	2,88
Informovanosť zákazníka	3	0,10	0,30
Význam služieb pre zákazníka	6	0,17	1,02

Referencie zákazníka na podnik	4	0,13	0,52
Spolu	30	1	6,96

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č. 4 jednoznačne vyplýva, že najzávažnejším kritériom je atraktivita ceny pre zákazníka oproti podobnému podniku vzhľadom k veľkosti prenájmu reklamnej plochy. Nezanedbateľným kritériom pre zákazníka je aj význam umiestnenia reklamy na stabilnom mieste. Referencie zákazníka na podnik a jeho spätná informovanosť sú len doplnkovými faktormi, aby nezačal odoberať menej plochy alebo, aby neodišiel so svojim dopytom inde.

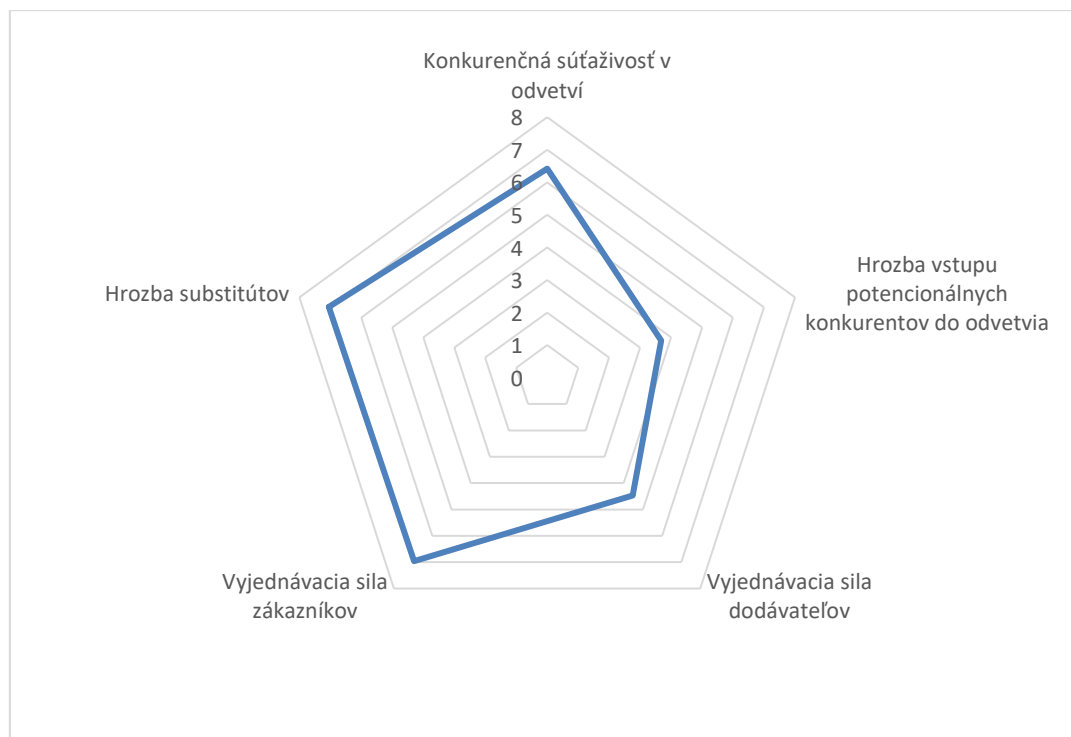
Tab. 5 Hrozba substitútov

Hrozba substitútov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Konkurencia v odvetví substitútov	8	0,23	1,84
Vývoj cien substitútov	6	0,18	1,08
Existencia veľkého množstva substitútov na trhu	9	0,26	2,34
Hrozba substitútov v budúcnosti	7	0,20	1,4
Užitočné vlastnosti substitútov	3	0,13	0,39
Spolu	33	1	7,05

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 5 jasne hovorí, že možnosť nahradenia služby zákazníkovi poskytovaná našim podnikom je stále vysoko ohrozená pre existenciu veľkého množstva reklamných plôch na trhu. Ďalšie veľké riziko hrozí od konkurencie a jej substitútov v tomto odvetví. Konkrétne vlastnosti substitútov sú pre náš podnik menej podstatné, pretože konečnú grafiku reklamy si určuje zákazník sám (podklad, farba, písmo a pod.)

Analýzu Porterovho modelu piatich konkurenčných síl našej podnikateľskej činnosti **prenájmu reklamných plôch vo výťahoch** znázorňuje Graf 3. Bodové hodnotenie v grafe sa nachádza v rozmedzí 1 až 10 bodov, kde 1 znamená najmenší vplyv a 10 znamená najväčší vplyv.



Graf 3 Porterov diamant

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledok znázorňuje, že sa za najväčší konkurenčný vplyv považuje „Hrozba substitútov“, ktorá dosiahla najvyšší počet bodov. Za ním na druhom mieste predstavuje dosť veľké riziko „Vyjednávacia sila zákazníkov“ a tesne za ním je trvalá a stále vylepšujúca sa „Konkurenčná súťaživosť v odvetví“. Dva zostávajúce a zároveň najslabšie vyhodnotené parametre „Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia“ a „Vyjednávacia sila dodávateľov“ sú aspekty, ktoré je potrebné sledovať, avšak nie je nutné sa ich obávať a prikladať im v našom podniku zvláštnu pozornosť.

4.2.2 Vplyv externého prostredia na podnikateľskú činnosť poskytovania internetových služieb

Tab. 6 Konkurenčná súťaživosť v odvetví

Konkurenčná súťaživosť v odvetví	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Veľkosť konkurencie	9	0,22	1,98
Počet konkurentov a ich konkurencieschopnosť	8	0,21	1,68
Diferenciácia konkurentov	3	0,10	0,30

Diferenciácia služieb	4	0,12	0,48
Rast odvetvia	5	0,14	0,70
Náklady odchodu z odvetvia	8	0,21	1,68
Spolu	37	1	6,82

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako nám ukazuje tabuľka č. 6 v meste Prešov je vysoká konkurencia poskytovateľov internetových služieb. Hlavne nadnárodných, ako sú Slovak Telekom, Orange, O2. Rozsah našich služieb sa veľmi nelíši od konkurencie. Náklady investované do vybudovania vlastnej siete, organizačnej štruktúry a marketingu boli vysoké, preto odchod z daného odvetvia by extrémne zaťažil podnik. Zmierniť náklady odchodu z odvetvia by mohla ovplyvniť jedine cena predaja vytvorenej siete nášho podniku.

Tab. 7 Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia	7	0,25	1,75
Vládna politika	1	0,09	0,09
Potreba vlastniť pri vstupe do odvetvia licencie, know-how, špeciálne technológie, patenty atď.	6	0,22	1,32
Vývoj po prípadnom vstupe do odvetvia	2	0,12	0,24
Prístup ku kvalifikovanej pracovnej sile	3	0,15	0,45
Prístup k distribučným kanálom	4	0,17	0,68
Spolu	23	1	4,53

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č. 7 vyplýva, že ak chce na trh vstúpiť nový konkurent, musí byť finančne silno zabezpečený, vlastniť odlišné know-how, keďže ide o rýchlo sa rozvíjajúci segment, ktorý nemá bariéry pre svoj nový vstup a objemovo môže veľmi rýchlo rásť, hlavne v nových sférach. Potreba vlastnenia licencií a špeciálnej technológie je taktiež nevyhnutná. Zásahy vládnej politiky ani vývoj prípadného vstupu konkurencie do odvetvia nemajú zásadný vplyv na poskytovanie internetových služieb.

