

Projekt zvýšení konkurenční strategie podniku Kameňovýroba

Bc. Adela Zmeková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adela Zmeková**
Osobní číslo: **M14164**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenční strategie podniku Kameňovýroba**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav podniku se zaměřením na jeho konkurenční schopnost na trhu.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DAVID, Fred R. Strategic management: concepts. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, c2009, 336 s. ISBN 978-0-13-601569-7.
HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.
PARNELL, John A. Strategic management: theory and practice. 4th ed. Los Angeles: SAGE, c2014, 641 s. ISBN 978-1-4522-3498-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem, pokud tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.4.2016


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie projektu zvýšenia konkurencieschopnosti a hospodársky rast podniku. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť, v ktorej je začlenená projektová časť.

V teoretickej časti je vymedzený marketing a konkurencieschopnosť. Následne sú uvedené informácie o marketingovom mixe. Koniec teoretickej časti je venovaný metódam hodnotenia konkurencieschopnosti.

Praktická časť je zložená z analytickej a projektovej časti. V analytickej časti je predstavený podnik, jeho história a zoznámenie sa s najväčšími konkurentmi firmy. Vykonaná analýza marketingového mixu a analýz súčasného stavu prostredia sú potrebné na získanie dôležitých informácií. Nasleduje projekt na zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodársky rast podniku, ktorý je vytvorený na základe informácií získaných z analýz. Projekt je podrobený nákladovej, rizikovej a časovej analýze.

Kľúčová slova: marketing, konkurencia, konkurencieschopnosť, marketingový mix, produkt, cena, distribúcia, komunikácia, PESTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a project how to increase the competitiveness and growth of the company. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part, which incorporates the design part.

In the theoretical part is defined by marketing and competitiveness. Then provides information about the marketing mix. The end of the theoretical part is devoted to methods Assessment in competitiveness.

The practical part consists of the analysis and design part. In the analytical section it introduces the company, its history and getting to know the major competitors of the company. Conducted analysis of the marketing mix and analysis of the current state of the environment are needed to obtain important information. Followed by the project to enhance competitiveness and economic growth company that is created based on information obtained from the analysis. The project crumbled after-cost, risk and time analysis.

Keywords: marketing, competition, competitiveness, marketing mix, product, price, distribution, promotion, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis.

Ďakujem vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedenie práce a čas, ktorý mi venoval.

„Úspešný človek je taký, ktorý dokáže postaviť pevné základy z tehál, ktoré ostatní po ňom hádžu.“

Sidney Greenberg

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE A METÓDY ZPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 PODNIK A KONKURENCIA	14
1.1 MARKETING	14
1.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	14
1.2.1 Vízia organizácie.....	15
1.2.2 Poslanie organizácie.....	16
1.2.3 Ciele organizácie.....	17
1.2.4 Stratégia organizácie	18
1.3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	18
2 MARKETINGOVÝ MIX	20
2.1 PRODUKT	21
2.2 CENA.....	21
2.3 DISTRIBÚCIA	23
2.4 KOMUNIKÁCIA	24
2.4.1 Reklama.....	25
2.4.2 Podpora predaja.....	25
2.4.3 Public relations.....	26
2.4.4 Priamy marketing	26
2.4.5 Internetová komunikácia.....	27
2.5 ĽUDIA.....	27
2.6 MATERIÁLNE PROSTREDIE.....	28
2.7 PROCESY	29
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PROSTREDIA.....	30
3.1 PESTE ANALÝZA	30
3.1.1 Politicko-právne faktory.....	30
3.1.2 Ekonomické faktory	31
3.1.3 Sociálno-kultúrne faktory.....	31
3.1.4 Technologické faktory	32
3.1.5 Ekologické faktory	32
4 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	34
4.1 DODÁVATELIA	35
4.2 ZÁKAZNÍCI	35
4.3 SUBSTITÚTY	35
4.4 POTENCIÁLNE NOVÉ FIRMY	36
4.5 KONKURENCIA V ODVETVÍ.....	36
5 SWOT ANALÝZA	37
5.1 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	38
5.2 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA – PRÍLEŽITOSTI A HROZBY	38
6 ZHRNUTIE POZNATKOV Z TEORETICKEJ ČASTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

7	PREDSTAVENIE PODNIKU.....	42
7.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE	42
7.2	HISTÓRIA	43
7.3	VÍZIA SPOLOČNOSTI	45
7.4	POSLANIE SPOLOČNOSTI.....	45
7.5	CIELE SPOLOČNOSTI	46
7.6	KONKURENCIA V DANEJ OBLASTI.....	46
8	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU.....	49
8.1	PRODUKT	49
8.2	CENA.....	56
8.3	DISTRIBÚCIA	57
8.4	KOMUNIKÁCIA	59
8.4.1	Reklama.....	59
8.4.2	Podpora predaja.....	60
8.4.3	Internetová komunikácia	61
8.5	ĽUDIA.....	62
8.6	MATERIÁLNE PROSTREDIE.....	62
8.7	PROCESY	62
9	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PROSTREDIA.....	64
9.1	PESTE ANALÝZA	64
9.1.1	Politicko-právne faktory.....	64
9.1.2	Ekonomické faktory	66
9.1.3	Sociálno-kultúrne faktory.....	67
9.1.4	Technologické faktory	68
9.1.5	Ekologické faktory	68
9.1.6	Zhrnutie výsledkov PESTE analýzy	69
10	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	70
10.1	DODÁVATELIA	70
10.2	ZÁKAZNÍCI	70
10.3	SUBSTITÚTY	71
10.4	POTENCIÁLNE NOVÉ FIRMY	71
10.5	KONKURENCIA V ODVETVÍ.....	72
10.6	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PORTEROVEJ ANALÝZY	72
11	SWOT ANALÝZA	73
11.1	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	73
11.2	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA – PRÍLEŽITOSTI A HROZBY	75
11.3	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV SWOT ANALÝZY	78
12	ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	79
13	PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	80
13.1	NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PROSTREDNÍCTVOM NÁKUPU NOVÉHO STROJA	80
13.1.1	Charakteristika a cieľ projektu	80
13.1.2	Realizácia projektu.....	82

14	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
14.1	NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIE.....	88
15	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	90
16	ČASOVÁ ANALÝZA	93
17	ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....	99
	ZÁVER	101
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	103
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	107
	ZOZNAM OBRÁZKOV	108
	ZOZNAM TABULIEK	109
	ZOZNAM GRAFOV	110
	ZOZNAM PRÍLOH.....	111

ÚVOD

Cieľom väčšiny podnikov je, získať nových zákazníkov, ale zároveň si udržať tie existujúce. Splnenie tohto cieľa však závisí na konkurenčnej schopnosti podniku, a tá je ovplyvnená množstvom faktorov.

Ak chce byť podnik úspešný a konkurencieschopný, tak nestačí, aby sa zameral iba na samotný produkt, jeho kvalitu, cenu a distribúciu, podstatná je aj jeho marketingová komunikácia. Pokiaľ sa jedná o podnik, ktorý poskytuje služby, veľkú úlohu majú tiež jeho zamestnanci, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi, a prostredie, v ktorom sa služby zákazníkom poskytujú. Podnik by mal mať neustále na pamäti, že tou najlepšou reklamou je pre neho spokojný zákazník.

Konkurencieschopnosť podniku ovplyvňuje aj jeho okolie, preto je pre podnik dôležitá situácia v jeho okolí monitorovať a vyhodnocovať. Aj keď podnik môže politické, ekonomické, sociálne či technologické prostredie len ťažko výrazne ovplyvniť, mal by tento vývoj sledovať, pretože mu môže všeličo napovedať. V konkurenčnom prostredí pôsobia aj veľa síl. Je možné medzi ne zaradiť nielen existujúce konkurenciu v odvetví a vyjednávaciu silu dodávateľov a zákazníkov, ale samozrejme tiež hrozbu substitútov či vstúpenie novej konkurencie na trh. Aj týmto silám by mal podnik venovať svoju pozornosť.

Práca bude rozdelená na dve základné časti, na časť teoretickú a praktickú. Úvodná kapitola teoretickej časti vymedzí marketing, strategický management a jeho komponenty (vízia, poslanie, stratégia a cieľ) a konkurencieschopnosť. Nasledujúca kapitola poskytne informácie o marketingovom mixe. Záverečná kapitola teoretickej časti predstaví vybrané metódy, pomocou ktorých podniky môžu hodnotiť svoju konkurenčnú schopnosť.

Praktická časť bude zložená z časti analytickej a projektovej. Analytická časť bude vychádzať z poznatkov získaných v teoretickej časti. Úvodná kapitola predstaví podnik. V ďalších kapitolách budú vykonané analýzy, konkrétne analýza marketingového mixu a analýza súčasného stavu prostredia. Na základe informácií získaných z týchto analýz bude potom navrhnutý projekt zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, ktorý bude podrobený nákladovej, rizikovej a časovej analýze.

Cieľom tejto práce je vytvoriť projekt zvýšenie konkurencieschopnosti podniku KAMEŇOVÝROBA – Vladimír Paracka a Stone Industry s. r. o.

CIELE A METÓDY ZPRACOVANIA PRÁCE

Diplomová práca sa bude zaoberať problematikou konkurencieschopnosti spoločnosti Kameňovýroba – Vladimír Paracka a Stone Industry s. r. o. Spoločnosti budeme riešiť, ako jednu veľkú spoločnosť, z dôvodu ich rovnakých majiteľov, kde jednu vlastní otec a druhú syn. Budeme skúmať, aké postavenie majú doposiaľ firmy na trhu. Musíme si uvedomiť čo firmy ohrozuje z externého prostredia, kde zaradujeme vládu, konkurenciu, ekonomiku atď. a interné prostredie firmy, kde si vlastne uvedomíme aké máme silné a slabé stránky.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zavedenie projektu na kúpu nového stroja, ktorý by mal slúžiť na zlepšenie konkurencieschopnosti na trhu. Vedľajšími cieľmi bude zistenie, či nový stroj uľahčí prácu zamestnancom a zároveň či bude práca rýchlejšia a precíznejšie vykonávaná.

Projekt sa bude zavádzať v spoločnosti Kameňovýroba - Vladimír Paracka na Myjave. Potrebné materiály sú už pripravené na kúpu nového stroja, je potrebné vo firme upraviť a pripraviť miesto, kde bude nový stroj umiestnený.

Medzi cieľovú skupinu, pre ktorú je projekt vytvorený, sú hlavne zamestnanci firmy, ktorým uľahčí prácu a potenciálni zákazníci, ktorých blízky človek zomrel. Taktiež sa medzi potenciálnych zákazníkov radia i veľkoodberatelia zaoberajúci sa prevažne cintorínskou architektúrou.

Projekt sa v spoločnosti začal zavádzať v spoločnosti v roku 2015, ale musel sa odložiť pre nedostatok dokumentov o rok. Vypracuje sa nový projekt, ktorý bude spĺňať požadované informácie. Začiatkom roku 2016 sa začal zavádzať, ale stále nie je na 100 % zavedený.

Časové rozhranie zavádzaného projektu je v rozmedzí dvoch rokov. V priebehu tohto obdobia by mali byť projekt zavedený na 100 %. Výskum či nový stroj bude uľahčeným práce pre zamestnancov sa ukáže v priebehu prvých mesiacov uvedenia do prevádzky.

Ako prvá je definovaná PESTE analýza, teda analýzu vonkajšieho prostredia, ktorá umožňuje hodnotenie vonkajšieho prostredia, kde sa orientuje na politické a legislatívne, ekonomické, sociálne, technologické a ekologické faktory. Teda na všetky čo spoločnosť obklopuje. Nasleduje Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorý býva označovaný tiež ako Porterova analýza, sledujúca konkurenciu z piatich konkrétnych pohľadov. Ďalej

je použitá SWOT analýza zameriavajúca sa na faktory vnútorného prostredia (silné a slabé stránky) a faktory vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby).

V diplomovej práci bude využitá časová, nákladová a riziková analýza. Časová analýza predstavuje dobu trvania realizácie projektu a umožňuje vypočítať kritickú dobu vykonania konkrétnej realizácie investičnej akcie. Nákladová analýza vyjadruje všetky náklady spojené s investičnou akciou a umožňuje prepočítať časovú návratnosť navrhnutého projektu. Riziková analýza upozorňuje na riziká spojené s navrhovaným projektom a ich identifikáciou usiluje o ich predikciu, možnosti včasného predpovedania a odstránenia možných rizík.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A KONKURENCIA

Definíciou pre podnik použijeme zákon. Zákon hovorí, že podnikom sa rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. (Slovensko, 2016, s. 2474-2564)

1.1 Marketing

Najdôležitejšie pre marketing je identifikácia a uspokojenie ľudských a spoločenských potrieb. Kotler (2014, s. 35) uviedol jednu z najstručnejších definícií pre marketing: „uspokojovaní potrieb ziskové“. Ako príklad uvádza dve veľké firmy, jedna z nich je IKEA a druhá je eBay, ktoré sa svojou marketingovou chytrosťou premenili súkromnú alebo spoločenskú potrebu vo výnosovo podnikateľskú príležitosť.

Marketing management neskôr, má za úlohu aby aspoň jedna z potenciálnych strán transakcie premýšľala o prostriedkoch, ktorými by dosiahla žiaduce reakcie ostatných strán. (Kotler, 2014, s. 35)

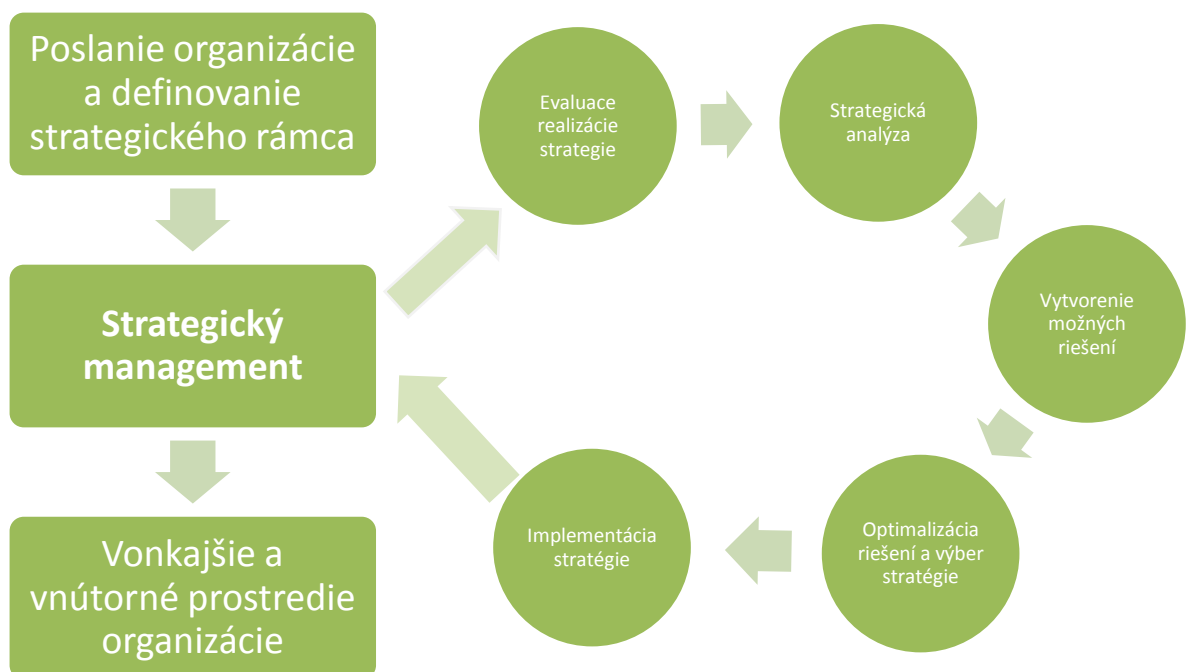
1.2 Strategický management

Strategický manažment možno definovať, ako umenie a veda o formulovaní, realizácii a hodnotení skrz funkčné rozhodnutie, ktoré umožňuje organizáciu na dosiahnutie svojich cieľov. Z definície vyplýva že, strategický manažment sa zameriava na integráciu manažmentu, marketingu, financií/účtovníctvo, výroba/operácie, výskum a vývoj, a počítačových informačných systémov na dosiahnutie organizačných úspechov. Termín strategické riadenie v tomto texte sa používa ako synonymum s termínom strategického plánovania. Neskorší termín je viac často používaný v obchodnom svete, pričom prvý z nich je často používaný v akademickom svete. Niekedy termín strategické riadenie je nutné odkazovať na formulovanie stratégie, implementáciu a hodnotenie, so strategickým plánovaním sa vzťahuje len na formuláciu stratégie. Účelom strategického riadenia je využiť a vytvárať nové a rôzne príležitosti pre zajtrajšok, plánovanie dlhého doletu, naopak sa snaží optimalizovať pre zajtrajšok trendy dneška. (David, 2009, s. 4)

Ďalšou definíciou pojmu strategické riadenie nájdeme u Košťana a Šuleře (2002, s. 1): „Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržte nebo získat strategickou konku-

renční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů“, alebo u Mallyy (2005, s. 1): „Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje organizace nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu“.

Strategické riadenie má na starosti top management alebo i vlastníci firmy. Zahrňuje aktivity zamerané na plánovanie a riadenie dlhodobého rozvoja firmy, kde je potrebný súlad medzi dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a taktiež medzi firmou a prostredím. (Hanzelková, 2013, s. 1)



Obr. 1. Schéma strategického managementu (AQE advisors, ©1991)

1.2.1 Vízia organizácie

Vízia môžeme pokladať ako základnú myšlienku budúcnosti organizácie, ktorá vychádza zo základných hodnôt. Jadrom každej vízie je výsledok, ktorý by mal byť v záujmu zákazníka dosiahnutý. Vízia nám dáva odpoveď na otázku, ako bude organizácia vyzerat' v budúcnosti. Vízia sa dá definovať výstižnými slovami ako sú pozitívna, silná, jasná a súčasne reálna. Vízia by mala viesť ľudí k aktívnej účasti na jej realizácii. (Cimbálniková, 2012, s. 28-29)

1.2.2 Poslanie organizácie

Každá firma existuje z dôvodu určitého poslania napr. výroba či poskytovanie služieb svojim zákazníkom. Poslanie firmy by malo korešpondovať so základnými predstavami vízie zakladateľov firmy. Tí určujú čo bude predmetom podnikania, aký budú zákazníci firmy a akými výrobkami či službami bude firma uspokojovať potreby svojich zákazníkov. (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 23)

Niektorí autori si myslia, že misia a vízia sú totožné. Iní si zase myslia, že vízia je skôr budúci stav organizácie tzv. ich budúce ciele, zatiaľ čo misia je zameraná na súčasnosť, na spôsob ich dosiahnutia. (De Wit a Meyer, 1995)

Dobre formulované poslanie môže byť užitočným nástrojom pre formuláciu stratégie, ale tiež môže byť nápomocná pri každodennom manažérskom rozhodovaní. V poslaní nie sú vyslovené merateľné ciele, ale väčšinou len orientácia a postoje. Poslanie stanoví každej organizácii výnimočnosť a zároveň sa odlišuje od ostatných organizácií. Poslanie by mala mať každá organizácia, ako nezisková tak i zisková, aby poukázala na správne problémy a príležitosti. (Cimbáľníková, 2012, s. 25)

Poslanie určuje organizácii charakter, identitu a prezentáciu:

- **Zmysel existencie:** prečo a za akým účelom existuje organizácia, v koho prospech vynakladá úsilie.
- **Vzťah k ostatným subjektom:** konkurencia, pracovníci atď. Aké sú prednosti organizácie.
- **Normy chovania a hodnoty,** ktoré organizácia dlhodobo uznáva. (Jakubíková, 2008)

Vypracovanie dobrého poslania vyvoláva u pracovníkov pocit spolupatričnosti, motivácií a zodpovednosť svojho konania.

Poslanie plní niekoľko funkcií:

- vyjadruje základný strategický zámer vlastníkov a top managementu,
- má vonkajší informačný charakter smerom k verejnosti a stakeholderom,
- a má vnútorný informačný charakter, ako základná norma chovania managementu a zamestnancov. (Cimbáľníková, 2012, s. 25)

Poslanie by malo byť formulované ako jedinečné, originálne, ľahko zapamätateľné a jednoznačné odlišné od konkurencie. (Cimbáľníková, 2012, s. 25)

1.2.3 Ciele organizácie

Ciele môžeme považovať za základ na hodnotenie činnosti podniku a zároveň ako meradlom jeho úspechu poprípade neúspechu. Pojem cieľ zahŕňa v sebe veľa atribútov, ako napríklad: množstvo, druh termín splnenia žiadaného výsledku. Energiu a pozornosť zameriava na to, čo by malo byť uskutočnené: „Ciele predstavujú pre vedenie podniku a ďalšie riadiace úrovne záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase.“ Pri neschopnosti podniku stanoviť si správne ciele, potom nedokáže vyhotoviť ani stratégiu a nedokáže teda fungovať. (Slávik, 2005, s. 48)

Ciele sú založené na rozsahu pôsobnosti a časovom rozpätí. Rozoznávame dva druhy:

- dlhodobé ciele,
- krátkodobé ciele.

Na stanovenie dlhodobého a krátkodobého časového horizontu neexistujú žiadne kritéria. Čiastočne na to vplyvajú odvetvové podmienky a povaha podnikania. Kľúčovou úlohou strategického plánovania je vypracovanie cieľov podniku, čím sa zároveň kladú základy budúceho stavu firmy. „Strategické plánovanie predstavuje proces, ktorý stanovuje dlhodobé strategické ciele a tiež základné spôsoby ich dosiahnutia. Umožňujú podniku nadobudnúť budúci rozvoj a zabezpečiť mu tak dosahovanie stabilného, dlhodobého zisku a prosperity v neustále sa meniacom ekonomickom prostredí. (Slávik, 2005, s. 48)

„Dlhodobé ciele majú za úlohu stanoviť požadované výsledky, a tak nútia podnik, aby už v súčasnosti prijal také opatrenia, ktoré mu umožnia dosiahnuť neskorší plánovaný výsledok.“ Pri využívaní pojmu strategické ciele, často hovoríme o dlhodobých cieľoch. Podnik nemôže čakať až na príchod predposledného roka svojho strategického plánu, aby mohol začať budovať postavenie, ktoré má záujem získať v cieľovom, čiže v konečnom roku. Zreteľne vyjadrený dlhodobý cieľ núti vedúcich pracovníkov, aby brali do úvahy vplyv každodenných rozhodnutí na jeho splnenie. Na dosahovanie dlhodobých cieľov vplyvajú ako postupné ciele – ciele krátkodobé. Nepriamo naznačujú, ako rýchlo chce vedenie podniku splniť dlhodobé ciele, ktoré sú zamerané na efektívne dosahovanie účelnosti v podniku. Od dlhodobých cieľov závisí, či podnik bude robiť správne veci. Krátkodobé ciele sa naopak zameriavajú na efektívnosť v zmysle hospodárnosti, to znamená, ako účinne, t. j. s akou mierou využitia zdrojov bude účelné činnosti uskutočňovať. (Slávik, 2005, s. 49)

1.2.4 Stratégia organizácie

Pojem stratégia úzko súvisí s dlhodobými cieľmi, ktoré firma sleduje. Stratégia vyjadruje základné predstavy o tom, akou cestou budú tieto ciele dosiahnuté. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 8)

Strategické ciele by mali splňovať podmienku SMART a mali by byť vytýčené, aby v priebehu ich plnenia splňovali stabilný vývoj. Stratégia okrem plnenia strategických cieľov, ktoré majú byť v budúcnosti naplnené, bude predstavovať budúcu cestu podniku a predurčovať budúcu činnosť podniku. (Hanzelková a kol., 2013, s. 5-6)

Stratégia by mala určiť stabilný vývoj. Podnik by mal byť schopný odolávať prípadným poruchám. V priebehu realizácie stratégie firmu ovplyvňujú destabilizujúce faktory. Snaží sa odchýlky plánovaného stavu od skutočného vyrovnávať, tak aby na konci časového obdobia bola stratégia dosiahnutá. K destabilizačným faktorom je potrebné mať stabilizačné faktory ako sú napr. rezervy, poistenie. (Hanzelková a kol., 2013, s. 5-6)

Stratégia je formulovaná pre určité budúce obdobie, označované ako časový horizont stratégie. Na začiatku si musíme vymedziť časový horizont, ktorý je dôležitý s hľadiska spracovania analýzy a taktiež návrhu stratégie. (Hanzelková a kol., 2013, s. 7)

Z hľadiska časového horizontu stratégie sa nedá povedať, na aké dlhé časové obdobie, by mala byť stratégia definovaná. Časový horizont je ovplyvňovaný špecifickými potrebami a podmienkami podniku. (Hanzelková a kol., 2013, s. 7)

1.3 Konkurencieschopnosť

Pod pojmom konkurencia si každý vybaví súperenie, súťaženie, poprípade prejav hospodárskej súťaže, kde sa každý snaží presadiť svoju konkurenčnú schopnosť v určitom obore pred ostatnými.

