



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH EXPANZE IT SPOLEČNOSTI NA SLOVENSKÝ TRH S LESNICKÝMI INFORMAČNÍMI SYSTÉMY

PROPOSAL FOR THE IT COMPANY'S EXPANSION INTO THE SLOVAK FORESTRY INFORMATION  
SYSTEMS MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Filip Smrčka

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2023

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Filip Smrčka**  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2022/23  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

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

## **Návrh expanze IT společnosti na slovenský trh s lesnickými informačními systémy**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je navržení vhodného způsobu expanze na slovenský trh informačních systémů určených pro lesní hospodářství a jeho zhodnocení

### **Základní literární prameny:**

BRUCKNER, T. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada. Management v informační společnosti. 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.



MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřena na navržení vhodného způsobu expanze brněnské společnosti HA-SOFT, s.r.o. na slovenský trh s lesnickými informačními systémy. Úvodní část se věnuje vymezení problematiky, stanovení cílů a metodice práce. Teoretická část se zabývá vymezením pozadí problematiky a nejdůležitějších pojmů. Analytická část se věnuje analýze vnějšího a vnitřního prostředí společnosti směrem k expanzi společnosti na zahraniční trh. V návrhové části se již nachází vlastní návrh vhodného způsobu expanze a následně jeho vyhodnocení, zejména po ekonomické stránce.

## **Klíčová slova**

expanze, lesnický informační systém jako produkt, lesnictví, Slovenská republika, vstup na zahraniční trh, zhodnocení návrhu expanze

## **Abstract**

This thesis is focused on proposing the suitable way of expansion of the Brno company HA-SOFT, s.r.o. to the Slovak forestry information systems market. The introduction is dealing with defining the problem, setting the goals and methodology of the thesis. The theoretical part is dealing with the problems background and the most important terms. Analytical part is focusing on the external and internal environment of the company towards the expansion of the company to the foreign market. In the proposing part there is own suggested design of the suitable way of expansion followed by evaluation, especially from an economical point of view.

## **Keywords**

expansion, forestry information system as a product, Slovak republik, entering the foreign market, evaluation of the expansion proposal

### **Bibliografická citace**

SMRČKA, Filip. Návrh expanze IT společnosti na slovenský trh s lesnickými informačními systémy [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152185>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2023

---

Bc. Filip Smrčka  
autor

## **Poděkování**

Poděkování patří zejména paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD. za její cenné rady, odborné vedení a věnovaný čas. Dále bych chtěl velmi poděkovat panu Ing. Petru Lasotovi, řediteli společnosti HA-SOFT, s.r.o., za poskytnutí informací potřebných pro tvorbu práce a jeho cenné rady a zkušenosti, které mi byly neustále k dispozici. V neposlední řadě chci poděkovat přítelkyni Bc. Kateřině Pírkové za její pevné nervy a neustálou podporu, stejně tak, jako rodině za poskytnutí vřelého zázemí a ideálních podmínek pro seberealizaci v rámci akademického života.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování .....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Metody a postup zpracování .....	13
2 Teoretická východiska práce .....	17
2.1 Mezinárodní obchod .....	17
2.1.1 Rizika/Bariéry .....	17
2.1.2 Expanze.....	18
2.2 Informační technologie .....	20
2.2.1 Software .....	20
2.2.2 Softwarová licence.....	22
2.3 B2B trh.....	22
2.3.1 Specifika B2B trhů .....	23
2.4 Situační analýza .....	24
2.4.1 Analýza PESTLE.....	24
2.4.2 Analýza trhu – lesnictví .....	26
2.4.3 Porterova analýza pěti sil .....	28
2.4.4 Vybrané finanční ukazatele .....	30
2.4.5 Analýza zdrojů a kapitálu .....	34
2.4.6 Marketingový mix .....	35
2.4.7 Analýza SWOT.....	37
3 Analýza současného stavu .....	39
3.1 Představení společnosti.....	39
3.2 Analýza vnějšího prostředí .....	40
3.2.1 Analýza PESTLE – Lesní hospodářství a dřevozpracující průmysl SK. 41	
3.2.2 Analýza současného stavu slovenského trhu .....	46

3.2.3	Porterova analýza pěti sil .....	51
3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	59
3.3.1	Finanční zdraví společnosti (Vybrané finanční ukazatele).....	59
3.3.2	Analýza zdrojů a kapitálu společnosti .....	64
3.3.3	Marketingový mix 7P .....	68
3.4	Výsledná situační analýza.....	76
3.4.1	Country (Specifika slovenského trhu) .....	77
3.4.2	Company (Podnik a jeho možnosti) .....	77
3.4.3	Customers (Zákazníci).....	78
3.4.4	Competitors (Konkurenti).....	79
3.4.5	Change (Rozdíly oproti ČR).....	80
3.4.6	Analýza SWOT .....	80
4	Vlastní návrhy řešení .....	86
4.1.1	Cíl návrhu a představa společnosti .....	86
4.2	Organizační plán .....	86
4.2.1	Návrh právní formy nově vznikající společnosti .....	87
4.2.2	Sídlo společnosti HA-SOFT SK, s.r.o. na Slovensku.....	88
4.2.3	Zaměstnanci .....	89
4.2.4	Spolupráce sesterských společností .....	90
4.3	Marketingový plán.....	91
4.3.1	Produkt.....	91
4.3.2	Cena .....	92
4.3.3	Propagace společnosti a produktu.....	96
4.3.4	Distribuce.....	97
4.3.5	Prioritní obchodní aktivity .....	98
4.4	Časový harmonogram .....	99
4.5	Finanční plán .....	99
4.5.1	Počáteční náklady .....	100

4.5.2	Mzdové náklady.....	102
4.5.3	Náklady na marketingové aktivity.....	103
4.5.4	Ostatní náklady .....	105
4.5.5	Náklady celkem .....	107
4.5.6	Výnosy.....	108
4.6	Vyhodnocení rizik .....	119
4.7	Ekonomické zhodnocení návrhové části.....	121
5	Závěr .....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	128
	SEZNAM GRAFŮ .....	129
	SEZNAM TABULEK .....	130
	SEZNAM ROVNIC.....	133
	SEZNAM PŘÍLOH .....	134



## ÚVOD

Informační technologie a digitalizace je v dnešní době velice žhavé odvětví, které se neustále posouvá kupředu. Ať už se jedná o každodenní život, komunikaci na sociálních sítích, využívání všemožných moderních technologií v podobě chytrých telefonů, tabletů a počítačů, lidé začínají zjišťovat, že schopnost ovládat takováto moderní zařízení a technologie se pro většinu populace pomalu, ale jistě stává nutností. I ve vztahu k obchodu lze konstatovat, že způsoby a postupy práce a její kontroly používané dříve, začínají být nahrazovány novými technologiemi, které firmám usnadňují život.

Právě z tohoto důvodu firmy zjišťují, že investování do informačních technologií a jejich produktů, začíná být nevyhnutelné. Na tomto faktu profitují právě IT společnosti, které vyvíjejí stále nové produkty, kterými následně usnadňují každodenní život jejich klientů.

Poslední dva roky jsem byl zaměstnán v brněnské společnosti HA-SOFT, s.r.o., která právě takovouto IT společností je. Zaměřuje se na vývoj informačního lesnického systému pro komplexní správu a řízení lesního hospodářství. Na území České republiky je společnost velmi úspěšná a hledá nové výzvy, které by mohly být tou pravou investicí z hlediska jejího dalšího rozvoje.

Expanze společnosti do zahraničí bylo jedno z témat, které jsem během svého zaměstnání ve firmě slýchal stále více. Po rozhovoru s panem ředitelem o jeho záměrech rozvinout společnost na mezinárodní úroveň skrze expanzi, jsem byl tímto tématem velmi zaujat. Rozhodl jsem se tedy využít příležitosti psát svoji diplomovou práci na toto téma, jelikož jsem záhy měl reálnou situaci, veškeré podklady a také tolik nezbytnou podporu ze strany společnosti.

# **1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování**

V této části práce se budu zabývat vymezením hlavního cíle, kterého má být v diplomové práci dosaženo. K tomuto účelu stanovím i cíle dílčí, pomocí kterých hlavního cíle dosáhnu. Nedílnou součástí bude rovněž vytyčení problémů a bariér, které zabraňují vstupu české IT firmy na zahraniční trh. V další fázi se budu věnovat vytyčení a popsání jednotlivých metod a postupů zpracování, které budou pro dosažení jednotlivých cílů ty nejvhodnější.

## **1.1 Vymezení problému**

Již přes rok pracuji v brněnské rodinné společnosti jménem HA-SOFT s.r.o., která se věnuje informačním technologiím. Společnost se zabývá vývojem komplexního informačního systému pro lesní hospodářství. V horizontu 30 let od založení se společnosti HA-SOFT podařilo téměř kompletně ovládnout český trh s informačními systémy určeným společnostem, které les vlastní či v něm pracují. V nynější době pomáhá HA-SOFT efektivně řídit hospodaření 93 % českých lesů.

Lesnický trh je velmi specifický a počet subjektů, které na něm působí a jsou potenciálními zákazníky společnosti, není příliš velký. Situace se tedy vyvíjí přirozeným směrem, kdy společnost v návaznosti na dosažené úspěchy analyzuje své další možnosti a připravuje se na následné obchodní příležitosti. Z tohoto pohledu chce společnost dosáhnout vyšších tržeb skrze oslovení nových zákazníků. Dalším z ekonomických faktorů může být snížení průměrných nákladů na vývoj systému vlivem nižších mzdových a provozních nákladů v zahraničí. V tomto ohledu společnost vidí velký potenciál na zahraničních trzích, jelikož je lesnický obor poměrně konzervativní a v regionech s podobnou flórou a klimatickými podmínkami nalezneme největší rozdíl pouze v legislativě, která je však do jisté míry regulována nařízeními EU, čímž jsou tyto rozdíly pro členy EU do jisté míry odbourávány.

Výše popsané důvody tedy mohou najít společné řešení v rámci expanze na zahraniční trh. Nová klientela v zahraničí obstará zvýšení tržeb a při vhodném výběru lokality expanze může dojít i ke snížení provozních a mzdových nákladů spojených s dalším vývojem informačního systému a jeho provozem. Zvolená destinace expanze by rovněž

měla být v rámci legislativy co nejvíce podobná tuzemským právním úpravám a v ideálním případě být členským státem Evropské unie.

Vedení společnosti tudíž v současné době učinilo rozhodnutí zhodnotit případnou expanzi na slovenský trh s informačními lesnickými systémy, o kterém se domnívá, že výše uvedené náležitosti splňuje. V rámci své diplomové práce se tedy pokusím tuto domněnku blíže prozkoumat a navrhnout konkrétní řešení k případné expanzi. Na základě tohoto řešení následně budu schopen expanzi na slovenský trh vyhodnotit a přednést své doporučení vedení společnosti.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem mé diplomové práce je navržení vhodného způsobu expanze na slovenský trh informačních systémů určených pro lesní hospodářství a jeho zhodnocení. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je nutné si stanovit cíle dílčí.

Dílčí cíle:

- analýza slovenského trhu s informačními systémy pro lesní hospodářství,
- zhodnocení připravenosti společnosti na vstup na zahraniční trh,
- zvolení vhodného způsobu expanze,
- navržení priorit rozvoje obchodních aktivit na slovenském trhu,
- kalkulace nákladů spojených s expanzí a vyčíslení potenciálních výnosů,
- zhodnocení proveditelnosti expanze a její doporučení či zamítnutí.

## **1.3 Metody a postup zpracování**

Aby bylo možné objektivně navrhnout způsob vstupu na slovenský trh s lesnickými informačními systémy, je nutné výše uvedených dílčích cílů dosáhnout za pomoci různorodých metod. Na základě výsledků a výstupu z těchto metod budu následně schopen podložit svá rozhodnutí a postup, kterým by se společnost měla v následujících měsících ubírat.

Jako zcela stěžejní předpoklad pro správné a v budoucnu úspěšně navržené řešení vnímám správné zhodnocení a pochopení slovenského trhu s lesnickými informačními systémy. V současné době nechala společnost HA-SOFT s.r.o. za úplatu vytvořit kvalitativně-kvantitativní výzkum slovenského trhu s lesnickými informačními systémy

od renomované marketingové agentury B-Inside s.r.o., která se zaměřuje na zpracování marketingových analýz a výzkumů B2B trhů. Tato primární data společnost nabyla metodou standardizovaného dotazování, konkrétně osobním dotazováním v podobě telefonických rozhovorů.

Dotazování probíhalo od června do července roku 2022. Průzkum byl proveden mezi vlastníky lesů s rozlohou nad 1000 ha (hektarů) a firmami, které poskytují služby majitelům lesa. Kontakty na jednotlivé participanty z řad vlastníku lesa na Slovensku byly dodány v databázi od společnosti HA-SOFT s.r.o. Databáze obsahovala 141 záznamů, z nichž 78 bylo relevantních (stále provádějících činnost, odpovídajících na telefonní hovor, s majetkem přes 1000 ha apod.) Z těchto 78 bylo reálně obvoláno 58 podniků, při čemž ostatní odmítli odpovědět. Response rate tak dosáhl 74 %.

Průzkum byl následně doplněn o dotazování mezi podniky, které poskytují služby majitelům lesa a jsou tak potenciálními klienty na Slovensku. Jejich databáze byla ručně vytvořena na základě klíčových slov v popisech činnosti firmy a prvotně obsahovala 632 podniků. Při jejich obvolávání se ukázalo, že více než třetina žádné služby majitelům lesa neposkytuje a téměř 20 % má v databázi uvedené špatné telefonní číslo. U těchto oblužných firem bylo realizováno 42 rozhovorů. Data z tohoto výzkumu mám při psaní této diplomové práce k dispozici a využiji je pro opodstatnění svých rozhodnutí a jako vstupní informace do některých z níže uvedených metod a analýz, které zpracuji.

Na následujících řádcích se pokusím objasnit, proč jsem si pro dosažení hlavního cíle diplomové práce vybral právě tyto metody. Stručný popis těchto obecně známých metod dále naleznete v části teoretické.

**Situační analýzu** jsem zvolil právě proto, že její výstup nabízí komplexní přehled o příležitostech na slovenském trhu, stejně tak jako informace o zdrojích a možnostech naší společnosti. V ideálním případě provedená situační analýza blíže objasní, zda je společnost HA-SOFT připravena na nastávající výzvy a zda je potenciál vstupu na slovenský trh pro firmu dostatečně lukrativní. V analytické části následně budu pracovat s 5 konkrétními faktory situační analýzy, a to s: country, company, customers, competitors a change.

Jako první dílčí cíl jsem stanovil **analýzu slovenského trhu s informačními systémy pro lesní hospodářství**. V současné době je společnost na českém trhu velmi úspěšná a v rámci analýzy makroprostředí budu zjišťovat, jaké odchylky se na slovenském trhu oproti tomu českému nachází. Právě z tohoto důvodu jsem zvolil metodu **PESTLE**, která mi pomůže nalézt rozdíly mezi českým a slovenským trhem, které by mohly znamenat hrozbu či příležitost pro vstup společnosti na tento trh. V analytické části tudíž budu porovnávat nejdůležitější zjištěné faktory s hodnotami v tuzemsku. Dalším důvodem pro vypracování analýzy PESTLE je vstup jejich výsledků do situační analýzy. Informace nabyté z PESTLE analýzy budou vstupovat hned do několika zkoumaných faktorů situační analýzy, jakými jsou: národní specifika, makroekonomické faktory nebo i potenciální zákazníci.

**Porterovu analýzu pěti sil** jsem zvolil z vícero důvodů. Výstup této analýzy totiž mohu použít jako vstup do situační analýzy pod názvem „competitors“ a zároveň považuji za důležité obeznámit se s atraktivitou tržního segmentu lesnických informačních systémů na Slovensku. Porozumění jednotlivým hrozbám popsaných panem Porterem vnímám jako klíčové pro správné navržení a uchopení expanze, stejně tak jako vyvarování se potenciálních překážek souvisejících se vstupem na tento trh.

V kapitole 2.4.3. se zabývám jednotlivými **poměrovými finančními ukazateli**, které používám v analytické části své diplomové práce. Tyto 3 konkrétní finanční ukazatele považuji za důležité právě z toho důvodu, že nám dávají přehled o aktuální finanční situaci firmy, její pozici a možnostech dalšího rozvoje. Tak důležitý krok, jako je expanze společnosti do zahraničí, s sebou nese spoustu dílčích rozhodnutí, před jejichž učiněním pokládám za důležité seznámit se s aktuálním finančním zdravím společnosti. Zmiňovaná expanze může být důvodem nečekaných výdajů, na které se firma musí být schopna připravit a uzpůsobit tak i kapitálovou strukturu, potažmo zajistit schopnost dostát svých závazků a splácet je včas. Kromě dostatečného, ale nikoliv přebytečného množství likvidních aktiv by společnost měla znát i svůj aktuální stav zadluženosti. Právě ten nám totiž může dát odpovědi na otázku, jakým způsobem financovat plánovanou expanzi. V neposlední řadě ukazatel rentability počítám z toho důvodu, abychom měli přehled výnosnosti investovaného kapitálu v tuzemsku a měli tak jakési zrcadlo pro nastavování finančních cílů při investici na Slovensku.