Tab. 8 Vyjednávacia sila dodávateľov

Vyjednávacia sila dodávateľov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Spoľahlivosť podniku	6	0,20	1,20
Cenové podmienky	8	0,27	2,16
Značka a meno podniku	3	0,18	0,54
Skúsenosti podniku	2	0,13	0,26
Množstevné zľavy	7	0,22	1,54
Spolu	26	1	5,70

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nakoľko sa v našom podniku jedná o monopolného dodávateľa môžeme z tabuľky č. 8 jasne vyhodnotiť, že rozhodujúcim faktorom sú cenové podmienky, za ktoré nakupujeme jeho produkty a následne ich predávame konečnému zákazníkovi. Množstevné zľavy na produkty výrazne podporujú vyjednávaciú silu dodávateľa. Miera konkurencie medzi dodávateľmi v danej oblasti je na Slovensku zastabilizovaná, preto značka a skúsenosti podniku nie sú až tak rozhodujúce. Skôr dôležitou sa javí spoľahlivosť podniku, ktorá je vždy ovplyvnená technologickou vybavenosťou a novými inováciami.

Tab. 9 Vyjednávacia sila zákazníkov

Vyjednávacia sila zákazníkov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Objem poskytovaných dát	8	0,28	2,24
Cena za nami ponúkané služby	10	0,36	3,60
Informovanosť zákazníka	2	0,08	0,16
Význam služieb pre zákazníka	4	0,16	0,64
Referencie zákazníka na podnik	3	0,12	0,36
Spolu	27	1	7,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9 nám jasne ukazuje, že nielen cena za nami ponúkané služby ovplyvňuje ako sa v konečnom dôsledku zákazník rozhodne, ale rovnako dôležitým

parametrom je aj objem poskytovaných dát. Množstvo dát je rozhodujúcim faktorom pri voľbe internetu u drvivej väčšiny mladej generácie. Preto sa rozhodujú pre programy balíkov dátovo objemných aj na úkor vyššej ceny. Za menej významné považujeme význam služieb pre zákazníka. Informovanosť a referencie zákazníka v meste nie sú dôležitým parametrom, pre jeho poskytovateľa internetových služieb. Odlišné to môže byť mimo veľkých miest na dedinách, kvôli pokrytiu internetovým signálom.

Tab. 10 Hrozba substitútov

Hrozba substitútov	Body (1-10)	Váha (0-1)	Spolu
Konkurencia v odvetví substitútov	6	0,21	1,26
Vývoj cien substitútov	8	0,44	3,55
Existencia veľkého množstva substitútov na trhu	3	0,13	0,39
Hrozba substitútov v budúcnosti	2	0,07	0,14
Užitočné vlastnosti substitútov	5	0,15	0,75
Spolu	24	1	6,09

Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo nás najviac ovplyvní v kategórii hrozby substitútov je rýchly a dynamický vývoj cien. Konkurencia v danom odvetví zohráva taktiež významnú úlohu, avšak má o polovicu nižšiu váhu, ako vývoj cien substitútov. Nesmieme zabudnúť ani na užitočné vlastnosti substitútov, ktorými sa jednotliví poskytovatelia snažia zaujať zákazníka a tým a sa odlíšiť od konkurencie. Trh je podľa nášho názoru dostatočne pokrytý a ani do budúcnosti nevidíme v tejto kategórii hrozbu od existujúcich substitútov.

Analýzu Porterovho modelu piatich konkurenčných síl našej podnikateľskej činnosti **poskytovania internetových služieb** znázorňuje Graf 4. Bodové hodnotenie v grafe sa nachádza v rozmedzí 1 až 10 bodov, kde 1 znamená najmenší vplyv a 10 znamená najväčší vplyv.



Graf 4 Porterov diamant

Zdroj: Vlastné spracovanie

V Porterovom modeli pre podnikateľskú činnosť poskytovania internetových služieb dosiahla „Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov do odvetvia“ najnižší počet bodov a tým pádom nepredstavuje pre podnik žiadne väčšie riziko. Nový potencionálny konkurent by musel disponovať veľkým finančným kapitálom a úspešnou marketingovou kampaňou, keďže trh s internetovými službami v Prešove a okolí je už rozdelený medzi silných a dlhoročných poskytovateľov internetu. Nad „Vyjednávacou silou dodávateľov“ a „Hrozbou substitútov“ je potrebné priebežné monitorovanie situácie, pretože predstavujú pre náš podnik už väčšie riziko. Najväčšie riziko pre nami skúmaný podnik vidíme v oblasti „Konkurenčnej súťaživosti v odvetví“ a vo „Vyjednávacej sile zákazníka“, ktorý očakáva najlepší produkt, za čo najnižšiu cenu. V prípade jeho nespokojnosti alebo lepšej ponuky od konkurencie od nás môže odísť. Preto týmto dvom oblastiam treba venovať značnú pozornosť.

4.3 Analýza interného prostredia podniku

Interné prostredie podniku tvoria nielen zamestnanci a jeho firemná kultúra, ale aj finančná situácia podniku z jeho dvoch podnikateľských činností, ktorú si rozoberieme podrobnejšie nižšie. Externé prostredie podniku značne vplýva aj na interné prostredie nami analyzovaného podniku. Pri analýze interného prostredia sme vychádzali z interných

údajov podniku a z riadeného rozhovoru so zamestnancami a konateľom. Silné a slabé stránky podniku v poskytovaní internetových služieb zhodnotíme pomocou metódy **Hodnotenia konkurenčnej sily bodovacou metódou**. Touto metódou zhodnotíme konkurenčnú silu v Prešove s tromi konkurenčnými podnikmi. Váhu hodnotiacich kritérií sme určili podľa osobného rozhovoru s konateľom podniku. Rozsah bodovej stupnice je v rozmedzí 1 až 5 bodov. 1 bod znamená najslabšie hodnotiace kritérium, 5 bodov znamená najsilnejšie kritérium. Spoločnosť Orange Slovensko a.s. je konkurentom P1, Slovak Telekom a.s. je konkurentom P2 a konkurentom P3 je spoločnosť Condornet s.r.o.. Náš podnik označíme v tabuľke 11 skratkou PRF.

Tab. 11 Hodnotenie konkurenčnej sily podniku bodovacou metódou

Hodnotiace kritéria	Váha	PRF	Konkurenti		
			P1	P2	P3
Podiel na trhu	0,16	2	4	5	1
Cena	0,25	5	2	3	4
Kvalita služieb	0,19	3	5	4	2
Technológie	0,04	2	4	4	2
Povesť podniku	0,07	3	3	4	3
Propagácia	0,10	4	5	5	1
Distribúcia	0,05	3	3	4	1
Motivácia obchodníkov	0,06	5	3	3	4
Inovácie	0,08	2	5	5	2
Spolu	1	3,44	3,69	4,03	2,38
Poradie		3.	2.	1.	4.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo spomínaných konkurentov zišiel Slovak Telekom a.s. ako najsilnejší. Vznikol v roku 1999 pod názvom Slovenské Telekomunikácie a v roku 2006 sa premenoval na Slovak Telekom a.s.. Na slovenskom trhu pôsobí dlhodobo, má najsilnejšie a zároveň stabilné postavenie zo všetkých poskytovateľov internetu. Má približne 4000 zamestnancov a s ročným ziskom za rok 2019 vo výške 111 899 000 € ho zaradzujeme

medzi najväčšie podniky pôsobiace na Slovensku. S počtom bodov 3,69 sa na druhom mieste umiestnil taktiež veľmi silný hráč v oblasti poskytovania internetu Orange Slovensko a.s.. Najväčšími výhodami týchto podnikov je veľký podiel na celoslovenskom trhu, kvalita poskytovaných služieb zákazníkom prostredníctvom najmodernejšej dostupnej technológie, rozsiahla propagačná činnosť a distribúcia zákazníkom vrátane inovácií. Na poslednom mieste sa s počtom bodov 2,38 umiestnil podnik Condornet s.r.o, ktorý je lokálnym poskytovateľom internetu pre prešovské domácnosti. Medzi jeho výhodu oproti veľkým hráčom patrí najmä dobrá povest', motivácia jeho obchodníkov a ponúkaná cena za internetové služby. Jeho najväčšou slabinou je však menšia propagácia služieb a s tým spojený aj výrazne menší podiel na trhu v Prešove oproti vyššie spomínaným podnikom.