Konkurenciou je pre firmu celkové množstvo firiem, ktoré spolu s ňou vytvárajú časť trhu. Schopnosť firmy možno potom vidieť v možnostiach tento trh riadiť čiastočne alebo úplne, a v všeobecnejšej podobe to potom znamená schopnosť využiť príležitosti presadiť sa akýmkoľvek spôsobom. Samotné slovo “konkurencieschopnosť” potom fakticky asociuje porovnávať a hodnotiť firmy z hľadiska ich cenové stratégie, prípadne s tým súvisiacu nákladovú politiku. (Konkurencieschopnosť a vplyv inovácií na konkurencieschopnosť, © 2004 – 2015)

Konkurencia je proces, v ktorom sa stretávajú rôzne záujmy jednotlivých subjektov trhu. Každý účastník tržného procesu má špecifický cieľ, ktorý uplatňuje na úkor ostatných subjektov. (Kantorová, 2013, s. 18)

Konkurencia má rôzne formy prejavu:

- Konkurencia naprieč trhom.
- Konkurencia na strane ponuky.
- Konkurencia na strane dopytu. (Kantorová, 2013, s. 18)

Z hľadiska počtu a charakteru ponúkajúcich je možné rozlíšiť:

- Trh voľnej konkurencie.
- Monopolná konkurencia.
- Oligopolná konkurencia.

Trh čistého monopolu. (Kantorová, 2013, s. 19)

Podľa Kotlera (2013) konkurencia zahrňuje všetky súčasné alebo potenciálne ponuky a substitúty, o ktoré by mal kupujúci záujem. (Kotler, Keller, 2014, s. 41)

Dôležité je, aby si vedúci pracovníci uvedomili, že pokiaľ majú firmy v budúcnosti uspieť, musia si navzájom prestať konkurovať. Čo by pre konkurenciu znamenalo, aby sa prestali snažiť ju poraziť. Tržný priestor si predstavíme, ako dva druhy oceánov: červený a modrý oceán. Červené oceány predstavujú všetky dnes existujúce odvetvia, ide o známy tržný priestor. Pod pojmom modrý oceán si môžeme predstaviť, všetky dnes neexistujúce odvetvia a tržný priestor, ktorý nie je doposiaľ známy. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 20)

Červené oceány sú hranice jednotlivých odvetví pevne stanovené a sú tu aj konkurenčné pravidlá hry. Ide o princíp podať lepší výkon ako súper a snažiť sa zmocniť väčšieho podielu na dopytu. Vzhľadom na to, ako sa tržný priestor naplňuje, znižujú sa vyhliadky na zisk a na rast. Výrobky sa stávajú zameniteľnými a nemilosrdná, vražedná konkurencia farbí červený oceán krvou. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 20)

Modrý oceán je naopak charakteristický doposiaľ nevyužitým tržným priestorom. Vytváranie dopytu a zároveň príležitosť k vysokému ziskovému rastu. Väčšina modrých oceánov sú vytvorená v červených oceánoch, z dôvodu rozširovania hraníc odvetvia. V modrom oceáne nehrajú konkurenti žiadnu úlohu. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 20)

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix predstavuje nástroj, ktorý slúži pre marketingových manažérov, ktorí prostredníctvom mixu utvárajú vlastnosti služieb ponúkaných zákazníkom. Marketingový manažér môže jednotlivé prvky mixu namiešať v rôznej intenzite a aj v rôznom poradí. Slúži rovnakému cieľu: uspokojiť potreby zákazníkov a priniesť organizácii zisk.

Pôvodne marketingový mix obsahoval štyri prvky – v angličtine 4 P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribúcia (place),
- marketingová komunikácia (promotion).



Obr. 2. Marketingový mix – 7P (Vlastné spracovanie)

Pri organizáciách poskytujúce služby ukázalo, že marketingový mix o štyroch P nestačí. Príčinou boli predovšetkým vlastnosti služieb.

Výsledkom bolo zavedenie ďalších troch prvkov:

- materiálne prostredie (physical evidence) pomáha k zhmotneniu služby,
- ľudia (people) uľahčuje vzájomnú interakciu medzi poskytovateľmi služieb a zákazníkom,
- procesy (processes) uľahčuje a riadi poskytovanie služieb zákazníkovi. (Vašítková, 2014, s. 21 – 22)

S označeným nástrojov, ktorý slúži podniku k formulovaniu ponuky. S pojmom marketingový mix sú spajované mená ako Jerry McCarthy a Neil H. Borden. Medzi prvými, ktorý použil toto označenie bol v 40. rokoch minulého storočia James Culliton. (Zamazalová, 2009, s. 39)

2.1 Produkt

Organizácia ponúka spotrebiteľovi produkt, ktorý slúži k uspokojeniu hmotných a nehmotných potrieb. U čistých služieb popisuje produkt ako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledkov. Službu definujeme jej kvalitou. Rozhodovanie o produkte sa týka jeho vývoja, životného cyklu, image značky a sortimentu produktu. (Vašítková, 2014, s. 22)

Produkt je všetko čo získame výmenou či je to výhodné alebo nevýhodné. Je to zložitá kombinácia hmotných a nehmotných prvkov vrátane funkčných, sociálnych a psychologických hodnôt. Produktom môže byť aj myšlienka, služba, ktoré sú nehmotné prvky a tovar, ktoré ako jediný je hmotný. (Jakubíková, 2012, s. 192)

Klasifikácia produktu podľa svojich vlastností:

- trvanlivosti,
- hmotné podstaty,
- konkrétne použitie. (Jakubíková, 2012, s. 193)

Pracovníci marketingu musia zmeniť základný produkt na reálny produkt:

- vlastný = skutočný, reálny produkt,
- rozšírený produkt. (Jakubíková, 2012, s. 195)

2.2 Cena

Cena je suma, ktorú platí zákazník za produkt. Každý zákazník sa snaží o cene vyjednávať. (Kotler, 2007, s. 71)

Ceny sú vytvárané na základe vzťahu ponuky a dopytu. Výrobca chce tovar predat' a stanovuje cenu. Kupujúci chce za svoj dôchodky uspokojiť čo najviac potrieb, preto nakupuje určité množstvo tovaru a služieb. Cena je špecifická forma výmennej hodnoty, indikátor zmien na trhu. (Kantorová, 2013, s. 19)

Podľa Armstronga a Kotlera (2013, s. 285) je cena v najužšom slova zmysle, finančná čiastka zaplatená za produkt alebo službu. V širšom pojatí je cena, súčtom všetkých hodnôt, ktoré zákazníci sú ochotní zaplatiť, aby získali výhody k použitiu produktu alebo služby. Historicky, cena je hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje výber kupca. V posledných desaťročiach však necenové faktory získali rastúci význam. Dokonca cena zostáva jedným z najdôležitejších prvkov, ktoré určujú podiel firmy na trhu a ziskovosť. Na cenu pôsobia interné a externé faktory, ktoré ju ovplyvňujú:

Tab. 1. Faktory pôsobiace na cenu (Zamazalová, 2010, s. 152)

Interné faktory	Externé faktory
Mzdové náklady.	Celkový stav ekonomiky.
Náklady na reklamu.	Cenová elasticita.
Marketingové ciele podniku.	Konkurencia a jej stratégia.
Stratégia marketingového mixu.	Legislatíva.
	Kultúrne a etické faktory.

Pri stanovení cenovej stratégie je dôležité poznať jej ciele, ktoré musia byť v súlade s celkovou marketingovou stratégiou firmy.

Keď definujeme cenovú stratégiu, musíme brať v úvahu tri dôležité faktory:

- náklady,
- konkurencia,
- hodnota služieb pre zákazníka. (Vašítková, 2014, s. 99)

Určenie nákladovej stránky cenovej rovnice je dôležité, ale môže byť ťažké. Môžeme určiť tri typy nákladov: fixné, semivariabilné a variabilné. Okrem týchto typov nákladov, poznáme ešte náklady pri tvorbe ceny – priame a nepriame. (Vašítková, 2014, s. 100)

Na trhu je značné množstvo konkurencie, veľké množstvo konkurenčných služieb a je potrebné sledovať ceny jednotlivých služieb konkurencie. Zároveň by mali poznať kvalitu konkurenčných produktov a porovnávať kvalitu a cenu. V prípade konkurenčných cien má tvorca tri možnosti:

- stanoviť cenu vyššiu, ako je priemer na trhu,
- stanoviť priemernú cenu,
- stanoviť cenu nižšiu než je priemer na trhu. (Vašítková, 2014, s. 100)

2.3 Distribúcia

Úlohou distribúcie je čo najviac priblížiť vyrobené produkty zákazníkovi. Distribúcia ma za úlohu riešiť veľmi veľa rozporov medzi výrobcom a zákazníkom. Použité distribučné cesty sú volené tak, aby čo najviac vyhovovali zákazníkovi a možnostiam firmy. Tieto tvrdenia ovplyvňujú ďalšie prvky marketingového mixu. (Jakubíková, 2012, s. 218)

Základné marketingové funkcie distribúcie sú funkcie:

Tab. 2. Marketingové funkcie distribúcie (Jakubíková, 2012, s. 219)

Transakčná	Logistická	Servisná
Predaj.	Vytváranie sortimentu pre maloobchod.	Financovanie.
Nákup.	Skladovanie za špeciálnych podmienok.	Kvalitné určenie a označenie.
Skladovanie nepredaného tovaru.	Doprava.	Informácie o trhu.
	Zmeny delení do obalových jednotiek.	

Distribučná cesta môže mať podobu priameho spojenia (výrobca – koncový zákazník) alebo nepriameho spojenia, kedy medzi týchto dvoch činiteľov vstupuje tzv. medzičlánok, čo sú sprostredkovatelia a prostredníci. (Vašítková, 2014, s. 113)

Firmy sa nerozhodujú len medzi typmi distribučných stratégií, musia tiež zvažovať aké konkrétne cesty pre distribúciu svojich výrobkov využijú. V zásade je možné vybrať medzi priamymi a nepriamymi distribučnými cestami. Novodobým fenoménom v oblasti distribúcie je tzv. m-commerce. (Vašítková, 2014, s. 113)

Jedná sa o nákup cez mobilný telefón či smart-phone. Môže byť využívaný pomocou QR kódov. Tento kód je zhluk štvorcíkov, v ktorom je ukrytý text alebo on-line odkaz. Tento kód je nahratý cez mobilný telefón a zákazník je jeho prostredníctvom presmerovaný na e-shop, kde si môže produkt bezprostredne kúpiť. (Karlíček a kol., 2013, s. 217)

V prípade nepriamych distribučných ciest využíva firma pre distribúciu svojho produktu jeden či viac distribučných medzičlánkov. V službách s pravidla týmto článkom hovoríme

sprostredkovatelia. Úloha sprostredkovateľov v službách je spojený problém, ktorý súvisí so základnými vlastnosťami:

- službu nie je možné vlastniť,
- čisté služby sú nehmotné a zničiteľné, a neexistujú ich zásoby,
- neoddeliteľnosť služby logicky vyžaduje sprostredkovateľa. (Vašítková, 2014, s. 113-114)

2.4 Komunikácia

Marketingová komunikácia je jedným z najviditeľnejších a tiež najdiskutovanejších nástrojov marketingového mixu. Je dôležitá v klasickom podnikateľskom prostredí a veľkú úlohu hrá i v organizáciách poskytujúce služby. Využitie vhodných komunikačných nástrojov umožňuje organizácií rýchlo, zrozumiteľne a účelne komunikovať so svojim okolím, čo jej pomáha dosahovať cieľa. Musíme vedieť komunikovať so súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi a tiež so širokou verejnosťou. (Vašítková, 2014, s. 126)

Marketing používa celú škálu nástrojov. Tradične sú to nástroje komunikačného mixu rozdelené do týchto skupín:

- reklama,
- podpora predaja,
- osobný predaj,
- public relations – vytváranie dobrých vzťahov s verejnosťou.

Dnešné marketingové komunikačné prostredie ovplyvňuje mnoho ďalších faktorov. Zvyšuje sa aj rýchlosť vývoja informačných technológií a tým pádom marketingový pracovníci musia prehodnotiť nástroje komunikácie. Jedná sa o:

- priamy marketing,
- internetová komunikácia,
- komunikácia na sociálnych sieťach,
- marketing udalostí,
- guerilla marketing,
- virálny marketing,
- product placement. (Vašítková, 2014, s. 126-127)

2.4.1 Reklama

Reklama je komunikačná disciplína prostredníctvom ktorej, efektívne predávame marketingové oznámenia masovým cieľovým segmentom. Dokáže cieľovú skupinu informovať, presvedčovať a tieto oznámenia účinne pripomínať. Reklama predstavuje vlajkovú loď marketingovej komunikácie, napriek tomu, že sa jej vplyv znižuje.

Hlavné funkcie reklamy sú zvyšovanie povedomia o značke a ovplyvňovanie postojov k nej, teda budovanie značky. (Karlíček a Král, 2011, s. 49)

Ciele reklamy môžeme rozdeliť podľa ich úloh:

- informatívna,
- presvedčujúca,
- pripomínajúca,
- utvrdzujúca. (Kotler a Keller, 2013, s. 544-545)

Tab. 3. Výhody a nevýhody reklamy (Vašítková, 2014, s. 131)

Výhody	Nevýhody
Reklama pôsobí rýchlo.	Pre malá firmy je to hlavne cena.
Zadávateľ má absolútnu kontrolu nad obsahom správy a voľbu médií.	Reklama je neosobné oznámenie prostredníctvom média.
Zadávateľ môže ovplyvniť, koho a na akom mieste reklama zasiahne.	Reklama pôsobí jednosmerne od vysielateľa k príjemcovi.
	Spätná väzba sa nemusí prejaviť.

2.4.2 Podpora predaja

Podpora predaja je určitou kombináciou reklamy a cenových opatrení. Pokúšajú sa oznámiť určité informácie o službe a zároveň ponúkajú stimul, obvykle finančného zvýhodnenia nákupu. Je zameraný na široký okruh zákazníkov. Jedná sa o najrýchlejšie rastúcu stimuláciu zákazníkov. Nevýhodou je, že pôsobí len krátkodobo, ihneď po zakúpení. (Vašítková, 2014, s. 136)

Voľba nástrojov podpory spotrebiteľov:

- vzorky, kupóny, ponuka vrátenia peňazí (rabaty), výhodné balíčky, prémie (darčeky), vernostné programy, vyskúšanie zadarmo, záruky, viazaná podpora,

- displeja a ukážky v mieste predaja (POP) – spôsob vystavenia produktu a ukážky odohrávajúceho sa priamo v predajni. (Kotler a Keller, 2013, s. 561)

2.4.3 Public relations

Podľa Kotlera a Kellera (2013, s. 567) je public relations vzťah s verejnosťou, ktorý zahŕňa pestrú škálu aktivít podporujúcich alebo brániacich image spoločnosti či jej jednotlivých výrobkov.

Public relations predstavuje neosobnú formu stimulácie dopytu po službách či aktivitách organizácie publikovaným pozitívnym informáciám. Má za cieľ vyvolať kladný postoj k podniku. Vychádzajú z dlhodobej stratégie organizácie a ich pôsobnosť je tiež dlhodobá. Hlavnou úlohou public relations je budovať dôveryhodnosť organizácie, napomáhať zlepšovať komunikáciu hlavne vzťahy s verejnosťou ako navonok, tak dovnútra. (Vašítková, 2014, s. 137)

K náplni PR patria nasledujúcich päť funkcií:

- vzťah s tlačou,
- publicita výrobku,
- korporátna komunikácia,
- lobbing a
- poradenstvo. (Kotler a Keller, 2013, s. 567)

2.4.4 Priamy marketing

Priamy marketing = direct marketing je priama adresná komunikácia medzi zákazníkom a predávajúcim. Je zameraná na predaj tovaru alebo služby a je založená na reklame uskutočňovanej prostredníctvom pošty, telefónu, televízneho alebo rozhlasového vysielania, novín a časopisov. So zákazníkom sa pracuje adresne, takže existuje priama väzba medzi predávajúcim a kupujúcim. (Vašítková, 2014, s. 137)

Nástroje priameho marketingu:

- direct mail,
- katalógový marketing,
- telemarketing,
- ďalšie médiá marketingu priamej odozvy. (Kotler a Keller, 2013, s. 578-580)

Patrí sem i interaktívny marketing, ktorý je najnovším a najrýchlejším rastúcim kanálom komunikácie a priameho predaja zákazníkom v elektronickej forme.

Nástroje interaktívneho marketingu:

- webové stránky,
- kontextová reklama,
- bannerová reklama,
- e-mailly,
- mobilný marketing. (Kotler a Keller, 2013, s. 580-581)

2.4.5 Internetová komunikácia

Internet je najmladším a tiež najostrejšie sledovaným informačným médiom súčasnosti. Prvá internetová komunikácia sa objavila začiatkom 90. rokov minulého storočia a odvtedy má prudký vývoj. K hlavným vlastnostiam internetu patrí jeho globálny rozsah. Internet patrí medzi prakticky jediným obojsmerným komunikačným kanálom, kde nie sú náklady na komunikáciu priamo závislé na vzdialenosti. Túto komunikáciu je možné urobiť interaktívne, takže máme možnosť získať okamžite informácie o produkte. Hlavnou výhodou je presné zameranie zacielenia = segmentácie. (Vašítková, 2014, s. 140)

Spôsoby internetovej reklamy:

- Reklamné prúžky,
- Interstitial či superstitial,
- In-house reklama,
- Out-of-the-box,
- Pop-up window,
- Screen reklama,
- Floating umiestnenia,
- Mrakodrapy. (Vašítková, 2014, s. 141-142)

2.5 Ľudia

Ľudia tvoria významnú zložku v marketingovom mixe služieb. Sú tu zahrňovaný všetci, ktorý sú v nejakej roli poskytovania. Podiel ľudí na ponuke služieb má tri základné faktory:

- prvú významnú skupinu tvoria zamestnanci,
- druhú skupinu tvoria zákazníci,
- tretiu verejnosť alebo tiež rodiny, priatelia a známy.

Personál nie je možné nikdy nahradiť. Ľudia sú základným faktorom pri výrobe aj dodávke služieb. V konečnom dôsledku reprezentujú firmu u zákazníka. Ľudia môžu aj hodnotu znižovať. Niekoľko zlých zamestnancov, môže zničiť výsledky dobrej práce ostatných. (Staňková a kol., 2010, s. 110)

Podľa frekvencie styku zamestnanca s klientom v marketingových činnostiach rozlišujeme zamestnancov:

- **Kontaktný pracovníci** – bývajú v častom styku so zákazníkom a významne sa podieľajú na marketingových činnostiach.
- **Koncepčný pracovníci** – do kontaktu so zákazníkom prichádzajú len zriedka, ovplyvňujú tradičné prvky marketingovej stratégie.
- **Obsluhujúci pracovníci** – do kontaktu so zákazníkom prichádzajú často, musí vedieť citlivo reagovať na požiadavky.
- **Podporný zamestnanci** – nemajú pravidelný kontakt so zákazníkom, majú malý podiel na bežných marketingových činnostiach. (Vašítková, 2014, s. 152)

Väčšinou sa stretávame s členením pracovníkov v službách do troch skupín: kontaktný personál, ovplyvňovatelia (riadi sa managementom firmy) a pomocný personál. (Vašítková, 2008, s. 156)

2.6 Materiálne prostredie

V dôsledku nehmotnosti služieb by mali brať organizácie v úvahu systematické riadenie materiálneho prostredia. Jedná sa práve o prvé vnemy a dojmy, ktoré zákazník získa pri vstupe do priestoru. Môže navodiť priaznivé alebo nepriaznivé očakávania pre zákazníka. Vzhľad budovy, zariadenie interiéru, vytváranie dobrej atmosféry, to všetko môže navodiť predstavu zákazníkovi o službe, jej kvalite alebo profesionalite. (Vašítková, 2014, s. 168)

Riadenie materiálneho prostredia sa zaoberá riešením vnútorného prostredia, kde patrí: rozmiestnenie nábytku, vybavenie, klimatizácia, hluk, intenzitu osvetlenia tak vonkajšieho prostredia, kam patrí: architektúra budovy, umiestnenie vchodu, štruktúra použitých mate-

riálov, veľkosť parkoviska a pod. V marketingu služieb rozlišujeme dva druhy materiálneho prostredia:

- **periférne** – je súčasť nákupu služby, nemá vlastnú hodnotu, predstavuje ďalší prvok zhmotnenia či vizuálnej identifikácie určitej služby,
- **základné** – na základe od periférneho nemôže ho zákazník vlastniť, ale musíme ho považovať za súčasť služby. (Vašítková, 2014, s. 170)

2.7 Procesy

Procesy zahrňujú všetky činnosti, postupy, rutiny, ktoré pre zákazníka vyrábajú a dodávajú službu. Riedenie procesov je kľúčovým faktorom zvyšovania celkovej kvality služby, je tiež veľmi dôležitým prvkom marketingového mixu. Význam procesov podtrhuje charakter neoddeliteľnosti a simultánnosti produkcie a spotreby služieb. (Mateides a Ďaďo, 2002, s. 240)

Charakterizujeme si tri skupiny systémov procesu poskytovania služby:

Masové služby – sú charakteristické nízkou osobnou interakciou, vysokou štandardizáciou poskytovaných služieb a možnosťou nahradenia pracovnej sily mechanizmom a automatom.

Zákazkové služby – sú charakteristické vysokou mierou prispôsobivosti aspoň niektorých prvkov ponuky potrebám zákazníkov.

Profesionálne služby – sú to služby poskytované špecialistami, s vysokým zapojením poskytovateľa aj príjemcu služby do procesu a s vysokou intenzitou práce. (Vašítková, 2014, s. 182)

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PROSTREDIA

Organizácie a odvetvia existujú v komplexnej sieti vonkajších síl. Spoločne tieto prvky tvoria vonkajšie prostredie, alebo makro životné prostredie. Patria sem štyri kategórie makro environmentálnych síl: politicko-právne, ekonomické, sociálne a technologické. (Parnel, 2014, s. 53)

3.1 PESTE analýza

Analýza externých faktorov môže byť uvádzaná ako PEST - politicko-právne, ekonomické, sociálne a technologické – akronym odvodený od prvého listu každého zo štyroch kategórií síl. Účinky na životné prostredie vonkajších síl na firmách priemyslu by mali byť dobre pochopené skôr, ako sa hodnotia strategické možnosti. (Parnel, 2014, s. 53)

3.1.1 Politicko-právne faktory

Politicko-právne sily zahŕňajú tiež faktory, ako výsledky volieb, legislatívy a rozhodnutia súdneho dvora, rovnako ako rozhodnutie vynesené pomocou rôznych komisií a agentúra na všetkých úrovniach vládnej moci. Niektoré predpisy ovplyvňujú veľa organizácií. (Parnel, 2014, s. 54)

Management je vo viacerých oblastiach zviazaný a do značnej miery limitovaný množstvom zákonov a nadväzujúcich predpisov.

Právne predpisy všeobecné a týkajúce sa účtovníctva, daní a pracovne právnych vzťahov, ochrany životného prostredia, informácií:

- Zákon č. 513/1991 Zb. obchodný zákonník, v zneniach neskorších predpisov.
- Zákon č. 262/2006 Zb. zákonník práce, v zneniach neskorších predpisov.
- Zákon č. 235/2004 Zb. o dani z pridanej hodnoty, v zneniach neskorších predpisov.

(Hanzelková a kol., 2013, s. 53)

A veľmi dôležité pred formuláciou bussines strategy je určenie faktorov týkajúcich sa politiky. Politické rozhodnutia môžu významne ovplyvniť ekonomickú situáciu zeme a podmienky pre podnikanie.