**Analýzu zdrojů a kapitálu** jsem si ve své diplomové práci vybral z toho důvodu, že konkrétně v sektoru informačních technologií je kladen obrovský důraz na nehmotné zdroje, jakými jsou kompetentní personál, know-how, inovace a další faktory. Věřím, že tržní hodnota firmy je opravdu vyšší oproti té účetní právě z tohoto důvodu. Zaměstnanci pracující na vývoji informačního systému zde v tuzemsku jsou velmi kompetentní a znají svého oboru. Při expanzi na Slovensko bude nutné obdobně kompetentní pracovníky a nehmotné zdroje vyhledat a zajistit, pakliže má být projekt dlouhodobě úspěšný. Dále bude klíčové již vlastněné know-how efektivně předat společnosti na Slovensku, aby kvalita poskytovaných služeb v zahraničí neklesla.

**Marketingový mix** jsem zvolil z toho důvodu, že dává odpovědi na spoustu otázek, které se týkají expanze společnosti. Jelikož již dnes dokážeme důvody stojící za úspěchem společnosti v tuzemsku pojmenovat, vnímám jako důležité tyto faktory zanalyzovat a zamyslet se nad jejich použitelností na Slovensku. Kromě zjevných úprav týkajících se například cenotvorby a právní úpravy produktu věřím, že mi marketingový mix poskytne odpovědi na otázky týkajících se marketingové komunikace a budování dlouhodobých vztahů s novými slovenskými zákazníky, o nových možnostech distribuce či případnými odlišnostmi mezi preferencemi tuzemských a zahraničních zákazníků.

**Analýzu SWOT** jsem si vybral z toho důvodu, že do ní jako vstupní hodnoty vstupují výstupy z ostatních prováděných analýz. Tímto způsobem mohu zužitkovat veškeré zjištěné informace a logicky je uspořádat do jedné matice, která bude dávat již konkrétní přehled o tom, jak si společnost na trhu stojí.

## **2 Teoretická východiska práce**

V této části diplomové práce se budu zabývat literární rešerší hlavních pojmů, které se týkají tématu této práce.

### **2.1 Mezinárodní obchod**

Mezinárodní obchod nachází svůj počátek již velmi dávno v historii. Jelikož má každá země či státní útvar rozdílné předpoklady k produkci různých statků, komodit či zajišťování různorodých služeb, mezinárodní obchod či spolupráce se nabízí jako zjevné řešení k zajištění co největší efektivity výroby daných produktů a následné směny na mezinárodním trhu. Zároveň dle autora Miroslava Svatoše vnější ekonomické vztahy lze popsat jako takové vztahy, které silně podporují mírovou spolupráci a snižují riziko konfliktu. Dále autor tvrdí, že u sousedských zemí, jakými Česká republika a Slovenská republika jsou, je budování zahraničního obchodu prostředkem k tvorbě a udržení dlouhodobých a kvalitních sousedských vztahů. (17)

#### **2.1.1 Rizika/Bariéry**

Jednotlivé státy se mohou snažit předcházet vstupu zahraničních firem na svůj domácí trh. Činí tak proto, aby svůj domácí trh ochránili a pomohli tak tuzemským firmám. Před vstupem firmy na zahraniční trh by měla být provedena analýza překážek, které daná země uplatňuje vůči vstupu zahraničního zboží. Tyto bariéry mezinárodního obchodu totiž mohou posléze určovat, který druh expanze na zahraniční trh firma zvolí. (19)

Takovýchto překážek, které mohou firmě znesnadňovat vstup na zahraniční trh, je celá řada. Může se například jednat o tyto hojně vyskytované bariéry:

- smluvní omezení tarifního či netarifního charakteru,
- autonomní omezení tarifního či netarifního charakteru,
- administrativní překážky,
- technické překážky. (19)

## Smluvní prostředky

Jsou uplatňovány v bilaterálních i multilaterálních mezinárodních ekonomických vztazích formovaných na úrovni jednotlivých států. Těmito smluvními prostředky tedy rozumíme například obchodní smlouvy, platební nebo úvěrové dohody a další. (19)

V multilaterálních vztazích mohou však být pravidla pro mezinárodní obchod určena členstvím dané země v mezinárodních organizacích a uskupeních, jakými je například Světová obchodní organizace (WTO), která má za cíl přispívat k hladkému průběhu mezinárodního obchodu a k odstraňování obchodních bariér a překážek mezi zeměmi. (19)

## Autonomní prostředky

Tyto prostředky jsou definovány z jednostranných zájmů a rozhodnutí státu. Cílem takovýchto regulací je buď částečně omezit či zcela vyloučit vstup zahraniční konkurence na domácí trh. Rozhodnutí o autonomních opatřeních však musejí být v souladu se smlouvami a dohodami, které stát uzavřel v rámci smluvních opatření mezinárodní obchodní politiky. (19)

Jedním z nejznámějších tarifních autonomních opatření je například clo. Jedná se o poplatek, který musí obchodník převážející zboží přes hranice státu zaplatit. Známe několik druhů cel:

**Tabulka 1: Druhy cel**

Podle funkce cla	Podle směru pohybu zboží	Podle způsobu výběru
Fiskální	Dovozní	Valorická
Ochranná	Vývozní	Specifická
Prohibitivní		Diferencovaná
Skleníková		
Odvetná		
Negociační		
Diferenční		
Preferenční		
Antidumpingová		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 19)

## 2.1.2 Expanze

V rámci mezinárodního obchodu rozumíme pojmem expanze vstup společnosti na zahraniční trh. Před samotným vstupem na zahraniční trh však společnost musí zvážit



řadu faktorů, které mohou v budoucnu ovlivnit úspěšnost takovéto expanze. Důležitým faktorem jsou například bariéry a překážky v regionu, kam chce společnost vstupovat, či již existující konkurence na daném trhu. Mimo jiné hraje velkou roli také kvalita produktu, dostatečné množství lidských zdrojů, kapitálu a další. (5,19)

### 2.1.2.1 Způsoby expanze

Druhy expanzí dělíme na dva základní způsoby dle kapitálu. Jednou z možností je zakládání poboček či přidružených společností, což řadíme do kapitálových způsobů expanze. Společnosti však mohou realizovat svojí mezinárodní expanzi i například pomocí méně riskantních a nákladných možností, které nevyžadují vklad do základního kapitálu firmy v hostitelské zemi. Mezi tyto možnosti patří například licence či franchising. (5,19)

*Tabulka 2: Druhy expanzí*

Bezkapitálové způsoby		Kapitálové způsoby	
Export	Smlouvy	Joint ventures (JV)	Plně vlastněné podniky
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R+D smlouvy	50% podíl	Brownfield
Ostatní	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze
	Ostatní		Ostatní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 9)

### 2.1.2.2 Důvody k expanzi

Zejména globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak i v oblasti služeb. Liberalizace mezinárodního obchodu zapříčinila řadu událostí, které vedly k rozvoji mezinárodních firemních aktivit. Vlivem již zmiňované liberalizace mezinárodního obchodu došlo k volnému pohybu kapitálu, k rozvoji moderních komunikačních technologií, k rozvoji přepravních a logistických systémů a spoustě dalších událostem. Následkem bylo kromě rozvoje mezinárodních firemních aktivit také zvýšení konkurence na světových trzích. (9)

Internacionalizace tudíž firmám otevírá nové možnosti. Na jednu stranu mají společnosti vstupující na zahraniční trhy možnost získání nárůstu tržeb a zisků právě kvůli prodeji na nových trzích, čímž otevírají dveře nové poptávce, ale také zároveň mohou snižovat náklady vlivem úspor z rozsahu. (9)

Nové, zahraniční trhy také dávají příležitost společnostem přemístit některé ze svých aktiv do lokalit s lepšími podmínkami pro jejich vykonávání. S internacionalizací se firmám tudíž otevřeli nové lokality, ve kterých může být cena práce i několikanásobně nižší, a tudíž výrazně snižovat náklady na produkci. (9)

Úspěšná internacionalizace je podmíněna vědomostmi a zkušenostmi. Jedná se jak o obecné, a tudíž do zahraničí přenositelné know-how, tak i o know-how specifické, které se bezprostředně týká podmínek na konkrétním trhu a které lze získat právě aktivním působením na zvoleném trhu. Výsledkem je, že by se měla firma co nejvíce snažit pochopit specifika zvoleného trhu, čímž výrazně zvedne své šance na úspěšné setrvání na daném trhu. (9)

## **2.2 Informační technologie**

Informační systémy a informační a komunikační technologie jsou neodmyslitelnou součástí dnešního světa. V dnešní době se na digitalizaci klade velký důraz a příkladem toho jsou i podnikatelské subjekty. Zároveň informační systémy a technologie výrazně ovlivňují způsob práce lidí v mnoha oblastech. Informační systém na vnitropodnikové procesy či kdejakou aplikaci na usnadnění pracovních činností má již leckterá firma. Informační technologie a systémy některá odvětví změnila výrazným způsobem. (1)

Exemplárním případem je například účetnictví, ve kterém bylo běžné všechny účetní operace zaznamenávat ručně na papír. Tento proces byl zdlouhavý a snáze produkoval chyby vlivem lidského faktoru. Dnes již většina účetních společností využívá účetní informační systémy, které se staly běžnou praxí a urychlují proces účtování stejně tak, jako do jisté míry eliminují chyby vzniklé lidským pochybením. (1)

Informační technologie je tedy velmi dynamicky se rozvíjející odvětví, které se neustále mění. Podniky, které se zabývají vývojem informačních systémů, jsou nuceny neustále své produkty aktualizovat, vylepšovat a zdokonalovat, jelikož je na trhu často velký počet konkurentů, kteří by jinak stagnující podnik kvalitativně předčili. (1)

### **2.2.1 Software**

Výraz „Software“ (či jeho zkratka SW) pochází z anglické odborné literatury a běžně se používá i v té české. Tento pojem značí programové vybavení, jež je v informatice

souhrnný název pro všechny počítačové programy používané v počítači, které provádějí nějakou činnost. V podstatě můžeme konstatovat, že výraz software zahrnuje v počítači vše, co není hmatatelné, tedy co není hardware. (1)

V kontextu tvorby softwaru se rovněž používá také pojem programový systém. Programový systém je v zásadě softwarový produkt, který je tvořen množinou programových jednotek (modulů, objektů, komponent, služeb) a jejich vzájemných vazeb. (1)

Další důležitý pojem je aplikační software. Tento výraz používáme v případě, kdy chceme označit takový aplikační software (zkráceně aplikaci), který je určen pro koncové užití přímo uživatelem. V oblasti podnikových informačních systémů je aplikační software takový software, který používají uživatelé informačního systému při řešení svých informačních potřeb v byznysu. (1)

Software jako produkt s sebou nese různá specifika. Oproti klasickým, hmatatelným produktům software jako informační systém a produkt plní spíše funkci manažerské podpory, která významně ovlivňuje chod společnosti. Implementace nového softwaru, potažmo informačního systému či přechod společnosti na jiný je často doprovázen i organizačními a provozními změnami v rámci celé společnosti. (1,22)

Dalším specifikem softwaru jako produktu je fakt, že informační technologie jsou odvětvím dynamickým a rychle se měnícím. Na rozdíl od fyzických produktů, které jsou po procesu výroby a následném prodeji vnímány jako hotové a dokončené, je software neustále se vyvíjející, vylepšovaný a upravovaný. Software můžeme vnímat jako živý organismus, o který je nutné se starat, udržovat jej a neustále jej zdokonalovat. Pakliže se bavíme konkrétně o informačním systému, musíme reagovat na vnější změny, kterými mohou být například změna firemní strategie či nové legislativní úpravy, které zapříčiní nutnost systém dále vyvíjet a upravovat, jinak nevyhnutelně dojde k jeho zániku. (1,22)

Na druhou stranu jsou však výše popsané informace podnětem pro variabilní cenotvorbu, jelikož jednorázovým nákupem softwaru situace nekončí. V zájmu vývojáře softwaru i zákazníka je systém udržovat, upravovat a zlepšovat, a proto je běžné, že kromě prvotní pořizovací platby přicházejí na řadu měsíční či roční platby směrem k dodavateli za tuto údržbu a další vývoj. (1,22)

### 2.2.2 Softwarová licence

V informatice se jedná o právní nástroj, který umožňuje používat nebo nadále redistribuovat software, který je v České republice chráněn zákonem. V ČR je tímto zákonem autorský zákon číslo 121/2000 Sb. (18,27,16)

Softwarové licence bývají velmi komplikované a často je autoři softwarů nechávají zpracovávat své právníky. Existuje velké množství druhů licencí a autor si zvolí takový typ licence, který mu vyhovuje.

Výběr ze známých druhů licencí:

- EULA (End-User-License-Agreement) – je určena pro koncového uživatele softwaru, licence určuje, co uživatel se softwarem smí a nesmí dělat. Zejména je zde zakázána editace a šíření programu. Velmi přísně vzato se nejedná o licenci, ale o smlouvu mezi autorem a koncovým uživatelem.
- BSD licence – jedná se o licenci pro velmi svobodný software. Tato licence nezakazuje volné šíření obsahu, ale pouze stanovuje, že uživatel musí uvést autora softwaru a informace o licenci.
- Licence Apache – opět se jedná o svobodnou softwarovou licenci. Licence Apache umožňuje uživateli svobodně software využívat k nejrůznějším účelům, editovat software a nadále jej redistribuovat, aniž by došlo k porušení licenčních práv. (18,27,16)

### 2.3 B2B trh

Na rozdíl od B2C trhu zákazníci na trhu B2B nenakupují produkt pro svoji osobní spotřebu či potěchu, ale z důvodu navýšení svých budoucích zisků či snížení nákladů. Pokud se tedy společnost vyskytuje na B2B trhu, je nutné si výše popsaný fakt uvědomit a efektivně s ním pracovat. Takovýto trh má mnohá specifika, která jej od trhu B2C výrazně odlišují. Na trhu se tedy potkávají firmy s jinými firmami v různých obchodních pozicích, někdy jako odběratel, jindy jako dodavatel, a hledají společně výhodné řešení pro oba subjekty. (8)

Trhy organizací (B2B) lze rozdělit následovně:

- Horizontální trhy: jedná se o takové trhy, kdy dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích. Často zde hovoříme o poskytování služeb (např. finančních, poradenských, marketingových apod.). (4)
- Vertikální trhy: jedná se o úzce specializované trhy, kdy dodavatel oslovuje zákazníka či skupinu zákazníků v konkrétně úzce specializovaném odvětví (např. specifický průmyslový nebo zemědělský produkt). (4)

Dále lze trhy organizací rozdělit dle počtu a dominance jednotlivých dodavatelů a odběratelů na trhu:

- trhy s dominancí zákazníků,
- trhy s dominancí dodavatelů,
- neutrální trhy. (4)

### **2.3.1 Specifika B2B trhů**

Jak již bylo zmíněno, trhy organizací se oproti trhům B2C liší dosti jasně. Na trzích B2B velmi často platí následující charakteristiky:

- menší počet větších odběratelů,
- těsný vztah odběratelů s dodavateli,
- profesionální přístup k nákupu,
- poptávka je odvozena od poptávky spotřebitelů,
- poptávka je nepružná a se změnou ceny se příliš nemění,
- časté jsou přímé nákupy a dlouhodobé spolupráce. (4)

Výše uvedené charakteristiky by měla společnost pochopit a umět s nimi nakládat, pokud chce být sama na trhu organizací úspěšná. Jak je uvedeno výše, značný důraz je často kladen na dlouhodobý obchodní vztah mezi jednotlivými subjekty na trhu. Jednotlivé objednávky jsou tímto způsobem plánovány dopředu a obě společnosti tak mohou lépe předvídat budoucí výši pohledávek a závazků. (4)

## 2.4 Situační analýza

Jedná se o všeobecnou metodu, pomocí které zkoumáme jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího i vnitřního prostředí, které na firmu působí. Situační analýza je rovněž prvním krokem marketingového strategického řízení, zejména jeho etapy plánování. Cílem situační analýzy je zhodnotit faktory působící na podnik (v rámci makroprostředí i mikroprostředí) a také situaci a možnosti samotného podniku (kvalita zaměstnanců, know-how, strategie firmy, finanční situace atd.). (4)

V ideálním případě je výstupem situační analýzy porovnání příležitostí firmy s jejími možnostmi a zdroji. Na základě této analýzy jsme pak schopni vyhodnotit, zda je firma připravena na nové výzvy či nikoliv, popřípadě kde se nacházejí nedostatky, které zapříčiňují stagnaci společnosti. (4)

Při vypracovávání situační analýzy jsou používány další metody, které se zaměřují na konkrétní prostředí firmy a přinášejí důležité poznatky pro komplexní vyhodnocení situace společnosti. (4)

Situační analýza se sestává z několika zkoumaných faktorů, kdy každý začíná písmenem „C“ v anglickém jazyce. Obsahově může situační analýza zkoumat 4 až 7 takovýchto faktorů, přičemž v plném rozsahu vypadá následovně:

- country – národní specifika;
- climate/context – makroekonomické faktory;
- company – podnik, spolupracující firmy a osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- cost – náklady;
- change – změna. (4)

### 2.4.1 Analýza PESTLE

Před vstupem firmy na mezinárodní trh je vhodné provést analýzu vnějšího prostředí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je analýza PEST, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického. Zjištěné informace pomohou společnosti pojmenovat vlivy,

kteře na společnost působí. Tyto vlivy společnost sice přímo ovlivnit či usměrnit nedokáže, ale povědomí a pochopení těchto faktorů umožní společnosti se lépe na trhu přizpůsobit a reagovat na odchylky v tomto prostředí. Rozšířenou verzí je analýza PESTLE, která se mimo již zmiňovaných faktorů zabývá také prostředím legislativním a environmentálním. Z důvodu tématu této diplomové práce, jež se dotýká oboru lesnictví, zahrnu do analýzy i tato prostředí. (9)

### **Politické a právní prostředí**

V rámci tohoto prostředí zkoumáme politický systém v zemi, politickou stabilitu, začlenění země do mezinárodních seskupení, vztahy k okolním zemím, korupční prostředí a snahu vládní garnitury s tímto jevem bojovat a další.