Na treťom mieste sa s počtom bodov 3,44 umiestnil Slovanet, ktorého subdodávateľom pre prešovský trh je práve náš podnik. Pomocou tejto analýzy tak vieme zhodnotiť naše silné a slabé stránky. Medzi naše najsilnejšie stránky patrí jednoznačne cena poskytovania služby internetu v Prešove, ktorú má Slovanet najnižšiu. Spoločnosť Slovanet od roku 2018 vykonáva rozsiahlu propagáciu v Prešove a okolí cez rôzne médiá ako statická reklama na billboardoch a vo výťahoch, propagácia pomocou sociálnych sietí, či reklamnou kampanou pomocou miestneho rádia. Snaží sa tak zvýšiť svoj podiel na miestnom trhu a dobehnúť konkurenciu Slovak Telekom a.s. a Orange Slovensko a.s.. Svojich obchodníkov, medzi ktorých patríme aj my, motivuje férovými podmienkami a slušným finančným ohodnotením za každého nového zákazníka, s ním spojené pripojenie k internetu a servis pomocou nášho servisného technika, ktorého nadštandardne platí. Kvalitou služieb, dobrou povest'ou podniku a stabilnou distribúciou služieb sa v Prešove vyrovnávame našim najväčším konkurentom. Medzi naše slabé stránky patria inovácie a technológie, kde sa nemôžeme rovnať finančne silným a technologicky vyspelým konkurentom Orange Slovensko a.s. a Slovak Telekom a.s.. Podiel na prešovskom trhu máme silnejší, ako Condornet s.r.o.. Najviac nových zmlúv a prípojok internetu zaznamenávame v prvej polovici každého mesiaca, čiže vo výplatnom čase zákazníkov a potom tiež aj pri nových alebo akciových produktoch. Túto podnikateľskú činnosť hodnotíme ako zastabilizovanú, keďže na nej nie sme stratoví. Objem nových zmlúv a prípojok internetu má za posledné 4 roky mierne stúpajúcu tendenciu, preto do budúcnosti neočakávame rapídny nárast tržieb a výnosov. Značný technický rozvoj v tejto oblasti sa v najbližších rokoch taktiež neočakáva a preto uvažujeme o implementácii tretej podnikateľskej činnosti.

Tab. 12 Tržby z reklamy vo výťahoch za jednotlivé mesiace spolu za roky 2016-2019

Mesiac	Tržby (€)	Prenajaté okienka (ks)	Priemerná cena (€) za okienko
Január	6491	7300	0,89
Február	7702	8100	0,95
Marec	8362	9100	0,92
Apríl	12310	11900	<u>1,03</u>
Máj	13708	13300	<u>1,03</u>
Jún	11678	11400	1,02
Júl	9134	9400	0,97
August	8135	8300	0,98
September	11079	12100	0,92
Október	11914	12900	0,92
November	15935	16100	0,99
December	<u>16088</u>	<u>16400</u>	0,98

Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci nášho podniku sa v reklamnej podnikateľskej činnosti o fakturáciu stará ekonomická administratívna pracovníčka podniku. Každá nová zmluva a vystavená faktúra musí byť schválená a podpísaná konateľom, ktorý je zároveň majiteľom a hlavným manažérom podniku. Tabuľka č. 12 nám v ukazovateli „Prenajaté okienka (ks)“ poskytuje presný obraz o najsilnejších a najmenej žiadaných mesiacoch reklamy vo výťahoch. Najviac žiadané sú zimné mesiace november a december a letné mesiace apríl a máj. Je to spôsobené sezónnosťou a reklamnou propagáciou produktov a služieb zákazníkov na Vianočné sviatky a letné obdobie. Najvyššia priemerná cena za jedno okienko reklamy nami analyzovaných posledných 4 rokov bola 1,03 € za kus v mesiacoch apríl a máj. Najnižšia priemerná cena bola 0,89 € v mesiaci január. Pre rok 2020 očakávame pokles tržieb z reklamy. Je to spôsobené nielen dopytom po digitálnej reklame, ale taktiež pandémiou COVID-19, ktorá značne negatívne poznamenala podniky na Slovensku, keďže museli zavrieť svoje prevádzky a s tým súvisí aj zhoršenie ich finančnej situácie

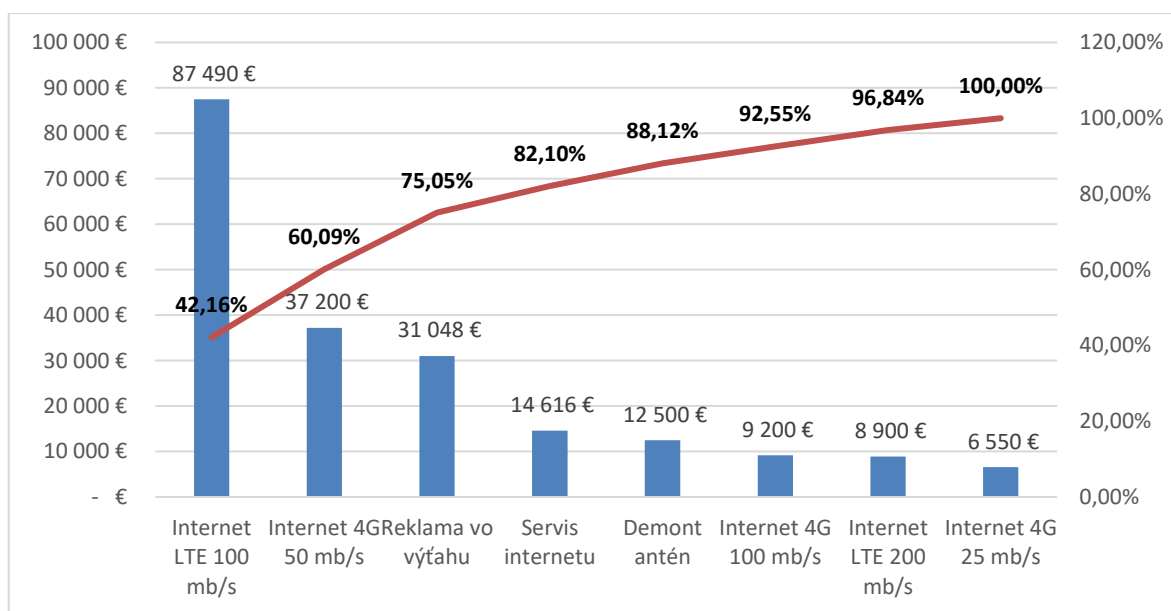
a vyčlenených finančných prostriedkov na reklamnú propagáciu. Pre niektoré podniky je korona vírus likvidačný. Fixné mesačné náklady na chod podnikateľskej činnosti reklamy vo výťahu tvorí mzda zamestnanca zodpovedného za reklamu vo výške 784 €, tlač plagátov 100 €, vyvesenie plagátov vo výťahoch 120 €, platba bytovým družstvám za poskytnutie priestoru vo výťahoch 180 € mesačne. Spolu mesačné fixné náklady reklamnej činnosti sú pre podnik 1184 €. Aj napriek znižujúcim sa tržbám hodnotíme ešte stále túto reklamnú činnosť kladne a pre podnik prospešne na nasledujúce obdobie.