- Kto zvíťazí v budúcich voľbách, aké sú volebné programy.
- Nehrozia na danom trhu vojny, embargo, nepokoje obyvateľov.
- Zlepšenie/zhoršenie vzdelávacieho systému.

- Zmena minimálnych miezd. (Hanzelková a kol., 2013, s. 61)

3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické sily významne ovplyvňujú obchodné operácie, vrátane rastu či poklesu HDP a zvýšenie alebo zníženie ekonomických ukazovateľov, ako je inflácia, úrokové sadzby a výmenné kurzy. Môžu tiež hrať úlohu aj ďalšie faktory, ako je rast cien energií a nákladov na zdravotnú starostlivosť a prístupu k práci. (Parnel, 2014, s. 63)

Situácie podniku hlavne silne ovplyvňuje súčasný a budúci stav/vývoj ekonomiky. Jedná sa hlavne o nasledujúce faktory:

- Štádiá hospodárskeho cyklu našej a svetovej ekonomiky.
- Politická situácia a jej vplyv na ekonomiku.
- Hospodárska politika vlády.
- Miera inflácie, poprípade deflácie. (Hanzelková a kol., 2013, s. 56-57)

Pri strategickej analýze ide jednak o identifikáciu hore spomenutých faktorov a zároveň určenie spôsobu a sily ich pôsobenia na vývoj danej organizácie v budúcnosti. Pri odhadu budúceho vývoja týchto faktorov môže byť dôležité uvedomiť si fungovanie tzv. magického štvoruholníka, ktorý tvoria:

- Produkt – ročný rast hrubého domáceho produktu.
- Cenová hladina – negatívna miera inflácie.
- Zamestnanosť – negatívna miera nezamestnanosti.
- Platobné bilancie – podiel salda obchodnej bilancie na HDP. (Hanzelková a kol., 2013, s. 56-57)

3.1.3 Sociálno-kultúrne faktory

Sociálne sily zahŕňajú faktory, ako spoločenské hodnoty, trendy, tradície a náboženské praktiky. Spoločenské hodnoty sa vzťahujú k presvedčeniu, že členovia spoločnosti majú tendenciu držať sa veľkej úcty. V Spojených štátoch, tradičné spoločenské hodnoty zahŕňajú individuálnu slobodu, spravodlivosť, sloboda podnikania a rovnosti príležitostí. V obchodnom zmysle, tieto hodnoty sa premietajú dôrazom na podnikanie a presvedčenie, že úspech je dnes obmedzený iba na ambície, energie a schopnosti. Je zaujímavé, že tieto hodnoty prilákali milióny prisťahovalcov do Spojených štátov a Kanady a to v priebehu minulého storočia. (Parnel, 2014, s. 79)

Zo svojho spoločensko-kultúrneho prostredia preberáme pohľad na svet, ktorý určuje náš vzťah k sebe samým, ostatným, organizáciám, spoločnostiam prírode a vesmíru.

- Vnímaním sebe sama – niektorý utekali z reality, iný usilovali o sebarealizáciu.
- Vnímaním ostatných – ľudia sa zaujímajú o bezdomovcov, zločin a jeho obeť a spoločenské problémy. Súčasne hľadajú podobných, ako sú oni na dlhodobé vzťahy.
- Vnímanie organizácií – spoločnosť musí objavovať nové spôsoby na získanie dôvery zamestnancov a spotrebiteľov.
- Vnímanie spoločnosti – niektorí ľudia spoločnosť bránia, iní ju riadia a ďalší z nej berú čo najviac. (Kotler a Keller, 2013, s. 111)

3.1.4 Technologické faktory

Pre existenciu podniku sú veľmi významné vynálezy a zásadné inovácie, ako bol napríklad vynález tranzistoru, laseru, batérií pre elektromobily a mnoho ďalších. Investovanie do technologického rozvoja sa na jednej strane stáva nevyhnutnosťou a na druhej v sebe zahŕňa riziko, pretože napr. v dôsledku technologického rozvoja vznikajú konkurenčné technológie. Do poslednej chvíle nie je isté či určitý výskum a vývoj bude úspešne zakončený a či výstupy budú akceptovateľné v spotrebiteľskej miere, kde zaisťujú návratnosť. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 46)

Technologické faktory sú pri formulácii business stratégie dôležité a môžu pre firmu generovať významné príležitosti či hrozby. Jedná sa napr. :

- Nové technológie, ktoré môže firma uplatniť.
- Nové informačné a komunikačné technológie môžu racionalizovať komunikáciu so zákazníkom.
- Nové technológie môžu pozitívne ovplyvňovať podmienky výkonu práce.
- Moderné technológie môžu prispievať k ekologizácii a humanizácii práce. (Hanzelková a kol., 2013, s. 62-63)

3.1.5 Ekologické faktory

Vzhľadom k rýchlemu tempu zmien, zachovanie zelenej v silách makro-životného prostredia ovplyvňuje priemysel, pre ktorý to môže byť veľmi skľučujúca úloha. Environmentál-

ne rastúce prostredie odkazuje na systematický zber a analýzu informácií o významných trendoch vo vonkajšom prostredí. (Parnell, 2014, s. 100)

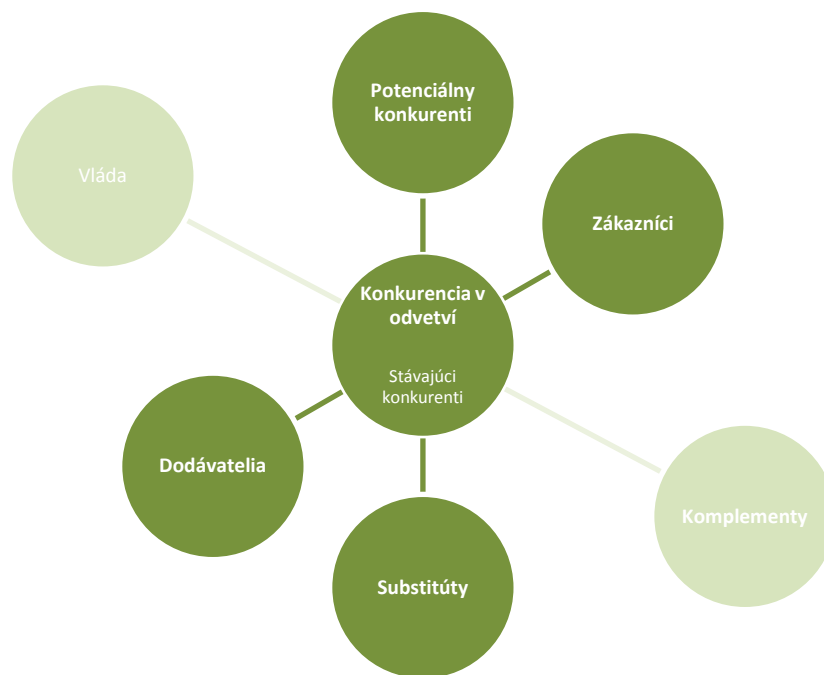
V západnej Európe strana zelených tlačí na znižovanie priemyslového znečisťovania. V Spojených štátoch odborníci doložili zhoršenie životného prostredia. ekologické regulácie majú tvrdý dopad na viacero odvetví. (Kotler a Keller, 2013, s. 113)

4 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytol praktický analytický rámec pre určenie konkurenčnej stratégie zahrňujúce analýzu konkurenčného prostredia. Model piatich konkurenčných síl umožňuje zobrazit' a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia v jadre každého jednotlivého odvetvia. (Cimbálníková, 2012, s. 41)

Model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobí v určitom odvetví, respektíve na určitom trhu, ktorý je určovaný piatimi dôležitými faktormi:

- Vyjednávacia sila zákazníkov.
- Vyjednávacia sila dodávateľov.
- Hrozba vstupu nových konkurentov.
- Hrozba substitútov.
- Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu. (Cimbálníková, 2012, s. 41)



Obr. 3. Porterov model konkurenčného prostredia (Analýza 5F, ©2011-2013)

Výstupom Porterovej analýzy by mali byť identifikované nie len potenciálne hrozby, ale aj príležitosti, využitím týchto príležitostí by sme mohli následne eliminovať hrozby. Napríklad hrozbe konkurenčnej stratégie je možné čeliť využitím príležitosti kvalifikovanej pracovnej sily, využitím jej technickej úrovne a akosti produkcie. (Keřkovský a Vyky-pěl, 2006, s. 56)

4.1 Dodávateľia

Vyjednávacia sila dodávateľov môže byť vysoká hlavne v nasledujúcich situáciách:

- Ak je dodávateľ na danom trhu veľkým, prípadne významným dodávateľom a na danom trhu existuje pomerne obmedzený počet dodávateľov.
- Ak nakupujúci podnik pre dodávateľa nie je dôležitým zákazníkom.
- Tovar, ktorý zákazník dopytuje je vysoko diferencovaný.
- Zákazník nemá k dispozícii potrebné tržné informácie.
- V danom prípade neexistuje ľahko dostupný substitút.
- Zákazník nie je príliš nútený minimalizovať svoje náklady. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54)

4.2 Zákazníci

Obecne môžeme povedať, že zákazník má voči svojmu dodávateľovi silnú pozíciu predovšetkým vtedy, ak:

- Zákazník je veľkým, prípadne významným zákazníkom.
- Zákazník môže veľmi ľahko prejsť ku konkurencii (malé náklady na prestup).
- Zákazník má k dispozícii potrebné tržné informácie.
- Zákazník by mohol prípadne uskutočniť tzv. spätnú väzbu.
- Existujú ľahko dostupné substitúty.
- Zákazník je silným distribútorom. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54)

4.3 Substitúty

Hrozba substitútov je znižovanie predovšetkým vtedy, neexistujú v danom výrobku blízke substitúty, a ďalej vtedy, keď sú splnené niektoré z nasledujúcich podmienok:

- Firma ponúkajúca substitúty, ktoré vyrába s vyššími nákladmi.
- Firma ponúkajúca substitúty príliš nezvyšujú ponuku.
- Náklady prestupu na spotrebu substitútu sú vysoké.
- Cena výrobku, ktorý by mohol byť nahradený substitútom, je pre spotrebiteľa lákavá. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55)

4.4 Potenciálne nové firmy

Hrozba vstupu nových konkurentov je znižovaná vtedy, keď sú splnené nasledujúce podmienky:

- Fixné náklady vstupu do odvetvia sú veľmi vysoké.
- Ak má dané odvetvie štruktúru monopolu.
- V danom odvetví sú náklady také, že existujú dobré podmienky pre využívanie úspor z rozsahu výroby.
- Existujúca firma má významné nákladové výhody v dôsledku svojich skúseností.
- Výrobky sú vysoko diferencované (k výrobe je nutné know-how).
- Ak sú náklady na prestup ako dodávateľov rak spotrebiteľov veľmi vysoké.
- Veľmi ťažké je dostať sa na existujúci distribučný kanál.
- Ak budú nové vstupy do odvetvia pôsobiť agresívne.
- Vysoký stupeň regulácie. (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 55)

4.5 Konkurencia v odvetví

Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu:

- Jedná sa o veľmi málo rastúci trh.
- Jedná sa o nové, v budúcnu lukratívne odvetvie.
- V odvetví pôsobí veľký počet konkurentov.
- Vysoké fixné náklady, nútia využívať svoje výrobné kapacity.
- V odvetví existuje opakujúca sa alebo chronicky nadbytok výrobných kapacít.
- Ziskovosť v odvetví je veľmi malá.
- Výrobky ponúkané rôznymi konkurentmi sú len málo diferencované.
- Bariéry prípadného odchodu z odvetvia sú vysoké. (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 55)

5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je užitočným nástrojom rekapitulácie a zhrnutia všetkých predchádzajúcich analýz. Jej cieľom je identifikovať rozsah, ktorý je súčasťou stratégie organizácie a hlavne silné a slabé stránky podporujúce schopnosť úspešne zvládnuť hrozby a príležitosti vo vonkajšom prostredí. (Cimáľníková, 2012, s. 64-65)

SWOT je skratkou anglických slov:

Strengths (prednosti, silné stránky organizácie). Prednosti sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré pomáhajú organizácii získať prevahu nad konkurentmi.

Weaknesses (nedostatky, slabé stránky). Nedostatky sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti. Nedostatkom môže byť absencia dôležitých zdrojov a schopností, chyba v rozvoji podstatných zdrojov.

Opportunities (príležitosti vo vonkajšom prostredí). Príležitosti sú súčasné alebo budúce podmienky vonkajšieho prostredia, ktoré sú priaznivé súčasným alebo potenciálnym výstupom organizácie.

Threats (hrozby z vonkajšieho prostredia). Hrozby sú súčasné alebo budúce podmienky vonkajšieho prostredia, ktoré sú nepriaznivé súčasným alebo budúcim výstupom organizácie. (Cimáľníková, 2012, s. 64-65)



Obr. 4. SWOT analýza (SWOT analýza, © 2011-2016)

5.1 Analýza vnútorného prostredia – silné a slabé stránky

Jedna vec je nájsť atraktívnu príležitosť a inou vecou je byť schopný ju využiť. Každá spoločnosť preto musí zhodnotiť svoje silné a slabé stránky. Je jasné, že spoločnosť nemusí napravovať všetky svoje slabé stránky, ani sa nemusí rozplývať nad všetkými svojimi silnými stránkami. (Kotler a Keller, 2013, s. 82)

Medzi silné stránky patrí napríklad:

- kapitálová sila,
- silné zdroje,
- vysoký tržný podiel,
- kvalita výrobku. (Cimbálníková, 2012, s. 65)

Medzi slabé stránky môžeme zaradiť napríklad:

- slabá finančná pozícia,
- vysoká zadlženosť,
- zastaraná technológia,
- slabý management. (Cimbálníková, 2012, s. 65)

5.2 Analýza vonkajšieho prostredia – príležitosti a hrozby

Podnikateľská jednotka musí neustále sledovať kľúčové makroekonomické vplyvy a významné faktory mikroprostredia, ktoré ovplyvňujú schopnosť dosahovať zisk. Mala by preto vytvoriť marketingový informačný systém, ktorý by sledoval trendy a dôležité zmeny a akékoľvek príležitosti a hrozby. (Kotler a Keller, 2013, s. 81)

Dobry marketing je umenie tieto príležitosti nájsť, využiť a profitovať z nich. Marketingovou príležitosťou je potreba alebo záujem kupujúceho uspokojiť. Môže vzniknúť z troch zdrojov. Prvý je ponuka niečoho, čo na trhu nie je. Druhým je ponuka stávajúceho výrobku alebo služby, avšak novým alebo lepším spôsobom. Poslednou metódou je, metóda detekcie problému – spotrebiteľove návrhy, metóda ideálu – ideálna verzia výrobku, metóda spotrebného reťazca – načrtnutie krokov od získania až po vyhodenie výrobku. (Kotler a Keller, 2013, s. 81)

Medzi príležitosťami radíme napríklad:

- rast trhu, rast dopytu,

- možnost diferenciacie trhu,
- možnost exportu,
- štátna zákazka. (Cimbálníková, 2012, s. 65)

Naopak medzi hrozby zaradujeme napríklad:

- silná konkurencia,
- obmedzenie dane EU,
- vstup zahraničnej konkurencie,
- nestabilita trhu. (Cimbálníková, 2012, s. 65)

6 ZHRNUTIE POZNATKOV Z TEORETICKEJ ČASTI

V teoretickej časti diplomovej práce sa približuje problematika konkurencieschopnosti na základe kriticky zhodnotených poznatkov z literatúry, ktoré bude slúžiť ako východisko k praktickej časti.

Teoretická časť bola rozdelená do troch základných kapitol, ktoré boli podrobnejšie rozpísané a to na: vymedzenie pojmu marketing a konkurencieschopnosti, potom nasleduje marketingový mix a na záver hodnotila analýzy, ktoré slúžia na hodnotenie konkurencieschopnosti.

Prvá časť definovala základný pojem marketing a konkurencieschopnosť. Následne bol definovaný strategický management, kde sme si vymedzili pojmy, ktoré slúžia pre lepšie chápanie kam spoločnosť smeruje. Pojmy ako vízia, poslanie, ciele a stratégia určuje súčasný, ale hlavne budúci stav spoločnosti. Konkurencieschopnosť bola definovaná od viacerých autorov, pre širší pohľad na problematiku.

Druhá časť bola venovaná marketingovému mixu, ktorý je rozsiahly. Boli definované pojmy zo 4P produkt, cena, distribúcia a komunikácia, ktorá sa rozdelila na reklamu, podporu predaja, public relations a priamy marketing a rozšírená verzia o 3P ľudia, materiálne prostredie a procesy. Pokiaľ chce byť podnik v súčasnej dobe konkurencieschopný, musí venovať marketingovému mixu zvláštnu pozornosť z dôvodu okolitej konkurencie.

Posledná časť bola venovaná metódam hodnotenia konkurencieschopnosti. Tieto metódy pomáhajú spoločnosti zistiť vplyvy z externého i interného prostredia a následne eliminovať hrozby podporiť silné stránky a príležitosti pre spoločnosť. Metódy na zisťovanie konkurencieschopnosti je mnoho a preto sme vybrali iba niektoré z nich. Definované boli len tieto metódy: PESTE analýza, Porterova analýza a SWOT analýza, ktoré budú následne využité v praktickej časti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PREDSTAVENIE PODNIKU

Praktická časť diplomovej práce bude spojená s predstavením firmy Kameňovýroba – Vladimír Paracka, kde neskôr sa vytvorila firma Stone Industry s. r. o., kde je majiteľ ml. Paracka. Firmy majú sídlo na Myjave, kde sa zameriavajú hlavne na cintorínsku architektúru a doplnkové služby, ako je napr. výroba kuchynských dosiek, narezanie dlažby, parapet a pod.

Služby, ktoré firmy poskytujú pre pozostalých sú:

- zhotovenie cenovej ponuky,
- betonárske služby (vrátane rozbíjania starých základov),
- rezanie prírodného kameňa (podľa potreby),
- zhotovenie grafických návrhov,
- zhotovenie výsledného diela,
- reklamačné služby.

7.1 Základné údaje

Názov:	Vladimír Paracka – KAMEŇOVÝROBA Stone Industry s. r. o.
Adresa:	Michala Šimonoviča 477/18 907 01 MYJAVA
Webové stránky:	www.zulovepomniky.sk
Mail:	vlado@monumenty.sk (každý obchodný zástupca má vlastný e-mail)
Telefón:	+421 34 621 2063
Otváracia doba:	Pondelok – Piatok 10:00 – 17:00 Sobota 9:00 – 13:00 - každý predajca sa stretne so zákazníkom podľa dohody.



Obr. 5. Sídlo spoločnosti (Vad-kameňovýroba, 2000)

7.2 História

Firma **VAD Kameňovýroba**, ktorá má sídlo v Myjave vznikla v roku 1991 ako spoločnosť v 100% súkromnom vlastníctve. História tejto firmy, ktorej činnosť je výroba pomníkov sa však datuje už spred niekoľkých desiatok rokov. V roku 1992 bola založená pobočka obchodnej spoločnosti so sídlom v Bratislave, so zameraním na obchodovanie a to hlavne na dovoz prírodného kameňa, náradia a potrieb pre kamenárov a reštaurátorov s pôsobnosťou po celom Slovensku.

V roku 2000 bola spoločnosť premenovaná na Kameňovýroba Paracka a rozčlenená do viacerých oblastí súvisiacich so spracovaním prírodného kameňa. Firma časom vybuďovala veľké vzorkové predajne v Myjave na ploche 250 m² a následne zariadila ďalšie dve vzorkové predajne v Piešťanoch a Topoľčanoch. V začiatkoch sa firma venovala hlavne cintorínskej architektúre, ktorú sa snažila ďalej rozvíjať. Pole pôsobnosti sa však rozšírilo aj o stavebnú architektúru, ktorá zahŕňa kompletnú dodávku schodísk, obkladov, dlažieb, parapetných dosiek, ako aj kuchynských a kúpeľňových pracovných dosiek.

V skladových zásobách firmy sa nachádzalo cca 3000m² žúl a mramorov v rôznych hrúbkach a rôznych materiálov. Firma dokázala pružne reagovať na akýkoľvek dopyt. V dovoze prírodného kameňa spolupracovala s najväčšími spracovateľmi prírodného kameňa v Taliansku, Belgicku, Švédsku, Poľsku, Číne, Indii a Juhoafrickej republike.

Následne vznikla spoločnosť **Stone Industry s.r.o.** dňa 1. 1. 2009 ako nástupca rodinnej firmy Vladimír Paracka-Kameňovýroba, ktorá bola založená 18. 3. 1991. Kamenárske remeslo sa s menom Paracka spájalo už od 70tych rokov minulého storočia. Počas dlhoročného pôsobenia sa spoločnosť, ktorá dnes zamestnáva 30 kvalifikovaných

pracovníkov, vyprofilovala medzi TOP kamenárske firmy s hlavným zameraním na cintorínsku architektúru.

Predmetom činnosti spoločnosti je výroba, veľkoobchodný predaj, maloobchodný predaj a montáž pomníkov. Taktiež sa zaoberá realizáciou väčších projektov ako napríklad sochárske diela, ale aj sakrálne a priemyselné objekty a objekty služieb. Skúsení manažéri predaja v niektorej z našich výstavných siení alebo pri osobnom stretnutí čo najlepšie odprezentujú možnosti, ktoré sa čo najviac zhodujú s predstavami zákazníkov.

Výroba a centrálny sklad spoločnosti sa nachádza v Myjave. Na celkovej ploche 7000 m² sa nachádza 3000m² zastavaných plôch, a to výrobných, skladových a administratívnych. Spoločnosť disponuje veľkými skladovými zásobami veľkoformátových žulových dosiek, niekoľko kusov nápisových dosiek a žulových zakrytí. Spoločnosť využíva tie najmodernejšie technológie na opracovanie kameňa a neustále pracuje na zdokonaľovaní a vylepšovaní svojich výrobkov, s cieľom priniesť každoročne na trh novinku. Vo veľkoobchode je spoločnosť dodávateľom do 70tych kamenárskych dielní v SR a ČR.

Cieľom spoločnosti je neustále zvyšovanie kvality výrobkov a služieb spojených s predajom. (Žulové pomníky, 2016)



Obr. 6. Logo spoločnosti (Vad-kameňová výroba, 2000)



Obr. 7. Logo spoločnosti Stone Industry s. r. o. (Žulové pomníky, ©2016)

7.3 Vízia spoločnosti

Hlavnou víziou spoločnosti je neustále zvyšovanie kvality výrobkov a služieb, udržať si dobré meno v súvislosti s trhovým vyjadrením a dominantné postavenie na trhu v regióne. Zároveň k dôležitej vízií firmy patrí získanie nových trhov a inovácia technológií vo výrobnom procese.

7.4 Poslanie spoločnosti

Poslaním spoločnosti STONE INDUSTRY s.r.o. v súčinnosti s firmou Vladimír Paracka – KAMEŇOVÝROBA je výroba, opracovanie a predaj výrobkov z prírodného kameňa s hlavným zameraním sa na cintorínsku architektúru – výroba a montáž náhrobných kameňov a hrobových zakrytí. Popri tejto svojej hlavnej činnosti sa firma venuje aj stavebnej architektúre – kompletná dodávka a montáž parapetných dosiek, kuchynských a kúpeľňových pracovných dosiek, obkladov a dlažieb. Okrem koncového zákazníka sú veľkými odberateľmi aj menšie kamenárske firmy, ktoré nedisponujú dostatočnými skladovými priestormi či technologickým vybavením na opracovanie prírodného kameňa. Okrem dovozu blokov prírodného kameňa a sčasti opracovaných dosiek rôznych hrúbok, ktoré sa ďalej opracovávajú a používajú vo výrobe konkrétnych pomníkov a hrobových zakrytí, firma realizuje aj nákup hotových výrobkov z prírodného kameňa, ktoré ponúka na domácom trhu svojim zákazníkom.

Slogany ako „Kameň k úžitku a kráse“ či „Pečať vybraného vkusu“ trhov vyjadrujú orientáciu firmy na kvalitu a eleganciu, ktorá je hlavnou filozofiou firmy. S filozofiou

sú stotožnení všetci zamestnanci firmy, ktorí sa podieľajú na jej prezentácií na verejnosti, či už je to v rámci komunikácie so zákazníkom priamo, alebo formou reklamy.