Dále sem spadají legislativní úpravy rozdílné od tuzemských týkajících se předmětu podnikání, všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, podmínky pro zaměstnávání cizinců a tak podobně. (9)

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je zkoumáno hned z několika důvodů. Mezi hlavní patří ekonomická vyspělost státu a jeho stabilita, kurzová politika, proexportní nástroje, ale také míra pomoci lokálních výrobců a podnikatelů státu v podobě dotací atd.

Mimo jiné analýza ekonomického prostředí zahrnuje některé makroekonomické ukazatele, jakými jsou např. míra nezaměstnanosti či vývoj HDP na obyvatele. (9)

### **Sociálně-kulturní prostředí**

Prostředí sociálně-kulturní může razantně ovlivnit úspěch či neúspěch vstupu nové firmy na zahraniční trh. Nejčastějšími faktory, které v tomto prostředí zkoumáme, jsou jazykové bariéry, vnímání země mateřské společnosti obyvateli země expanze atd. (9)

Dále nám údaje z tohoto prostředí nabízejí představu o návycích obyvatelstva, jejich nákupním chování a preferencích. Mimo jiné se v rámci sociálně-kulturního prostředí lze také dozvědět, jaké je demografické rozložení obyvatelstva, jaká je průměrná vzdělanost a další cenné informace. Tyto informace mohou být stěžejní zejména pro společnosti nájímající vysoce vzdělané a kompetentní jedince, kterých může být v daném regionu různé množství. (9)

### **Technologické prostředí**

Posledním zkoumaným prostředím v rámci analýzy PEST je prostředí technologické. V dnešním období vysoké globalizace jsou informace získané zkoumáním tohoto prostředí velice důležité. Konkrétně bývá předmětem zkoumání například technická vyspělost země, míra pokrytí regionu energiemi a internetem či například počet patentů ve zkoumaném odvětví.

Zároveň je klíčovým ukazatelem také míra investic do výzkumu a vývoje. Zejména společnosti z oblasti informačních technologií a výzkumné sféry tyto informace mohou významně ovlivňovat. (9)

### **Legislativní prostředí**

Jedná se o zkoumání právních faktorů, jakými mohou být legislativní změny či úpravy v tuzemsku i v zahraničí, vliv na kvóty, dovoz, vývoz nebo samotné zdanění. Všechny tyto faktory mají vliv na vnitřní i vnější stránku fungování podniku a je nutné je důkladně zvážit zejména před vstupem na zahraniční trh. Dále do této kategorie rovněž řadíme také firemní předpisy a interní pravidla společnosti. (4)

### **Enviromentální prostředí**

Tyto faktory se zabývají především působením okolního životního prostředí a vlivem ekologie. Řadíme sem zákony o likvidaci odpadů, zákony o ochraně životního prostředí, regulace spotřeby energie a další.

Environmentální faktory jsou klíčové především pro odvětví cestovního ruchu, zemědělství a podobně. Lesnictví se tohoto tématu velice dotýká, a proto považují za důležité enviromentální prostředí zanalyzovat. Nicméně globální oteplování, přechod na udržitelné zdroje a etické získávání zdrojů donutily snad každou organizaci, aby ve svém fungování environmentální faktory zohlednila. (4)

## **2.4.2 Analýza trhu – lesnictví**

V této kapitole se věnuji oboru lesnictví, jeho specifikům a trendům, jelikož právě tento stěžejní průmysl je cílovým trhem pro informační systémy společnosti zadavatele.



### 2.4.2.1 Definice

Lesnictví lze popsat jako obor lidské činnosti, jež se zabývá udržením a zvelebením lesů s plným využitím jejich užitků ve prospěch vlastníků i společnosti. Jedním z dalších významných cílů lesnictví je produkce dříví, jakožto důležité obnovitelné suroviny prostřednictvím trvale udržitelného hospodaření v lese. Les obvykle chápeme jako ekosystém, v němž se ve vysoké hustotě objevují stromy. Porost nacházející se v lese je většinou dlouhověký. (2)

### 2.4.2.2 Externality a specifika

V rámci lesnického průmyslu vzniká řada kladných externalit, které ocení nikoliv pouze společnost, ale také ekologové, turisté, zvířata a řada dalších. Kladnými externalitami rozumíme činnost či aktivitu, kterou firmy či jednotlivci způsobují zisk jiným subjektům bez možnosti takto vzniklé zisky nárokovat. Nejčastějšími mimoprodukčními funkcemi hospodářských lesů jsou:

- vodohospodářská funkce – lesy rostoucí v povodí vodních toků zlepšují vyrovnanost průtoků, tlumí extrémní a mají vliv i na kvalitu vody,
- půdo-ochranná funkce – les je účinná ochrana půdy před erozí,
- klimatická funkce – lesy tlumí klimatické extrémní, vytvářejí specifické porostní mikroklima nutné pro existenci četných lesních rostlin a živočichů. Lesní dřeviny i ostatní rostliny spotřebovávají významné množství oxidu uhličitého, který dočasně vážou ve své biomase. V případě, že roste zásoba biomasy (dříví) na jednotce plochy, snižuje les množství oxidu uhličitého (důležitého skleníkového plynu) v zemské atmosféře,
- rekreační funkce – les je prostor významný pro rekreaci,
- funkce "rezervoáru" biodiverzity – lesy jsou útočištěm pro řadu volně žijících druhů živočichů a rostlin,
- krajinná funkce – les je důležitý krajinný a estetický prvek. (25)

Úkolem lesnictví je nalezení rovnováhy mezi hospodářským využíváním a ochranou lesů. V počátcích lesnictví, kdy byl kritický nedostatek dříví a jiných produktů lesů, dominoval požadavek na rychlé zvýšení produkce s následným zajištěním její trvalosti, vyrovnanosti

a jistoty. Lesnictví se přednostně orientovalo na produkci dříví. Ochrana lesa a prostředí byly rozvíjeny postupně jako cesta k zajištění udržitelné a dlouhodobé produkce lesa. (25)

Pakliže se zaměříme na potenciální zákazníky lesnických informačních systémů, tak zjistíme, že i přes obrovský potenciál tohoto trhu, se v lesnictví objevuje relativně malý počet subjektů. Hlavní subjekty na tomto trhu můžeme rozdělit do dvou skupin. První z nich jsou subjekty, které les vlastní, a do druhé skupiny řadíme společnosti, které les samy nevlastní, ale nabízejí lesnické práce subjektům z první skupiny. (24)

#### **2.4.2.3 Trendy v lesnictví**

Jednoznačný trend, který v posledních letech postihuje nejen lesnictví, ale i další průmyslová a jiná odvětví, jasně směřuje směrem k digitalizaci a robotizaci. Je zřejmé, že stroje nahrazují manuální lidskou práci při lesnických činnostech v terénu stále více a více, což má za následek zvýšení produkce dříví, menší počet pracovních úrazů a další pozitivní aspekty. Na druhou stranu těžká technika s nesprávnou manipulací a zacházením může způsobit více škody než užitku. Jedním z negativních faktorů robotizace je znečištění životního prostředí stroji či narušení přírody vlivem obtížné manipulace v zahuštěných prostorech či hůře dostupných lokalitách.

Digitalizace na druhou stranu přispívá zejména k zefektivnění správy činností lesního hospodaření, dále k efektivnější komunikaci mezi lesníky a příslušnými úřady zabývajícími se lesním hospodářstvím, ale také k minimalizaci chybovosti vzniklé lidským faktorem.

Závěrem podkapitoly trendů bych tedy vyzdvihнул stále častější přechod z manuální lidské práce na práci nahrazenou stroji a čím dál tím větší důraz na implementaci specializovaných lesnických informačních systémů, které napomáhají zefektivnění všech prováděných činností. (24)

#### **2.4.3 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil neboli analýza konkurence se hojně používá k určení atraktivity trhu či konkrétního tržního segmentu. Autor této metody analýzy konkurenčního prostředí na daném trhu definoval těchto pět sil následovně: stávající konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti v odvětví, substituty, zákazníci a dodavatelé. (6)

Každá z výše zmíněných sil představuje pro podnik hrozbu. Při nízkých hodnotách některé z těchto sil naopak příležitost. Analýza těchto pěti sil nám následně dává představu o již zmiňované atraktivitě daného trhu či tržního segmentu. Výsledkem je tedy porovnání této atraktivity s cíli a prostředky společnosti. Pakliže je trh či jeho segment dostatečně atraktivní, slučuje se s cíli společnosti a zároveň je vstup na tento trh pro podnik uskutečnitelný z hlediska dostupných zdrojů, můžeme tento trh označit jako vhodný k expanzi. (6)

### **Hrozba intenzivní rivality v segmentu**

Pokud již je na trhu velké množství stávajících konkurentů, jsou vysoké fixní náklady na provoz podniku nebo bariéry odchodu ze segmentu vysoké, vzniká tak reálná hrozba rivality v daném segmentu. Výše popsané podmínky mohou vést k cenovým válkám, reklamním bitvám a také mohou vést k neustálému uvádění nových produktů na trh, což bývá zpravidla velmi nákladné. V takovémto prostředí představuje stávající konkurence pro společnost reálnou hrozbu a měla by zvážit, zda je na vstup do těchto podmínek připravená. (6)

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Zvažujeme 3 faktory, které s sebou segment přináší. Výši bariér vstupu, odchodu a také velikost ziskového potenciálu. Nejhorší situace nastává tehdy, když jsou bariéry vstupu i odchodu vysoké. V tomto případě je sice na trhu stále velký ziskový potenciál, ale firmy, které na trhu oproti konkurenci zaostávají, nemohou snadno odejít. Dalším scénářem je situace, kdy jsou vstupní bariéry nízké, ale bariéry odchodu vysoké. V takovémto případě na trh v dobrých časech proudí spousta firem, které však v krizi nemohou odejít. Tento fakt pak vede nadkapacitě výrobců na trhu a sníženým ziskům pro všechny zúčastněné. V ideálním případě jsou bariéry vstupu vysoké a bariéry odchodu nízké. Za takovýchto okolností nevzniká na trhu chronická nadkapacita a zároveň ty firmy, jejichž výkon zaostává, mohou ze segmentu jednoduše odejít. Malým počtem konkurentů v segmentu tak zároveň zůstává vysoký ziskový potenciál. (6)

### **Hrozba substitučních výrobků**

V případě, kdy se na trhu vyskytuje velké množství skutečných či potenciálních substitutů, lze o segmentu konstatovat, že je neatraktivní. Substituty totiž mohou omezit

výši ceny, potažmo zisků. Exemplárním případem je například letecká přeprava, která výrazně ovlivňuje přepravu autobusovou, železniční a lodní. Pakliže jsou ceny letenek nízké, ostatní druhy přeprav zaznamenávají nižší zisky. (6)

### **Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících**

Z pohledu vyjednávací síly kupujících označujeme za neatraktivní tržní segment takový segment trhu, kde odběratelé mají nízké náklady na změnu dodavatelů, když jsou odběratelé citliví na změnu ceny v důsledku snížení ziskovosti apod. Zároveň v situaci, kdy je na trhu odběratelů malé množství, mají tito odběratelé velkou kupní sílu.

V kombinaci s velkým množstvím dodavatelů je situace pro prodávající opravdu složitá. Nejlepší ochranou dodavatelů před rostoucí kupní silou kupujících je zaměřit se na ty kupující, kteří mají vyjednávací sílu co nejmenší nebo na ty, kteří mají nízkou schopnost změnit dodavatele. Další variantou je připravovat takové nabídky, kterým by neodolali ani ti nejsilnější hráči na trhu. (6)

### **Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů**

Pro odběratele je segment neatraktivní, pakliže je dodavatel schopen libovolně měnit cenu či dodávané množství. Nejsilnější jsou dodavatelé při vyjednávání tehdy, když jsou koncentrovaní a organizovaní. Pokud jsou zároveň náklady na změnu dodavatele vysoké, neexistují možné substituty nebo pokud je výrobek důležitým vstupem pro kupující, tak je vyjednávací síla dodavatelů ještě větší. Aby se kupující vzniku takto enormní vyjednávací síly dodavatelů vyvarovali, doporučuje se uzavírání oboustranně prospěšných smluv a obchodů a zároveň spolupráce s větším množstvím dodavatelů. (6)

## **2.4.4 Vybrané finanční ukazatele**

Finanční ukazatele patří mezi stěžejní nástroje elementární finanční analýzy, neboť právě tyto ukazatele přinášejí cenné odpovědi na nejrůznější otázky související s finančním zdravím firmy. V případě této diplomové práce budou v analytické části provedeny výpočty třech základních finančních ukazatelů, jimiž jsou ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability. (14)

#### 2.4.4.1 Zadluženost

Tímto pojmem označujeme skutečnost, kdy podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluhy. V praxi je běžné, že se firmy do určité míry zadlužují, neboť právě tento cizí kapitál může být za určitých podmínek levnější než kapitál vlastní. V praxi se rovněž často nevyskytuje situace, kdy firma není zadlužena vůbec, či kdy naopak veškeré financování pochází z cizích zdrojů. Nalezení správného poměru mezi financováním cizím a vlastním kapitálem je pro zdravé fungování firmy zcela nezbytné. (14)

Prvním vzorcem, který během analýzy zadluženosti použijeme, je tzv. ukazatel věřitelského rizika. Tímto ukazatelem zpravidla určujeme celkovou zadluženost podniku, čehož docílíme poměřením celkových závazků k celkovým aktivům společnosti. (14)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice 1: Celková zadluženost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Při zkoumání zadluženosti společnosti je dále nutné využít koeficient samofinancování. Tento koeficient nám udává, jaký je poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Vyjadřujeme pomocí něj tedy proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Dle odborníků je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku. (14)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice 2: Koeficient samofinancování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

#### 2.4.4.2 Likvidita

Pojmem likvidita označujeme schopnost určité složky se bez větší ztráty hodnoty a v krátkém časovém úseku přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost je v některých pramenech odborné literatury následně označována jako likvidnost. Pakliže se však bavíme o likviditě podniku, tak máme na mysli schopnost podniku uhradit včas své platební závazky.

I přesto, že firma může vlastnit velkou spoustu kapitálu vázaného v aktivech, tato skutečnost sama o sobě neznamena, že je společnost schopna v stanoveném časovém

intervalu vyplatit část peněžních prostředků na uhrazení svých závazků. Při analýze likvidity podniku se často setkáváme s dilematem. Na jednu stranu je nutné určitou část aktiv držet v peněžních prostředcích, jelikož nám tato skutečnost dává možnost pružně reagovat na nečekané komplikace, výzvy či investice. Zároveň je firma v této situaci více svobodná ve svých rozhodnutích, které musí učinit v krátkém časovém intervalu. Na druhou stranu však držení přebytečných peněžních prostředků snižuje výnosové procento kapitálu a o takovýchto volných peněžních prostředcích můžeme konstatovat, že jsou alokovány neefektivně.