Na analyzovanie ročného obratu z produktov a služieb nášho podniku použijeme Paretovu analýzu, ktorá je veľmi jednoduchým, no napriek tomu efektívnym nástrojom, ktorý podniku umožňuje matematické exaktné sústredenie sa na to, čo je pre neho skutočne dôležité. Zamerali sme sa na poskytovanie reklamy vo výťahu a jednotlivé produkty a služby nami poskytovaného internetu.

Tab. 13 Paretova analýza

Produkt / Služba	Ročný obrat v €	Podiel na celkovom objeme v %	Kumulatívny súčet objemu v %	Skupina	% podiel skupiny na počte produktov	% podiel skupiny na obrate
Internet LTE 100 mb/s	87 490 €	42,16 %	42,16 %	1		
Internet 4G 50 mb/s	37 200 €	17,93 %	60,09 %	1		
Reklama vo výťahu	31 048 €	14,96 %	75,05 %	1	37,50 %	75,05 %
Servis internetu	14 616 €	7,04 %	82,10 %	2		
Demont antén	12 500 €	6,02 %	88,12 %	2		
Internet 4G 100 mb/s	9 200 €	4,43 %	92,55 %	2		
Internet LTE 200 mb/s	8 900 €	4,29 %	96,84 %	2		
Internet 4G 25 mb/s	6 550 €	3,16 %	100 %	2	62,50 %	24,95 %
Spolu	207 504 €	100 %			100 %	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 5 Paretovej analýzy ročného obratu podniku za rok 2019

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe našich predpokladov o ročnom obrate jednotlivých produktov a služieb sa nám podarilo dokázať, že „až“ 80 % z objemu vytvorí „len“ 20 % výkonov, resp. produktov. Konkrétne až 75,05 % z ročného obratu všetkých vybraných produktov a služieb nášho podniku vytvorí 37,50 % vybraných produktov a služieb (ide o skupinu 1). „Len“ 20 % z objemu vytvorí „až“ 80 % výkonov, resp. produktov. Konkrétne len 24,95 % z ročného obratu všetkých vybraných produktov a služieb nášho podniku vytvorí až 62,50 % vybraných produktov a služieb (ide o skupinu 2).

4.4 Strategická syntéza a návrh stratégie podniku

Na súhrnu strategickú syntézu nami analyzovaného podniku sme použili analýzu SWOT. Pomocou SWOT analýzy sme zhodnotili silné a slabé stránky podniku, príležitosti a hrozby, ktoré môžu na podnik vplyvať. V tabuľke 14 sú zaevidované jednotlivé faktory.

Tab. 14 SWOT analýza podniku

Silné stránky (Strenghts)			
Faktory	Váha (%)	Hodnota	Vážená hodnota
Jedinečnosť druhu reklamnej činnosti v Prešove	0,25	9	2,25
Lacnejší internet ako konkurencia	0,30	10	3,00

Dlhoročné postavenie na trhu	0,15	7	1,05
Dobré referencie klientov	0,10	6	0,60
Medziročný nárast tržieb a zisku	0,20	8	1,60
Spolu	1	40	8,50
Slabé stránky (Weaknesses)			
Faktory	Váha (%)	Hodnota	Vážená hodnota
Silná dlhoročná konkurencia v poskytovaní internetu	-0,25	6	-1,50
Mediálna kampaň na oslovenie nových klientov	-0,18	3	-0,54
Technologické zaostávanie za konkurenciou	-0,21	4	-0,84
Neposkytovanie digitálnych služieb klientom	-0,36	8	-2,88
Spolu	1	21	-5,76
Príležitosti (Opportunities)			
Faktory	Váha (%)	Hodnota	Vážená hodnota
Dopyt po kvalitných produktoch a službách	0,18	6	1,08
Zvýšenie počtu zazmluvnených výťahov reklamy	0,09	3	0,27
Miestne spropagovanie internetových služieb	0,12	4	0,48
Zazmluvniť výťahy v nových lokalitách Prešova	0,09	3	0,27
Nová podnikateľská činnosť zameraná na digitálny segment	0,29	10	2,9
Rast investičnej činnosti	0,23	8	1,84
Spolu	1	34	6,84
Hrozby (Threats)			
Faktory	Váha (%)	Hodnota	Vážená hodnota
Reklamná kampaň konkurencie	-0,11	2	-0,22
Technologicky vyspelejší konkurenti	-0,15	3	-0,45

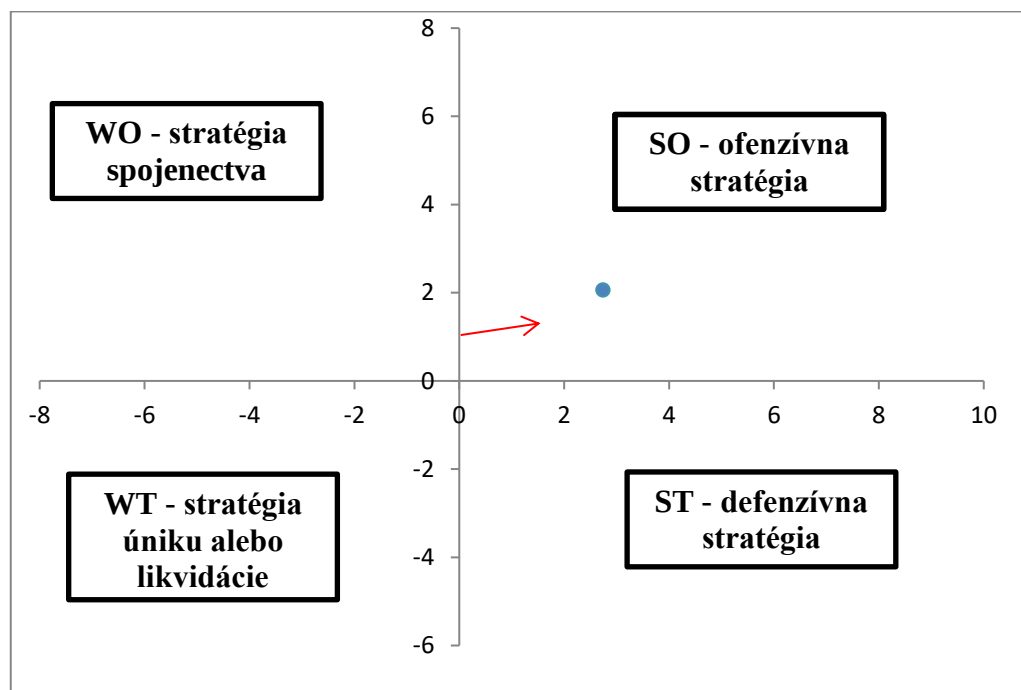
Strata zákazníkov	-0,25	5	-1,25
Vstup nového konkurenta do odvetvia	-0,11	2	-0,22
Dôsledky pandemickej krízy COVID-19	-0,38	6	-2,28
Spolu	1	18	-4,42

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie SWOT analýzy:

- Silné stránky – slabé stránky podniku: $8,50 - 5,76 = 2,74$
- Príležitosti – hrozby podniku: $6,84 - 4,42 = 2,42$

Výpočtom sme dospeli k výsledku SWOT analýzy a z nej vyplývajúcej stratégie, ktorú máme znázornenú pomocou grafu 6.