7.5 Ciele spoločnosti

Ciele sa v spoločnosti delia na krátkodobé a dlhodobé. Každý rok si dávajú obchodný zástupcovia svoje vlastné krátkodobé ciele na danú sezónu (rok). Majitelia spoločnosti si tiež určujú pre každého obchodného zástupcu cieľ, ktorý by mal dosiahnuť a na konci roka sa zisťuje či bol tento cieľ krátkodobý naplnený.

Majitelia majú aj dlhodobé ciele, v ktorých podstata spočíva hlavne v zvyšovaní kvality výrobkov, čo by znamenalo vyššiu spokojnosť zamestnancov. Zároveň sa snažia o udržanie svojho postavenia na trhu, prípadné zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu. Tento rok je cieľom zvýšenie objednávok o minimálne 20 percent a vymyslieť konkurenčnú výhodu, niečím čím by sme sa odlíšili od konkurencie.

7.6 Konkurencia v danej oblasti

V danej časti definujeme najväčších konkurentov v oblasti kamenárskej činnosti. Berme v úvahu kamenárstva, ktoré sú približnej veľkosti a schopnosti uspokojovať koncového zákazníka ako kamenárstvo Stone Industry s. r. o.

Kamenárstvo Klieštik

Kamenárstvo Klieštik s. r. o. patrí k tradičným spracovateľom kameňa na území Slovenska po roku 1989. Firma oficiálne vstúpila na trh v roku 1992 ako malá kamenárska dielňa rodinného typu. Aj táto spoločnosť sa dedí z pokolenia na pokolenie. Skúsenosť niekoľkých generácií kamenárov a temperamentný prístup k inováciám čoskoro malú rodinnú firmu premenili na jedného z najväčších spracovateľov kameňa na Slovensku. Kamenárstvo Klieštik sa nachádza pri Žiline v meste Čadca. (Kamenárstvo Klieštik, ©2013)

Podstatnou fázou vo vývoji firmy bola špecializácia na veľkoobchodný predaj kameňa. V tejto fáze spoločnosť investovala hlavne do technológie. Cieľom bolo rozšírenie hlavne strojového parku, aby bola spoločnosť dynamická, presná, rýchla a zvládala náročnosť opracovania. Ďalšie rozmedzie vo vývoji firmy tvorí reakcia na dopyt po stavebnej architektúre a tým pádom sa sortiment Kamenárstva Klieštik rozšíril o pracovné dosky na kuchynské linky, obklady krbov, kúpeľňové dosky, schodiská, parapety, dlažby a podobne.

V roku 2007 spoločnosť zakúpila CNC stroj na opracovanie kameňa, ktorý definoval krok vpred v technológií . (Kamenárstvo Klieštik, ©2013)

Na začiatku roku 2008 sa Kamenárstvo Klieštik stalo výhradným opracovateľom a dodávateľom umelého kameňa Zodiaq® od firmy DuPont™ pre československý trh. V roku 2012 získava exkluzivitu na ďalšie produkty: technický kameň OKITE®, technický ónyx PIETRA PRECIOZE® a keramiku OKERA®. (Kamenárstvo Klieštik, ©2013)

Adriatic

Táto spoločnosť má veľmi široké zastúpenie. Pod vedením zahraničného majiteľa má spoločnosť veľké portfólio výrobkov. Spoločnosť sa venuje predaju elegantného a luxusného prírodného kameňa, hodvábných látok z Indie a exkluzívneho ručne vyrezávaného nábytku. Venuje sa predaju dlažieb, kúpeľní, kuchýň, obkladov, dlažieb a cintorínskej architektúry. Spoločnosť sa nachádza v Nových Zámkoch a patrí medzi najväčších konkurentov v oblasti. Majiteľom prevažne nakupuje hotové výrobky a predáva ich za veľmi nízke ceny. (Adriatic, ©2015)

Juhokameň s. r. o.

Firma Juhokameň s. r. o. so sídlom v Nových Zámkoch existuje od roku 1989. Hlavnou činnosťou je taktiež spracovanie prírodného kameňa. Táto firma vlastní viacero strojov na leštenie materiálu, CNC stroje, pieskovač a mnoho ďalších. Spoločnosť vlastní tri výrobné haly a to popri materskej firme v Nových Zámkoch nasledovalo otvorenie pobočiek Nitre, Komárne a Šuranoch. (Juhokameň, ©2012)

Kamenárstvo Pripko

História kamenárstva sa datuje od dávnej doby. Táto spoločnosť je tiež rodinného rázu, keď sa vyučil starý otec za kamenára, po ňom prevzal remeslo otec a po otcovi prevzal remeslo syn. Ani roky socialistického vládnutia neprerušili činnosť firmy, iba obmedzili vývoj technologických zariadení. (Kamenárstvo Pripko, 2015)

V roku 2003 spoločnosť nakúpila nový vysokovýkonný gáter na rezanie žulových blokov. Keďže s vysokovýkonnými technológiami na rezanie blokov nie je možné stíhať upravovať povrchovú úpravu leštením, zakúpili vysokovýkonnú leštiacu linku. Linka bola spustená začiatkom roka 2004. (Kamenárstvo Pripko, 2015)

DONNA K - 9

V ponuke sa nachádzajú okrem iného, pomníky, obklady schodov z lešteného aj flambovaného kameňa, obklady krbov, kamenné dlažby, kuchynské dosky a to zo žuly, z mramoru, ale aj z mnohých ďalších prírodných kameňov. Kamenárska výroba DONNA K-9 sa nachádza tesne pri diaľnici z Bratislavy do Brna, pri exite do obce Kúty. Kamenárstvo môžete navštíviť aj v mestách Bratislava, Malacky a Senica, kde sú pobočky. (Kamenárstvo DONNA K-9, ©2012)

8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

V spoločnosti Kameňovýroba, ktorá je spojená s firmou Stone Industry s. r. o., bude urobená analýza marketingového mixu, ktorý je tvorený 4P (produkt, cena, distribúcia, komunikácia), rozšírený o 3P (ľudia, materiálne prostredie a procesy). V diplomovej práci bude použitý koeficient na všetky ceny, ktoré sa tu budú nachádzať.

8.1 Produkt

Spoločnosť vyrába niekoľko druhov hrobových zakrytí a nápisných tiel, ktoré slúžia k uspokojovaniu dopytu zákazníkov. Žula sa dováža zo zahraničia, z dôvodu lepšej kvality materiálu. K rezaniu a dodatočnej úprave žuly spoločnosť vlastní niekoľko strojov. Miesta kam sa nedostane stroj, sú vytvorené ručné pracoviská, ktoré pomáhajú k dokončovacím prácam. Spoločnosť má dodávateľov, ktorí dodávajú hotové komplety a nápisné telá, ktorých cena je nižšia než vyrábaných.

Stroje, ktoré slúžia na opracovanie kameňa:

1. Mostová pila EMP 65 pre všestranné použitie v kamenárskych premávkach. Ekonomická obmena s vysokým komfortom obsluhy a množstvo ďalších vybavení. Upravuje surový kameň do požadovaného tvaru a podľa presných mier.

Technické parametre

- priemer kotúča / max. hĺbka rezu od 400/100 do 650/220 mm,
- dĺžka rezu 3.600 mm,
- zdvih 325 alebo 500 mm,
- výkon hlavného motora 7,5 – 11 kw (10 – 15 hp),
- lineárne chromované vedenie a klzná púzdra,
- hrubostenná konštrukcia mosta,
- naklápanie suportu 0-45° alebo naklápanie kotúča 0-45°,
- centrálné mazanie v štandarde,
- riadiaci systém mitsubishi,
- plný alebo postupný rez s automatickým režimom.

Nadštandardná výbava

- regulácia otáčok rezacieho kotúča,
- stôl otočný ručne alebo elektricky,

- výklopný rám a stranové rolny,
- veľkosť stola 3.100 x 1.800 až 3.500 x 2.000 mm,
- laser,
- oceľové základy.



Obr. 8. Mostová pila EMP 65 eco (Interné dokumenty)

2. Rámová pila = gáter, je určená na rozrezanie blokov kameňa na dosky viac pilovými listy. V zariadení sú používané pilové listy s diamantovými segmentmi, ktoré sú v pohyblivom rámu upevnené v horizontálnej polohe.

Technické parametre

- vnútorná svetlosť pílového rámu 3000 x 1200 mm,
- maximálny počet pílových listov - 7,
- dĺžka pílového listu – 3600 mm,
- posuv rezu – 0-230 mm/ hod.,
- otáčka kľuky hnacej skupiny 77,5 ot/min.,
- celkový príkon stroja 16,1 kW.



Obr. 9. Gáter (Interné dokumenty)

3. Stranová leštička na rovné hrany LOLA 1000/1001 je postavená na robustnej konštrukcii z opracovaného železa ošetreného zinkovo-epoxidovým náterom. Čelné kotúče zaisťujú konečné opracovanie urezanej strany a automatické leštenie profilu. Mechanická a elektrická konštrukcia umožňuje vysokú pružnosť ovládania.

Technické parametre:

- počet leštiacich hláv- 8 až 10,
- počet naklonených hláv pre leštenie faziet – 2 až 3 spodné / 2 až 3 horné,
- úžitková dĺžka opracovaného kusu – bez obmedzenia,
- celkový príkon 37 kW,
- spotreba vody 170 l/min.



Obr. 10. Kantovačka (Interné dokumenty)

4. Uhlová brúska, 850W, Bosch GWS 850 CE

Ľahká váha iba 1,9 kg a vysoký výkon. Silných 850 wattov s konštantnou elektronikou a plynulým rozbehom. Dobré držanie vďaka štíhlemu krytu. Elektronická predvoľba otáčok na rôzne materiály. Ochranný kryt so zaistením proti pootočeniu – spoľahlivo chráni. Aretácia vretena na pohodlnú a jednoduchú výmenu frézovacích kotúčov. Možnosť upevnenia prídavnej rukoväti vľavo alebo vpravo.

Prevodová hlava točiteľná do 4 polôh, vzájomne posunutých o 90°.

Technické parametre:

- Menovitý príkon: 850 W
- Voľnobežné otáčky: 2.800 – 11.000 min-1
- Výkon: 490 W
- Závit brúsneho vretena: M 14
- kotúča: 125 mm
- Gumený brúsny tanier, O: 125 mm



Obr. 11. Vzduchová brúska (Interné dokumenty)

5. Tlakový pieskovací stroj (model 40/I) = pieskovač pracuje bezprašne vďaka tlakovému systému v kombinácii so systémom opätovného získania a obnovy pieskovacieho materiálu a separáciou prachu. Pieskovač pracuje s rôznym nesilikónovým, suchým a sypkým pieskovacím materiálom.

Pieskovač pozostáva z piatich hlavných častí, ktoré sú namontované na pohyblivej základni s kolieskami.

Technické parametre:

- tlakový pieskovací aparát 4 l s dávkovačom a separátom pieskovacieho materiálu,
- pieskovacia hlavica 1019 D,
- elektrické ovládanie so spínacou doskou 220V/8 V s ovládacím panelom,
- filter T1 alebo P1 s odsávacou turbínou a Cyklónom vysokého výkonu,
- separátor oleja a vody s redukciou tlaku.



Obr. 12. Tlakový pieskovací stroj (Interné dokumenty)

6. Kotúčová pila na kameň KP 1200/1000 slúži k rezaniu kameňa a ďalších materiálov rôznej tvrdosti. Umožňuje rozrezanie dosiek až do rozmerov 2500 x 1100 x 3 mm. Výška prerezania je 350 mm a otočenie materiálu až 700 mm. Stroj tvorí: stojan so skriňou, vozík, rozvádzač a ovládací panel.

Technické parametre:

- priemer rezacieho kotúča max. 1200 mm,
- ložná dĺžka/šírka vozíku 2500/1100 mm,
- hĺbka rezu 350 mm,
- zvislý posuv 800 mm,
- príkon – 15 kW,



Obr. 13. Kotúčová pila na kameň KP 1200/1000 (Interné dokumenty)

7. Portálový brúsiaci automat PBA 350 je určený k brúseniu dosiek z prírodného a umeleho kameňa. Brúsenie je vykonávané buď brúsiacou planetovou hlavou alebo brúsiacou hlavou odpruženou a to brúsnymi kotúčmi vyrábanými vo výrobnom družstve.

Technické parametre:

- celkový príkon stroja 18 kW,
- dĺžka vozíku 2500 mm,
- šírka vozíku 1100 mm,
- zdvih – 150 mm,
- spotreba vody 30 l/min.



Obr. 14. Portálový brúsiaci automat PBA 350 (Interné dokumenty)

Vyššie spomínané stroje napomáhajú k dosahovaniu potrieb a prianí potenciálnych zákazníkov. Medzi výsledné produkty patria jednohroby, dvojhroby, nápisné telá čo je cintorínska architektúra, ale tiež sem patria aj žulové schody, parapety, kuchynské dosky a podobne.

8.2 Cena

Všetko na svete má svoju cenu a dobrí obchodníci v duchu tohto hesla hovoria, že všetko je možné predat' – záleží len na cene. Majitelia si uvedomujú, že tvorba ceny sa odohráva medzi dopytom a ponukou. Cenové rozhodnutie priamo ovplyvňuje tržnú výkonnosť firmy a jej rentabilitu. Správne stanovená cena je najefektívnejší spôsob, ako firma maximalizuje svoj zisk.

Tvorba cien a samotné stanovenie správnej ceny má vplyv na hospodárenie firmy. Stanovená cena ovplyvňuje dopyt, postavenie firmy voči konkurentom a celkové postavenie na trhu. Pre zákazníka má cena len informatívnu hodnotu.

Cena produktu je ovplyvnená samotným zámerom firmy, ktorý je čo najväčší obrat a zisk.

Cena je ovplyvnená hlavne:

- cieľom cenovej politiky,
- nákladmi,
- pohľadom zákazníka,
- konkurencie,

- a zákonmi a predpismi.

Najjednoduchšie je tvorenie cien na základe nákladov. Cena je určená hlavne na to, aby sa pokryli fixné a variabilné náklady. Zároveň je veľmi dôležité pre každého podnikateľa, aby firma dosahovala ekonomický rast.

Zákazníci si v spoločnosti vyberajú presný typ produktu, ktorý im vyhovuje z pohľadu ceny i služieb. Je tu možnosť zakúpenia produktu bez demontáže a montáže, ale táto možnosť je veľmi málo využívaná.

Nachádzajú sa tu veľkoobchod a maloobchod, kde sú rôzne ceny. Budeme sa zaoberať maloobchodnými cenami pre konečného spotrebiteľa a nie pre kamenárov. Cena sa odvíja:

- od materiálu – čím je materiál svetlejší, tým je cena nižšia a naopak čím je materiál tmavší, tým je cena drahšia.
- od hrúbky materiálu – v ponuke máme materiál (žulu + mramor) v hrúbke 3, 4, 5, 6, 7, 10 centimetrov. Čím je materiál hrubší tým je cena vyššia.
- od odvozu – hotové hrobové zakrytia a pomníky majú nižšiu cenu, ako pomníky a hrobové zakrytia, ktoré sa musia vyrábať, alebo sú na prianie zákazníkov.
- od spôsobu opracovania – rovná hrana je najlacnejšia, štvrtoblúk, poloblúk, zrazená hrana a žraločia hrana sú drahším opracovaním.
- od želania zákazníka.

V prílohe si ukážeme vzorový cenník pre maloobchod z roku 2015 podľa ktorého sa riadia obchodný predajcovia smerom k potenciálnym zákazníkom. Celý cenník je veľmi obširny, z toho dôvodu si ukážeme len cenník v prílohe PI:

- materiálov, ktorý slúži na vypočítanie atypických hrobov,
- cenník hotových pomníkov,
- cenník vyrábaných pomníkov,
- a cenník hotových zákrytom, ktoré sú dovezené zo zahraničia.

8.3 Distribúcia

Distribúcia prebieha priamou i nepriamou cestou. Spoločnosť využíva zahraničných prostredníkov na nákup surového produktu (žulových a mramorových platní) a potom nakupuje hotové komplety, pomníky a doplnky. Toto všetko zaradujeme ako nepriamu distribučnú cestu. Distribučný kanál je tvorený lodnou a cestnou dopravou.

Priama cesta sa skladá z výrobcu, ktorý uplatňuje tovar na trhu sám, teda predáva svoj výrobok priamo spotrebiteľovi, všetky distribučné činnosti vykonáva na vlastné náklady a vlastné riziko, predpoklady použitia. Výhodou je možnosť pružnej reakcie, pri neuspokojení potenciálneho zákazníka, dochádza k okamžitej náprave. Zákazník si môže priamo na mieste skontrolovať či tovar nie je poškodený.

Spoločnosť Stone Industry s. r. o. má viacero maloobchodných predajní, v ktorých sa snaží zákazníkovi čo najviac priblížiť výsledný produkt. Majiteľ je zameraný na západ Slovenska, kde má predajne strategicky umiestnené. Prvá je pri materskej spoločnosti na Myjave, nasledovalo otvorenie Bíňoviec, ktorá sa nachádza pri Trnave, spolu s ňou sa otvárala predajňa v Českej republike v Břeclavi, a ako posledná bola otvorená predajňa v Jelšovciach, ktorá sa nachádza poblíž Nitry.

V maloobchodných predajniach si môže potenciálny zákazník obzrieť tovar, ktorý by mu najviac vyhovoval. Na ukážku sú vystavené hrobové zákryty spolu s pomníkom a doplnkami.

Keď zákazník nemôže prísť do predajne, obchodný zástupca pre daný okres príde za zákazníkom. Firemné heslo: „Ak nemôžete prísť vy k nám, zavolajte nám a radi príde-me my za vami.“

Výroba a centrálny sklad:
M.Šimonoviča 477/18, 907 01 Myjava

Predajne:

Bíňovce 86
0905 333 339
kovaciny@zulovepomniky.sk

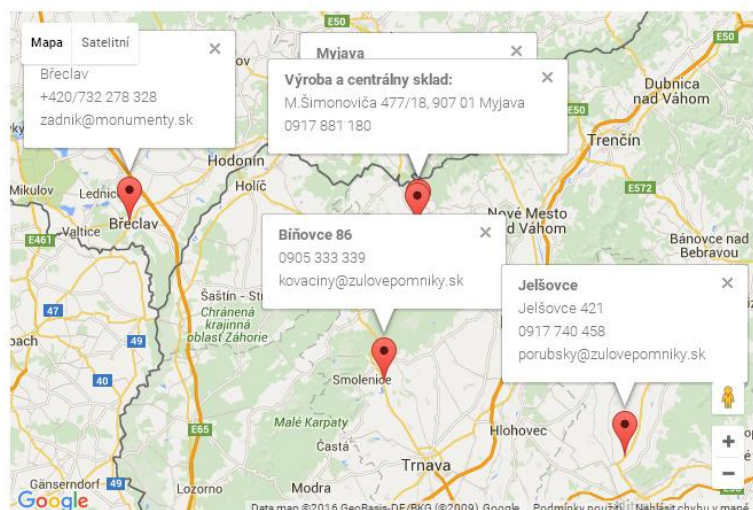
Myjava
Nám. M.R.Štefánika 568/36
0905 366 666
gaso@zulovepomniky.sk

Jelšovce
Jelšovce 421
0917 740 458
porubsky@zulovepomniky.sk

Břeclav
Lesní 878/10
+420/732 278 328
zadnik@monumenty.sk

Otváracie hodiny:

Pondelok – Piatok 10:00 – 17:00
Sobota 9:00 – 13:00



Obr. 15. Umiestnenie maloobchodných predajní (Žulové pomníky, 2009)

8.4 Komunikácia

Marketingová komunikácia je veľmi dôležitou súčasťou marketingového mixu. Využívanie vhodných komunikačných nástrojov umožňuje organizácií rýchlo a zrozumiteľne komunikovať s potenciálnym zákazníkom a pomáha jej dosahovať cieľ. Pri komunikácií využíva spoločnosť Kameňovýroba a Stone Industry s. r. o. nasledovné nástroje:

- reklamu,
- podpora predaja,
- internetová komunikácia.

Spoločnosť Kameňovýroba a Stone Industry s. r. o. pomocou marketingovej komunikácie hlavne:

- poskytuje informácie,
- vytvára a stimuluje ponuku,
- stabilizuje obrat.

8.4.1 Reklama

Využívanie prostriedkov reklamy je pre spoločnosť veľmi dôležité. Snaha o komunikáciu so zákazníkom je niekedy dosť finančne náročná. Reklama dokáže zasiahnuť veľké množstvo potenciálnych zákazníkov a neobťažuje tých, ktorí nemajú záujem. Je veľmi podstatné dobre nastavenie reklamy. Firma na túto prácu využíva zamestnancov, ktorí tento obor vyštudovali, ale hlavne zamestnancov, ktorí majú záujem o marketing všeobecne. Reklama je vo všetkých predajných miestach rovnaká, aby bola spoločnosť dobre rozoznateľná od ostatných kamenárstiev. Konkurenčný boj zasahuje i túto oblasť a druhé firmy sa snažia zdiskreditovať spoločnosť Stone Industry s. r. o. formou: strhávanie plagátov a hlavne strhávanie reklamných štítkov na predanom tovare.

V súčasnej dobe sú najviac využívané tieto reklamné prostriedky:

- reklama umiestnená na oknách v jednotlivých predajniach,
- reklama na billboardoch v miestach jednotlivých predajniach,
- reklama v týždenníku Kopaničiar expres, Trnavsko, Nitriansko,
- reklama umiestnená na mini mapách jednotlivých okresoch,
- plagáty umiestnené na jednotlivých cintorínoch,

- letáky, ktoré sa rozosielajú raz za určité obdobie (na pripomenutie sa),
- perá s logom,
- tričká s logom jednotlivých okresoch,
- reklama v podobe štítkov na predanom tovare (decentná a štýlová),
- polep na autách obchodných zástupcov,
- a vizitky.



Obr. 16 Vizitka spoločnosti Stone Industry s.r.o. (Interné dokumenty)

8.4.2 Podpora predaja

Podpora predaja sa v spoločnostiach využíva nie len k udržaniu povedomia u zákazníkov, ale aj k získavaniu nových potenciálnych zákazníkov. V obore kamenárstva je veľmi náročné hovoriť o udržaní stálych zákazníkov, keďže nákup je jednorazový. Najčastejším využitím podpory predaja je zníženie základnej sumy o určité percento. Táto zľava v zimných mesiacoch býva najväčšia z dôvodu poklesu predaja. Momentálne spoločnosť oslavuje výročie založenia spoločnosti a z toho dôvodu dala celoročne zľavu. Pri predaja tovaru dáva obchodný zástupca pridanú hodnotu k tovaru formou nie len zľavy, ale aj zdarma ponúka chémiu na ochranu a ošetrovanie žuly.

Medzi najčastejšie formy podpory predaja patrí:

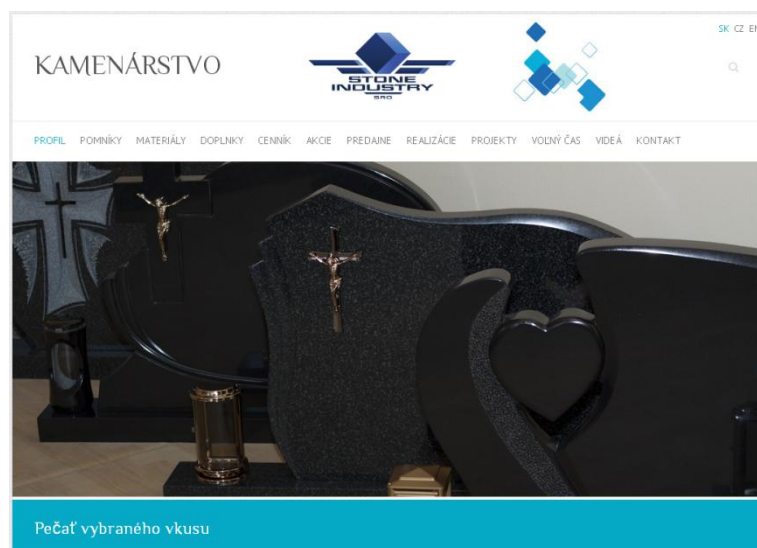
- zľavové kupóny,
- darčkové predmety darované do tombol na plesoch a stužkových slávnostiach,
- záruka na zakúpený jednotlivý tovar, na niektoré doplnky až 10 rokov,

- ukážky v predajniach, kde sa potenciálny zákazník môže pozrieť na jednotlivé materiály a kombinácie hotových hrobových zákrytov.,
- výhodné balíčky, kde sa pri drahších zákazkách dávajú dodatočné zľavy na komplet alebo doplnky sa dajú zdarma.