V praxi se nejčastěji setkáme se třemi druhy likvidity, které se liší dle jejich výpočtu a tím i položek z rozvahy, které do něj vstupují. (14)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 3: Okamžitá likvidita**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Okamžitá likvidita bývá též označována jako likvidita prvního stupně. Jedná se o to nejužší vymezení likvidity, kdy kalkulujeme pouze s těmi aktivy, které jsou již převedeny na pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky. Doporučené hodnoty se pohybují okolo 0,2 – 0,5. (14)

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 4: Pohotov\acute{a} likvidita**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Pohotov\acute{a} likvidita je označována jako likvidita druhého stupně. Zjednodušený překlad rovnice výše znamená, že by podnik měl být schopen pokrýt své krátkodobé závazky i za předpokladu, kdy nemusí prodat své zásoby. Doporučené hodnoty se stanovují okolo 1-1,5. (14)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 5: Běžná likvidita**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Běžná likvidita se nazývá likviditou třetího stupně. Tento stupeň likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, potažmo kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se udává v rozmezí od 200–250 %. (14)

### 2.4.4.3 Rentabilita

Pojmem rentabilita označujeme schopnost podniku vytvářet nové zdroje či dosahování zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilitu tedy můžeme nazvat jako výnosnost vloženého kapitálu. Výpočtů rentability je mnoho a opět se dají dělit dle toho, jaké položky z účetních výkazů do nich vstupují. Pro účely této diplomové práce využiji výpočtu ukazatele ROA, který nám dává povědomí o návratnosti celkového vloženého kapitálu, potažmo o celkové efektivnosti firmy, její výdělečné schopnosti a produkční síle. Následně vypočítám i ukazatele ROE a ROS. V čase by vývojové hodnoty ukazatele ROA měly růst a nikdy by neměly být nižší než 5 %. (14)

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

#### **Rovnice 6: ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Ukazatel ROE neboli ukazatel rentability vlastního kapitálu je rovněž velmi zajímavý ukazatel, který nalezne uplatnění zejména mezi majiteli společnosti či během výpočtů konkurence. Tento ukazatel má nicméně spoustu nedostatků, a proto je důležité chápat jeho výsledky a být schopen je správně interpretovat. Ukazatel ROE bude například dosahovat příznivějších hodnot dle toho, jak moc je společnost zadlužená. Více zadlužená společnost má totiž nižší proporcii vlastního kapitálu a kvůli tomu bude tato rentabilita onoho vlastního kapitálu vyšší, nicméně za cenu vyššího rizika pro společnost. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 0,08. (14)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### **Rovnice 7: ROE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Poslední ukazatel z řad těch zabývajících se návratností vypočítám ukazatel ROS. Jedná se o ukazatel návratnosti tržeb. Tento ukazatel je někdy označován jako ukazatel ziskové marže, jelikož vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření po zdanění na tržbách za prodej výrobků a služeb. (14)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

#### **Rovnice 8: ROS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

#### **2.4.5 Analýza zdrojů a kapitálu**

Jak již název napovídá, tato analýza se zabývá hodnocením nikoliv pouze kapitálu, ale rovněž také zdrojů společnosti. Aby byla firma na trhu úspěšná, předčila své konkurenty či získala konkurenční výhodu, jako první krok musí analyzovat své zdroje a kapitál. Právě v tento moment, kdy společnost zná své silné a slabé stránky, tak se může zaměřit na další budování svých předností či eliminování svých nedostatků. (10)

Konkrétně v sektoru informačních technologií je kladen velký důraz právě na zdroje, zejména ty lidské. Informace, obchodní strategie, inovace, know-how a kompetentní školený personál je základem úspěchu nejen v této sféře. Všechny výše popsané zdroje či činnosti, která firma má či dělá následně, vytvářejí již zmiňovanou konkurenční výhodu. (10)

Dle autora Thaddeuse některé velké a světové společnosti získaly konkurenční výhodu a skvělé postavení na trhu nejen díky kvalitnímu produktu, ale právě i z velké míry kvůli skvěle zvládnutým obchodním procesům a rozumně nastavené podnikové strategii. Zároveň autor tvrdí, že neustálé zlepšování a aktualizování zdrojů je pro firmu klíčově důležité, aby mohla obstát v dynamicky se měnícím prostředí. (10)

Mimo jiné organizace musí vzít v úvahu obor svého podnikání, jeho strukturu a dynamiku tohoto odvětví právě proto, aby mohla kompetentně rozhodovat o tom, kam budou jednotlivé zdroje a kapitál alokovány. (10)

Zejména důležitost lidských zdrojů a intelektuálního vlastnictví zapříčinily, že v poslední době mnoho úspěšných firem nabývá mnohokrát větší tržní hodnoty oproti jejich knižní (účetní) hodnotě. Edvinsson a Malone (1997) jsou toho názoru, že hodnota jakékoli firmy je souhrnem jejího finančního a intelektuálního kapitálu. (10)

Právě intelektuální kapitál je v rámci IT společností tím nejdůležitějším vlastnictvím. Intelektuální kapitál je přenášen skrze lidské zdroje, které mají pro takovéto společnosti obrovskou hodnotu. IT společnosti dbají na spokojenost svých zaměstnanců se značnou razancí, jelikož vysoká míra fluktuace takovýchto klíčových zaměstnanců by mohla být pro firmu smrtící. (10)





**Obrázek 1: Struktura kapitálu organizace**  
(Zdroj: 10)

Lidský kapitál je založen na znalostech zaměstnanců, jejich inovativnosti a vynalézavosti, na jejich dovednostech, stejně tak jako na hodnotách a kultuře. Management společnosti by však nikdy neměl zapomenout na to, že intelektuální kapitál není majetkem firmy, ale každého ze zaměstnanců. Tato skutečnost znamená, že firma si tento kapitál jen pronajímá a pokud zaměstnanec odejde, opustí firmu i tento konkrétní intelektuální kapitál, který daný jedinec vlastní. (10)

Základnou znalostí organizace je potom suma několika faktorů, kterými jsou zejména:

- přijímání správných lidí (s požadovanými znalostmi, schopnostmi atd.),
- vlastní výzkum trhu,
- sledování trendů a technologií,
- interní výzkum a vývoj,
- publikace, databáze,
- licence, kontraktování výzkumu a patentů a další.

#### **2.4.6 Marketingový mix**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingové mixu

může manažer použít v libovolné četnosti a pořadí. Všechny tyto prvky však nakonec slouží stejnému cíli, kterým je uspokojení potřeb zákazníků.

Nejznámější obdoba marketingového mixu se nazývá tzv. 4P, které značí produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). K těmto prvkům však byly časem přidávány stále další, které marketingový mix rozšiřují. Jelikož je software, jakožto produkt zkoumané společnosti HA-SOFT, prodáván i jako služba, doplníme marketingový mix o další 3P, které se v rámci marketingového mixu ve službách používají. Těmito 3P jsou: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). (21)

### **Produkt**

Produktem rozumíme vše, co společnost nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Pakliže se jedná o službu, jakou je například servis sítě, aktualizace legislativy v softwaru či předplacení licence na využívání softwaru, potom je klíčovým prvkem definujícím tuto službu kvalita. Rozhodování o produktu se dotýká i jeho vývoje, životního cyklu či nabízeného sortimentu. (21)

### **Cena**

Společnost, která cenu stanovuje, si zejména hlídá náklady, relativní úrovně ceny, úlohy ceny při podpoře prodeje (slevy) a další spoustu faktorů. Cena produktu či služby hraje významnou roli při výběru zákazníka. Základním předpokladem pro uskutečnění obchodu mezi prodávajícím a kupujícím je, že cena produktu či služby musí být právě v takové výši, kdy kupující je ochoten zboží za tuto cenu koupit a prodávající je ochoten za tuto cenu zboží prodat. Cenotvorba jako taková je klíčovým procesem, který výrazně ovlivňuje postavení společnosti na trhu, její výkon a životaschopnost na trhu s konkurencí. (21)

### **Distribuce**

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě či produktu. Dále souvisí s místní lokalizací (umístěním) služby, s volbou případného zprostředkovatele (dealera) a dalších. (21)

### **Marketingová komunikace**

Jedná se o způsob komunikace mezi společností a zákazníkem. Nejedná se pouze o daný produkt, jeho cenu a další vstupující faktory, ale zejména o vnímání společnosti

veřejností, citovou vazbou a loajalitou zákazníka vůči společnosti a další. V marketingové komunikaci se také zabýváme zvolením správných komunikačních kanálů, které firmě pomohou oslovit cílovou skupinu co nejefektivněji. (21)

### **Lidé**

Lidé se stávají jedním z klíčových prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že i zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace by se tudíž měla zaměřit na výběr, vzdělání a motivování svých zaměstnanců. Na druhou stranu je však vhodné stanovit i pravidla pro chování zákazníků. Tímto způsobem vznikají příznivé vztahy mezi organizací a zákazníkem. (21)

### **Materiální prostředí**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník předem nezná kvalitu nabízené služby, dokud ji nespotřebuje. Na rozdíl od některých hmotných produktů rovněž nelze službu vrátit. Organizace by se tudíž měla pokusit službu zákazníkovi co nejvíce přiblížit ještě dříve, než si ji koupí, aby se očekávání zákazníka před koupí co nejvíce blížila skutečné povaze nabízené služby. K tomuto účelu může sloužit vlastní showroom, kancelář, letáčky s vypsanou specifikací jednotlivých produktů a služeb a další. (21)

### **Procesy**

Procesy významně vstupují do hodnocení služby zákazníkem. Dlouhé čekání v restauraci na obsluhu může zákazníkovi zkazit požitek i z vynikajícího pokrmu. Pokud tedy chce organizace minimalizovat chybovost a co nejvíce zákazníkovi zpříjemnit požitek ze služby jako takové, musí mít perfektně zvládnuté vnitropodnikové procesy, stejně tak jako ty obchodní. (21)

## **2.4.7 Analýza SWOT**

Analýza SWOT je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších metod pro analýzu prostředí. Popisuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Jejím hlavním cílem je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami.

V klasickém pojetí se dá SWOT analýza rozdělit na analýzu SW a analýzu OT. Doporučuje se začít analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí

z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory politicko-právní, sociální, kulturní atd.), tak i mikroprostředí (zákazníci, konkurence). Jako vstupní informace lze využít výstupy z analýz PEST, Porterovy analýzy pěti sil a jiných.

Následuje analýza SW, která se zabývá vyhodnocením silných a slabých stránek společnosti a týká se vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, kvalita managementu, firemní zdroje, mezilidské vztahy atd.). Při hodnocení silných a slabých stránek podniku může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií například podle nástrojů marketingového mixu.

Nevýhodou SWOT analýzy může být, že je příliš statická a může být subjektivní. (21)

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obrázek 2: SWOT matice**  
(Zdroj: 21)

### 3 Analýza současného stavu

V této části diplomové práce se budu zabývat analýzou současného stavu společnosti a slovenského trhu s lesnickými informačními systémy za pomoci odborných metod popsanych v teoretické části. Stěžejní bude situační analýza, do které budou vstupovat výstupy z ostatních výše popsanych metod. Na základě výsledků z této kapitoly posléze budu schopen zvolit již konkrétní řešení a návrhy pro expanzi společnosti.

Některé analýzy týkající se specifík podnikání na Slovensku a slovenském trhu s lesnickými informačními systémy budou porovnány se skutečnostmi v tuzemsku, jelikož právě případné rozdíly mohou být příležitostmi či hrozbami při vstupu na nový trh.

#### 3.1 Představení společnosti



Obrázek 3: Logo společnosti  
(Zdroj: 19)

Název společnosti: **HA-SOFT, s.r.o.**

Sídlo společnosti: **Rokycanova 566/17, Židenice, 615 00 Brno**

Identifikační číslo: **46345680**

Právní forma: **Společnost s. r. o.**

Předmět podnikání: **Vývoj informačního systému pro řízení lesních hospodářství**

##### **Stručný popis společnosti:**

Společnost HA-SOFT je brněnská rodinná firma s více než 30 lety působení na trhu. Od roku 1992 se specializuje na vývoj komplexního informačního systému s názvem SEIWIN, který je hlavním produktem firmy. O kvalitě tohoto produktu svědčí i skutečnost, že SEWIN je nejpoužívanějším lesnickým informačním systémem v ČR. Na vývoji systému se v současné době podílí 25 zaměstnanců. (3)

Systém SEIWIN v nynější době používají vlastníci a správci 93 % českých lesů, což ze společnosti dělá jednoznačného lídra trhu se specializovanými lesnickými informačními systémy v tuzemsku. Rovněž společnost spolupracuje s odbornými středními a vysokými lesnickými školami, kde se studenti učí se systémem SEIWIN

pracovat již během studií. Od roku 2023 je společnost taktéž držitelem certifikace ISO 27001, 27017 a 27018 pro oblast Návrh a vývoj SW aplikací a systémů, jejich implementace, podpora, správa a údržba, dále poskytování SW licencí a provoz souvisejících cloudových služeb. (3)

Z hlediska vlastnické struktury je společnost HA-SOFT, s.r.o. dceřinnou společností mateřské společnosti HOLDIO, s.r.o., která má 7 společníků, jimiž jsou fyzické osoby. Mimo HA-SOFT, s.r.o. nalezneme pod společností HOLDIO, s.r.o. další dvě společnosti, konkrétně Estancy, s.r.o. a dále Woodsy Corporation System, s.r.o. (13)

### **Strategie a vize společnosti do budoucna:**

Společnost je na českém trhu již značně etablovaná a velice úspěšná, jelikož ovládá zhruba 93 % trhu. Mateřská společnost, HOLDIO, s.r.o. je s úspěchem na českém trhu rovněž spokojena a v kooperaci s vedením společnosti HA-SOFT, s.r.o. hledá další výzvu, která by představovala novou obchodní příležitost, jelikož v tuzemsku by bez vývoje nového produktu spíše stagnovala. Expanze společnosti na zahraniční trh se jeví jako přirozená cesta k uspokojení nároků vedení, jelikož otevírá nové dveře, jejichž potenciál doposud není konkurencí využit. Jednou z možných destinací je Slovensko, které je České republice velmi blízké, nikoliv pouze geograficky, a zmiňované příležitosti nabízí. Na následujících řádcích se pokusím zjistit, do jaké míry je slovenský trh s lesnickými informačními systémy vhodnou volbou pro uskutečnění expnaze.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí**

V této kapitole se budu zabývat analýzou makroprostředí, tedy analýzou faktorů, které ať už přímo či nepřímo ovlivňují společnost. Tyto faktory ve velké většině případů může společnost ovlivnit jen minimálně nebo vůbec a jejich pochopení je klíčové právě proto, že mohou pro společnost představovat buď příležitost či hrozbu.

Na samém závěru každé analýzy provedu stručné shrnutí těch nejdůležitějších zjištění, které přehledně umístím do tabulky dle jejich ať už kladného či záporného vlivu na společnost.

### **3.2.1 Analýza PESTLE – Lesní hospodářství a dřevozpracující průmysl SK**

V rámci této analýzy budu zkoumat politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální prostředí se zaměřením na lesní hospodářství a dřevozpracující průmysl, jelikož pochopení faktorů, které společnost ovlivňují či ovlivňovat budou vnímám jako podstatné pro správné uchopení expanze.

#### **3.2.1.1 Politicko-právní prostředí**

Lesnicko-dřevařský sektor již po dlouhá léta obhospodařuje obnovitelnou a pro každý stát strategickou surovinu. Lesní hospodářství je důležitý a perspektivní pilíř národního hospodářství zejména v souvislosti s prosazováním cílů „Zelené dohody“ a přechodem na oběhové a udržitelné hospodářství. Politici se zejména snaží klást důraz na zajištění plánovitého a dlouhodobě udržitelného obhospodařování slovenských lesů, jejich stabilitu a rozvoj, které jsou založeny na přístupu ekonomickém, ekologickém a sociálním. Velká část slovenských lesů je podobně jako v tuzemsku ve vlastnictví státu, zejména pod LESY SR, š. p., ŠL TANAP-u, š. p., LPM Ulič, š. p. a VLM, š. p. V zájmu státu je tedy zajistit adekvátní politický vliv na obhospodařování lesního majetku ve vlastnictví státu a aktivně pomáhat nejen výše zmíněným společnostem, ale rovněž také soukromým vlastníkům a správcům lesa. Vstupem do Evropské unie se rovněž vytvořil prostor pro vyšší podíl mezinárodního obchodu vlivem jednodušších podmínek evropského trhu, dále došlo k rozvoji jazykových kompetencí zaměstnanců sektoru a realizaci projektů v rámci mezinárodní spolupráce. (15)

#### **3.2.1.2 Ekonomické prostředí**

Sektor lesního hospodářství a dřevozpracujícího průmyslu patří mezi sektory s přímým podílem na tvorbě HDP. V současnosti tento sektor generuje 2 % HDP ve Slovenské republice a z dlouhodobého hlediska má lehkou růstovou tendenci. Oproti průměru Evropské unie je takovýto podíl na HDP nadstandardní, jelikož členské státy tohoto útvaru dosahují průměrně pouze 0,5 % svého HDP. Slovensko je obecně značně lesnaté, dominantní zastoupení je především v kraji Banskobystrickém, kde tvoří přibližně 6 % krajského HDP a dále v kraji Prešovském s podílem zmíněného sektoru na úrovni 3 %. Dohromady tyto dva kraje čítají až 41 % celkového HDP v rámci Slovenské

republiky v daném sektoru. Zejména dřevozpracující průmysl se řadí mezi 6 sektorů s nejvyšší úrovní mezinárodního obchodu jak ze strany importu, tak i exportu. Hlavní položkou těchto transakcí jsou oboustranně součástí nábytku.

3 730 mil. EUR (celkový objem produkce sektoru k roku 2020)	40 % Zahraničí	23 % Německo
		11% ČR
		9 % Rakousko
	26 % Jiné sektory	23 % stavebnictví, geodézie, kartografie
		15 % obchod, marketing, cestovní ruch
		14 % celulózo-papírový a polygrafický průmysl
	13 % Domácnosti	
	2% Veřejná správa	
	26 % Lesní hospodářství a dřevozpracující průmysl	

**Obrázek 4: Struktura spotřebitelů produkce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

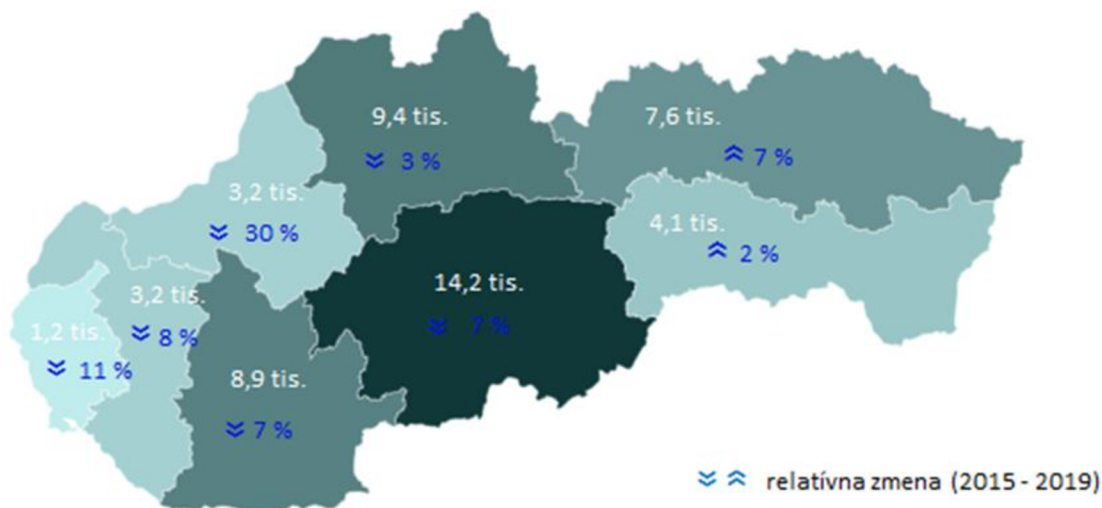
Dle Organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů v rámci zajištění udržitelných zdrojů se do roku 2030 očekává nárůst produkce a také spotřeby všech dřevěných produktů (papír, lepenka, řezivo, průmyslové dřevo). Mimo jiné by mělo dojít k nárůstu stanoveného podílu energie z obnovitelných zdrojů spotřebovaných v rámci EU z 20 % na 27 %. (15)

### 3.2.1.3 Sociální prostředí

V sektoru v současné době pracuje zhruba 70 000 osob, kteří dohromady představují 3 % všech pracujících lidí na Slovensku. Počet zaměstnanců vzrostl o 5 % oproti roku 2001 a v mezinárodním měřítku má sektor vyšší podíl zaměstnanosti jen 5 zemí, při čemž dominuje Lotyšsko se zaměstnaností 5,1 %. Nejvíce pracujících je zaměstnáno



v podnicích velikostní kategorie mezi 1-19 zaměstnanci s podílem 30 % na celkové zaměstnanosti sektoru. Pro Slovenskou republiku je taktéž pozitivní zprávou, že v sektoru dominují slovenské podniky s 97 %-ním podílem a zaměstnávající 84 % všech zaměstnanců pracujících v sektoru lesního hospodářství a dřevozpracovatelském průmyslu.