Graf 6 Výsledok SWOT analýzy podniku

Zdroj: Vlastné spracovania

Pomocou SWOT analýzy sme dospeli k záveru, že prevládajú silné stránky a príležitosti podniku nad slabými stránkami a hrozbami podniku. Z výsledku vyplýva, že pre podnik bude vhodné zvoliť ofenzívnu stratégiu, vďaka ktorej uvažujeme o novej podnikateľskej činnosti, ktorá bude zameraná na digitálne služby pre klientov. Svoje slabé stránky môže podnik zlepšiť posilnením mediálnej propagácie poskytovaného internetu na

získanie nových klientov, priebežným aktualizovaním technologickej úrovne svojich produktov a preniknutím na trh digitálnych služieb pomocou novej podnikateľskej činnosti zameranej na digitálny segment. Kladne hodnotíme jeho silné stránky, ktoré zabezpečili celkový nárast tržieb a zisku podniku, aj keď sa tržby z reklamy vo výťahoch medziročne znížili. Pozitívom pre podnik je jeho dlhoročné pôsobenie na trhu a kladné referencie jeho klientov. Najsilnejšie vyhodnotenou stránkou podniku je ponúkanie nižšej ceny za internet ako konkurencia a jeho jedinečnosť v druhu reklamnej činnosti v Prešove, keďže sú jediným podnikom, ktorý ponúka prenájom reklamných plôch vo výťahoch záujemcom o reklamnú kampaň.

Aj keď je naša cena za internetové služby nižšia v porovnaní s konkurenciou, ešte čiastočné zníženie ceny a následné spropagovanie najmenej žiadaného internetu 4G 25 mb/s by mohol slúžiť ako odrazový produkt pre vyššiu technológiu LTE pri nových klientoch. Internet LTE 200 mb/s je náš najlepší produkt, no zároveň najdrahší. Kvalitnou propagáciou a vypichnutím jeho najsilnejších stránok by sme mohli zvýšiť tržby z tohto internetu. Podnikateľskú činnosť reklamy vo výťahu vieme zlepšiť zvýšením počtu výťahov zo súčasných 300 na 400 a viac. Taktiež prínosom pre túto podnikateľskú činnosť by bolo viac zazmluvniť najmenej obsadené sídlisko Šváby, na ktorom máme momentálne reklamu len v 25 výťahoch z celkového počtu 300. Vstupom na zatiaľ nami vôbec neobsadené sídlisko II., kde žije približne 11 % obyvateľov Prešova a v súčasnosti prechádza generačnou obmenou zo staroosadlíkov na mladé rodiny s deťmi, by sme mohli rozšíriť naše portfólio, teda stať sa zaujímavejšími a využiť takto príležitosť získať úplne nových klientov. Prijatím ďalšieho externého pracovníka, ktorý bude odmeňovaný iba za získanie nového klienta, by sme mohli zvýšiť tržby z tejto podnikateľskej činnosti.

Na základe analýz a syntézy sme dospeli ku konkrétnej stratégii pre podnik, ktorou je implementovanie ďalšej podnikateľskej činnosti, ktorá bude zameraná na digitálny segment.

4.5 Implementácia novej podnikateľskej činnosti v podniku

Z predošlých výsledkov práce sme dospeli k záveru, že pre rozvoj podniku bude prínosné vstúpiť na digitálny trh a poskytovať svoje služby v tomto segmente už existujúcim alebo potencionálnym zákazníkom. Bude potrebné založiť novú časť podniku, ktorá bude nadväzovať na reklamu vo výťahoch a pripraviť pre ňu nový podnikateľský

plán, respektíve strategický plán podniku. Túto časť podniku, ktorá bude zastrešovať digitálnu sféru nazveme SEO boost.

4.5.1 Opis produktu služby SEO boost

Čoraz častejšie sa stretávame so zastaranými webovými stránkami, nedostatočnou propagáciou značky na sociálnych sieťach, nedostatkom času a vedomostí na ich správu, lepšou kampanou a lacnejším produktom konkurenčného podniku klienta, slabo vybudovaný obraz a meno značky poskytujúci veľmi kvalitný a potrebný výrobok pre moderný každodenný život. Našou službou je kompletne zastrešenie virtuálnej platformy klienta vždy podľa požiadaviek a súčasných svetových trendov.

Medzi nami poskytované služby patrí:

- a) Správa sociálnych sietí Facebook a Instagram.
- b) Práca na už existujúcej alebo želanej webovej stránke klienta. Jej návrh, realizácia alebo prípadná úprava už existujúce webovej stránky.
- c) SEO pre webovú stránku. Patrí k tomu založenie doplňujúcej webovej domény pre hlavnú webovú stránku, UX/UI dizajn, kvalitné texty.
- d) Tvorba zjednodušených aplikácií pre platformy Linux, Andorid, IOS.
- e) Tvorba kreatívnej digitálnej grafiky s jednoduchou úpravou pre zamestnancov klienta.
- f) Tvorba kreatívneho kontentu a kampaní klienta, potrebných pre úspech medzi silnou konkurenciou.

Naše digitálne služby musia byť inovatívne. Pre konkurenčný boj v dnešnej dobe veľmi potrebné. V porovnaní s možnými potencionálnymi konkurentmi bude výhodou našich služieb poskytnutie vždy lepšej ceny za požadovaný výsledok. Potvrdili nám to zatiaľ naši stáli aj nárazoví klienti, ktorí potrebovali len nastavenie základných procesov, marketingu, chatbotov. Budeme cenovo dostupnou voľbou nielen pre už zabehnuté firmy s dostatočným kapitálom, ale taktiež začínajúce podniky a startupy. Najväčším ocenením sú pre nás všetky čiastkové úspechy a recenzie, ktoré boli doposiaľ iba kladné. Preto v strategickom pláne chceme dosiahnuť zaradenie tejto podnikateľskej činnosti medzi hlavné podnikateľské činnosti podniku. Doposiaľ to bolo len zriedkavou doplnkovou službou na zistenie úspešnosti tejto digitálnej služby k reklame vo výťahoch. Kapacita jedného zamestnanca SEO boost je so zreteľom na potrebu časovej kapacity 10 malých alebo stredne veľkých zákazníkov. Procesy sa ďalej automatizujú cez nami

naprogramovaného robota Jericho 2.04vv, na ktorého máme licencovanú ochrannú známku. Oporou nám je a bude nielen spoločnosť ZVAR s.r.o, ktorá pôsobí na trhu poskytovania stavebných a agentúrnych služieb už viac ako 30 rokov, má stálych klientov, je celosvetovo uznávaná na všetkých kontinentoch. Momentálne sa nachádzame v úvodnej testovacej fáze týchto nami poskytovaných digitálnych služieb a očakávame nárast zákaziek aj napriek pandémie COVID-19. Ak sa zo súčasných 5-tich klientov priblížime v počte klientov pre túto službu k číslu 10, budeme musieť z naplnených časovo-kapacitných dôvodov súčasných zamestnancov prijať ďalšieho zamestnanca na trvalý pracovný pomer. Ostatné potrebné kapacity si vieme vykryť outsorcovaním a taktiež naším robotom Jericho 2.04vv. Tieto nami poskytované digitálne služby klientom sú lukratívne aj po finančnej stránke, keďže za komplet spravovanie účtov a stránok jedného klienta inkasujeme 300 € až 500 € mesačne.

Hodnotou našej služby pre klienta je voči vyššie spomenutej prijateľnej cenovej hladine oproti konkurencii taktiež:

- 1) Zvyšovanie návštevnosti profilu klienta na Instagrame a budovanie jeho fanúšikovskej základne,
- 2) Budovanie a nárast stránky klienta na Facebooku,
- 3) Podpora zvyšovanie predajnosti tovarov a služieb klienta,
- 4) Tvorba mena značky klienta vďaka internetu a sociálnym sieťam celosvetovo,
- 5) Nami merateľne zvýšená návštevnosť webovej stránky klienta pomocou Google Statistics a s tým aj očakávaný nárast jeho tržieb.