8.4.3 Internetová komunikácia

Internetová komunikácia sa stala pre spoločnosť veľmi dôležitou súčasťou, kde zákazník môže vidieť jednotlivé komplety, zároveň aj materiály a katalógy doplnkov. Webové stránky sa s dobou menili a napredovali moderným trendom. Na webových stránkach sa nachádza konfigurátor, ktorý slúži zákazníkovi na vytvorenie si predstavy, aký tovar vlastne chce nakúpiť. Určuje sa druh pomníkov, zákrytov a farbu a výsledok je zhotovený komplet.

Najnovšie spoločnosť využívala floatingovú reklamu, kde sa reklama zobrazovala na jednotlivých rôznych stránkach, nebola viazaná na jednu internetovú stránku.



Obr. 17. Profilová stránka Stone Industry s.r.o. (Kame-nárstvo, ©2016)

Na webových stránkach sa nachádza:

- fotogaléria jednotlivých realizácií za daný rok,
- mapa predajní s kontaktmi,
- materiály žuly a mramoru,
- pripravované projekty,
- a druhy pomníkov, zákrytom a doplnkov.

8.5 Ľudia

Kameňovýroba zamestnáva okrem majiteľa ďalších 17 zamestnancov, ktorý pracujú na rôznych pracovných pozíciách, ale prevažne vo výrobe a Stone Industry s. r. o. má 5 zamestnancov. Počas sezóny, ktorá je v období od augusta až do novembra, spoločnosť využíva na prácu ľudí na dohodu a to hlavne ľudí z úradu práce alebo študentov. Stone Industry s. r. o. okrem majiteľa, obchodných zástupcov pre jednotlivé okresy zamestnáva ešte skladníka a šoféra. Firma má aj zmluvy o sprostredkovaní činnosti pre ľudí, ktorý už mali vytvorené živnosti na danú profesiu a v spoločnosti sú ako obchodný zástupcovia.

Obchodný zástupcovia sa radia medzi kontaktných pracovníkov, pretože najviac majú styk s koncovým zákazníkom. Rečová vybavenosť obchodných zástupcov je na vysokej úrovni. Dôležitý je i vzťah k práci, ktorý je pozitívny a tým pádom sa im lepšie i predáva samotný tovar.

Medzi podporných zamestnancov radíme ľudí z výroby, ktorý majú nízky kontakt so zákazníkom a podieľajú sa malou časťou na marketingových stratégiách. Dôležité je aby výsledný tovar, ktorý ide pre konečného zákazníka bol v 100 % kvalite. Do tejto kategórie patria zamestnanci, ktorý robia dokončovacie práce na mieste (cintoríny).

8.6 Materiálne prostredie

Materiálne prostredie je veľmi dôležité pre každú spoločnosť. Snaha vytvorenie príjemného prostredia v oboru kamenárstvo je veľmi náročné a majiteľ si to uvedomuje. Potenciálnym zákazníkom sa snažia obchodný zástupcovia čo najviac spríjemniť výber tovaru. Prostredníctvom materiálneho prostredia sa vytvára nezameniteľná image, ktorá firmu odlišuje od konkurencii.

Priestory jednotlivých predajní sú zaplnené rôznym tovarom, ktorý slúži k lepšej predstavitosti pre zákazníka. Miestnosti sú väčšinou vymalované teplými farbami. Väčšinou nie sú moc vyhrievané. K nápomocnej predstave potenciálnym zákazníkom slúži plátňo alebo televízor, na ktorom sa premietajú realizácie, ktoré sa uskutočnili v daný rok.

8.7 Procesy

Procesy spoločnosti môžeme charakterizovať, ako profesionálne alebo zákazkové. Dbá sa na to, aby konečný zákazník bol nadmieru spokojný, ako s komunikáciou s obchodným zástupcom tak s konečnou fázou realizácie.

Môžeme tu charakterizovať predpredajné cesty, ktoré predstavujú komunikáciu v prvotnej fázy, získanie informácií a vytvorenie objednávky. Proces objednávky je možné uskutočniť i cez telefón, ale vždy je potrebný kontakt so zamestnancom na danom mieste, aby si dané miesto pozrel, zmeral a následne vyhodnotil, čo všetko je potrebné urobiť (demontáž pôvodného hrobu a základov, zabetónovanie nových základov a osadenie hrobu).

Predajný proces je tvorený cenovou ponukou, kde sa dohodne materiál a druh tovaru (jednohrob, dvojhrob) a grafickým návrhom (na pomník sa napíše text) daného zhotovenia, ktorý sa následne posiela zákazníkovi na odsúhlasenie.

Po predajné procesy zahrňujú záruku a hlavne predaj chémie, ktorá slúži k ošetrovaniu kameňa. Každý zákazník dostáva zadarmo chémiu na ošetrovanie kameňa.

9 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PROSTREDIA

V tejto časti sa budeme zaoberať analýzou súčasného stavu prostredia pomocou zvolených metód, ktoré spoločnostiam Kameňovýroba a Stone Industry umožnia zaistiť, aké majú postavenie na trhu v porovnaní s konkurenciou a aké vonkajšie faktory pôsobia na chod spoločností. Zvolenými metódami sú: PESTE analýza, Porterová analýza a SWOT analýza.

9.1 PESTE analýza

PESTE analýza je tej časti prostredia, ktoré nemôže spoločnosť svojimi aktivitami ovplyvniť. Makro prostredie firmy zahŕňa okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré pôsobia na všetkých účastníkov trhu, ale každé s rozdielnou intenzitou a mierou dopadu. Pri analýze je dôležité posudzovať tie okolnosti, ktoré sú pre konkrétny podnik dôležité. Vonkajšie prostredie však má na podnikanie veľký vplyv, preto budeme prostredníctvom politicko-právnych, ekonomických, sociálnych, technologických a ekologických faktorov uskutočnená analýzy.

9.1.1 Politicko-právne faktory

V skutočnosti trh nepôsobí ideálne. Preto „neviditeľnú ruku trhu“ dopĺňa „viditeľná ruka vlády“. Hospodárska politika je zámerné usmerňovanie a regulovanie ekonomického života zo strany štátu. Politické prostredie je veľmi sledované a má podstatný vplyv na chod podnikov.

Nezanedbateľný vplyv má na spoločnosť Kameňovýroba a Stone Industry s. r. o. vláda a jej stabilita. Dôležitú úlohu hrajú voľby. Od každej vlády sa očakáva, že prinesie do krajiny stabilitu a podporu pre podnikateľov. Spoločnosť ovplyvňuje tiež prílišná byrokracia zo strany úradníkov.

Daňová politika

Daňový systém Slovenskej republiky je podobný, ako ostatné vyspelé európske zeme. Príjmy z daní sa skladajú, ako z priamych, tak z nepriamych daní. Kameňovýroba je podnik vedený fyzickou osobou, ktorého sa dotýka hlavne daň z príjmu fyzických osôb a daň z pridanej hodnoty. Stone Industry s. r. o. je vedený právnickou osobou. Daňový systém SR z obidvoch pohľadov, či fyzickej osoby alebo právnickej osoby, dalo by sa povedať,

že je zložitý, nesúhrnný a neustále sa meniaci, čo pre FO a PO nie je vhodné z hľadiska času ani financií.

Pri dani z príjmov fyzických osôb je daňová sadzba 19 % ak suma neprekročí 176,8-násobok sumy platného životného minima alebo 25 % ak suma túto hranicu prekročí. K zníženiu zaťaženia fyzických osôb prispelo aj zvýšenie nezdaniteľnej sumy na daňovníka a to vo výške 19,2 násobku sumy životného minima. (Priame dane, 2015)

Sadzba dane zo základu dane právnickej osoby zníženého o daňovú stratu vykázaného za zdaňovacie obdobie, ktoré sa začalo najskôr 1. januára 2014 je 22%.

Sadzba dane vyberaná zrážkou je 19%. S účinnosťou od 1. marca 2014 sadzba dane vyberaná zrážkou je 35%, ak príjmy zdaňované zrážkou sú vyplatené, poukázané alebo pripísané daňovníkovi nezmluvného štátu podľa § 2 písm. x) zákona o dani z príjmov.

Sadzba dane zrážaná na zabezpečenie dane je 9,5% alebo 19% z peňažného plnenia. S účinnosťou od 1. marca 2014 sadzba dane zrážaná na zabezpečenie dane je 35% z peňažného plnenia, ak platiteľ dane vypláca, poukazuje alebo pripisuje úhrady v prospech daňovníka nezmluvného štátu podľa § 2 písm. x) zákona o dani z príjmov.

Podnikanie je veľmi ovplyvňované výškou sadzby dane z pridanej hodnoty. V roku 2015 sa na spoločnosti uplatňovala 20% DPH. Znížené DPH sa na spoločnosť nevzťahuje. Spoločnosti sú platcami DPH, pri nakupovaní tovaru zo zahraničia sú oslobodení od dane z pridanej hodnoty. Spoločnosti vlastní 17 automobilov, na ktoré sa vzťahuje daň z motorových vozidiel.

Získanie podpory z fondov Európskej únie je pre každého zamestnávateľa veľmi náročné. Podstatou štrukturálnej politiky je financovanie vybraných aktivít prostredníctvom štrukturálnych fondov, ktoré majú odstrániť nerovnosti ekonomickej a sociálnej oblasti.

Spoločnosti Kameňovýroba a Stone Industry s. r. o. musia rešpektovať radu zákonov a nariadení. Medzi významné zákony patria napríklad:

- Obchodný zákonník (č. 513/1991 Zb.),
- Občiansky zákonník (č. 40/1964 Zb.),
- Zákonník práce (č. 311/2001 Zb.),
- Živnostenský zákon (č. 455/1991 Zb.),
- Zákon o účtovníctve (č.431/2002 Zb.),
- Zákon o obchodnom registri (č. 530/2003 Zb.),

- Zákon o ochrane spotrebiteľa (č. 634/1992 Zb.),
- Zákon o ochrane hospodárskej súťaže (č. 136/2001 Zb.),
- Zákon o sociálnom poistení (č. 461/2003 Z. z.),
- Zákon o zdravotnom poistení (č. 580/2004 Z. z.),
- Daň z príjmov (č. 595/2003 Zb.). (Zbierka zákonov SR, ©2010–2016)

9.1.2 Ekonomické faktory

Slúžia nám na identifikáciu podnikateľského prostredia. Medzi ekonomické faktory patria napríklad tvorba HDP, úrokové sadzby, hospodársky rast, fáze hospodárskeho cyklu, inflácie, výmenné kurzy, nezamestnanosť, priemerná mzda a podobne.

Hrubý domáci produkt = HDP je ukazovateľom reálnej výkonnosti ekonomiky štátu. prognóza veľkosti za rok 2016 je 79,199 miliardy eur. Oproti roku 2015 sa zvýšil o 2,5 %. Rast a pokles HDP má vplyv na poskytovanie služieb. (Ekonomika Slovenska 2016 – prognóza, ©2004 – 2015)

Úroková sadzba – širší pohľad ju hodnotí ako cenu peňazí (úverov a vkladov) vyjadrenú v percentách danú napríklad ako pomer úroku a vkladu. Môžeme sa stretnúť aj s konkrétnejším nazeraním na problematiku, ktoré charakterizuje úrokovú sadzbu ako cenu požičaných, či uložených peňazí v určitej mene obvykle vyjadrená v percentách za rok. (Ekonomika Slovenska 2016 – prognóza, ©2004 – 2015)

Nezamestnanosť je určitý stav, pri ktorých jedna časť obyvateľstva nezúčastňuje pracovného procesu. Nezamestnaní sú označované osoby, ktoré si na trhu nemôžu nájsť platné zamestnanie ale sú práceschopný. Je to výsledný rozdiel medzi ponukou a dopytom na trhu práce. Nezamestnanosť oproti roku 2014, kde bola nezamestnanosť 12,3 % sa v roku 2015 znížila o 0,3 %. Nezamestnanosť každým rokom klesá, čo je pre našu ekonomiku veľmi dobré.

V okrese Myjava, ktorý bol donedávna najviac ohrozeným okresom, klesla miera nezamestnanosti k novembru 2015 na 6,85 percenta, keď úrad evidoval 1102 nezamestnaných. (Ekonomika Slovenska 2016 – prognóza, ©2004 – 2015)

Inflácia je stály rast cenovej hladiny. Prejavuje sa poklesom kúpnej sily peňažnej jednotky. Inflácia je makroekonomický jav, ktorý sa prejavuje dlhodobým rastom cenovej hladiny tovarov a služieb, prípadne trvalým znižovaním kúpnej sily peňažných jednotiek. Inflácia znižuje množstvá tovarov a služieb, ktoré si môžeme kúpiť za peňažnú jednotku.

Podstatnou črtou inflácie je skutočnosť, že jej zdroj nie je len v nadmernom dopyte v porovnaní s ponukou, ale aj v cenotvorbe na strane ponuky. V roku 2014 dosahovala ročná inflácia – 0,1 %. V roku 2015 ročná inflácia dosahovala výšku 1 %. (Inflácia, deflácia, dezinflácia, ©2004 – 2015)

Priemerná mesačná nominálna mzda – sa v druhom štvrtroku 2015 oproti druhom štvrtroku 2014 zvýšila o 2,3 % a dosiahla 877 eur. Vývoj reálnej mzdy sa medziročne zvýšila o 2,4 % či ovplyvňoval mierny pokles spotrebiteľských cien v porovnaní s rastom nominálnej mzdy. (Priemerná mzda v hospodárstve Slovenska stúpila na 877 eur, ©2016)

9.1.3 Sociálno-kultúrne faktory

Zmeny v sociálnych trendoch môžu mať vplyv na dopyt po produktoch podniku a dostupnosti a ochoty jednotlivcov pracovať. Medzi základné faktory tohto prostredia patrí hlavne počet a zloženie obyvateľstva, migrácia, výška príjmu. Správanie spotrebiteľov nie je určené len ich osobnostnými vlastnosťami, ale je tiež ovplyvňované okolitým prostredím. Je preto dôležité brať do úvahy demografické zmeny spoločnosti, štruktúru spoločnosti, náboženstvo atď. Starší ľudia dbajú na to, aby mali krásne upravené cintoríny a šetria na pomníky a zákryty celý život. Filozofia mladších ľudí je rozdielna.

Počet obyvateľov Slovenska na konci roku 2014 dosahoval počtu 5 421 349. Kde bolo viac žien ako mužov a to 51,3 %. (Obyvateľstvo a migrácia, 2015)

Najzávažnejším demografickým problémom je aj naďalej **starnutie populácie**. Priemerný vek obyvateľom dosiahol 39,9 roka pričom priemerný vek mužov bol nižší ako žien. Starnutie má za následok aj zníženie pôrodnosti či odkladanie materstva do vyššieho veku.

Zahraničnou migráciou Slovensko získalo 1 713 osôb, o 28 percent menej ako predlani. Dôvodom bola najmä skutočnosť, že počet obyvateľov, ktorí sa odsťahovali do zahraničia, vlani vzrástol na najvyššiu hodnotu najmenej od roku 2005. Najviac imigrantov pricestovalo na Slovensko z Českej republiky, podobne najväčší počet ľudí zo Slovenska sa vystaňoval do Česka. (Obyvateľstvo a migrácia, 2015)

Na **vzdelanie populácie** sa kladú čoraz vyššie nároky, z dôvodu získavania nových pracovných miest, ktoré im zabezpečia i vyšší príjem. (Obyvateľstvo a migrácia, 2015)

9.1.4 Technologické faktory

Technologický pokrok má význam väčšieho množstva produkcie, lepších produktov, nových produktov a väčšieho sortimentu produktov. Tento pokrok má za následok znižovanie počtu pracovníkov potrebných na dosiahnutie daného množstva produkcie. Toto prostredie je primárne ovplyvnené trendmi vo výskumoch a vývoji. Pre jednotlivcov, ale i pre firmy je v dnešnom globalizovanom svete nové a moderné technológie významným prvkom, ktorý môže ovplyvňovať konkurencieschopnosť a prosperitu trhu. V dnešnej dobe rýchleho technologického a technického vývoja je nutné, aby podnik tento vývoj predvídal a nezaostával v ňom oproti konkurencii.

Spoločnosti využívajú svoje technológie už od svojho počiatku. Napredovanie nie je možné pozastaviť a tak i spoločnosti musia inovovať svoje pracovné pomôcky a taktiež stroje, ktoré ich živia. Nezastaviteľný je i rast internetových stránok, ktoré firma využíva a prostredníctvom, ktorých sa snaží potenciálnemu zákazníkovi navodiť čo najlepšiu predstavu o kúpe daného tovaru. Neodmysliteľnou súčasťou pre prevádzkovanie spoločností sú:

- mobilné telefóny,
- počítače a ich programové vybavenie,
- tlačiarne, scannery a kopírky,
- fax,
- a všetky stroje na obrábanie kameňa (píla, fréza, kantovačka, atď).

Väčšie stroje na úpravu kameňa je náročnejšie časovo obmieňať a inovácie týchto strojov nie je tak vysoká. Ručné stroje, s ktorými pracujú zamestnanci, sa opotrebovávajú veľmi skoro, z toho dôvodu, že ani jedna vzduchová fréza nie je vyrobená na 8 hodinovú prácu. Výmena týchto strojov, či zakúpenie nových je v horizonte dvoch rokov.

9.1.5 Ekologické faktory

Na ekológiu je momentálne kladený dôraz. Rôzne krajiny sú členmi rôznych organizácií, v rámci ktorých sa zaväzujú k dodržiavaniu určitých noriem a limitov v oblasti ekológie a ochrany životného prostredia. Ak chce podnik podnikáť na určitom trhu v určitej krajine, musí sa oboznámiť s tamojšími zákonmi, predpismi a vyhláškami a tieto následne dodržiavať. Ak ich podnik nedodržiava, vystavuje sa tak možnému postihu a tiež jeho vnímanie spoločnosťami nebude kladné.

Spoločnosť ak chce čerpať európske fondy, tiež musí byť ekologická. Spoločnosti triedia odpad, ako je papier, železo a ostatné. Súčasťou firmy je aj čistička vôd, ktorá sa každodenne využíva z dôvodu práce s kameňom. Táto práca si pri každej činnosti vyžaduje vodu, či sa jedná o rezanie, leštenie alebo tvarovanie žuly.

Pri dovoze žulových a mramorových dosiek z krajín tretieho sveta sa dbá na to, aby dovezený materiál neobsahoval nebezpečenstvo pre Európu. Každý kamión je pod prísnu hygienickú kontrolou, kde sa odoberajú časti drevených blokov, ktoré sa následne kontrolujú, či neobsahujú cudzokrajný hmyz.

9.1.6 Zhrnutie výsledkov PESTE analýzy

PESTE analýza slúži k zisteniu externých faktorov prostredia na spoločnosť. Tieto faktory nie je možné, aby spoločnosť ovplyvnila, musí sa nimi riadiť, sú to zákonníky, ktoré sa každoročne máličko menia. Spoločnosť sa informuje o najnovších legislatívnych zmenách, ktoré na spoločnosť vplyvajú. Medzi významné ekonomické faktory patrí zvyšovanie a znižovanie DPH a minimálnej mzdy. Medzi významný faktor patrí i sociálno-kultúrne prostredie, kde sa zvyšuje migrácia obyvateľstva. Veľký problém je i starnutie obyvateľstva. Významnú zložku tvoria technologické faktory, ktoré napredujú a sú základom pre vytvorenie konečného produktu. Ekológia je podstatná pre každú firmu. Spoločnosť sa snaží, aby boli ekologické a šetrné voči prostrediu.

10 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

Pri analýze konkurenčných síl odvetvia sú dve oblasti jej pôsobenia. Firma sa zaoberá nielen samotným predajom koncovému zákazníkovi, ale je zároveň dodávateľom iným firmám, ktoré pôsobia na trhu

10.1 Dodávatelia

V odvetví dovozu, opracovania a predaja prírodného kameňa je riziko rastúcej sily dodávateľov na globálnej úrovni malé, na nižšom stupni – predaja opracovaného kameňa v rámci určitého regiónu je pomerne vysoké. Z pohľadu dodávok suroviny je dostatočné množstvo dodávateľov, ktorí sa snažia mať čo najväčšiu ponuku za najnižšiu cenu. Na lokálnej úrovni v oblasti samotného predaja je situácia opačná, malé množstvo dodávateľov, ktorí pri vytváraní tlaku od odberateľov integrujú do odvetvia kupujúceho.

Pri zhodnotení všetkých bodov konkurenčných síl odvetvia je možné skonštatovať, že na úrovni dovozu, opracovania a predaja prírodného kameňa je miera atraktívnosti tohto odvetvia nižšia pre jej vysoké vstupné náklady, vysoké bariéry výstupu a zabehnutú silnú konkurenciu na trhu ako atraktívna môže byť z pohľadu nízkej možnosti nahradenia substitučným produktom či veľkým množstvom dodávateľov. Na nižšej úrovni – predaja a montáže opracovaného kameňa je stupeň atraktívnosti vyšší z dôvodu nižších vstupných nákladov, nízkej možnosti substitúcie výrobkov no pri integrovaní dodávateľov do odvetvia kupujúceho, obmedzených možnostiach uspokojiť zákazníka bez vlastných výrobných liniek je toto odvetvie menej atraktívne.

10.2 Zákazníci

Odvetvie dovozu, opracovania a predaja prírodného kameňa je z hľadiska rizika kompetentnosti zákazníka príťažlivejšie v porovnaní s odvetviami produkujúcimi výrobky „dennej potreby“, existuje tu však rastúci trend kompetentnosti. Nie je však jednoduché nájsť substitučné výrobky, preto tlak na cenu zo strany zákazníka nie je v takej veľkej miere. To sa deje iba spôsobom konkurencie – „podpichovanie“ a takýmto spôsobom sa vyvoláva tlak na cenu. Svoju moc nad dodávateľmi tu môže vyvolávať väčší odberateľ. Vo firme sa proti tomuto chránime väčšou orientáciou na koncového zákazníka ako sústredením sa na menšie množstvo väčších odberateľov. Preto toto odvetvie z toho hľadiska nehodnotím ako nepríťažlivé.

10.3 Substitúty

Riziko hrozby substitučných výrobkov je v odvetví spracovania a predaja prírodného kameňa relatívne nízke, pretože nahradiť výrobok iným, rovnakej kvality a vlastností nie je možné. V cintorínskej architektúre existujú síce iné možnosti, ale trendy, ktoré sú na trhu zabehnuté sa nemenia a zákazníci sa v tomto segmente správajú konzervatívne. Prírodný kameň ako stabilný a odolný voči prírodným podmienkam v exteriéry nahradil iné, menej trvácne materiály. Z tohto pohľadu je odvetvie príťažlivé, riziko hrozí iba v prípade zásadnej zmeny trendov, alebo pri nahradení kameňa za rovnako kvalitnú a vlastnosťami príbuznú surovinu.

10.4 Potenciálne nové firmy

V odvetví dovozu, opracovania a predaja prírodného kameňa je viac aspektov vstupu nových podnikov. Z hľadiska prekonania vstupných bariér je aj možnosť vstupu nových subjektov na trh obmedzená. V oblasti predaja prírodného kameňa sú vstupné bariéry menšie, preto aj riziko vstupu nových podnikov je vyššie. Pre sledovanie rizika je však potrebné popísať odvetvie v celej šírke, teda od dovozu a opracovania suroviny a nie zúžiť túto oblasť iba na oblasť predaja.