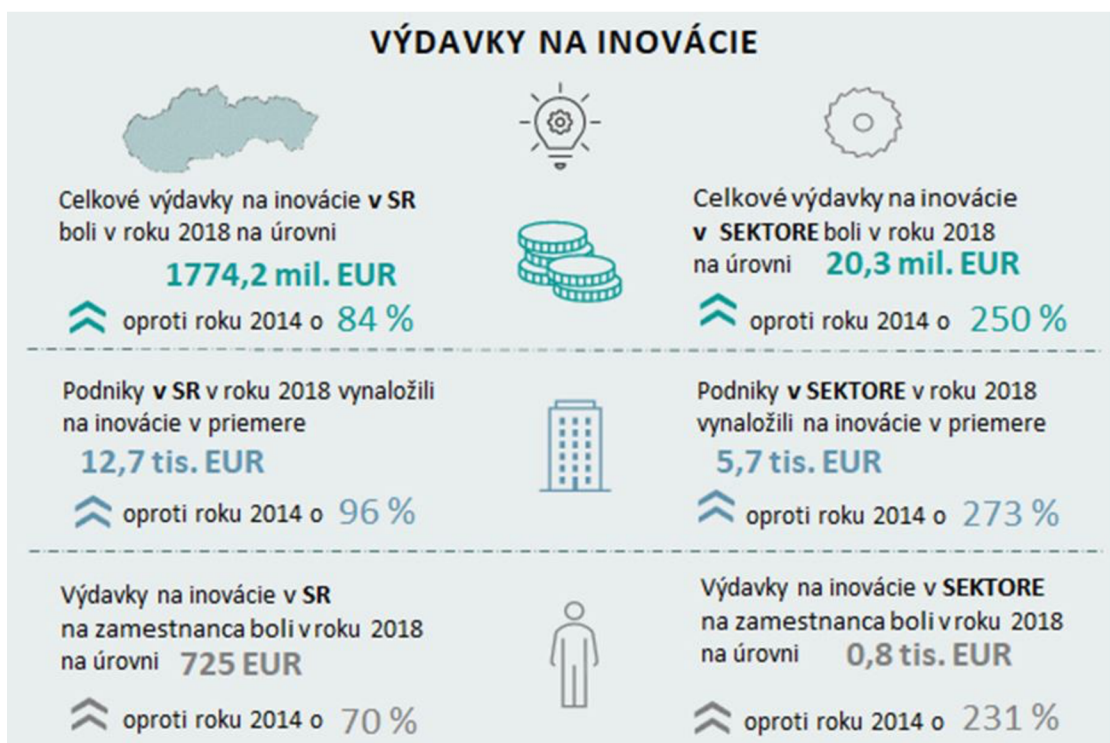
**Obrázek 5: Regionální rozložení zaměstnanců v sektoru**  
(Zdroj: 20)

Zhruba 73 % všech zaměstnanců jsou muži a jen přibližně jedna čtvrtina všech zaměstnanců disponuje vysokoškolským vzděláním. Na druhou stranu však v tomto sektoru jeden zaměstnanec v průměru vyprodukuje 24 000 EUR přidané hodnoty ročně, což je o 31 % nižší hodnota, než jaký je průměr na Slovensku. Tímto faktem se sektor řadí mezi sektory s nejnižší produktivitou práce, což také reflektuje průměrná mzda v sektoru, která dosahuje pouhých 974 EUR měsíčně. Z tohoto pohledu se tak sektor řadí do oblasti s nejnižšími mzdami v rámci Slovenské republiky.

Z hlediska budoucnosti pracovní síly v sektoru se v následujících 5 letech počítá s potřebou doplnit pracovní sílu v rozsahu 5 000 osob, přičemž se očekává příchod 8 000 absolventů. Jelikož si však až 94 % absolventů nenachází pracovní uplatnění v sektoru svého studijního zaměření, tak tento fakt pro budoucnost sektoru nejeví nic dobrého. Do roku 2025 se tedy očekává nedostatek absolventů s potřebným vzděláním na úrovni 5 000 osob, respektive sektor bude muset hledat pracovníky z řad nekvalifikovaných zaměstnanců. Sektor však patří mezi sektory s největším potenciálem automatizace a lze očekávat, že do 20 let technologie pomohou nahradit přibližně až 70 % všech pracovních procesů, kteří dnes obstarávají lidé. (15)

### 3.2.1.4 Technologické prostredí

Nová doba s sebou prináša radu technológií, ktoré môžu pomoci zefektívniť proces výroby, distribúcie, správy, skladovania a mnoho ďalších procesů. Lesní hospodárství a dřevozpracovatelský průmysl bude v nejbližších letech ovlivněn vícero inovačními změnami z různých oblastí. Jednotlivé sektorové aplikace inovací, které mají vliv na národní standardy zaměstnání, jsou řazené do 22 kategorií, ze kterých se v daném sektoru může uplatnit až 9 z nich, a to 3D technologie a materiály, AR/VR – vnořená a virtuální realita, automatizace, nové materiály, nové metody, robotizace, smart technologie, zelená ekonomika a v neposlední řadě také rozvoj informačních technologií, jakou je například specializovaný informační systém SEIWIN.



Obrázek 6: Výdaje na inovace v SK

(Zdroj: 20)

Z obrázku výše lze vypočítat, že sektor zaznamenává značný nárůst výdajů směřujících do inovací a rozvoje moderních technologií nikoliv pouze ze strany státu, ale také ze strany samotných podniků, které si uvědomují, že takovéto investice jsou pro jejich konkurenceschopnost na trhu esenciální.

Příchodem nových technologií budou nejvíce ovlivněni zaměstnanci, kteří si buď budou muset nové dovednosti pro výkon činnosti osvojit či zaměstnání opustit. Stručný výčet některých odborných dovedností a vědomostí, které budou zaměstnanci v budoucnu ovládat jsou: použití informačních technologií v rámci komplexních procesů lesnictví, dálkový průzkum země, využívání GNSS systémů v lesnictví, principy zelené ekonomiky k rozvoji venkova, využívání a ovládání rozšířené reality, vizualizace a modelovacích procesů, aplikace principů agrolesnictví, analyzování a využívání výsledků dálkového průzkumu Země v lesnictví a mnoho dalších.

I přesto, že velká část stávajících zaměstnanců těmito změnami ovlivněna bude, zůstávají i tací, kterých se změny nedotknou. Do této skupiny zaměstnanců například spadají: mechanik a opravář pojezdných zařízení a strojů v lesnictví, operátor lesních traktorů, pracovník manipulace s dřevem v lesnictví, pracovník pro pěstování a ochranu lesa, pracovník v semenářství, školkařství a drobné lesní výrobě a několik dalších. (15)

#### **3.2.1.5 Legislativní prostředí**

Nejčastějším problémem, na který sektor naráží, jsou stále se měnící a vznikající novely zákona o lesích, zákona o ochraně přírody, zákoníku práce a dále daňových a odvodových zákonů, což má za následek negativní vliv na podnikatelské prostředí lesnických podniků a pracovníků v lesním hospodářství. Dále lze také konstatovat, že slovenská národní legislativa je přísnější než legislativa evropská a při zavádění a prosazování mnohých legislativních omezení je používána účelová, přitom zavazující se argumentace potřebou jejího přijetí na základě pokynů definovaných Evropskou komisí. Ve výsledku jsou některé zákony nevyhovující a samo škodlivé slovenskému sektoru lesního hospodářství. Do budoucna by tedy bylo přijetí kompatibilního a komplexního zákona o lesích a zákona o ochraně přírody tím nejlepším řešením pro sektor lesnictví jako takový. (15)

#### **3.2.1.6 Enviromentální prostředí**

Jedním z největších otazníků nad současným přístupem k ochraně lesa, který blízce souvisí s lesním hospodářstvím, je bezesporu tzv. bezzásahový režim. Bezzásahový režim se postupně stává důležitou součástí ochrany biodiverzity lesních stanovišť, dosud však v malé míře těch, které byly činností člověka v minulosti výrazně pozměněny. Tento

nový přístup k ochraně a obnově lesa však s sebou nese určitá rizika, jakými jsou nepříznivé dopady na vodu, klima a ostatní ekosystémové služby. Mimo jiné může dojít k neregulovaným a neodborným zásahům do životního prostředí, které mohou rovněž vyvolat vlnu negativních událostí. Na druhou stranu se však otvírají určité příležitosti v rámci enviromentální politiky jako např.: zvýšení podílu lesů, ve kterých se uplatňuje přírodě blízké obhospodařování. Další příležitostí je zavádění ekologicky příznivých technologických postupů do lesní výroby, zvyšování podílu dřevěných výrobků na úkor plastu, zvyšování podílu obnovitelných zdrojů energie na bázi lesních produktů a zavádění progresivních ekosystémových přístupů ke krajině. (15,11)

### 3.2.1.7 Shrnutí analýzy PESTLE

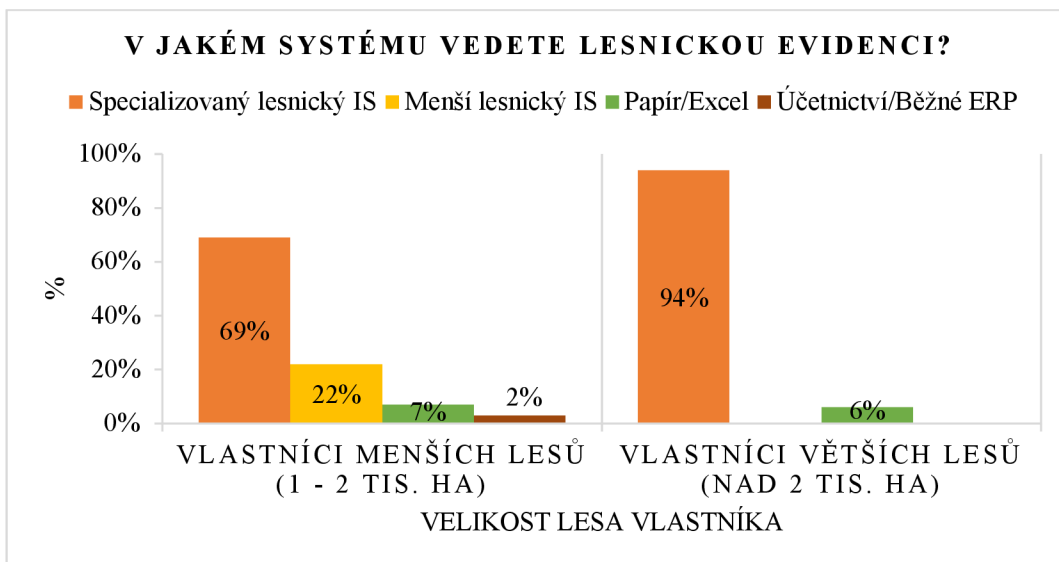
Tabulka 3: Shrnutí analýzy PESTLE

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Podobné rozložení vlastnické struktury jako v ČR.	Sektor s velmi nízkým pracovním ohodnocením (Vysoká fluktuace zaměstnanců).
Nadstandardní podíl sektoru na HDP země (Zaměření na Banskobystrický kraj).	Nedostatečný počet kvalifikované pracovní síly (Nutné důkladné zaškolení).
Velký potenciál automatizace a digitalizace sektoru.	Stejně jako v ČR je běžná častá legislativní úprava zákonů (nutné sledování změn a jejich aplikace do systému).
Zvyšující se dotace a výdaje do sektoru ze strany vlády a EU.	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.2 Analýza současného stavu slovenského trhu

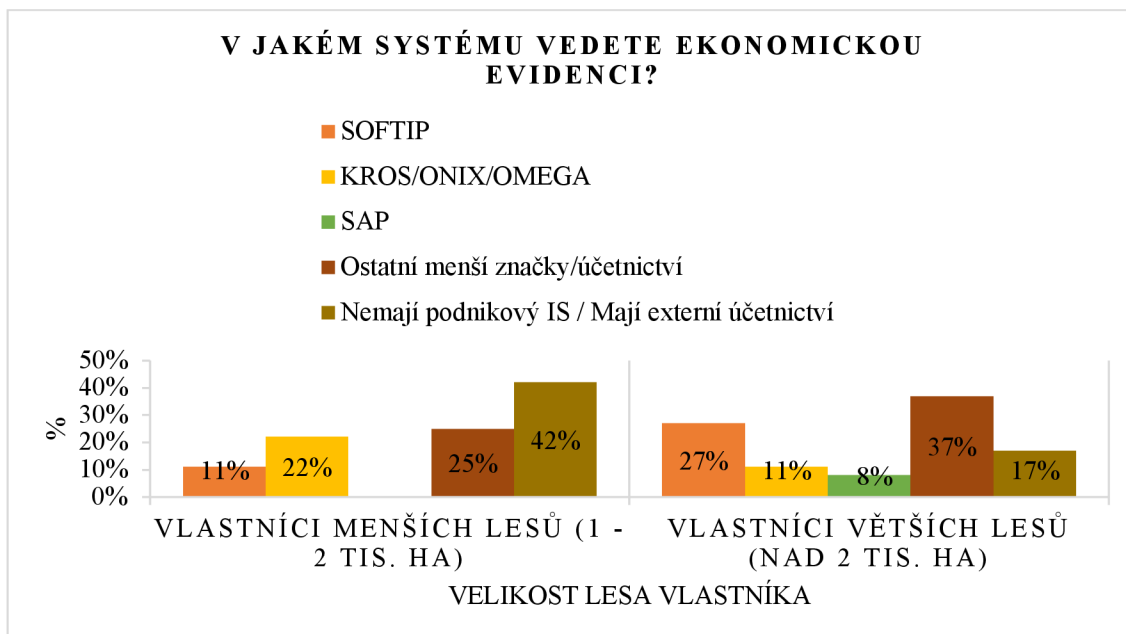
V této kapitole se budu zabývat zanalyzováním klíčových faktorů, které budou ovlivňovat expanzi společnosti směrem k jejímu makroprostředí, nacházet shody a nesrovnalosti mezi trhem českým a slovenským. Věřím, že informace v této kapitole obsažené mi pomohou zvolit správné řešení pro navržení expanze a odůvodnit tak některá má rozhodnutí.



**Graf 1: Jakým způsobem vedou slovenští vlastníci lesů lesnickou evidenci?**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle 29)

Z odpovědí vyplývá, že Excel či standardní evidence činností na papíře jsou překonané a běžné účetnictví využívá jen minimum správců lesa. Vlastníci menších lesů častěji využívají menší lesnické informační systémy.

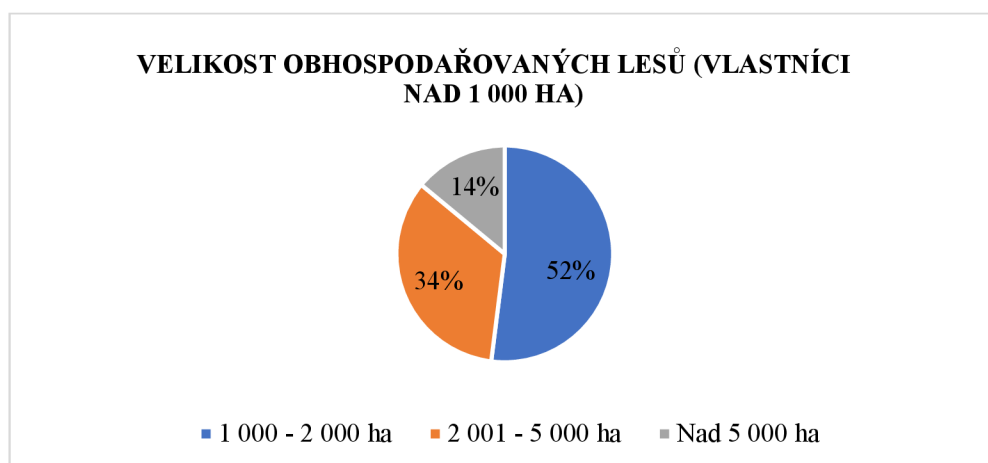
Lesníci na Slovensku jsou tedy na lesnické informační systémy zabývající se výrobou zvyklí a přechod na jiný informační lesnický systém nemusí být tak problematický, jako implementace zcela nového informačního systému v rámci digitalizace vnitropodnikových procesů.