4.5.2 Analýza prostredia digitálnej služby s dôrazom na trh a konkurenciu

Hýbeme sa už vo vodách globálneho trhu, no naším cieľovým trhom ostáva stále Slovensko, na ktorom sú služby z nášho digitálneho portfólia len v začiatkoch, no dopyt po nich násobne prevyšuje ponuku. Plánujeme sa za čo najkratšie možnú dobu najprv vyšvihnúť na najlepšieho poskytovateľa vyššie spomenutých digitálnych služieb v Prešove a jeho okolí. S tým súvisí aj kvalita digitálnych služieb poskytovaných našimi priamymi a taktiež nepriamymi konkurentmi, čo je našou výhodou, keďže disponujeme vlastným robotom Jericho 2.04vv a know-how dosahujúcou svetovú úroveň. Víziou a cieľom je postupný prechod z prevažne lokálnych domácich klientov na väčších globálne zameraných klientov, pretože sa za tieto služby vo svete platia násobne vyššie sumy. Zvyšný časový kapitál zamestnanca zo začiatku plánujeme investovať na vzdelávanie sa

v oblasti súčasných trendov a technologických inovácií, ale taktiež vývojom robota Jericho 2.04vv na novšie verzie, keďže disponuje dostatočnými znalosťami v oblasti programovania. Situácia vo svete v oblasti s pandémiou Covid-19 znásobila vyhľadávanie potencionálnych zákazníkov vo sfére virtuálnych a digitálnych služieb, kde nedochádza k priamemu kontaktu, no pre udržanie podnikania a biznisu klienta sú v tejto celosvetovej situácii nevyhnutné.

Medzi klientov, ktorí testujú naše možnosti, schopnosti a podporili tak myšlienku zaradenia digitálnych služieb medzi hlavné podnikateľské činnosti nášho podniku patria:

- 1) ZVAR s.r.o. (Facebook, webová stránka)
- 2) Native Studio s.r.o. (Facebook, Instagram)
- 3) Bajovita s.r.o. (Facebook, webová stránka)
- 4) Rudo Dupkala, Váš poslanec 7 dní v týždni (Facebook, Instagram, chatbot)
- 5) El Patron (Instagram, chatbot)

Keďže náš segment podnikania nie je limitovaný polohou, vieme pôsobiť od nášho vzniku globálne. Naša konkurencia sa nielen zo dňa na deň mení, ale doslova z minúty na minútu. Preto vieme byť vždy pružný, nezanedbávame sledovanie súčasných trendov a získavame novovzniknuté know-how, budujeme si vlastnú databázu klientov, udržiavame si našich verných klientov aj za cenu urobiť niečo navyše zadarmo, sme dostupný ich požiadavkám 24 hodín sedem dní v týždni.

Konkurenti v tejto digitálnej oblasti tvoria veľmi širokospektrálny rozmer, preto ho demonštrujeme v našom strategickom podnikateľskom pláne na nami vybranej, nám blízkej a reálnej vzorke, ktorou sú:

Tab. 15 Konkurenti v poskytovaní správy sociálnych sietí

Názov	Sociálna sieť	Silné stránky	Slabé stránky
Instabooost	Instagram	Pôsobí na trhu už dlhšiu dobu	Kvalita tvorby a obsahu
		Kvalitný marketing	Číselné výsledky v žiadaných Instagram-parametroch
		Finančné prostriedky	Cenová dostupnosť

		Databáza bývalých zákazníkov	Počet dostatočne kvalifikovaných a stále sa učiacich zamestnancov k pomeru zákaziek
		Počet ich existujúcich klientov	Nevyužívajú robotizáciu, umelú inteligenciu
Facebook simple	Facebook	Pôsobí na trhu už dlhšiu dobu	Kvalitatívne rovnaká tvorba, ako pred tromi rokmi (nenapredujú)
		Zabehnutý marketing	Klesajúce štatistické výsledky facebookových stránok v ich správe
		Finančné prostriedky	Pomer ceny k výkonu služby je nadhodnotený
		Počet ich existujúcich klientov	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov
			Zastarala platforma ich robota Jarvis 7.15
Jednotlivci	Facebook, Instagram, Google reklamné bannery	Jednotlivec je zodpovedný sám za svoju kreativitu, úsilie a merateľné výsledky	Skúsenosti a know-how
		Jednoduchšie prerušenie spolupráce s klientom	Finančné zázemie
		Cenová politika podľa šikovnosti vyjednávania	Technická vybavenosť
		Zmena stratégie obsahovej tvorby zo dňa na deň	Častokrát ambiciózni študenti bez relevantných výsledkov
			Právna podpora
Google Ads Robot s umelou inteligenciou spoločnosti Google	Google reklamné bannery	Automatizácia	Kreativita
		Umelá inteligencia sa učí sama na sebe za chodu neexponenciálnou rýchlosťou	Nepružnosť cenovej politiky pre malých klientov
		Právne zázemie	Narastajúci počet negatívne odozvy

			klientov za poslednú dobu
		Finančné zázemie	Príliš strojová tvorba bez vnesenia potrebných emócií pre kvalitný kontent
		Vlastníkom je nadnárodná korporácia s veľkým počtom zazmluvnených klientov	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Naším cieľovým trhom a segmentom sú momentálne malé a stredné podniky, jednotlivci nazývaní influenceri, no cieľom nášho podniku je postupný prechod na veľké podniky a korporácie, ktoré majú vyčlenené nielen dostatočné finančné prostriedky na oblasť rozvoja podniku v oblasti digitálneho marketingu a kontentu, ale taktiež nám otvárajú dvere na globálny trh cez priame referencie, či už osobne alebo uvedením našej firmy na ich webových stránkach, ktoré možno dostaneme do činnosti spravovania.

Cenovou stratégiou SEO boost bude dostupnosť digitálnych služieb takmer pre každého potencionálneho zákazníka a podľa toho mu špecifikujeme balík našich služieb šitý preňho na mieru. Vykonávať našu digitálnu službu budeme nielen podľa jeho požiadaviek, ale aj súčasných trendov. Hlavný distribučný kanál a ťažisko rozvoja podniku SEO boost budú tvoriť sociálne siete Facebook a Instagram, no taktiež aj prostredie internetu. Spôsob komunikácie prioritne virtuálny cez formulár na webovom sídle analyzovaného podniku, messengerom na facebookovej stránke, mailom alebo directom cez instagramový profil. Ťažisko komunikačného mixu bude spočívať v našej dostupnosti 24/7 vďaka chatbotovi, pružnosti zmien tvorby podnikateľskej činnosti podniku v oblasti digitálu za pochodu, uprednostňovaná komunikácia s potencionálnymi zákazníkmi cez virtuálne kanály. Marketingový mix CENA (snaha o dostupnosť), PRODUKT (vždy na mieru podľa svetových parametrov), DISTRIBÚCIA (cez referujúcich klientov, virtuálne), PROPAGÁCIA (na sociálnych sieťach a internete) sme už opísali vyššie v texte tejto kapitoly.

Analýza rizík a pripravenosť podniku na možné neočakávané situácie bude ošetrená v krízovom pláne podniku špecifikovanom pre jeho digitálne služby. Krízový scenár nás bude pripravovať na značný alebo náhly úbytok zákazníkov, najčastejšie kvôli ich nelikvidite, postup vymáhania nezaplatených faktúr spísaný v presnom postupe od

upomienky 1 a 2, cez platobný rozkaz až po podpísanú zmluvu s právnickou a exekučnou kanceláriou Consulcy & Partners s.r.o. v prípade potrebného exekučného vymáhania.

V nasledujúcej tabuľke si zhodnotíme vyhliadky investičného plánovania do zavedenia podnikateľskej činnosti v oblasti digitálneho segmentu. Odpisovať budeme zakúpený softvér v hodnote 4200 € a nový počítač v hodnote 1 800 € rovnomerne počas štyroch rokov.