Pri hodnotení ôsmich vstupných bariér by som toto odvetvie prirovnala k stredne príťažlivým odvetviám, kde sú vstupné aj výstupné bariéry vysoké. Firma využíva svoje výhody z veľkosti. Tu sa vytvára rezerva pri dovoze väčšieho množstva prírodného kameňa priamo od zdroja, bez nabaľovania ceny ďalšími priekupníkmi. Z tohto pohľadu je potom táto vstupná bariéra vysoká, lebo si vyžaduje najskôr vytvorenie dostatočného odbytu, prípadne veľké skladové zásoby čo do priestoru ako aj financií. Ako slabší článok, teda nižšia vstupná bariéra sa dá vnímať diferenciacia produktu. Z pohľadu suroviny nie je veľmi možné vytvoriť diferencovaný produkt, dá sa to dosiahnuť iba kvalitným opracovaním a službou poskytnutou zákazníkovi. V tomto smere sa firma snaží o vytvorenie určitého vyššieho štandardu a takýmto spôsobom zvyšovať latku pre vstup iných podnikov. Z hľadiska kapitálovej náročnosti je toto odvetvie náročné a vstupná bariéra vysoká, pokiaľ by nový podnikateľský subjekt chcel v plnej miere vstúpiť ako konkurencia. Od vybudovania skladových priestorov, cez nákup zariadení a technológií k opracovaniu kameňa až po investovanie do dostatočných skladových zásob v primeranej šírke sortimentu. Jednorazové náklady na prebudovanie vzťahov s dodávateľmi sú relatívne jednoduché, oveľa náročnejšia je výroba nových produktov. Tu je potrebný nákup nových technológií a strojov,

čo je finančne náročné. Distribučné kanály sú v danom odvetví síce dostupné, ale dejú sa na rôznom stupni. Náročné je vybudovať prístup k čo najnižšiemu stupňu – teda nákup suroviny priamo pri zdroji čo sa premieta do ceny za surovinu. Najväčšiu úlohu tu zohráva odobraté množstvo a teda vysoké náklady spojené s dodávkou zo zahraničia. Vládna politika ovplyvňuje toto odvetvie v súčasnej dobe v menšej miere, preto táto vstupná bariéra je nízka rovnako ako nákladové výhody. Očakávaná reakcia konkurencie je dosť vysokou bariérou pre vstup nových podnikov v tomto odvetví. Reakcie sú zväčša veľmi prudké a prichádza k praktikám očierňovania a nekorektných reakcií zo strany zabehnutých firiem.

10.5 Konkurencia v odvetví

V prostredí trhu s prírodným kameňom je v našom regióne niekoľko silných firiem, ktoré sú rozhodujúce pre nízku príťažlivosť tohto segmentu. Vytvárajú intenzívnu konkurenciu preto je málo firiem, ktoré by chceli vstupovať na trh v takom rozsahu. Konkurencia, ktorá vzniká alebo je sa deje na nižšom stupni – predaj koncovému zákazníkovi. Priestor sa vytvára pri dovoze hotových opracovaných výrobkov či komponentov z prírodného kameňa. Bez vlastnej výroby sa však nedajú realizovať všetky potreby zákazníka a nie je možné v plnej miere uspokojiť jeho potreby. Z ostatných faktorov, ktoré majú vplyv na intenzívne konkurenčné prostredie je vysoká výstupná bariéra z odvetvia z dôvodu veľkosti fixných aktív, ktoré sú potrebné pri vybavení prevádzky (stroje a zariadenia na opracovanie kameňa ...). Z celkového pohľadu je tento trhový segment v miere spracovania a predaja nepríťažlivý.

10.6 Zhrnutie výsledkov Porterovej analýzy

Porterova analýza ukázala, že je nepravdepodobné nájsť substitúty v tejto oblasti podnikania. Veľmi náročné je nájsť náhradu miesto prírodného kameňa, i keď sme sa stretli už aj s umelým kameňom, ktorý je lacnejšia verzia, ale menej kvalitnejšia. Pri vstupe nových kamenárov do odvetvia, je momentálne vláda benevolentnejšia, ale je veľmi náročné sa v tomto biznise udržať z dôvodu veľkej konkurencii. Zákazníci majú široké portfólio výberu. Uvedomujú si, ale rozdiel medzi tým kto to vyrába a ten kto dováža hotové komplety, kde je cenový rozdiel. Dodávatelia sú vyberaný majiteľom firmy, ktorý si jednotlivé kameňolomy osobne obchádza, aby zistil akú kvalitu poskytujú.

11 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je veľmi využívaným a obľúbeným nástrojom firiem pri strategickom plánovaní. Výhodou tejto analýzy je, že skúma vnútorné i vonkajšie faktory, ktoré pôsobia priamo i nepriamo na konkrétnu firmu a ponúka prehľadné výsledky. Zároveň je však i nedostačujúcim nástrojom a pre jej efektívnosť je treba využívať i ďalšie druhy analýz. SWOT analýza je tvorená skratkou štyroch začiatočných písmen, ktoré zobrazujú oblasti, ktoré sú podrobené analýze. Do interných faktorov sa zaraďujú silné a slabé stránky, ktoré sa dajú ovplyvniť a do externého prostredia patria príležitosti a hrozby, ktoré sú neovplyvniteľné.

SWOT analýzu tvoria:

- **Strength** (silné stránky), ktoré sú pre spoločnosť pozitívne a odvíjajú sa od vnútorného prostredia.
- **Weaknesses** (slabé stránky, ktoré sú pre spoločnosť negatívne a odvíjajú sa od vnútorného prostredia.
- **Opportunities** (príležitosti), ktoré sú súčasťou vonkajšieho prostredia a majú pre spoločnosť pozitívny charakter.
- **Threats** (hrozby), sú súčasťou vonkajšieho prostredia a pôsobia na spoločnosť negatívne.

11.1 Analýza vnútorného prostredia – silné a slabé stránky

Vnútorné prostredie nám ukazuje slabé a silné stránky spoločnosti. Toto prostredie je ovplyvniteľné a spoločnosti sa môžu snažiť podporiť silné stránky a naopak zase zmeniť svoje slabé stránky na silné alebo ich aspoň čo najviac eliminovať.

Tab. 4. Silné a slabé stránky spoločnosti (Vlastné spracovanie)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalitné výrobky.	Závislosť od dodávateľov.
Tradícia značky.	Malé skladovacie priestory.
Dobrá finančná situácia.	Nedostatok zákazníkov podľa sezóny.
Dobrá a zavedená distribúcia.	Distribučné cesty – dĺžka.
Moderné technologické vybavenie.	Cenová stratégia konkurencie.
Konkurencieschopnosť v odvetví.	

Majitelia spoločností si uvedomujú svoje silné ale i slabé stránky. Silné stránky si váži a snaží sa o ich maximalizáciu a naopak slabé stránky sa snaží minimalizovať.

Silné stránky

Kvalita výrobkov

Spoločnosť Kameňovýroba sa zameriava na výrobky s vysokou kvalitou, ktoré sú dodávané väčšinou od zahraničných dodávateľov. Ide hlavne o dodávateľov z Portugalska a potom mimo Európu, z Číny, Indie a Juhoafrickej republiky. Kvalita materiálu je dôležitá a majiteľ sám kontroluje jednotlivé kameňolomy. Následne sa rozhoduje či zo zahraničným dodávateľom uzavrie zmluvu. Množstvo dodávateľov dáva priaznivé ceny, ale kvalita nezodpovedná normám spoločnosti.

Tradícia značky

Spoločnosť pôsobí v okrese už 25 rokov. Má vybudované svoje meno a históriu. Ľudia poznajú i osobne majiteľov firmy, čo na ich rozhodnutie pôsobí priaznivo. Dodávka tovaru prebieha bez medzičlánkov ku konečnému spotrebiteľovi.

Distribúcia

Spoločnosť spolupracuje s veľkou prepravnou spoločnosťou, ktorá napomáha k zaistovaniu hladkého priebehu tovaru z krajín mimo EU do spoločnosti Kameňovýroba. Dodacia lehota je v rozmedzí od 3 do 6 mesiacov. Dodacia doba konečnému spotrebiteľovi je kratšia a to väčšinou 1 mesiac (podľa počasia).

Moderné technologické vybavenie

Majiteľ spoločnosti sa snaží o zakúpenie vždy najmodernejších technológií. Spoločnosť vlastní viacero kotúčových pííl, ktoré slúžia na rezanie materiálu, kantovačku, ktorá slúži na leštenie hrán, gáter a má mnoho ručných zariadení, ktorým dotvára finálny produkt.

Konkurencieschopnosť v odvetí

V okolí spoločnosti je mnoho menších konkurentov, ktorých sa snaží eliminovať. Viacerým menším kamenárstvami materiál predávame. Majiteľ sa snaží byť jedničkou na trhu, k čomu sú prispôsobené i cenové hladiny jednotlivých výrobkov.

Slabé stránky

Závislosť od dodávateľov

Slovensko nie je vybavené veľkými kameňolomy na žulu a z toho dôvodu je nutné nakupovať zo zahraničia. Zahraniční dodávateľia väčšinou z Ázie majú kvalitné lomy, ale tiež je veľmi podstatné, aby majiteľ chodil na obhliadku a potvrdil objednávku.

Malé skladovacie priestory

Spoločnosť sa postupom času rozvíja, ale skladové priestory nie sú dostatočné. V minulosti firma chcela dokúpiť pozemky na vybudovanie priestorov, ale nebolo to umožnené a z toho dôvodu je obmedzené i množstvo dovážaných materiálov.

Nedostatok zákazníkov podľa sezóny

Zákazníci navštevujú spoločnosti prevažne celoročne. Najviac zákazníkov je v období pred medzinárodným dňom „pamiatkou zosnulých“. Naopak najmenej ľudí je v zimnou období, kde má väčšina kamenárov celozávodné dovolenky. V tomto období sa majiteľ snaží prilákať zákazníkov výhodnými akciami.

Cenová stratégia konkurencie

Konkurencia v okolí nie je schopná dať priaznivejšie ceny. Menší kamenári sú ochotní niekedy ísť i väčšiu diaľku, aby ušetrili aspoň euro. Spoločnosť Adriatic dovážajú hotové komplety a pomníky, kde je cena priaznivejšia, preto sa radí medzi najväčších konkurentov. Vznik nových kamenárov tlačí cenu dole, z dôvodu presadenia sa. Niektorí kamenári získavajú zákazky za minimum zisku.

11.2 Analýza vonkajšieho prostredia – príležitosti a hrozby

Predstavuje vonkajšiu (externú) analýzu, ktorá sa zameriava hlavne na vonkajšie prostredie (príležitosti a ohrozenia). Toto prostredie sa spoločnosťou nedá ovplyvniť. Vláda a spoločnosť nám určuje príležitosti a hrozby pre spoločnosť. Cieľom analýzy vonkajšieho prostredia je určenie možných príležitostí pre rozvoj firmy a zároveň identifikácia možných rizík, ktoré by rozvoj firmy mohli znemožniť alebo dokonca ohroziť stávajúcu pozíciu firmy na trhu. Príležitosti a hrozby sa môžu postupom času meniť a preto je vhodné ich pravidelne sledovať. Dôkladná znalosť vonkajšieho prostredia podniku umožňuje rozvoj firmy.

Hrozby a príležitosti nie je možné od seba minimalizovať, respektíve ich maximalizovať, ale je možné ich znížiť alebo zvýšiť ich vplyv na podnik. Príležitosti sa snaží podnik maximálne využiť k tomu, aby posilnili svoju pozíciu na trhu. Vplyv hrozieb je potreba minimalizovať, poprípade sa na ich dôsledky aspoň dobre pripraviť.

Tab. 5. Príležitosti a hrozby spoločnosti (Vlastné spracovanie)

Príležitosti (O)	Hrozby (T)
Využívanie moderných technológií.	Narastajúci tlak konkurenčného prostredia na regionálnom trhu.
Cieľavedomé využitie potenciálu informačnej a komunikačnej technológie.	Nestabilita a nízka úroveň zrozumiteľnej súčasnej legislatívy.
Rozšírenie ponuky produktov.	Meniace sa potreby alebo vkus spotrebiteľov.
Vstup na nové trhy.	Zvyšovanie cien energií.
Spolupráca s novými dodávateľmi.	Nižšia kúpna sila obyvateľov.

Príležitosti

Využívanie moderných technológií

Na trhu vzniká množstvo nových strojov, ktoré slúžia na úpravu kameňa, či sa jedná o rezanie alebo leštenie. Nové stroje dokážu vyrezať najrôznejší materiál, ako sú napríklad: vázy, lampáše a podobné. Získanie novej formátovacej píly by spoločnosť navýšila svoju konkurencieschopnosť.

Cieľavedomé využitie potenciálu informačnej a komunikačnej technológie

Informačná technológia napreduje a je dôležité držať krok v tomto trendu. Spoločnosť sa snaží v tejto technológii inovatívnej zmeny. Využívanie internetových stránok, kde sa dajú pozrieť jednotlivé materiály a druhy pomníkov je veľkou výhodou. Obchodný predajcovia sú držiteľmi tabletov, ktoré sú neustále pripojené k internetu, aby mohli zákazníkov informovať, čo je na sklade a čo chýba.

Rozšírenie ponuky produktov

Pomocou novej formátovej píly je možné tvarovať pomníky podľa predstáv zákazníkov a i majiteľa firmy, ktorý sa snaží každoročne vymyslieť špeciálny produkt pre sezónu. Zároveň píla napomôže k tvorbe doplnkov, ktoré sa vytvárajú na sústruhu.

Vstup na nové trhy

Táto príležitosť je lákavá pre spoločnosť, ale zároveň veľmi náročná. Vstup na nové trhy je veľmi náročný, ale dobre spravená práca zaručí dobrú reklamu pre firmu. Potenciálny trh, na ktorý by spoločnosť chcela vstúpiť je za hranicami Slovenska. Rakúsky trh je rozvinutejší ako slovenský. Taktiež sa spoločnosť snaží presadiť v susednom Česku, ale trh je podobný a ľudia sú voči Slovenskej firme nedôverčiví.

Spolupráca s novými dodávateľmi

Možnosť spolupracovať s novými dodávateľmi je pomerne vysoká. Každý deň do firmy telefonujú alebo posielajú e-maily zahraniční dodávatelia. Majiteľ firmy dôkladne študuje ponuky jednotlivých dodávateľov a popri prípade sa snaží s nimi dohodnúť na stretnutí a obhliadke materiálu, ktorý chcú ponúknuť.

Hrozby

Narastajúci tlak konkurenčného prostredia na regionálnom trhu

Každoročne vznikajú noví kamenári, ktorí si myslia, že podnikanie v tomto odvetví je jednoduché. Tlak z konkurenčného prostredia narastá, ale viacerí zákazníci spoliehajú na dlhoročnú tradíciu, ktorú spoločnosť prináša.

Nestabilita a nízka úroveň zrozumiteľnej súčasnej legislatívy

Na Slovensku je 6 500 malých kamenárov a presne takýto počet kamenárov je v celom Nemecku. Je veľmi jednoduché získať živnosť na kamenárske práce. Kamenársky cech by mal sprísniť nároky na získanie živnosti na túto profesiu.

Meniace sa potreby alebo vkus spotrebiteľov

Potreby a prania zákazníkov sa menia a vyvíjajú. Cieľom podniku je odhaliť tieto potreby a zaistiť spokojnosť zákazníka. Potenciálni zákazníci menia svoje spotrebiteľské preferencie s meniacou sa dobou. Starší ľudia preferujú vytvorenie krásneho hrobového miesta s veľkým náhrobkom. Mladšia generácia už nepreferuje veľké hroby ale len malé urnové hroby. Spotrebiteľský vkus sa mení na základe zárobku ľudí.

Zvyšovanie cien energií

Neustále kolísanie cien energií zatiaľ nepôsobí na cenu vyrábaných tovarov. Spoločnosť využíva vytvorenú čističku vody, ktorou šetrí energie. Na elektrickú energiu sú napojené všetky stroje a bez dodávky energie nie je možné pracovať vo výrobe.

Nižšia kúpna sila obyvateľov

Zákazníci do značnej miery ovplyvňujú ziskovosť podniku a jeho prosperitu. Kúpna sila zákazníkov môže byť negatívne ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré pre podnik znamenajú hrozbu. Častým dôsledkom býva, že kupujúci majú potrebu držať väčšie peňažné zásoby a menej nakupovať, môže byť hospodársky cyklus, politická nestabilita a zmeny v daňovej politike. Podstatným faktorom, ktorý vedie k tomu, že zákazníci šetria, je strata zamestnania či nutnosť vynaložiť peniaze na niečo iné.

11.3 Zhrnutie výsledkov SWOT analýzy

Interné prostredie spoločnosti, ktoré je ovplyvniteľné je základňou. Majiteľ sa snaží čo najviac eliminovať slabé stránky, ktoré sa premietajú v príležitostiach spoločnosti. S príležitosťami sa v podniku nedá manipulovať. Najväčšou príležitosťou pre podnik je využívanie moderných technológií čo zaisť i rozšírenie produktovej sféry. Naopak najväčšou hrozbou pre podnik je meniaci vkus spotrebiteľov a nižšia kúpna sila. Potenciálny zákazníci využívajú svoje finančné prostriedky často krátko na iné produkty. Medzi najväčšiu silnú stránku patrí tradícia značky, ktorá môže podniku pomôcť ale taktiež to môže byť hrozba.

12 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Cieľom analytickej časti diplomovej práce bolo predstavenie spoločnosti a na základe informácií získaných v teoretickej časti urobiť analýzu marketingového mixu a súčasný stav externého i interného prostredia spoločnosti.

Analytická časť bola rozdelená do troch základných častí, ktoré sme následne podrobnejšie členili a rozpisovali.

V prvej časti sme sa zoznámili so spoločnosťami, ktoré nám napomáhajú k praktickej časti práce. Boli predstavené základné údaje o spoločnostiach a jej história. Definovali sme si aj víziu, poslanie a cieľ spoločnosti.

V druhej časti bola vykonaná analýza marketingového mixu, konkrétne definovaný produkt, ktorý sa vyrába pomocou jednotlivých strojov, ktoré sme si taktiež definovali, nasledovalo určenie cenovej stratégie, potom distribúcie a komunikácie, ktorá sa ďalej rozdeľovala. Posledné tri body definovali 3P – ľudí, materiálne prostredie a procesy.

Tretia časť bola venovaná analýze súčasného stavu prostredia. Boli vykonané nasledujúce analýzy: PESTE analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Z PESTE analýzy je možné pre podniky vyvodit' výhody, ktoré sú v podobe získanie nových zákazníkov pomocou využívania nových technológií, zníženie mieru inflácie a zníženie nezamestnanosti spoločnosti napomáha k zvyšovaniu dopytu. Z analýzy vyplýva množstvo nevýhod pre spoločnosť v podobe legislatívy, pomalého rastu minimálnej mzdy a i rýchlosti starnutia technológií.

Na základe Porterovej analýzy sme si vymedzili, že významnú hrozbu pre spoločnosť predstavuje zníženie dodávateľskej schopnosti. Spoločnosť je závislá na dodávateľoch zo zahraničia, kde sa využíva hlavne kombinovaná doprava. Hrozba zo vstupu nových konkurentov na trhu má tiež značnú mieru. Podnik sa snaží zvýšiť konkurencieschopnosť pridanou hodnotou.

SWOT analýza slúžila k odhaleniu silných a slabých stránok podniku a zistenie príležitostí a hrozieb, ktoré môžu spoločnosť v budúcnosti ovplyvniť.

Na základe vykonaných analýz bude vytvorený projekt na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

13 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

Na základe analýze marketingového mixu a súčasného stavu prostredia, externého i interného, bude následne zostavený projekt na zvýšenie konkurenčnej schopnosti na trhu a zvýšenie hospodárskeho rastu, ktorý sa bude snažiť spoločnosť zaviesť v priebehu dvoch až troch rokov.

13.1 Návrh projektu zvýšenia konkurencieschopnosti prostredníctvom nákupu nového stroja

13.1.1 Charakteristika a cieľ projektu

Spoločnosť KAMEŇOVÝROBA – Vladimír Paracka a spoločnosť Stone Industry s. r. o., ktorej vlastníkom je syn spolupracujú na trhu od roku 2009. Spoločnosti po tržnom prieskume definovali nedostatky vo svojich prevádzkach. Nedostatky boli v náročnosti opracovania materiálu a rýchlosti opracovania. Majitelia na základe týchto zistení si vypracovali projekt kde zapracovali stroje, ktoré by potrebovali na zvýšenie konkurencieschopnosti a taktiež by dopomáhali k hospodárskemu rastu. Momentálne majú spoločnosti širokú škálu poskytovaných produktov a materiálov. Spoločnosť vlastní mnoho kvalitných strojov určených na úpravu kameňa = žuly a mramoru ako je napríklad pila EMP, leštička, gáter a ručné príslušenstvo – vzduchové brúsky, ktoré upravujú kameň do finálnej podoby.

Výrobné procesy sú realizované pomocou vyššie spomenutých strojov a finálna úprava výrobku je realizovaná ručnou prácou, ktorá je zdĺhavá, ale precízna. Projekt, ktorý sa do firmy zavádza by mal zrýchliť nie len finálnu úpravu produktov pomocou leštičky, ale i zefektívnenie rezanie materiálu.

Realizácia projektu je aktívnym krokom k zvýšeniu konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu. Projekt vystihuje súčasné najmodernejšie trendy. Implementácia tohto projektu môže výrazne zlepšiť pozíciu v obore oproti ostatnými konkurentmi.

Majitelia pomocou kúpi nových strojov nebudú musieť objednávať pomníky, alebo aspoň také veľké množstvo pomníkov zo zahraničia, ale stroje budú vedieť tieto pomníky vyrezať, čo doposiaľ robili zamestnanci na ručných strojoch. Tento proces bol veľmi zdĺhavý. Nakúpený tovar od dodávateľov nebol vždy v 100 % kvalite a tak sa musel tento tovar opravovať, pokiaľ sa to dalo. Čakacia doba na nový tovar je cca 6 mesiacov, čiže vlastniť stroj urýchlil celý proces.

Majitelia si dali vypracovať viacero cenových ponúk od rôznych dodávateľov strojov. Konalo sa výberové konanie, kde zvíťazila firma BOUDA COMMERCIO s. r. o. z Českej republiky.

Náročná je i finančná stránka projektu, ktorá sa nezaobíde bez podpory európskych fondov a pôžičiek od banky.

Cieľ projektu

Cieľom projektu je zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu prostredníctvom investície do inovatívnej technológie určenej na úpravu kameňa. Spoločnosti by malo nákup strojov zabezpečiť zrýchlenie výrobných procesov a vytvorenie nového druhu leštených hrán. Zvýšenie hospodárskeho rastu a bonity spoločnosti by sa mala preukázať v nasledujúcich ôsmich rokoch, kde by mala spoločnosť zaznamenať nárast tržieb.

Majiteľ si od nových strojov sľubuje odbremenenie zamestnancov, ktorý mali na starosti finálnu úpravu tovaru a využitie týchto zamestnancov na inú činnosť. Zrýchlenie procesu finálnej úpravy produktov by malo dosiahnuť až 70 %, čo by znamenalo pre firmu nárast vyrobených produktov.

Medzi ciele projektu zaraďujeme i získanie nových zamestnancov na novovytvorené pracovné miesta. Normy na získanie euro fondov sú veľmi prísne a majú podmienku, zamestnať človeka z úradu práce, ktorý tam je minimálne 6 mesiacov. Bez splnenia tejto podmienky nie je možné získať fondy. Takto prijatých zamestnancov musí spoločnosť mať minimálne tri roky, poprípade ak by došlo k prepusteniu z niektorého takto prijatého zamestnanca musí spoločnosť opätovne prijať človeka z úradu práce do 29 rokov.

Nákup strojov:

- zvýši úroveň poskytovaného tovaru,
- zvýši dopyt po produkte s motiváciu niečoho odlišného,
- obstaranie inovatívnej technológie pre spracovanie žulových dosiek,
- vytvorenie nových pracovných miest pre mladých ľudí,
- zvýši rozmanitosť poskytovaných produktov a tým môže odradiť novú konkurenciu od prípadného vstupu na trh.

13.1.2 Realizácia projektu

Realizácia projektu nákup strojov na rezanie, formátovanie, frézovanie a leštenie žulových dosiek a mramoru, umožní spoločnosti a konečným potenciálnym zákazníkom v kratšom čase dosiahnuť uspokojenia svojej požiadavky.

Na trhu je množstvo strojov, ktoré formátujú, režu, lešia, frézujú a inak upravujú kameň do výslednej podoby. Stroje sa od seba líšia poskytovanými vlastnosťami, ktoré sú rozmanité i cenou. Berme v úvahu i cenu náhradných dielov, ktoré sa pri každodennom stroji opotrebojú veľmi rýchlo a podľa predpokladu rezný kotúč na mostovej píle by mal vydržať cca 14 dní.