**Graf 2: Jakým způsobem vedou slovenští vlastníci lesů ekonomickou evidenci?**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle 29)

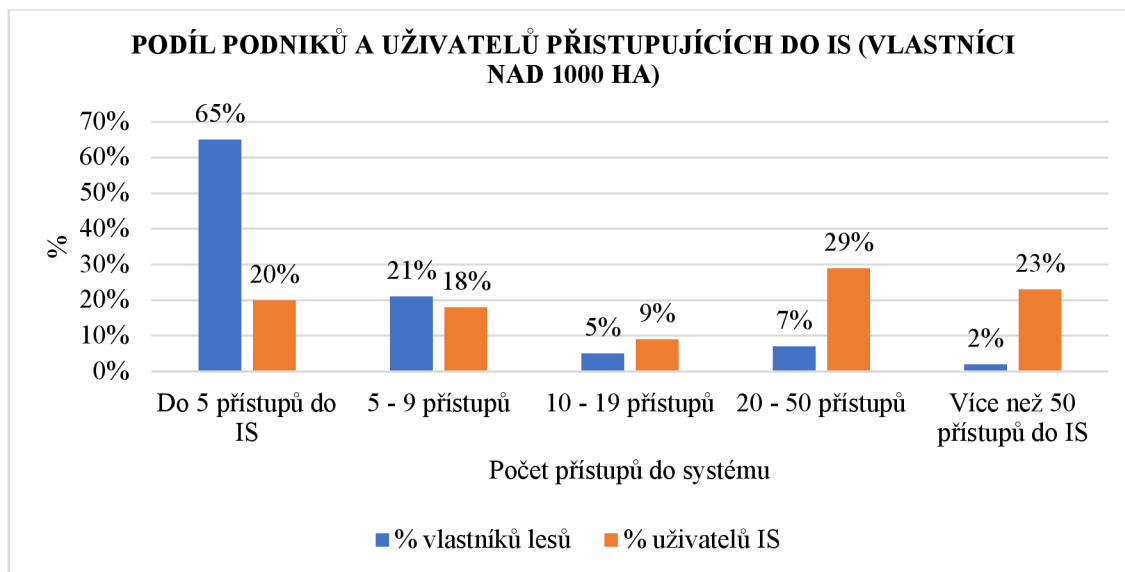
Ekonomiku podniků řeší správci lesa obvykle v běžném účetnictví nebo s externí účetní. Správci větších lesů častěji využívají podniková ERP, konkrétně SOFTIP, Kros či SAP. Přesto má 54 % z nich pouze běžné účetnictví nebo externí účetní. Vlastníci menších lesů mají specializované ERP ve třetině případů.

Jednou z hlavních výhod informačního systému SEIWIN od společnosti HA-SOFT s.r.o. je, že spojuje výrobní a ekonomickou část do jednoho systému, a tudíž si zákazníci nemusejí objednávat jiné účetní a ekonomické programy a všechny informace naleznou na jednom místě.



**Graf 3: Velikost obhospodařovaných lesů vlastníků nad 1000 ha**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle 29)

Více než polovina vlastníků lesa s pozemky alespoň nad 1 000 hektarů nevlastní více než 2 000 hektarů lesa. Zhruba třetina dotazovaných vlastní lesnickou půdu ve velikosti od 2 001 do 5 000 hektarů. Čtrnáct procent největších subjektů dle rozlohy vlastněných lesů má alespoň 5 000 hektarů. Tyto největší subjekty jsou také klienti s největším potenciálem. Na následujících grafech se pokusím zjistit, zda velikost pozemků rovněž úměrně souvisí s počtem uživatelů, kteří do systému vstupují, neboť právě počet uživatelů systému je rozhodujícím měřítkem pro tvorbu ceny.

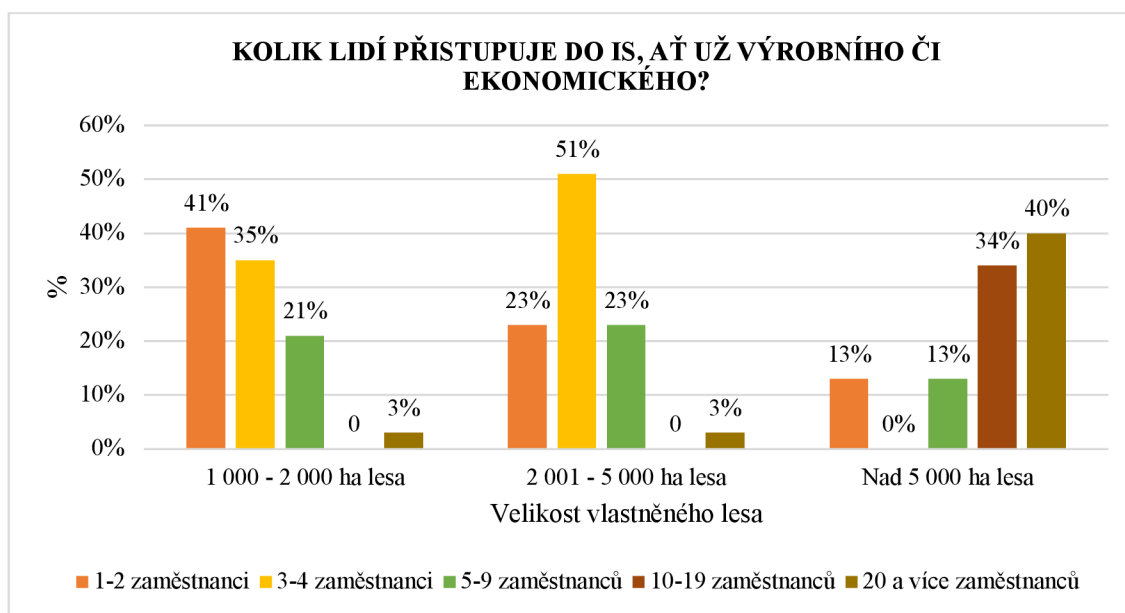


**Graf 4: Podíl podniků a uživatelů přistupujících do IS**

*(Zdroj: vlastní zpracování dle 29)*

Z grafu výše lze vypožorovat, že 65 % subjektů z řad dotazovaných vlastníků lesa představuje v celkovém součtu pouhých 20 % celkových uživatelů. Nejvíce razantní nárůst počtu uživatelů nacházíme od mety 20 přístupů, kdy 52 % všech uživatelů vstupujících do informačního systému pracuje pro méně než jednu desetinu všech dotazovaných subjektů. Z této informace vyplývá, že je trh značně koncentrovaný a vyskytují se na něm dominantní hráči, kteří pokrývají více než polovinu všech aktivních uživatelských oprávnění.





**Graf 5: Počet přístupů do IS dle velikosti pozemků vlastníka**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 29)

Lze odhadnout, že do lesnických informačních systémů potřebuje přístup zhruba 1 000 uživatelů z řad podniků, které vlastní alespoň 1 000 hektarů lesa. Zhruba 80 % uživatelů lesnických systémů najdeme v rámci 34 % největších podniků, respektive více než 50 % uživatelů pracuje pro 9 % největších podniků. Za předpokladu, že se na trhu nachází cca 130 vlastníků s rozlohou pozemků nad 1 000 hektarů, pak více než polovina uživatelských účtů (cca 500) najdeme u 11 z nich. Těchto 11 subjektů jsou tedy největší hráči na trhu, kteří z pohledu společnosti zabývající se vývojem lesnického informačního systému představují klíčové partnery, jelikož získání několika takovýchto větších klientů může zajistit velmi rychlé opanování alespoň poloviny aktivního trhu.



### 3.2.2.1 Shrnutí analýzy trhu

Tabulka 4: Shrnutí analýzy trhu

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Vedení evidence v Excelu či na papíře je překonané, lesníci preferují lesnický informační systém.	Malých firem je spousta a individuálně představují pouhé jednotky přístupů do systému.
Ekonomiku řeší lesníci bokem, na trhu doposud není systém, který propojuje výrobu s ekonomikou.	Bez akvizice velkých hráčů bude dominance na trhu velmi složitá a náročná, takřka nemožná.
Zhruba 9 % podniků tvoří přes 50 % všech přístupů do systému na Slovensku. (dominance pár velkých společností)	
Jedná se tedy o 11 podniků, které dohromady poskytují až 500 přístupů do systému	

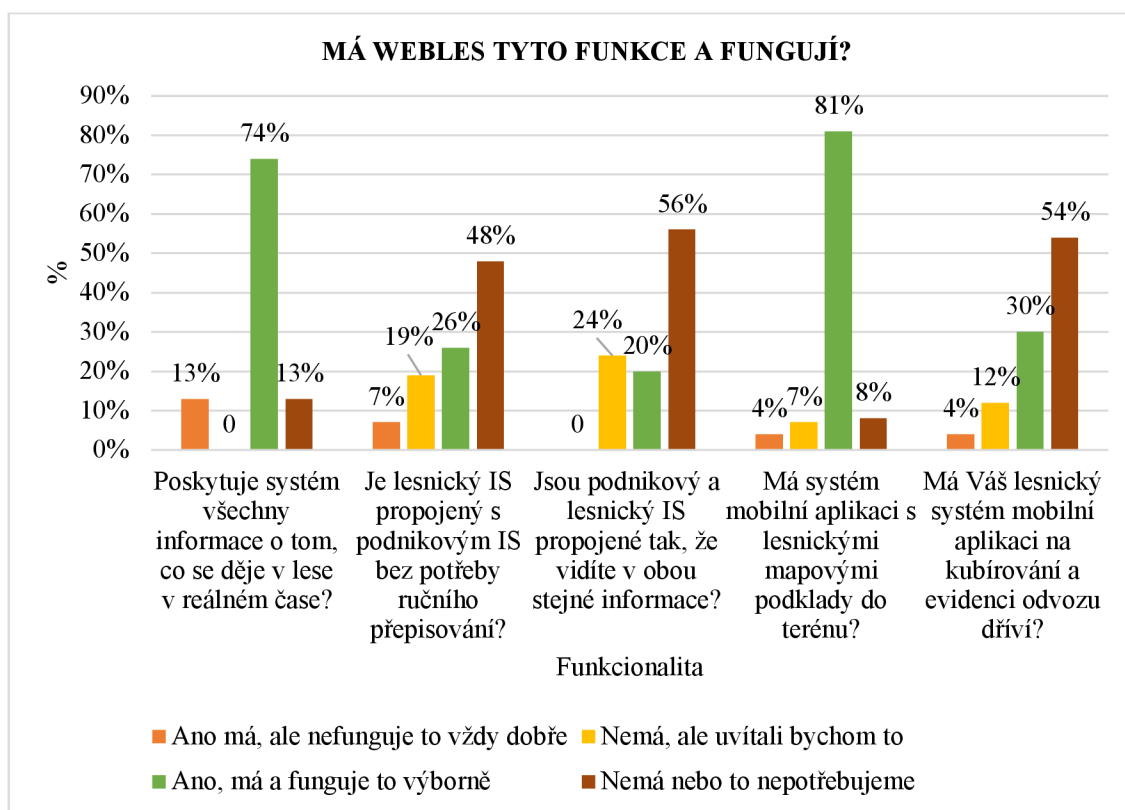
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.3 Porterova analýza pěti sil

Na následujících řádcích přistoupím k analýze stávající konkurence, hrozbě vstupu potenciální konkurence, vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a v neposlední řadě také možnosti substitučních výrobků. Opět je analýza směřována na slovenský trh se specializovanými lesnickými informačními systémy, nikoliv na ten český.

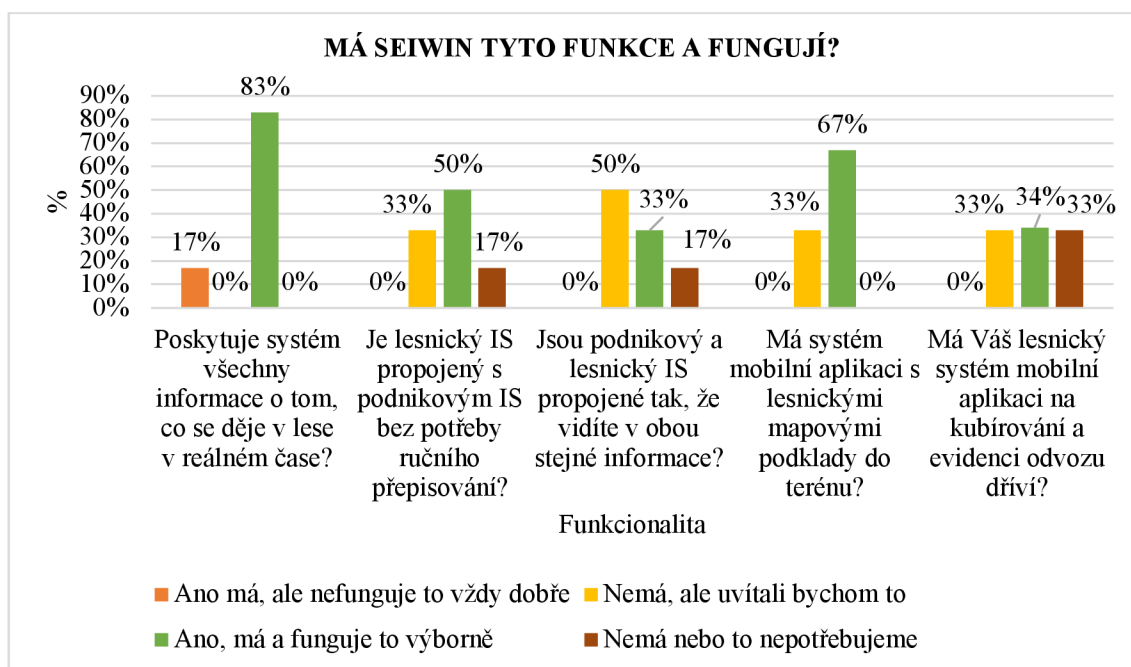
#### 3.2.3.1 Stávající konkurence

Stávajícím lídrem na slovenském trhu je společnost Foresta SK, a.s. se svým systémem WebLES. Společnost sídlí v Banské Bystrici a v současné době jej používá více než polovina vlastníků lesů. Ostatní společnosti nejsou na trhu příliš etablované a ve většině případů mají pouze jednotky zákazníků. Mezi tyto ostatní konkurenty se řadí např. systém Výroba 4000 od IterSoftu, Forester od IterSoftu, Aplikace LES od Národního lesnického centra a další.



**Graf 6: Spokojenost zákazníků WebLESu s technickými parametry systému**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Můžeme tvrdit, že slabinou konkurenční firmy je propojení systému s podnikovým IS. Podniky se systémem WebLes jsou nuceni kombinovat lesnický systém s jiným podnikovým informačním systémem. Zároveň se klienti WebLesu neshodli v tom, jestli tento systém je či není dobře propojený s podnikovým IS. Někteří tvrdili, že ano a že to funguje výborně, nicméně stejná část tvrdila že ne a že by takovou změnu uvítali.



**Graf 7: Spokojenost zákazníků SEIWINu s technickými parametry systému**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Z grafu lze vyčíst, že by klienti uvítali propojení lesnické části SEIWINu s podnikovým informačním systémem. Tato skutečnost nabízí obchodní příležitost, jelikož toto propojení firma nabízí a jednotlivé doplňkové moduly jsou zákazníkem dokupovány výměnou za komplexní informační systém.

**Tabulka 5: Spokojenost uživatelů s nynějším systémem**

	Zcela spokojeni	Spíše spokojeni	Napůl spokojeni či nespokojeni
SEIWIN	100 %	0 %	0 %
WebLes	59 %	30 %	11 %
Výroba 4000	57 %	29 %	14 %
Jiné lesnické IS	48 %	30 %	22 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Lídr trhu, kterým je nyní WebLes, má vysokou spokojenost užívání. Až 89 % nynějších uživatelů systému WebLes je s tímto informačním systémem spokojena. SEIWIN od společnosti HA-SOFT má u pár stávajících klientů na Slovensku však 100 % hodnotu v kolonce „Zcela spokojeni“.