Tab. 16 Očakávané ročné peňažné príjmy z investície v €

Ukazovateľ / Rok	1. rok	2.rok	3. rok	4. rok
Prírastok tržieb	36 000 €	43 200 €	54 000 €	75 600 €
Prírastok prevádzkových nákladov bez odpisov	-12 500 €	-14 200 €	-15 700 €	-17 100 €
Prírastok odpisov	-1 500 €	-1 500 €	-1 500 €	-1 500 €
Prírastok HZ	22 000 €	27 500 €	36 800 €	57 000 €
Daň z príjmov (19%)	4 180 €	5 225 €	6 992 €	10 830 €
Prírastok ČZ	17 820 €	22 275 €	29 808 €	46 170 €
Prírastok odpisov	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €
CF (ČZ + odpisy)	19 320 €	23 775 €	31 308 €	47 670 €
Zmena čistého pracovného kapitálu	-	-	-	-
Prírastok -	-9 360 €	-9 360 €	-14 040 €	-18 720 €
Úbytok +	-	-	-	-
Celkový ročný peňažný príjem z investície	9 960 €	14 415 €	17 268 €	28 950 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č. 16 môžeme vyčítať, že náš celkový ročný peňažný príjem z investície je už počas prvého roku kladný, presne 9 960 €. Očakávame, že každým rokom bude narastať a v 4. roku dosiahne hodnotu 28 950 €. S prírastkom tržieb vďaka novým klientom bude narastať prírastok prevádzkových nákladov bez odpisov. Odpisy budú rozdelené rovnomerne počas štyroch rokov v sume 1 500 €. Podľa nášho investičného plánu odhadujeme, že prírastok ČZ sa nám v 4. roku zvýši o viac ako 259 % oproti prvému

roku, z 17 820 € na 46 170 €. Ak k ČZ prirátame hodnotu odpisov, dostaneme cashflow, ktorý sa nám každým rokom zvýši. V 4. roku dosiahne hodnotu 47 670 €. Do prevádzkových nákladov sme taktiež zarátali náklady na vývoj nášho vlastného robota Jericho 2.04vv na novšie verzie.

Vplyvy z makroprostredia sú najmä ekonomické, čo plynie zo súčasnej situácie okolo pandémie Covid-19 a to zhoršujúcej sa finančnej situácie podnikov a ich bonity, no taktiež prechádzanie na digitálny segment, propagáciu produktu a predaja cez eshopy, sociálne siete a iné virtuálne kanály, ako sú aj mobilné aplikácie, Google Ads a ďalšie. Politickou sférou nedávno otriasla situácia s narábaním osobných údajov tretími stranami a s tým spojený aj medzinárodný zákon o GDPR. V najbližších rokoch sa podobný scenár vôbec neočakáva. Veda a technika stále napreduje zrýchľujúcim tempom, preto treba sledovať trendy, vzdelávať sa a ísť s dobou a konkurenciou. Trend vývoja v digitálnom segmente a virtuálnom marketingu má aj v období celosvetovej krízy stúpajúcu tendenciu, z čoho plynie každým dňom narastajúci počet potencionálnych zákazníkov, z ktorých je potrebné robiť konštruktívnu selekciu. Konkurenčná situácia je veľmi priaznivá, keďže podnikov podnikajúcich v tejto sfére je nadmerný nedostatok a Industy 4.0 sa neodvratne blíži. Tempo zavádzania informačných technológií a trendov, svojich kapacitných obmedzení sa SEO boost bude snažiť zvládnuť aj upgradovaním a neustálym vývojom vlastného robota Jericho 2.04vv.

Záver

Zmyslom každého podnikateľa je to, aby jeho podnik neustále napredoval, tržby a zisk narastali, meno podniku a kvalita jeho produktov alebo služieb bola na trhu známa. Jednoducho povedané, aby bol lepší ako konkurencia. Dôležitý podiel na tom má dôkladné plánovanie rozvoja podniku. Plánovanie je úlohou vrcholného manažmentu a pomocou kvalitného plánu rozvoja podniku podnik posilňuje svoje postavenie na trhu medzi konkurentmi, stanovuje si ciele na nadchádzajúce obdobie na základe dôkladných analýz interného a externého prostredia podniku. Plánom sa zaistujú všetky potrebné zdroje na rozvoj ako sú financie, materiál, technológie, dostatok pracovnej sily a iné. Pri strategickom plánovaní vykonávame dôkladnú analýzu interného a externého prostredia podniku na základe zvolených metód. Ich výsledky nám priblížia to, čo na podnik najviac vplyva. Pomocou SWOT analýzy dokážeme súčasne zhodnotiť vplyvy na podnik z interného a externého prostredia. Následne nastáva strategická syntéza a návrh stratégie podniku.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo navrhnúť opodstatnené strategické riešenia vybraného podniku vychádzajúc z výsledkov analýz prevedených v zmysle tvorby plánu rozvoja podniku.

Na základe realizovaných postupov v zmysle dosahovania čiastkových cieľov hodnotíme hlavný cieľ bakalárskej práce za splnený. Sumarizácia súčasných poznatkov riešenej problematiky z domova a zahraničia nám poslúžila ako kvalitný podklad pri riešení bakalárskej práce. Zanalyzovali sme finančnú situáciu podnikateľskej činnosti z prenájmu reklamných plôch a zistili sme, že za posledný sledovaný rok tržby z tejto činnosti oproti predchádzajúcim rokom poklesli. Taktiež sme zistili, že fixné mesačné náklady tejto podnikateľskej činnosti sú 1184 €, za posledné štyri roky sú v priemere najzárobkovejšie mesiace november a december, ale najvyššia priemerná cena za jedno prenajaté okienko bola 1,03 € v mesiacoch apríl a máj. Podnikateľská činnosť poskytovania internetu sa v značnej miere podieľala na medziročnom náraste tržieb a zisku podniku. Tržby z internetu boli za rok 2019 176 456 € z celkových tržieb podniku 207 504€ za tento rok. Najmenší zisk dosiahol podnik v roku 2017 v sume 26 070 €. V roku 2019 mal podnik najvyšší zisk 37 820 €. Zisk stúpol oproti predchádzajúcemu roku o 6 315€, čo je nárast o 20,04 %. Preskúmali sme lokálnu konkurenciu v digitálnom segmente, v ktorom vidíme možnosť rozvoja podniku. Najväčším konkurentom na správu

sociálnej siete Instagram bol podnik Instaboost a pre správu sociálnej siete Facebook to bol podnik Facebook simple. Nesmieme zabudnúť na lokálnych jednotlivcov, ktorí tieto služby taktiež ponúkajú. Po prehodnotení potrieb a očakávania potencionálnych a súčasných klientov nášho podniku sme dospeli k záveru, že pre podnik bude prínosom implementácia novej podnikateľskej činnosti zameranej na digitálny segment a správu sociálnych sietí. Pri návrhu strategického plánu sme počítali so súčasnou pandemickou situáciou vo svete. Zahrnuli sme doňho taktiež očakávané ročné príjmy z investície do novej podnikateľskej činnosti na štyri roky vopred a vyšli nám priaznivé čísla. V tejto neľahkej situácii pre podnikateľov nás to len uistilo v tom, že táto investícia bude na nasledujúce roky pre podnik prínosom. Zhodnotením získaných údaj podniku a ich komparáciou sme vytvorili strategickú syntézu SWOT a následný návrh opatrení pre napredujúci rozvoj podniku. Pre internetové služby a ich propagáciu by podnik mohol vytvoriť väčšiu lokálnu mediálnu kampaň na prilákanie nových zákazníkov. Cena za poskytovaný internet zákazníkom je oproti konkurencii nižšia. Podnikateľská činnosť reklamy vo výťahoch je jedinečná forma reklamy v Prešove. Ako zlepšenie sme vyhodnotili zazmluvnenie väčšieho počtu výťahov oproti pôvodným 300 výťahom, zvýšenie počtu zazmluvnených výťahov na sídlisku Šváby zo súčasných 25 výťahov, prijatie ďalšieho externého pracovníka na získavanie nových klientov a vstup na zatiaľ nami neobsadené sídlisko II., čím by podnik mohol rozšíriť svoje portfólio a stať sa zaujímavejším pre získanie úplne nových klientov z tejto lokality.