Realizácia projektu by mala prebiehať v zimných mesiacoch, kde má firma menšie množstvo zákaziek a množstvo kamenárstiev má v tomto období dovolenku z dôvodu nepriaznivého počasia. Príprava dielne pre tieto tri stroje je zdĺhavejšia a vyžaduje si prácu murárov. Predpoklad na vytvorenie vhodného miesta pre stroje je cca 20 dní nepretržitej práce. Musia sa vytvoriť odtokové kanály, ktoré slúžia na zachytávanie vody, ktorá steká do čističky vody a neustále cirkuluje. Pri rezaní, frézovaní a leštení kameňa sa neustále používa voda, takže krok, ktorí majitelia urobili, že vytvorili si vlastnú čističku bol veľmi ekonomicky výhodný.

Stroje, ktoré chce spoločnosť nakúpiť:

- automatická mostová kotúčová píla,
- automatická stranová leštička,
- automatický pieskovací stroj.

Automatické mostové píly je možné zakúpiť od viacerých výrobcov. Potrebné je definovať požiadavky na mostovú pílu – čo všetko by mala dokázať. Automatická mostová píla by mala umožniť formátovať žulovú dosku na presné rozmery, frézovať otvory, výrezy a 3D motívy.

Automatická mostová kotúčová píla egil 36 CNC 12

Kotúčová nová generácia s otočnou hlavou o 370° a numerickým riadením 3-5 os a robustnou liatinovou konštrukciou.

Vďaka brushless motora a valivému lineárnemu vedeniu je veľmi rýchla a presná, vhodná ako pre výrobu opakujúcich sa výrobkov tak pre jednotlivé originálne kusy. Program na rezy paralelné, pravouhlé aj pod ľubovoľným uhlom. Možno použiť na tvarovanie zlo-

žitých profilov či vyrezávanie kruhových prvkov. Možnosť inštalácie frézy, kamery a prísaviek pre manipuláciu.

Mostové píly, určené pre rezanie kameňa, patria medzi obrábacie stroje. Pozostáva z vretena ktoré slúži k upnutiu diamantového kotúča, ktoré je upnuté v nástrojovej hlave. Ta sa presúva vo vodorovnom smere po nosníku, tzv. mostu, ktorý opäť vykonáva pohyb v kolmom smere voči nástrojovej hlave. Most sa presúva vo vodorovných vodiacich lištách. Kameň určený k spracovaniu sa pokladá na pevný, otočný či sklopný stôl, umiestnení pod strojom.

Rezné diamantové kotúče, prípadne iné typy obrábajúcich nástrojov, ktoré je možno upnúť do vretena, sú dostupné v bežných obchodných sieťach a obvykle nie sú súčasťou dodávky.

Automatická píla je nebezpečná a preto sa musia dodržiavať predpísané podmienky ako správne manipulovať s pílou.

Riziká:

- riziko pri manipulácii,
- riziko pri uvedení do prevádzky,
- riziko pri údržbe.



Obr. 18. Automatická mostová kotúčová píla egil 36 CNC 12 (CDK, ©2016)

Automatická stranová leštička, ktorá opracuje hrany na doskách naformátovaných na automatickej mostovej kotúčovej pile. Priniesla by zefektívnenie dokončenia finálnych úprav.

Stranová leštička Luna

Stroj má elektricky zvarovanú konštrukciu, kde sú plochy opatrené ochranným antioxidačným povrchom proti korózií, ktorá má v tejto oblasti dôležitý význam.

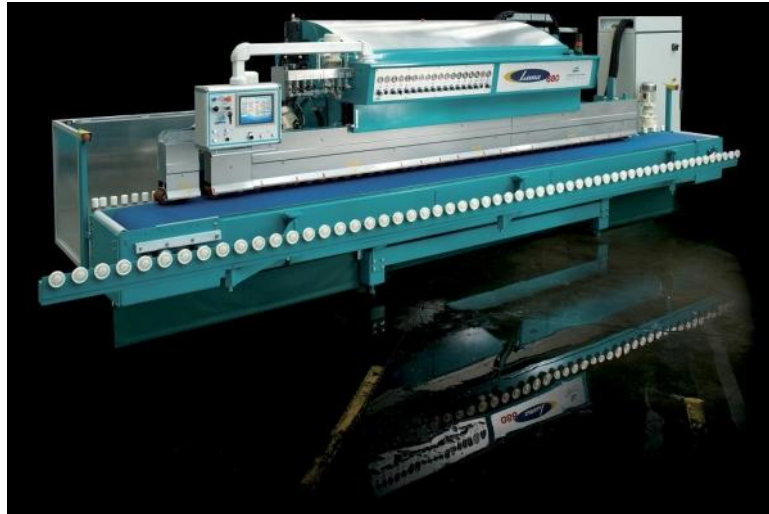
Funkcia stroja spočíva v leštení mramorových a žulových produktov rozmanitých rozmerov, pričom nadväznosť pracovných cyklov musí byť vykonaná podľa manuálu. Hrúbka dosky je závislá na technickej kapacite stroja.

Stranová leštička LUNA 880 MATIC je využiteľná hlavne na vytvorenie oblých, rovných hrán do hrúbky materiálu 8 – 10 cm. Po začatí procesu si leštička automaticky nastaví pri-tlačenie valčekov, kalibrátoru, diamantových a zrážacích kotúčov, tvarovacích diamantových kotúčov a šablóny pre vytvorenie požadovaného profilu.

Novinkou stranovej leštičky je pripojenie na internet, čo slúži firme, ktorá stroje vyrába, automaticky zistiť kde sa nachádza problém a vyriešiť ho, alebo vyslať zamestnanca.

Štandardná výbava obsahuje:

- kalibrátor,
- rezný kotúč,
- zrážacie kotúče pre pred tvarovanie,
- tvarovací kotúč,
- leštiace hlavy,
- nakloпенé hlavy pre horné fazety,
- nakloпенé hlavy pre spodné fazety.



Obr. 19. Stranová leštička LUNA (Stranová leštička..., ©2006-2011)

Mostový žeriav JO-743

Mostový žeriav je určený na manipuláciu s bremenami v dielňach, skladoch, kde treba na väčšej ploche, častejšie prepravovať predmety.



Obr. 20. Mostový žeriav (Interné dokumenty)

Automatický pieskovací stroj, by slúžil k zjednodušeniu práce pri pieskovaní nápisných tiel. Doposiaľ firma vlastní tlakový pieskovací stroj pri ktorom je nutné aby bol zamestnanec. Ako prvé si musí vytlačiť pieskovaciu fóliu s daným grafickým návrhom, ktorý je odsúhlasený u zákazníka. Následne musí vybrať písmená a túto fóliu potom nalepiť na nápisné telo. Zamestnanec ručne (pomocou tlakového pieskovača) pieskuje jednotlivé pomníky, čo je zdĺhavejší proces.

Automatický pieskovací stroj Power PLUS AIR JET

Prvý číslicovo riadený pieskovací stroj. Dôležitá je tu presnosť, inovácia a bezpečnosť operátora pri rôznych metódach spracovania kameňa. Hlavná výhoda Poweru je šetrenie času.

Power mení kompletne proces pieskovania:

- Power pieskuje bez pomoci vinylovej fólie,
- Power pieskuje automaticky bez prítomnosti operátora,
- Power spotrebúva ani nie 1,5 litra brusiva každú hodinu,
- Power pracuje ani nie s 2 Bar tlaku,
- Power je schopný rezať tenké mramorové platne na výrobu mikro intarzií.

Power má široké pole využitia, nielen pri spracovaní kameňa ako mramoru a žuly, ale aj pri spracovaní iných materiálov ako sklo, porcelán, keramika, kovy, koža a plastika.

Pracovný stôl je dostupný v niekoľkých verziách, dá sa upraviť podľa prania zákazníka a to v závislosti od požadovanej aplikácie a materiálov na spracovanie.

Pracovná plocha verzie Power Plus je 1000 mm x 2000 mm.

Pieskovací stroj môže byť vybavený užitočnými doplnkami, ako zariadenie na fotografie a plotterovými systémami, ktoré zlepšujú potenciál stroja.



Obr. 21. Automatický pieskovací stroj Power PLUS AIR JET (Itys, 2015)

14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza je zostavená na základe nákladov, ktoré vynaloží firma pri nákupe strojov, nákladov na úpravu dielne a reklamu. Keďže spoločnosť by potrebovala všetky vyššie spomenuté stroje: automatická mostová kotúčová pila, automatická stranová leštička a automatická pieskovačka Power, musí byť analýza uvedená ku každému stroju.

Výška ceny nie je uvedená na internetových stránkach, ale je nutná telefonická komunikácia s jednotlivými výrobcami.

Automatická mostová kotúčová pila, ktorá slúži na rezanie kameňa bola zisťovaná u talianskej spoločnosti GMM a jej hodnota je 138 000 € bez DPH. V cene je zahrnuté:

- doprava k zákazníkovi,
- inštalácia,
- a zaškolenie obsluhy.

Ďalšie náklady sú spojené s prestavbou dielne, ktorá sa musela prispôbiť stroju, ktorý má rozmer 6,5 metra šírku a hĺbku 4,6 metra.

Stranová leštička LUNA 880 MATIC, ktorá slúži na vytvorenie oblých strán a leštenie rovných strán, bola zisťovaná u firmy MONRESOR, ktorá je taktiež talianska firma a jej hodnota je 162 880 € bez DPH. V cene je zahrnuté:

- doprava k zákazníkovi,
- inštalácia,
- a zaškolenie obsluhy.

Automatická pieskovačka POWER, ktorá by slúžila na zjednodušenie a zrýchlenie práce pri pieskovaní písma, bola zisťovaná u slovenskej firmy ITYS s. r. o., a jej hodnota je 15 000 € bez DPH. Je potrebné k pieskovačke dokúpiť i nový ploter, ktorý slúži k tvorbe fólií na písmo, ktorého je cena 2 000 € bez DPH. Nákup nového počítača, ktorý bude prispôbený k pieskovačke, ktorého cena je 600 € bez DPH. V cene je zahrnuté:

- doprava k zákazníkovi,
- montáž a inštalácia,
- a zaškolenie obsluhy.

Pokiaľ by spoločnosť chcela obnoviť i gravírovací stroj je počiatočná cena je 455 € bez DPH.

- Rýchlosť práce, čas práce pri obrázku 15x20 cm je cca 15 minút, čo je 4x menej ako u ihly.
- Obrázok má plastický vzhľad.
- Nízky, ba až nulový náklad na cenu nástroja rozpočítaný na vyrobené fotky.
- Jednoduchá a trvácna možnosť farebnej úpravy.
- Frézka nie je deštrukčná ku kameňu.

Spoločnosť využíva reklamy „word of mouth“, čo je šírenie danej informácie ústnou formou od jedného človeka k druhému. Je to druh reklamy, ktorá je bezplatná, ale môže byť vo forme pozitívnej i negatívnej forme.

Tab. 6. Zoznam nakupených strojov (Vlastné spracovanie)

Stroj	Cena
Automatická mostová kotúčová pila egil 36 CNC 12	138 000 € bez DPH
Stranová leštička LUNA 880 MATIC	162 880 € bez DPH
Mostový žeriav JO-743	25 400 € bez DPH
Spolu prvá časť projektu	326 280 € bez DPH
Automatický pieskovací stroj Power PLUS AIR JET	15 000 € bez DPH
Počítač	600 € bez DPH
Gravírovací stroj CNC granit	455 € bez DPH
Program na tvorbu pomníkov a výrezov	10 000 € bez DPH
Spolu druhá časť projektu	25 055 € bez DPH

14.1 Návratnosť investície

Návratnosť investícií je jedným z bežných používaných prístupov vyhodnocovania finančného výsledku investovania, rozhodnutia alebo podnikateľskej činnosti. Analýza návratnosti investícií porovnáva veľkosť a časovú náročnosť investičných výnosov s veľkosťou a časovou náročnosťou investičných nákladov.

Výpočet návratnosti investícií bude vykonaný v troch možných variantoch. Bude vykonaný pesimistický, realistický a optimistický odhad návratnosti investícií. Každoročne majiteľ firmy určuje jednotlivé zľavy, ktoré sú odlišné v ročných obdobiach a taktiež sú zvýhodnení dôchodcovia a seniori. Najväčšia zľava býva v zimných mesiacoch, kde nie je dopyt po produktoch, ale skôr klesá. Návratnosť investície je veľmi náročné predvídať. Hodnota peňazí momentálne na trhu klesá.

Pesimistický odhad

Tento odhad by mal za následok, že zákazníci nebudú mať o novú technológiu záujem a nepomôže ani zníženie ceny služby vo vybraných obdobiach. Nová technológia v tomto prípade bude slúžiť k podpore predaja stávajúcej technológie.

Realistický odhad

Pri tomto odhade by zákazníci mali záujem o novú technológiu opracovania a zníženie ceny v obdobiach hlavnej sezóny (v období pred sviatkom Pamiatky zosnulých) pomôže k čiastočnému zvýšeniu predaja daných produktov.

Optimistický odhad

Zákazníci budú mať o novú technológiu veľký záujem, z dôvodu odlišnosti od pôvodnej technológie a taktiež zníženie ceny v obdobiach hlavnej sezóny (v období pred sviatkom Pamiatky zosnulých) môže pomôcť k zvýšeniu predaja daných produktov.

Doba návratnosti

Doba návratnosti je doba, za ktorú sa vráti určitá investícia a je to informácia, ktorá zaujíma každého investora bez ohľadu na výšku investovaných peňažných prostriedkov. Tiež je veľmi dôležitá pri porovnávaní investičných projektov. Majiteľa zaujíma doba návratnosti investície a uvedomuje si aj náklady, ktoré bude musieť každoročne vynaložiť na chod strojov.

Návratnosť investície

Investičné náklady sú odhadované na 327 780 €, ročné prevádzkové náklady (náklady na elektrickú energiu 14 616 €, mzdové náklady 9720 € - sú potrebný minimálne dvaja zamestnanci, náklady na opravy 3 000 € (2 roky je záruka), náklady na vodné a stočné 0 € z dôvodu, že firma má vlastnú čističku vody a tým pádom voda cirkuluje, náklady na nákup nových komponentov 9 500 €). Ročné plánované príjmy z týchto dvoch strojov je predpokladaná na 120 000 €.

Celkové náklady za rok 36 836 €.

Doba návratnosti nákladov do projektu je predpokladaná na 10 rokov, kedy by boli stroje splatené. Pri optimistickom odhade by mohol byť stroj splatený do 8 rokov, čo by znamenalo nesmierny záujem o novú technológiu a hlavne odlíšenie sa od konkurencie.

15 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Každý projekt je spojený s niekoľkými možnými rizikami. Tieto riziká je nutné identifikovať. Ku každému riziku by malo byť pripravené opatrenie, ktoré by následky rizika aspoň znížili. V tomto projekte, kde sa jedná o zvýšenie konkurencieschopnosti prostredníctvom nákupu nových strojov sa množstvo rizík nevyskytuje.

Riziko pre daný projekt je hlavne nedostatok vlastných finančných prostriedkov majiteľov spoločností. Proti tomuto riziku existuje opatrenie v podobe získania potrebnej výšky peňažných prostriedkov prostredníctvom bankovej pôžičky a získanie finančnej pomoci od Európskej Únií.

Ďalším možným rizikom je oneskorenie realizácie projektu. Realizácia by mala prebiehať začiatkom roka 2016. Vhodným opatrením je vytvorenie časových rezerv medzi jednotlivými činnosťami, ktoré budú vykonávané popri realizácií projektu (stavebné úpravy).

Spoločnosť musí brať v úvahu, že existuje i riziko od konkurencie, kde si môže nakúpiť podobný alebo rovnaký stroj. Toto riziko nie je tak pravdepodobné, z dôvodu vysokej ceny nakupovaných strojov.

Samotné hodnotenie rizík znamená, že každému riziku priradíme určitú mieru pravdepodobnosti jeho výskytu (1-3) a významnosť z hľadiska jeho dopadu (1-3). Významnosť rizika je potom daná súčinom pravdepodobnosti a dopadu (*významnosť rizika = D*P*).

Tab. 7. Analýza rizík (Vlastné spracovanie)

Identifikované riziko	Pravdepodobnosť výskytu rizika			Stupeň rizika			Úroveň rizika
	Nízka 1	Stredná 2	Vysoká 3	Nízky 1	Stredný 2	Vysoký 3	
Nedostatok finančných prostriedkov			x		x		6
Oneskorenie realizácie projektu		x			x		4
Riziko konkurencie	x			x			1

Riziko – pravdepodobnosť výskytu určené od 1 po 3.

- úroveň 1 = vylúčené (vyskytuje sa len vo výnimočných prípadoch),
- úroveň 2 = možné (niekedy sa môže vyskytnúť),
- úroveň 3 = isté (vyskytne sa skoro vždy).

Riziko – významnosť vplyvu (dopad rizika) určené od 1 po 3.

- úroveň 1 = nepatrný (neovplyvňuje viditeľne fungovanie),
- úroveň 2 = významný (vyžaduje okamžité riešenie situácie),
- úroveň 3 = katastrofický (strata majetku, podnikania, je to významná strata).

Na základe výsledkov z hora uvedenej tabuľky a stupnice hodnotenia významnosti a pravdepodobnosti rizika je zrejmé, že:

- nedostatok finančných prostriedkov a oneskorenie začatia realizácie projektu predstavujú pre projekt vysoký až stredný stupeň rizika, a spoločnosť sa ho snaží čo najviac eliminovať,
- naopak to že si konkurencia nakúpi rovnaký alebo podobný stroj z vyššie spomenutých strojov predstavuje pre projekt nízky stupeň pravdepodobnosti a významnosti rizika, hlavnú úlohu tvorí počiatočná cena strojov.

Projekt má riziká s vysokou pravdepodobnosťou a významom, ktoré sme si uviedli v tabuľke, ale i tak je vhodné projekt uskutočniť.

16 ČASOVÁ ANALÝZA

Realizácia projektu bola naplánovaná na koniec roka 2015, a dokončená by mala byť do marca roka 2016. Nastali však nepredvídateľné riziká a projekt sa o pár mesiacov oneskoril.

Oficiálny začiatok poskytovania nových produktov pomocou nových prístrojov automatickej mostovej kotúčovej píly, automatickej leštičky a mostovému žeriavu je naplánovaná od marca roku 2016. Nákup automatickej pieskovačky je ešte v dobe realizácie. Z dôvodu vysokej cenovej relácie prvej časti projektu, ktorá pozostáva z mostovej kotúčovej píly, leštičky a žeriavu.

V časovej analýze bude zostavený akčný plán nadobudnutia nových strojov a bude použitá metóda kritickej cesty (CPM). Kritická cesta je najdlhšia cesta v sieťovom grafe, ktorá zodpovedá vetve s najdlhším trvaním činností na nej ležiacich. Hľadanie tejto cesty sa používa predovšetkým v harmonogramoch výstavby rôznych činností z hľadiska časového rozvrhovania.

Ako prvé si zostavíme akčný plán na nákup nového stroja, kde prehľad zostavíme v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 8. Akčný plán – nákup nového stroja (Vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Obstaranie (nákup) nových strojov	
Cieľ	Zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodársky rast spoločností	
Podporné činnosti	Výber vhodného typu strojov	
	Výber dodávateľa pomocou výberového konania	
	Nákup strojov	
	Doprava, inštalácia a zaškolenie	
	Reklama	
Zodpovednosť	Majitelia spoločností Kameňovýroba a Stone Industry s. r. o.	
Časová náročnosť	Úprava dielne pre nové stroje	20 dní
	Výber vhodných strojov	7 dní
	Výberové konanie	5 dní
	Získanie dotácií	60 dní
	Nákup strojov	2 dni
	Doprava, inštalácia a zaškolenie	49 dní
	Reklama	10 dní
Finančná náročnosť	Náklady:	
	Úprava dielne pre nové stroje	1 500 €
	Výber vhodných strojov	0 €
	Výberové konanie	0 €
	Získanie dotácií	60 %
	Nákup strojov	326 280 €
	Doprava, inštalácia a zaškolenie	0 €
	Reklama	0 €
Finančná náročnosť celkom	327 780 €	

Celá realizácia je zložená z 8 hlavných činností, kde každá má svoju vlastnú dobu trvania. Medzi jednotlivými činnosťami je určitý vzájomný vzťah, kde na seba jednotlivé činnosti nadväzujú.

Na výpočtu bude použitá metóda CPM. Pomocou tejto metódy je možné vypočítať, ako najskôr je možný začiatok a koniec jednotlivých činností, tak môžeme zistiť najneskôr prípustné začiatky a konce alebo taktiež časové rezervy.

Cieľom tejto metódy je nájsť najkratšiu možnú cestu, teda najkratšiu možnú dobu realizácie celého daného projektu. Nasledujúca tabuľka obsahuje označenia a popis jednotlivých činností, dobu realizácie a musíme si definovať taktiež predchádzajúcu činnosť, ktorá je potrebná pre zostavenie kritickej cesty.

Tab. 9. Činnosti a ich doby trvania (Vlastné spracovanie)

Symbol činnosti	Popis činnosti	Doba trvania (dni)	Predchádzajúce činnosti
A	Úprava dielne	20	-
B	Výber vhodných strojov	7	A
C	Výberové konanie	5	B
D	Získanie dotácií	60	A, B
E	Nákup strojov	2	C, D
F	Doprava	30	E
G	Inštalácia softwaru	5	F
H	Zaškolenie obsluhy	14	G
I	Reklama	10	D
J	Oficiálny začiatok	1	G

Spracovanie harmonogramu realizácie projektu v programe WinQSB

Pre zistenie kritickej cesty projektu autorka použila program WinQSB. Najskôr zadanie vyžaduje definovať počet činností projektu, časovú jednotku, metódu, formát dát a obor dát.

Obr. 22. Špecifikácia problému (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)

Tab. 10. Zadanie činností projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		20
2	B	A	7
3	C	B	5
4	D	A,B	60
5	E	C,D	2
6	F	E	30
7	G	F	5
8	H	G	14
9	I	D	10
10	J	G	1

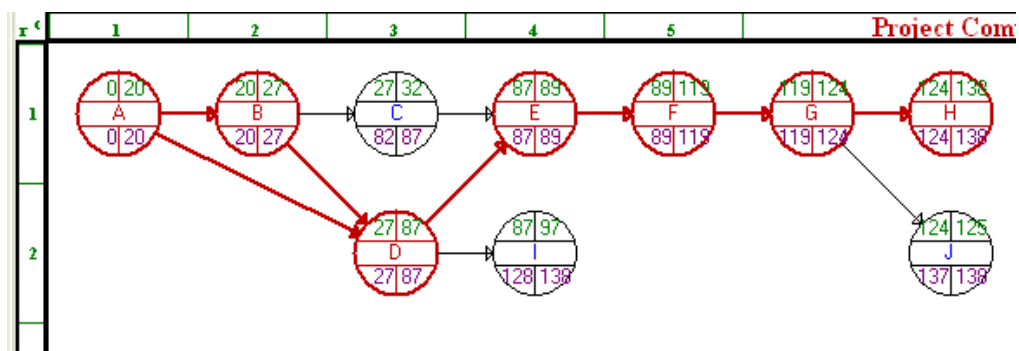
V základnej tabuľke sa definujú jednotlivé činnosti realizácie projektu, ich predchádzajúce aktivity a doby trvania.

Tab. 11. Výpočet kritickej cesty projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)

02-22-2016 14:30:44	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	20	0	20	0	20	0
2	B	Yes	7	20	27	20	27	0
3	C	no	5	27	32	82	87	55
4	D	Yes	60	27	87	27	87	0
5	E	Yes	2	87	89	87	89	0
6	F	Yes	30	89	119	89	119	0
7	G	Yes	5	119	124	119	124	0
8	H	Yes	14	124	138	124	138	0
9	I	no	10	87	97	128	138	41
10	J	no	1	124	125	137	138	13
	Project	Completion	Time	=	138	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Vysvetlivky k záhlaviu Tab. 11:

- On critical path – leží/neleží na kritickej ceste.
- Activity time – doba trvania činnosti.
- Earliest start – najskôr možný začiatok činnosti.
- Earliest finish – najskôr možný koniec činnosti.
- Latest start – najneskorší prípustný začiatok činnosti.
- Latest finish – najneskorší prípustný koniec činnosti.
- Slack (LS – ES) – časová rezerva u činnosti.