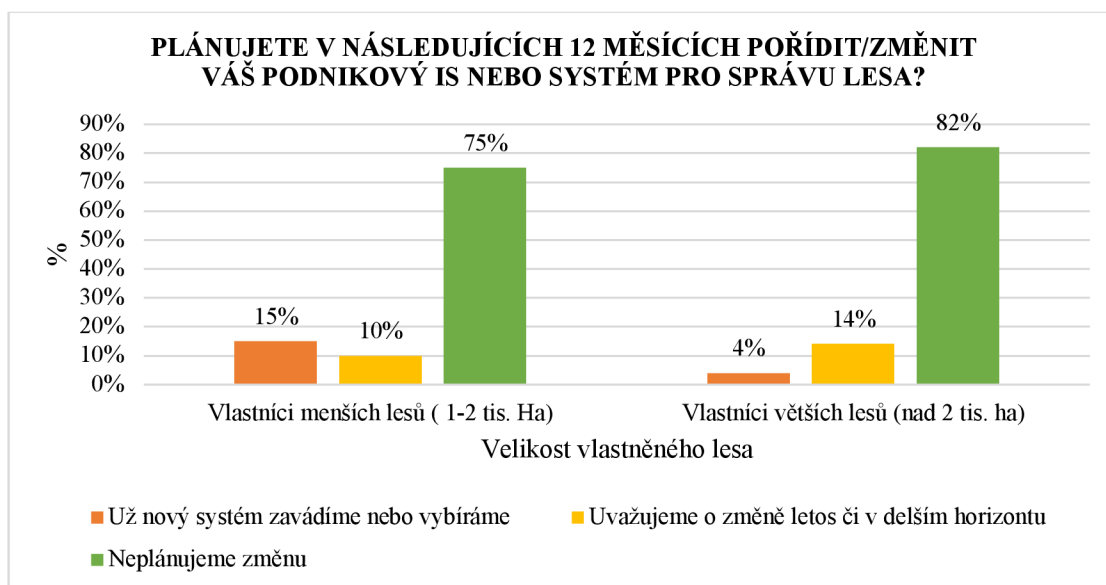
### 3.2.3.2 Hrozba vstupu nové konkurence

Informační technologie jsou velice komplexní a náročné podnikatelské prostředí, jelikož nejen mzdové náklady za kvalifikovaný personál nebývají malou částkou. Produkty

těchto společností rovněž velmi často nekončí svůj vývoj ani v průběhu svého působení na trhu a vyžadují neustálou péči od profesionálů. Ať už se jedná o opravy systémových chyb či přidávání aktualizací a nových funkcionalit, správa informačního systému s sebou přináší mnoho překážek. Z pohledu vstupu zcela nové konkurence bez předchozích zkušeností v oboru, zejména v tom specializovaném na lesní hospodářství, nevidím závažné riziko. Jelikož slovenští vývojáři za své působení na trhu v historii samostatné Slovenské republiky vyvinuli pouze jeden konkurenceschopný lesnický informační systém, tak lze předpokládat, že ani v budoucnu tomu nemusí být příliš jinak.

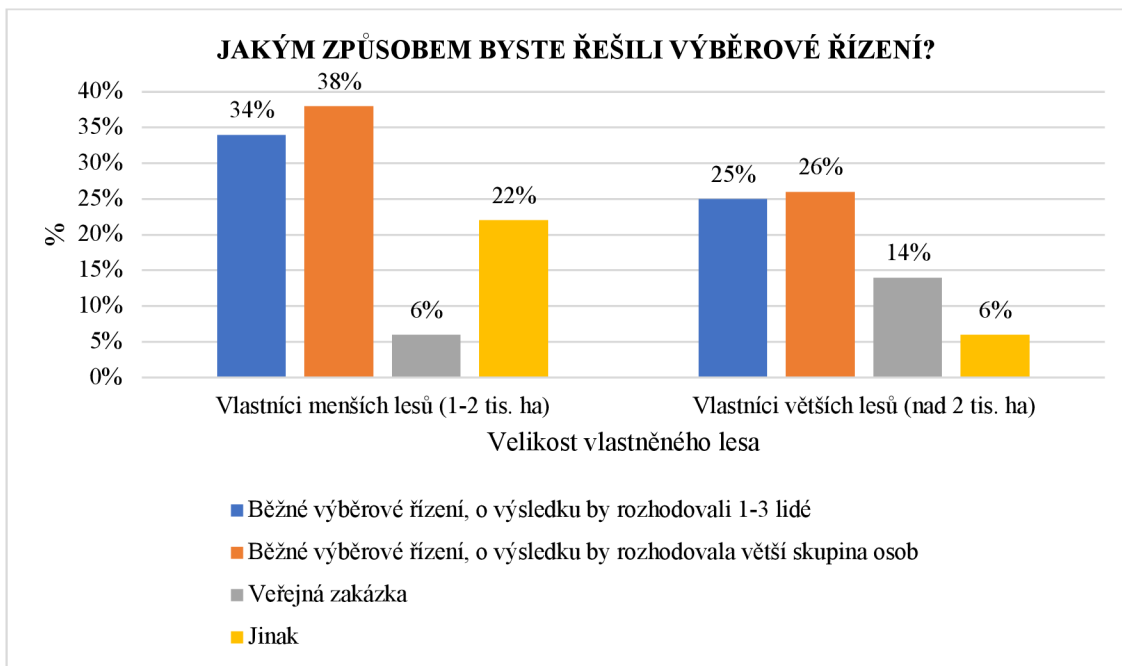
### 3.2.3.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Jednou z velkých výhod nabízeného produktu je, že zákazníci z řad vlastníků lesů a správců lesů k výkonu své činnosti téměř nutně potřebují informační systém. Ať už se jedná o čistou potřebu šetřit čas a peníze vlivem pomocného systému, do kterého se evidují výrobní a ekonomické činnosti v lese i mimo něj, tak i o nabídku automatizace jinak náročných procesů, jakými může být podávání kontrolních hlášení pověřené osobě, žádosti o dotace či například grafická evidence stavu lesních školek k určitému datu. Dále také zákazníci, kteří poznají přidanou hodnotu mobilních aplikací, jež nabízejí mapu s přehledem porostů, dřevin a dalších přímo v terénu, ocení takovéto zjednodušení práce do takové míry, že si již provoz činnosti s absencí podobné aplikace nedokážou představit. Nicméně i přes výše uvedené důvody je na trhu poměrně mírná konkurence, a i přesto podniky čas od času přeci jen mění svůj informační systém.



**Graf 8: Četnost změn IS nebo systému pro správu lesa**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

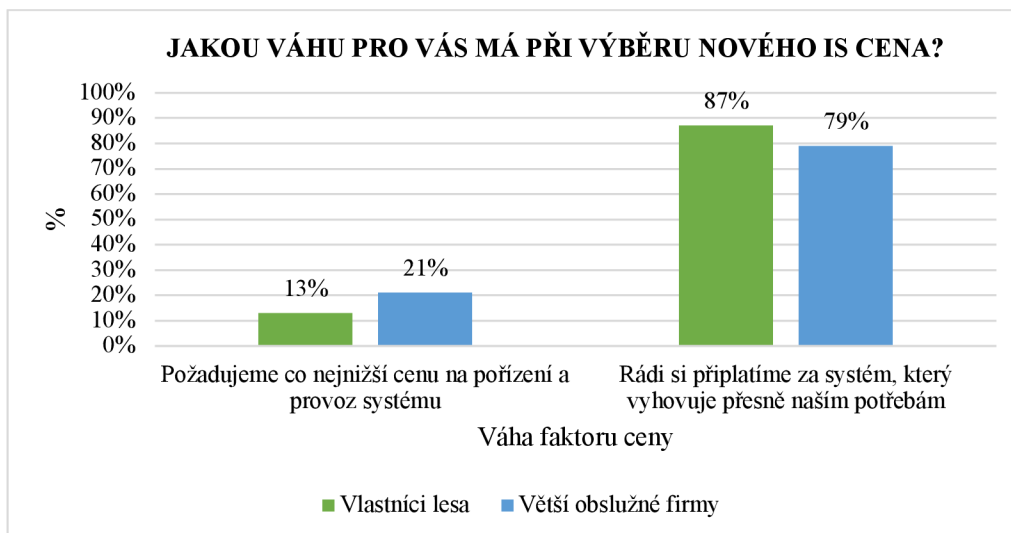
Podnikový či lesnický informační systém v roce 2022 měnilo okolo 10 % dotázaných správců lesa (okolo 10-13 podniků). Jednalo se o změny ať už podnikového či lesnického informačního systému a vzhledem k tomu, že většina podniků má samostatný systém pro ekonomiku a samostatný systém pro správu lesa, tak budou tyto nákupy rozprostřeny mezi oba typy systémů zhruba rovnoměrně.



**Graf 9: Jakým způsobem by probíhalo výběrové řízení na nový IS?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

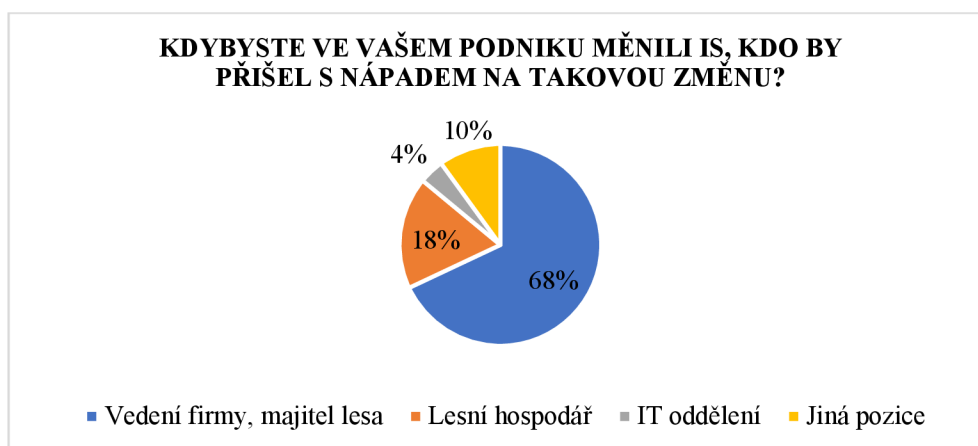
Z odpovědí vyplývá, že většina tendrů by byla běžným výběrovým řízením, nikoliv státní zakázkou. Nejspíše vlivem organizační struktury by u větších lesů nejčastěji rozhodovali maximálně 3 lidé, zatímco u vlastníků menších lesů větší skupina osob. S vypisováním veřejných zakázek bychom se nejčastěji setkali u státních subjektů. Města a obce by vypisovali běžné tendry.



**Graf 10: Faktor ceny při výběru nového IS?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

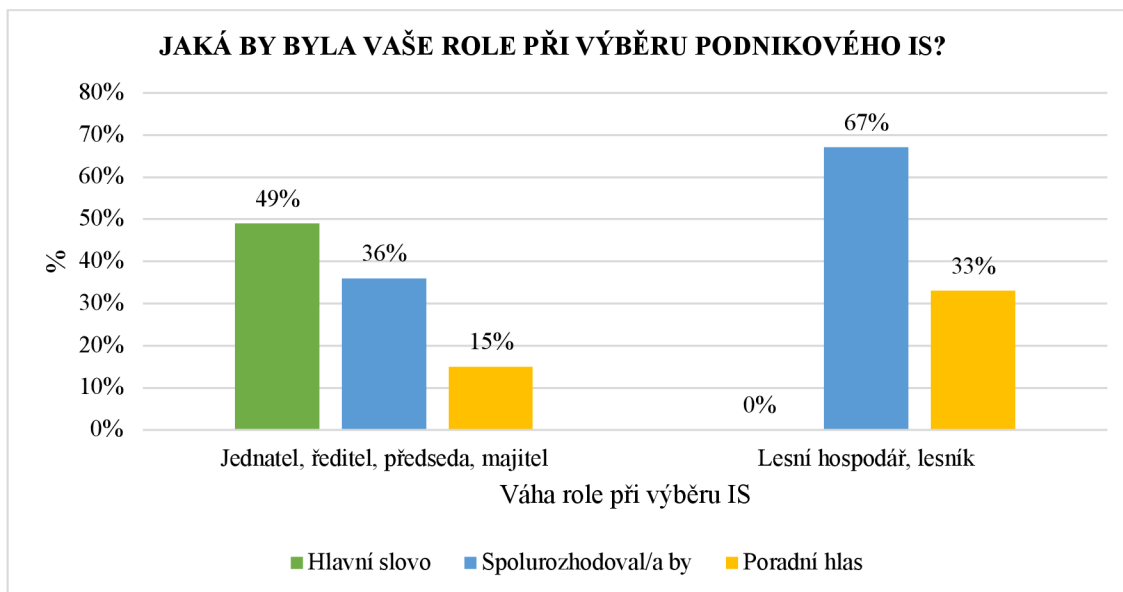
Z grafu jednoznačně vyplývá, že si všichni lesníci, ať už z řad vlastníků lesa či větších oblužných firem rádi za specializovaný lesnický informační systém připlatí, pakliže bude splňovat jejich požadavky.



**Graf 11: Kdo by přišel s nápadem na změnu IS?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Z téměř 70 % by s nápadem na změnu informačního systému přišli zástupci vedení firmy či samotný majitel lesa. Poměrně velkou váhu v rozhodování má také vedoucí lesní hospodář, na jehož slovo vedení podniku často slyší.



**Graf 12: Kdo je decision-maker?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Hlavními decision-makery jsou ředitelé/předsedové a zástupci vedení společností, kteří by při výběru nového informačního systému měli hlavní slovo. Lesní hospodáři by spíše spolurozhodovali. Průměrný věk osob s rozhodujícími pravomocemi je 47 let a všichni dotázaní byli výhradně muži. Tři čtvrtiny z nich mají více než 40 let a nad 50 let má zhruba třetina rozhodovatelů.

#### **3.2.3.4 Vliv dodavatelů**

Společnost HA-SOFT, s.r.o. ani v České republice nemá dodavatele, na kterých by byla závislá. Jelikož se společnost zabývá vývojem informačního systému, tak její činnost nezahrnuje výrobu v pravém slova smyslu. K vývoji systému potřebuje adekvátní techniku, tedy počítače a softwary, kterých je na trhu velký počet od desítek dodavatelů a dále potřebuje proškolené zaměstnance. Sídlo společnosti je rovněž majetkem společnosti, takže má prostory, kde k vývoji dochází, ve své moci. Lze tedy tvrdit, že na společnost nemají dodavatelé téměř žádný vliv z hlediska její konkurenceschopnosti na trhu. Je předpokládáno, že na Slovensku tomu nebude jinak.

#### **3.2.3.5 Hrozba substitutů**

System SEIWIN na trhu nemá přímou konkurenci, neboť je zcela unikátní. Jedinečnost systému zajišťuje zejména propojení lesnické výroby s ekonomickou správou lesnických činností. Pakliže bychom však informační systémy rozdělili na dvě kategorie, tak se situace mění. Podnikových neboli ekonomických informačních systémů je spousta

a nejčastěji využívanými jsou např. SAP, SOFTIP, KROS, ONIX, OMEGA a ostatní menší značky. Informační systémy specializované pro lesnickou výrobu jsme si popsali výše, nicméně do doby jejich vzniku bylo mezi lesníky běžnou praxí, že veškerou správu lesnických činností a evidence vedli ať už ručně na papíře či v excelu. Tyto nástroje tedy lze označit za možné substituty, jelikož dokáží do určité míry činnosti specializovaného lesnického systému nahradit. Lze však očekávat, že k jejich výběru přistoupí zejména starší lesníci, kteří bohužel neoplývají gramotností moderních technologií, či takové podniky, pro které je cenový faktor tím nejdůležitějším a nemohou si finančně dovolit do specializovaného informačního systému investovat. Z hlediska společnosti však tyto subjekty nepředstavují hlavní cílovou skupinu, a proto si troufám tvrdit, že hrozba substitutů pro společnost není aktuální.

### 3.2.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

**Tabulka 6: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil**

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Na trhu je pouze jeden větší konkurent.	Nynější lídr trhu, společnost Foresta SK, a.s. dodává svůj systém WebLes již více než polovině vlastníků lesů.
Konkurenční systém WebLes nenabízí propojení výroby s ekonomikou, dále desítky dalších funkcionalit.	Nynější lídr trhu, společnost Foresta SK, a.s. má rovněž poměrně spokojené zákazníky a jejich akvizice nebude zcela snadná.
Klienti HA-SOFTu jsou oproti konkurenci se svým odebíraným produktem spokojenější.	
Ročně hledá změnu informačního systému okolo 10-13 podniků. (potenciál tyto klienty získat)	
Za kvalitní a individuálně upravený informační systém jsou lesníci ochotni si připlatit.	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 7: Shrnutí sil faktorů Porterovy analýzy pěti sil na základě zjištěných výsledků**

	Odhad síly faktoru	Závěr
Stávající konkurence	5/10	střední
Hrozba vstupu nové konkurence	1/10	nízká
Vliv odběratelů	4/10	nízká až střední
Vliv dodavatelů	1/10	nízká
Hrozba substitutů	1/10	nízká

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.3 Analýza vnitřního prostředí

V této části se budu zabývat analýzami vnitřního prostředí. Na základě těchto analýz bych měl získat přehled o finančním zdraví a možnostech společnosti, dále o její organizační struktuře, lidských a kapitálových zdrojích a v neposlední řadě provedu marketingový mix, na základě kterého definuji aktuální procesy společnosti založené na metodě 7P.

Stejně jako u předchozí kapitoly, na konci každé analýzy provedu stručné shrnutí nejdůležitějších zjištění včetně jejich zařazení dle vlivu na společnost.

#### 3.3.1 Finanční zdraví společnosti (Vybrané finanční ukazatele)

Touto podkapitolou začínám s vypracováním analýz zabývajících se vnitřním prostředím společnosti. Na základě teoretického pozadí z první části diplomové práce se konkrétně v této kapitole budu zabývat zpracováním vybraných finančních ukazatelů, které se zabývají zadlužeností zkoumané společnosti, likviditou jejích aktiv a rentabilitou investovaného kapitálu.

##### 3.3.1.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti počítám, abych měl přehled o aktuální skladbě celkových aktiv vůči cizímu a vlastnímu kapitálu. Tyto informace vnímám jako stěžejní, jelikož nám výsledky udávají, zda má společnost optimální kapitálovou strukturu a jaké případné možnosti se nabízejí k jejímu dosažení.