Konkurenčnou výhodou pre začlenenie digitálnych služieb medzi podnikateľské činnosti nami analyzovaného podniku je spozorovaná diera na lokálnom trhu, kde nám nehrozí prebytok konkurentov v najbližších piatich rokoch. Výhodou rozšírenia podnikateľskej činnosti o službu správy spomínaných sociálnych sietí, tvorby kreatívnych príspevkov a virtuálnej marketingovej propagácií je nenáročnosť finančného kapitálu, prístup na globálny trh, zaradenie sa postupom času medzi slovenských a svetových poskytovateľov týchto digitálnych služieb.

Aby podnik napredoval aj v nasledujúcich rokoch považujeme takmer za nevyhnutné rozšíriť jeho dve podnikateľské činnosti, ktorými sú poskytovanie internetových služieb ako subdodávateľ spoločnosti Slovanet a prenájom reklamných plôch vo výťahoch 300 bytoviek v Prešove. Ako sme zistili z analýzy tržieb reklamných plôch a osobných rozhovoroch s konateľom a zamestnancami spoločnosti, klienti majú čoraz väčší záujem o virtuálnu propagáciu ich produktov miesto tradičnej printovej reklamy vo výťahoch, s čím súvisia aj klesajúce tržby za rok 2019. Očakávame, že tento

trend poklesu príjmov z reklamy vo výťahoch bude pokračovať, keďže sa ľudská spoločnosť digitalizuje a naši klienti majú čoraz väčší záujem o digitálnu reklamu. S touto digitálnou reklamou súvisí aj budovanie mena na sociálnych sieťach a informovanie zákazníkov o ich nových alebo už existujúcich produktoch a službách.

Covid-19 prinútil všetky právnické osoby aj fyzické osoby pracovať pomocou internetu (home office), čo len potvrdzuje naše zistenia. Každý potencionálny zákazník, ktorý sa vďaka platenej alebo dobre cielenej reklame na sociálnych sieťach a internete dostane na ich eshop a kúpi si tam ich produkt alebo službu je pre nich meradlom dobrej investície do digitálnej reklamy a celkovej digitalizácie podniku. Podnikateľská činnosť poskytovania internetu ako subdodávateľ spoločnosti Slovanet je v plnej miere závislá od ich produktov, internetových a televíznych balíkov, tabuľkových cien za dané služby a marketingovej komunikácií v rôznych médiách ako je napríklad televízna alebo rádiová kampaň s potencionálnymi zákazníkmi. Preto v tejto podnikateľskej činnosti nie sme sami za seba schopný zvýšiť naše príjmy z poskytovania internetu. Vznik a rozšírenie korona vírusu u nás aj vo svete dokazuje, že digitálnemu segmentu už začala jednoznačne patriť budúcnosť. Od učenia sa detí v základných školách až po vysokoziskové firmy, ako sú banky, investične spoločnosti a podobne. Taktiež s tým bude súvisieť určite aj vznik nových profesií, ktorých názov dnes ešte nevieme pomenovať.

Zoznam použitej literatúry

1. ANSOFF, MC., DONNELL, E. 1990, Implanting Strategie Management, New York: Prentice Hall, 1990. 520 s. ISBN 978-0-134-51881-7
2. BLAŠKOVÁ, M. 1996, Strategické plánovanie, Bratislava: EKONÓM, 1996. 150 s. ISBN 80-225-0748-2
3. BLAŽKOVÁ, M. 2007, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
4. BRINCKMANN, J., SUNG, M. K. Why we plan: the impact of nascent entrepreneurs' cognitive characteristics and human capital on business planning, [online], 2015, [cit. 2015-06-01]. Dostupné na: <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Brinckmann_et_al-2015-Strategic_Entrepreneurship_Journal-1.pdf>
5. BRUCE, A., LANGDON, K. 2002, Základy manažmentu: Strategické myslenie, Bratislava: Vydavateľstvo Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80-7145-657-8
6. DE KARE-SILVER, M. 2011, e-shock 2020: How the Digital technology Revolution is Changing Business and All Our Lives, London: Palgrave Macmillan, 2011. 166 s. ISBN 978-0-230-30130-6
7. FOTR, J. 1999, Strategické finanční plánování, Praha: Grada Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3
8. FOTR, J. a kol. 2012, Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
9. FREDERIKSEN, L. Business Development Strategy: A High-Growth Approach, [online]. 2020, [cit. 2020-07-17]. Dostupné na: <<https://hingemarketing.com/blog/story/business-development-strategy-a-high-growth-approach>>
10. KITA, J., a kol. 2002, Marketing, Bratislava: IURA EDITION, 2002. 411 s. ISBN 80-89047-23-8
11. LAURENS, R. 2019, Get Fit for Digital Business: A Six-Step Workout Plan to Get Your Organisation in Great Shape to Thrive in a Connected Commercial World, Abingdon: Taylor & Francis Group, 2019. s. 166 ISBN 978-1-138-61630-1
12. MALLYA, T. 2007, Základy strategického řízení a rozhodování, Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

13. MARKOVIČ, M. Ako na marketing počas krízy?. In touchIT: Digitálny svet na dotyk. Bratislava: touchIT, 2020, roč. 6, č. 1-2, 104 s. ISSN 1339-939X
14. MIHALČOVÁ, B., a kol. 2004, Vybrané kapitoly z firemného plánovania, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 264 s. ISBN 80-225-1782-8
15. MIKULA, A. Sú Vaše ciele SMART?, [online]. 2010, [cit. 2020-07-17]. Dostupné na: [<http://www.timemanagement.sk/su-vase-ciele-smarter-ako-smart/>](http://www.timemanagement.sk/su-vase-ciele-smarter-ako-smart/)
16. PÚCHOVSKÁ, O. Digitálny marketing v roku 2020 alebo digitálny Darwinizmus v praxi: Level 01. In touchIT: Digitálny svet na dotyk. Bratislava: touchIT, 2020, roč. 6, č. 3, 104 s. ISSN 1339-939X
17. RICHMAN, L. 2006, Improving Your Project Management Skills, New York: American Management Association, 2006. 226 s. ISBN 0-8144-0875-3
18. STATISTA RESEARCH DEPARTMENT od (PwC), How high are your company's current and future investments in digital operations solutions?, [online]. 2016, [cit. 2020-06-13]. Dostupné na: [<https://www.statista.com/statistics/548699/worldwide-industry4-survey-digital-operations-solutions-investments/>](https://www.statista.com/statistics/548699/worldwide-industry4-survey-digital-operations-solutions-investments/)
19. SZARYSZOVÁ, P., ŠTOFOVÁ, L. 2016, Podnikové plánovanie (cvičebnica), Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 241 s. ISBN 978-80-225-4382-8
20. ŠINSKÝ, P. a kol. 2013, Firemné plánovanie: materiály na cvičenia, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 216 s. ISBN 978-80-225-3595-3
21. TICHÁ, I., HRON, J. 2003, Strategické řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9
22. VLČEK, R. 2002, Hodnota pro zákazníka, Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6