Graf 1. Grafické riešenie projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)

Sieťový graf znázorňuje 10 činností projektu nákupu nových strojov pre spoločnosť. Kritickej cesty vedie celým projektom. Vedie cez činnosti A, B, D, E, F, G, H.

Tieto činnosti majú na kritickej ceste nulovú časovú rezervu. Ich predĺžovanie by viedlo k predĺženiu celkovej doby realizácie. Kritická cesta je najkratšia možná doba realizácie projektu. Skrátene by bolo možné v prípade zvýšenia rozpočtu na jednotlivé činnosti a tým pádom zvýšenie rozpočtu celého projektu.

Tab. 12. Kritická cesta (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)

02-19-2016	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	D
3	D	E
4	E	F
5	F	G
6	G	H
7	H	
Completion Time	138	138

Podľa vyššie uvedenej tabuľky je najkratšia doba trvania projektu 138 dní. Táto doba je daná dĺžkou kritickej cesty v projekte, teda súčtom činností ležiacich na kritickej ceste. Ak sa oneskoria činnosti, ktoré ležia na tejto kritickej ceste, oneskorí sa tým celá realizácia projektu.

V tomto projekte sú dve kritické cesty:

1. A→B→D→E→F→G→H

U tejto kritickej cesty je určená časová rezerva, ktorá sa určuje pre činnosť neležiacu na kritickej ceste, v činnosti C – výberové konanie, I - reklama, J – oficiálny začiatok.

2. A→D→E→F→G→H

U tejto kritickej cesty je určená časová rezerva, ktorá sa určuje pre činnosť neležiacu na kritickej ceste, v činnosti B – výber vhodných strojov, C – výberové konanie, I - reklama, J – oficiálny začiatok.

17 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Cieľom tejto diplomovej práce v projektovej časti bolo navrhnutie projektu na zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodársky rast. Tento projekt bol zostavený na základe analýzy marketingového mixu súčasného stavu prostredia.

Cieľom projektu bolo zvýšenie konkurencieschopnosti prostredníctvom nákupu strojov určených na formátovanie, leštenie a finálne úpravy kameňa. Je možné predpokladať, že nákup strojov zvýši úroveň predávaných produktov a aj dopyt po produktoch. Nové stroje zvýšia spoľahlivosť a precíznosť finálnych produktov, čo môže odradiť novú konkurenciu od vstupu na trh.

Na trhu je k dispozícii množstvo strojov, ktoré nám slúžia na rezanie a úpravu kameňa. Prístroje sa od seba odlišujú cenou a taktiež vo výsledných funkciách daných prístrojov. K rezaniu kameňa je potrebné vlastniť mostové kotúčové píly, ktoré sú vybavené špeciálnymi diamantovými kotúčmi, automatické leštičky, ktoré upravujú kameň podľa požiadavky zákazníka . či chce rovnú hranu alebo špeciálnu úpravu. Mostovým žeriavom sa premiestňuje kameň z jedného stroja na druhý. Tieto stroje tvoria základ pre spracovanie prírodného kameňa. Od každého typu boli vybrané konkrétne stroje. Tieto jednotlivé stroje boli ďalej popísané a porovnané podľa stanovených kritérií.

Po výbere konkrétnych strojov nasledoval výber najvhodnejšieho dodávateľa. Vypísalo sa výberové konanie kde sa prihlásili tri firmy, ktoré by dokázali stroje doručiť. Najvhodnejší dodávateľ strojov po výberovom konaní bola firma BOUDA COMMERCIO z Českej republiky, ktorá by dodala stroje automatická mostová kotúčová píla, automatická leštička a mostový žeriav. Pre pieskovací stroj by vyhrala pravdepodobne firma ITYS s. r. o., ktorá má sídlo na Slovensku a je dlhodobým dodávateľom brusiva.

Následne bola vykonaná nákladová, riziková a časová analýza. Celkové náklady na realizáciu projektu by boli 327 780 € bez DPH. Výška peňažných prostriedkov je pomerne dosť veľká a majiteľ požiadaval Európsku úniu o dotačný príspevok. Dotácia nebude v plnej sume a tak majiteľ musí požiadať banku o pôžičku. Po schválení sa realizoval nákup daných strojov. Vypočítaná bola tiež návratnosť investičných prostriedkov a to v pesimistickej, realistickej tak i optimistickej variante.

Pomocou analýzy rizík bolo zistené, že najväčším rizikom daného projektu je nedostatok finančných prostriedkov a to by malo za následok oneskorenie realizácie projektu.

Na záver bola vykonaná časová analýza, kde sme využili program WinQSB. Bol zostavený akčný plán a taktiež sme využili metódu kritickej cesty (CPM), ktorá v projekte ukázala najkratšiu možnú dobu realizácie projektu a to je 138 dní.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť projekt na zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodársky rast vybraného podniku.

Práca bola rozdelená na časť teoretickú a časť praktickú, kde bol zavedený projekt.

Teoretická časť práce priblížila problematiku konkurencieschopnosti podniku tak, aby získané informácie boli možné využiť v praktickej časti. Teória bola rozdelená do troch základných častí, ktoré potom boli ďalej podrobnejšie členené. Prvá časť vymedzila marketing a konkurencieschopnosť. Druhá časť bola venovaná marketingovému mixu, čiže produktu, cene, distribúcii, komunikácií (reklame, podpore predaja a internetovej komunikácií) ďalej ľudom, materiálnemu prostrediu a procesom. Posledná, tretia časť predstavila vybrané metódy hodnotenia konkurencieschopnosti. Boli tu podrobne popísané tieto metódy: PESTE analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Praktická časť bola zložená z časti analytickej a projektovej. Analytická časť bola rovnako, ako praktická časť rozdelená do troch častí., ktoré boli opäť ďalej podrobnejšie členené. V prvej časti bol predstavený podnik a jeho história. Následne sme popísali najväčších konkurentov, ktoré sú v blízkosti spoločnosti a mohli by ovplyvňovať konkurenciu. V druhej časti bola vykonaná analýza marketingového mixu, teda produktu, ceny, distribúcie, komunikácie, ktorá sa rozdeľovala na reklamu, podporu predaja a internetovú komunikáciu a následne boli popísané ľudia, materiálne prostredie a procesy. Tretia časť bola venovaná analýze súčasného stavu prostredia. Boli vykonané tieto tri analýzy: PESTE analýza, Porterova analýza a SWOT analýza. Z každej analýzy boli získané cenné informácie, ktoré slúžili ako základ na návrh projektu.

Cieľom projektovej časti bolo zvýšenie konkurencieschopnosti a hospodársky rast prostredníctvom nákupu strojov na formátovanie, frézovanie a leštenie žulových dosiek. Do výberového konania sa zapojili viacerí dodávatelia, ale súťaž vyhrala spoločnosť BOUDA COMMERCIO s. r. o., ktorá spoločnosti dala najlepšiu cenovú ponuku na všetky tri stroje potrebné pre spoločnosť. Boli to tieto stroje: automatická mostová pila, ktorá slúži na rezanie a formátovanie kameňa, pri ktorom je potrebný mať určitý program v PC na tvorbu návrhov. Automatická leštička, ktorá upravuje hrany do finálnej podoby. Dokáže urobiť štvrtoblúk, poloblúk, zrazenú hranu a mnoho ďalších kombinácií. Ako posledný je mostový žeriav, ktorý slúži na premiestnenie ťažkých žulových dosiek z jedného stroja na druhý, poprípade na vysokozdvíhací vozík.

Bola vykonaná taktiež nákladová, riziková a časová analýza projektu. Celkové náklady na realizáciu projektu sú 327 780 € bez DPH. Na tieto peňažné prostriedky boli použité fondy z Európskej Únii spolu s pôžičkou od banky. Prostredníctvom analýzy rizika bolo zistené, že najväčšie riziko pre projekt predstavuje nedostatok finančných prostriedkov a následne oneskorenie realizácie projektu. Na záver bola urobená časová analýza. Bol vytvorený akčný plán a použitá bola metóda CPM, pomocou ktorej bolo vypočítané, že najkratšia možná doba realizácie celého projektu je 138 dní.

V tejto diplomovej práci boli najskôr spracované teoretické východiská vzťahujúce sa k problematike konkurencieschopnosti. Nasledoval popis a analýza súčasného stavu vybraného podniku so zameraním na jeho konkurenčnú schopnosť na trhu. Potom bol na základe spravenej analýzy vypracovaný projekt na zvýšenie konkurencieschopnosti, ktorý bol podrobený nákladovej, rizikovej a časovej analýze. Domnievam sa teda, že cieľ diplomovej práce bol splnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- DAVID, Fred R, c2009. *Strategic management: concepts*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 336 s. ISBN 978-0-13-601569-7.
- DE WIT, B., MEYER, R, 1995. *Strategy (Process, Content, Context)*. New York: West Publishing Company.
- GARY ARMSTRONG, Philip Kotler, 2012. *Marketing: an introduction*. 11th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 9780273767183.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KANTOROVÁ, Kateřina, 2014. *Marketing I: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KIM, W a Renée MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 236 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-128-3.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MATEIDES, A. a J. ĎAĎO, 2002. *Služby. Teória služieb. Marketing služieb. Kvalita v službách. Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Miroslav Mračko. ISBN 80-8057-452-9.
- PARNELL, John A., 2014. *Strategic management: theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 641 p. ISBN 9781452234984-.
- SLÁVIK, Š., 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C.H.Beck, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové dokumenty:

- Analýza 5F (Five Forces). *ManagmentMania.com* [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-03-03].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- Bouda commercio: Stranová leštička na rovné i oblé hrany LUNA 880 MATIC* [online].
©2006-2011 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:
<http://www.boudacommercio.cz/stranova-lesticka-rovne-oble-hrany-luna-880-matic-0>
- CDK: GMM intra36 CNC* [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:
<http://www.cdkstone.com.au/product/gmm-intra-36-cnc/>
- Euroekonóm: Ekonomika Slovenska 2016 – prognóza* [online]. ©2004-2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/>

- Euroekonom: Inflácia, deflácia, denzinflácia* [online]. ©2004-2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/inflacia/>
- ITYS: Power PLUS AIR JET* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: http://www.itys.sk/vyrobky/stroje_power_plus_air_jet.html
- Kamenárstvo DONNA K-9* [online]. ©2012 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kamenarstvo.biz/>
- Kameňovýroba Paracka. *Vad-kamenovyroba.sk* [online]. Myjava, 2000 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://vad-kamenovyroba.sk/>
- Kamenárstvo Pripko* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kamenarstvopripko.sk/>
- Konkurencieschopnosť a vplyv inovácií na konkurencieschopnosť. *Euroekonom.sk* [online]. ©2004-2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/konkurencieschopnost-a-vplyv-inovacii-na-konkurencieschopnost/>
- Obyvateľstvo a migrácia. *Štatistický úrad Slovenskej Republiky* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk>
- O firme. *Juhokameň* [online]. ©2012 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.juhokamen.sk/o-firme/>
- O spoločnosti, *Kamenárstvo Klieštik* [online]. Nazaret, © 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kamenarstvo-kliestik.sk/kontakt.htm>
- SLOVENSKO, 1991. Zákon č. 513/1991 zo dňa 5. novembra 1991 o obchodnom zákonníku. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Čiastka 98, s. 2474-2564. Dostupné také z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy>
- Strategické řízení. *AQE advisors* [online]. 1991 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>
- SWOT analýza. *SUN marketing* [online]. ©2011-2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- Teraz: Priemerná mzda v hospodárstve Slovenska stúpila na 877 eur* [online]. TASR, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/priemerna-mzda-slovensko-statistika/153907-clanok.html>

Úvod. *Adriatic* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:

<http://www.adriatic.eu.sk/uvod>

Zákon pre ľudí: Zbierka zákonov SR [online]. ©2010-2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:

<http://www.zakonypreludi.sk/zz/zbierka>

Žulové pomníky: Kamenárstvo [online]. Myjava, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:

<http://zulovepomniky.sk/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

QR kód Dvojrozmerný čiarový kód.

SMART S–špecifické, konkrétne ciele, M–merateľné ciele, A–dosiahnuteľné/prijateľné, R–realistické/relevantné, T–časovo špecifické/sledovateľné.

POP Poin of Purchase–miesto predaja.

HDP Hrubý domáci produkt.

CNC Computer Numeric Control.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Schéma strategického managementu (AQE advisors, ©1991).....	15
Obr. 2. Marketingový mix – 7P (Vlastné spracovanie)	20
Obr. 3. Porterov model konkurenčného prostredia (Analýza 5F, ©2011-2013)	34
Obr. 4. SWOT analýza (SWOT analýza, © 2011-2016)	37
Obr. 5. Sídlo spoločnosti (Vad-kameňovýroba, 2000)	43
Obr. 6. Logo spoločnosti (Vad-kameňovýroba, 2000)	44
Obr. 7. Logo spoločnosti Stone Industry s. r. o. (Žulové pomníky, ©2016)	45
Obr. 8. Mostová pila EMP 65 eco (Interné dokumenty)	50
Obr. 9. Gáter (Interné dokumenty)	51
Obr. 10. Kantovačka (Interné dokumenty)	52
Obr. 11. Vzduchová brúska (Interné dokumenty)	53
Obr. 12. Tlakový pieskovací stroj (Interné dokumenty).....	54
Obr. 13. Kotúčová pila na kameň KP 1200/1000 (Interné dokumenty).....	55
Obr. 14. Portálový brúsiaci automat PBA 350 (Interné dokumenty)	56
Obr. 15. Umiestnenie maloobchodných predajní (Žulové pomníky, 2009)	58
Obr. 16. Vízitka spoločnosti Stone Industry s.r.o. (Interné dokumenty)	60
Obr. 17. Profilová stránka Stone Industry s.r.o. (Kamenárstvo, ©2016)	61
Obr. 18. Automatická mostová kotúčová pila egil 36 CNC 12 (CDK, ©2016).....	83
Obr. 19. Stranová leštička LUNA (Stranová leštička ..., ©2006-2011)	85
Obr. 20. Mostový žeriav (Interné dokumenty)	85
Obr. 21. Automatický pieskovací stroj Power PLUS AIR JET (Itys, 2015)	86
Obr. 22. Špecifikácia problému (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)	96

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Faktory pôsobiace na cenu (Zamazalová, 2010, s. 152).....	22
Tab. 2. Marketingové funkce distribúcie (Jakubíková, 2012, s. 219).....	23
Tab. 3. Výhody a nevýhody reklamy (Vašítková, 2014, s. 131)	25
Tab. 4. Silné a slabé stránky spoločnosti (Vlastné spracovanie)	73
Tab. 5. Príležitosti a hrozby spoločnosti (Vlastné spracovanie).....	76
Tab. 6. Zoznam nakupených strojov (Vlastné spracovanie).....	88
Tab. 7. Analýza rizík (Vlastné spracovanie).....	91
Tab. 8. Akčný plán – nákup nového stroja (Vlastné spracovanie)	94
Tab. 9. Činnosti a ich doby trvania (Vlastné spracovanie).....	95
Tab. 10. Zadané činnosti projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB).....	96
Tab. 11. Výpočet kritickej cesty projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB).....	97
Tab. 12. Kritická cesta (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB)	98

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Grafické riešenie projektu (Vlastné spracovanie pomocou programu WinQSB).....	97
---	----

ZOZNAM PRÍLOH

PI Maloobchodné cenníky

PRÍLOHA P I: MALOOBCHODNÉ CENNÍKY

Maloobchodný cenník Stone Industry s.r.o.



Materiál /m ²	KOMPLETNE OPRACOVANÉ ZAKRYTIA *					RÁMY, SOKLE, URNOVÉ SCHRÁNKY *					OREZANÝ, OREZANÉ DOSKY **					
	3 cm	4 cm	5 cm	7 cm	10 cm ¹	3 cm	4 cm	5 cm	7 cm	10 cm ²	2 cm	3 cm	4 cm	5 cm	7 cm	10 cm
BLEDE ŽŮLY																
Mountain Brown	166	198	226	328	364	196	230	260	368	490	120	156	186	212	308	338
Mountain Pink			260	356				294	396					246	336	
Bianco Perle Portugal	200	240	284	368		230	272	318	428		144	190	228	270	348	
Sea Wave	220	274	310	400	522	250	306	344	440	572		210	262	296	380	496
Tarn francúzsky	220	278	318	426	552	250	310	352	466	602	158	210	266	304	406	526
ŠEDÉ ŽŮLY																
Regal Black	310	390	460	616	900	350	432	504	666	960	210	298	376	444	538	870
Steel Grey	310		460	616	900	350		504	666	960	230	298		444	538	870
Impala africká dark	320	400	490	640	980	360	442	534	690	1040	250	308	386	474	616	950
Impala indická dark	330	400	520	646	950	370	446	570	732	1010	270	318	378	496	616	920
FAREBNÉ ŽŮLY																
Multicolor Verde	278	346	404	548	692	318		448	598	752	220	266		388	524	662
Tan Brown	320		466	650	912	360		510	700	972	230	308		450	626	882
Paradiso	340		500	626		380		544	676			328		484	596	
Vizag Blue		426	510	686			468	554	736				412	494	662	
Rosso Siena	298	368		571	788	333	404		614	840		287	355		550	761
Indian Aurora	350		520	656		390		564	706			338		504	632	
Olive Green	380		570	750		420		614	800		290	368		554	726	
Verde Bahia	390	480	560	720	960	430	522	604	770	1020		378	466	544	696	930
Indian Aurora dark	414	516	624	848		454	558	668	898			402	502	608	824	
Labrador Blue	397	455	541	663	1013	432	492	579	707	1066		387	439	527	642	987
ČIERNE ŽŮLY																
Black	416	520	622	800	1130	456	562	666	850	1190	370	404	506	606	776	1100
Star Galaxy	600					640					440					

Ceny sú uvedené v € vrátane DPH 20%

Cenník platný od 26. 2. 2015

1 - leštená len 1 dlhá strana (rámy a sokle)

2 - leštené 2 dlhé strany (rámy a sokle)

Maloobchodný cenník nápisných tiel a podložiek skladom



Katalógové číslo	Rozmer (cm)	Mountain Brown	Sea Wave	Regal Black Himalayan Blue	Čierna Indian Aurora	
4, 26, 28, 29 34, 38, 45, 61	75x55x7	-	-	224	264	
	80x60x7	195 (€45,61)	-	260	310	
	90x70x7	235 (€26)	260	340	400	
	100x70x7	-	-	380	444	
	105x80x7	-	-	-	534	
10,12, 13, 14, 21, 23 24, 52*, 53, 58, 59, 76	75x55x7	-	-	246	288	
	80x60x7	214 (€21)	-	286	337	
	90x70x7	259 (€24)	280	376	440	
	100x70x7	283 (€58)	-	419	490	
	105x80x7	289 (€24)	-	-	589	
	65x80x7	-	-	314	364	
8, 16, 17, 19, 20, 40, 42, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 62, 72, 73	80x60x7	235 (€60)	-	328	383	
	90x70x7	423 (€55)	-	430	500	
	100x70x7	-	-	480	557	
	105x80x7	433 (€55)	-	-	668	
	115x80x7	-	-	-	732	
	65x80x7	-	-	358	415	
39	50x50x10/4	-	-	-	300	
	70x50x10/4	-	-	-	320	
50	80x50x10	-	-	-	400	
Katalógové číslo	Rozmer (cm)	Mountain Brown	Sea Wave	Regal Black Himalayan Blue	Čierna Indian Aurora	
*	stĺpiky (2ks)	76x17x5	-	-	103	123
		71x17x5	-	-	-	-
(k NT č. 52)	tvarovaná podložka	140x27x7	-	-	230	270
Podložka	Rozmer (cm)	Mountain Brown	Sea Wave	Regal Black Himalayan Blue	Čierna Indian Aurora	
rovné / bm	100x16x7	62	-	86	103	
Skladom dĺžky		100, 105, 110, 115, 120, 125, 130, 140				

Ceny sú uvedené v €/ks vrátane DPH 20%

Cenník platný od 26. 2. 2015

Maloobchodný cenník hotových zakrytí sklalom



Typ zakrytia (označenie) **	Materiál											
	Mountain Brown	Mountain Pink	Tarn jemnozrnn	Tarn hrubozrnn	Sea Wave	Bianco Perle	Impala Beida	Regal Black	Rosso Siena	Himalayan	Labrador Blue	Black
1AS 53/100	-	-	-	-	720	-	970	-	-	-	-	-
1 AS 53/105	520	-	600	720	790	-	1070	1070	-	1320	-	-
1 AS 53/115	520	-	-	720	810	-	1120	-	-	-	-	-
1 AS 64/100*	540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 AS 64/105	580	690	690	830	910	980	1250	1250	1488	1550	1750	1750
1 AS 64/115*	620	-	-	-	960	-	1380	-	-	-	-	-
1 BS 64	640	690	-	-	-	-	-	1250	-	-	-	1863
1 CT 64	580	690	-	-	910	-	-	-	-	-	-	-
2 AS 533/200	780	900	900	1090	1200	-	1740	-	-	1990	-	-
2 AS 533/205*	880	-	-	-	1320	-	1840	-	-	-	-	-
2 AS 533/205	900	1040	1040	-	1360	-	-	1840	-	-	-	-
2 AS 644/185*	930	-	-	-	-	-	2000	-	-	-	-	-
2 AS 644/185	900	-	-	-	1400	-	-	-	-	-	-	-
2 AS 644/205*	1020	-	-	-	-	-	2300	-	-	-	-	-
2 AS 644/205	1020	1210	-	1460	1600	1780	-	2300	2713	2720	3150	3150
2 BT 644	1020	-	-	-	1600	-	-	-	-	-	-	-
2 KD 1044	1020	-	-	-	1600	-	-	2300	-	-	-	3294
3 KD 10444/205*	1110	-	-	-	1740	-	2500	-	-	-	-	-
3 KD 10444	1100	-	-	-	-	-	-	2500	-	-	-	3581
1-hrob bez obkladu	-180	-190	-	-	-250	-240	-	-330	-350	-	-420	-
2-hrob bez obkladu	-225	-245	-	-	-320	-320	-	-440	-490	-	-560	-
Možné typy bez obkladu	všetky okrem 2KD 644, 3KD 10444											
Papuče 1 - hrob	260	-	-	-	400	-	-	-	-	-	-	-
Papuče 2 - hrob	400	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-
Obojstranná impregnácia Strong 2000		1-hrob	100 €									
		2-hrob	150 €									

* nové rozmery zakrytí

Ceny sú uvedené v € vrátane DPH 20%

Cenník platný od 12. 5. 2015

Maloobchodný cenník nápisných tiel a podložiek



Kategória / vzor	Rozmer (cm)	Mountain Pink Mountain Brown	Sea Wave Tarn Multicolor Verde	Impala Afr. Dark Regal Black Steel Grey Tan Brown Paradiso Vizag Blue Rosso Siena Indian Aurora Himalayan	Indické Impala Aurora Dark Olive Green Verde Bahia Labrador Black
rovné pomníky 34	50x40x5	80	93	108	124
	65x45x5	117	133	154	178
	70x50x5	140	160	186	216
	70x50x7	157	183	210	254
	75x55x7	184	214	246	298
	80x60x7	214	250	286	346
	90x60x7	240	280	320	388
	90x70x7	280	340	413	548
	100x70x7	310	363	416	504
	105x80x7	373	437	500	604
	120x80x7	426	500	573	693
kategória 1. 2, 4, 33, 36, 38	50x40x5	93	104	120	138
	65x45x5	128	144	166	190
	70x50x5	153	173	198	228
	75x55x7	214	246	283	336
	80x60x7	246	287	326	393
	90x60x7	278	323	366	440
	90x70x7	320	380	453	588
	100x70x7	358	414	473	568
	105x80x7	426	494	564	678
	120x80x7	488	566	646	776
kategória 2. 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 45, 61, 77 35*, 37*	65x45x5	156	174	196	223
	70x50x5	180	200	228	258
	75x55x7	246	280	316	374
	80x60x7	280	320	360	428
	90x60x7	314	360	406	483
	90x70x7	360	418	493	626
	100x70x7	400	458	518	616
	105x80x7	473	544	618	736
	120x80x7	540	623	708	843
kategória 3. 10, 14, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 41, 58, 59, 69, 76 52*, 71*	75x55x7	288	324	363	424
	80x60x7	324	368	413	484
	90x60x7	363	410	458	538
	90x70x7	418	480	550	686
	100x70x7	460	523	586	690
	105x80x7	540	616	693	816
	120x80x7	618	704	793	934