Po dosazení hodnot do vzorců uvedených v kapitole 2.5.3.1 nám vychází následující výsledky:

**Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti v číslech**

v %	2019	2020	2021
<b>Celková zadluženost</b>	9,03	32,04	22,73
<b>Koeficient samofinancování</b>	90,97	67,96	77,27

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

V tabulce č. 3 jsou již vypočítané výsledky obou ukazatelů zadluženosti, tedy zadluženost celková i koeficient samofinancování. V procentuálním vyjádření musí dát jejich součet za kalendářní rok výsledek 100 %, což je v tabulce splněno. V jednotlivých letech, za které jsou tyto ukazatele sledovány, došlo k lehké odchylce v roce 2020, kdy celková zadluženost dosahovala hodnot přes 30 %. Příčinou bylo získání podnikatelského úvěru, který změnil kapitálovou strukturu společnosti k příznivějším hodnotám. Zejména v roce

2019 je totiž koeficient financování na tak vysoké úrovni, že společnost reálně trátí peníze na tom, že z více jak 90 % financuje svoji činnost z vlastních zdrojů. Za předpokladu, že je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní, můžeme konstatovat, že v roce 2021, ale hlavně v roce 2019 má společnost nevhodně rozloženou kapitálovou strukturu.

**Tabulka 9: Celková zadluženost**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Cizí kapitál (v tis. Kč)	5 644	23 517	17 619
Celková aktiva (v tis. Kč)	62 489	73 400	77 524
<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>9,03</b>	<b>32,04</b>	<b>22,73</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Na obranu společnosti je však nutné konstatovat, že takto vysoký podíl samofinancování je však velmi bezpečným způsobem pro věřitele a zejména v roce 2020 při vypuknutí pandemie má společnost dostatečný polštář pro čerpání cizích zdrojů v době krize.

**Tabulka 10: Koeficient samofinancování**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	56 845	49 883	59 905
Celková aktiva (v tis. Kč)	62 489	73 400	77 524
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	<b>90,97</b>	<b>67,96</b>	<b>77,27</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Směrem k expanzi společnosti nám výpočty výše nastínily, že společnost relativně bezpečně hospodáří se svými penězi a zadlužuje se velmi neochotně. Nicméně dosahování těchto hodnot se stále relativně vysokými zisky je znakem soběstačnosti společnosti, která podniká v lukrativním oboru a je zcela nezávislá na cizích zdrojích.

### 3.3.1.2 Ukazatele likvidity

Níže nalezneme všechny 3 druhy likvidity, jejichž výsledné hodnoty jsou uspořádány v přehledné tabulce.

**Tabulka 11: Ukazatele likvidity v číslech**

v tis. Kč	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	5,98	5,35	18,33

<b>Pohotová likvidita</b>	6,60	5,62	19,07
<b>Běžná likvidita</b>	6,60	5,62	19,07

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel okamžité likvidity je nejpřísnější ukazatel likvidity, neboť udává schopnost podniku včas uhradit své závazky pouze z pohotových platebních prostředků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 0,2 – 0,5, což jak vidíme v tabulce, společnost výrazně přesahuje v každém ze zkoumaných roků. Z daleka nejvyšší je tato hodnota v roce 2021, kdy dosahuje hodnoty větší než 18. Takto vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků, které firma váže v aktivech. Souvislost je také s nízkou zadlužeností, jelikož právě i kvůli těmto nízkým hodnotám vychází ukazatel okamžité likvidity takto nepříznivě. Tyto peněžní prostředky, které nejsou efektivně využity, by se společnost měla snažit investovat, jelikož negativně ovlivňují také rentabilitu kapitálu.

**Tabulka 12: Okamžitá likvidita**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Pohotové platební prostředky	33 112	44 857	45 616
Krátkodobé závazky	5 535	8 392	2 488
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>5,982</b>	<b>5,345</b>	<b>18,334</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Pohotová likvidita rovněž nabývá negativních, tedy příliš vysokých hodnot. Jelikož společnost nevlastní téměř žádné zásoby, tak se hodnoty oproti likviditě okamžité ještě navýšily. Takovéto výsledky jsou velmi pozitivní pro věřitele, nicméně majitelé by se měli opětovně zamyslet nad změnou v kapitálové struktuře společnosti a vhodném alokovaní přebytečných aktiv.

**Tabulka 13: Pohotov likvidita**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Obžn aktiva	36 552	47 174	47 445
Zásoby	14	5	6
Krtkodob závazky	5 535	8 392	2 488
<b>Pohotov likvidita</b>	<b>6,601</b>	<b>5,621</b>	<b>19,067</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle uetnch výkazů)

Do třetice i běžná likvidita dopadla velmi podobn jako její dva předchozí stupně. Doporuen udvan hodnota se pohybuje kolem 200–250 %, což v přepočtu v tabulce níže, společnost překračuje v roce 2019 a 2020 více než 2x a v roce 2021 dokonce více než 7x. Závěr je tedy stejn jako u předchozích stupn likvidit, tedy obmenit kapitálovou strukturu, využit cizího kapitálu a takov velké množství penznch postedk využit k zajmav investici, kter by zvyila efektivitu a vydenost přebytečných aktiv.

**Tabulka 14: Běžná likvidita**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Obžn aktiva	36 552	47 174	47 445
Krtkodob závazky	5 535	8 392	2 488
<b>Běžná likvidita</b>	<b>6,604</b>	<b>5,621</b>	<b>19,070</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle uetnch výkazů)

### 3.3.1.3 Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv vyjadruje celkovou efektivitu společnosti, její vydenou schopnost nebo také produkční slu. Tento ukazatel v zasad reflektuje celkovou vynosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelsk činnosti financovány. Doporuen udvan hodnota tohoto ukazatele by neměla být nii než 5 %, což firma ve vsch zkoumaných letech jednoznan splnila. Při přepočtu na procenta dosáhla společnost v letech 2019, 2020 a 2021 hodnot 33 %, 14 % a 30 %.

**Tabulka 15: ROA**

v tis. K	2019	2020	2021
EBIT	20 856	9 925	22 879
Aktiva celkem	62 489	73 400	77 524
<b>ROA</b>	<b>0,33</b>	<b>0,14</b>	<b>0,30</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle uetnch výkazů)

Obdobou ukazatele rentability aktiv je ukazatel rentability vlastního kapitálu, kde zkoumáme vynosnost kapitálu vloženého vlastnkyi či akcionáři podniku. Doporuen

hodnota je na hranici 0,08 a výše. Ve všech letech společnost tuto hranici překročila a tudíž lze konstatovat, že vlastní kapitál je rentabilní.

**Tabulka 16: ROE**

v tis. Kč	2019	2020	2021
EAT	16 803	4 442	18 502
Vlastní kapitál	56 845	49 883	59 905
<b>ROE</b>	<b>0,30</b>	<b>0,09</b>	<b>0,31</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel ROS udává, jaká je schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tento ukazatel lze generalizovat tak, že čím vyšší je jeho hodnota, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce. Pouze v roce 2020 hodnota prudce klesla, jelikož z tržeb přesahujících 55 miliónů korun se do zisku po zdanění dostaly „pouhé“ 4 442 000 korun. Jedna ze skutečností, která tento fakt zapříčinila, byla, že společnost uložila 15 miliónů korun do rezerv.

**Tabulka 17: ROS**

v tis. Kč	2019	2020	2021
EAT	16 803	4 442	18 502
Tržby	46 505	55 081	48 313
<b>ROS</b>	<b>0,36</b>	<b>0,08</b>	<b>0,38</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

### 3.3.1.4 Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů

**Tabulka 18: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů**

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Vlivem nízkého zadlužení a vysokého podílu samofinancování je společnost velmi stabilní i v době krize.	Velmi nízké zadlužení společnosti. (kapitálová struktura bez cizího kapitálu)
Společnost je zcela nezávislá na cizích zdrojích.	Volné peněžní prostředky jsou vázány v aktivech, nejčastěji peněžních prostředcích a z většiny nejsou dále investovány.
Velmi kladné hospodaření společnosti pramení v milionové přebytky peněžních prostředků.	Nevhodné alokování přebytečných aktiv.

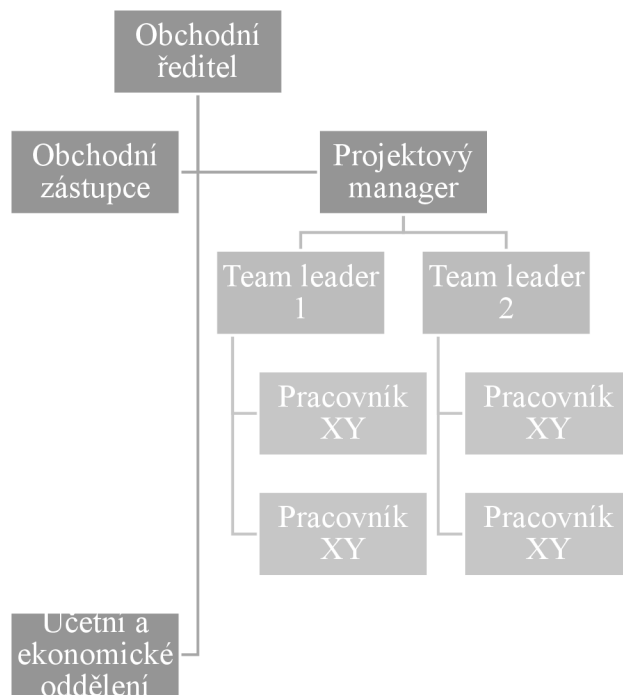
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.3.2 Analýza zdrojů a kapitálu společnosti**

V této kapitole se budu zabývat analýzou interních zdrojů společnosti, které jsou pro správné fungování firmy klíčové. Právě tyto zdroje a kapitál stojí za dosavadním úspěchem společnosti v tuzemsku. Jedná se například o zdroje lidské, tedy o zaměstnance, jejich vzdělání, průměrný věk a zvolenou organizační strukturu. Zejména v oboru informačních technologií se za velmi cenné vlastnictví považuje také know-how. Z pohledu kapitálu si v této kapitole představíme zejména hmotná aktiva společnosti.

#### **3.3.2.1 Lidské zdroje a organizační struktura**

Lidské zdroje jsou esenciální součástí společnosti HA-SOFT, s. r. o. V současné době firma zaměstnává 25 stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dále dlouhodobě spolupracuje s externími pracovníky v řádů jednotek osob. Průměrný věk zaměstnanců činí 43 let a 22 z 25 stálých zaměstnanců jsou držitelé vysokoškolského titulu. Velká většina z nich, tedy konkrétně 19 zaměstnanců, obdržela vysokoškolský titul z oboru informačních technologií a jsou tudíž vysoce kvalifikovanými zaměstnanci v tomto odvětví, které je na takovéto pracovníky již dlouhodobě chudé. Další 3 z vysokoškolských pracovníků mají vysokoškolský titul ekonomického rázu. Poslední a neméně důležitá část zaměstnanců společnosti má nejvyšší vzdělání středoškolské s maturitou. Fluktuace zaměstnanců je již dlouhodobě na velmi nízké úrovni a velká část zaměstnanců ve firmě pracuje již od dokončení svých studií bez jediné změny zaměstnavatele v průběhu svého života. Ve firmě panuje velmi příjemná, až rodinná atmosféra, což se kladně odráží na pracovní morálce a výkonnosti zaměstnanců, kteří jsou spolu po takové řadě let jako kolegové již sehraní.



**Obrázek 7: Hierarchie společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Od druhé poloviny roku 2022 společnost prochází transformační proměnou, která navazuje na certifikaci **ISO 27001, 27017, 27018**, kterou obdržela počátkem roku 2023. Do této doby byla organizační struktura liniového charakteru, kdy měla společnost jednoho ředitele a téměř všichni ostatní zaměstnanci se zodpovídali pouze jemu. S rostoucím počtem zaměstnanců, zakázek a projektů se však takto nastavená organizační struktura ukázala jako dlouhodobě nezvladatelná, a proto v rámci transformačního procesu navazujícího na certifikace ISO taktéž od počátku roku 2023 dochází k delegaci pravomocí a zodpovědnosti na ostatní zaměstnance, kteří začínají tvořit týmy na jednotlivé projekty s konkrétním vedoucím. Zároveň již byla obsazena nová pozice projektového manažera, který má za úkol nad těmito týmy a jejich projekty dohlížet a následně je případně propojovat a korigovat. Mimo jiné došlo k posílení obchodního oddělení, které ještě do nedávna čítalo pouze obchodního ředitele. Ten byl posílen o obchodního zástupce, který má za cíl diverzifikovat široké portfolio stávajících klientů a rovněž zajistit akvizici těch nových. Hierarchie tedy i nadále zůstává liniového charakteru, nicméně s novými stupni pozic s rozšířenými pravomocemi.

### **3.3.2.2 Intelektuální vlastnictví a know-how**

V této podkapitole se budu věnovat takovému vlastnictví společnosti, které sice nemá hmatatelnou podobu, nicméně pro firmu představuje obrovské bohatství. Know-how můžeme definovat jako praktickou znalost toho, jak dosáhnout požadovaného výsledku. Společnosti, jež se zabývají informačními technologiemi, sice své produkty nevyrábí, nýbrž je vyvíjejí. Proces vývoje je značně náročný nikoliv pouze časově, ale také organizačně a aby vedl ke zdárnému konci, musí na něm pracovat vyškolený personál, který programování opravdu rozumí. Tento proces je rovněž náročný i po finanční stránce, jelikož mzdové náklady na takto kvalifikovaný personál nejsou malé.

Společnost HA-SOFT, s. r. o. na trhu působí již přes 30 let a za tu dobu byla schopna vyvinout a úspěšně uvést v provoz řadu softwarů a následných aktualizací. Jako o know-how zde tedy mluvíme o dokonalé znalosti procesu vývoje informačního systému, o jeho údržbě, aktualizaci a následnému prodeji a fungování v praxi. Obor informačních technologií je totiž svým způsobem specifické odvětví a právě kvůli riziku ztráty know-how, například vlivem odchodu klíčového zaměstnance, může být vývoj systému zbrzděn i o několik měsíců. Pro společnost je tedy stěžejní právě i fakt, že si tato rizika uvědomuje a je na podobné scénáře připravena pomocí interních záznamů a směrnic, které zaručí minimalizaci takto vzniklé újmy.

Jako intelektuální vlastnictví společnosti lze také označit hlavní produkt firmy, kterým je informační systém pro efektivní řízení lesního hospodářství, tedy systém SEIWIN 5 a jeho všechny předešlé verze. Unikátní je tento produkt z toho důvodu, že jako jediný na trhu propojuje proces lesní výroby s ekonomikou daného podniku a v tuzemsku ani na Slovensku nemá přímého konkurenta. Systém SEIWIN 5 sice nemá ochranou známku, nicméně jeho uživatelská práva nejsou volně dostupná bez zakoupení licence od svého vlastníka, tedy od společnosti HA-SOFT, s. r. o.

### **3.3.2.3 Analýza kapitálu**

Jak již vyplývá z provedené finanční analýzy, společnost disponuje aktivy v řádu vyšších desítek milionů korun, které jsou rozděleny zejména mezi dlouhodobý hmotný majetek a oběžná aktiva v podobě peněžních prostředků. Jak již jsem zmiňoval v samotné finanční analýze, zejména trend společnosti posledních let, kdy překypuje velkým množstvím



volných peněžních prostředků, pro společnost není vůbec příznivý. Optimální kapitálová struktura rovněž není firmou dosažena a ve 4. kapitole se řešením tohoto problému budu podrobněji zabývat.

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti tvořil na konci roku 2021 hodnotu přesahující 23 000 000 korun, které jsou vázány zejména v prostorech, kde společnost sídlí. Na pozemku vlastněném společností se nachází 2 budovy, ve kterých k vývoji systému a dalším podnikatelským činnostem dochází. První z budov je bývalý rodinný dům, který disponuje třemi patry, ve kterém se nachází kancelář ředitele a sekretářky, následně 6 dalších kanceláří pro ostatní pracovníky. Druhá, novější budova obsahuje 2 zasedací místnosti alokované v přízemí a následně další 4 patra, ve kterých se nachází dalších 12 kanceláří pro pracovníky společnosti. Mimo jiné v areálu společnosti nalezneme oddechovou místnost, koupelnu, spoustu toalet, kuchyňky a na zahradě pergolu s posezením a kamennými kamny s grilem. Pracoviště je tedy velmi příjemné a udržované, s dostatkem osobního prostoru pro práci zaměstnanců, denního světla a taktéž možností pro bezproblémové zaparkování.

Kybernetická a fyzická bezpečnost je zejména pro společnost disponující citlivými informacemi o svých klientech velice důležitá, a proto je celý areál oplocen a zabezpečen řadou bezpečnostních opatření. Servery, na kterých jsou veškeré informace uloženy, jsou zabezpečeny a umístěny ve specializovaném server-housingovém prostoru, jehož lokalita je z bezpečnostních důvodů blíže nespecifikovaná. Tyto prostory společnost pronajímá, nicméně samotné hardwary a softwary, na kterých jsou data uložena, spadají mezi majetek společnosti.

### 3.3.2.4 Shrnutí analýzy zdrojů a kapitálu

Tabulka 19: Shrnutí analýzy zdrojů a kapitálu

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci společnosti s nízkou fluktuací.	Absence rozsáhlejších investičních příležitostí a jejich realizace.
Společnost je držitelem certifikací ISO 27001, 27017 a 27018 od počátku roku 2023.	
Roku 2023 počíná transformace interních procesů s cílem modernizace IT společnosti.	
Posílení obchodního týmu a najmutí projektového manažera na začátku roku 2023.	
Posílení kybernetické bezpečnosti a zabezpečení server-housing prostor.	

(Vlastní zpracování)

### 3.3.3 Marketingový mix 7P

Analýzu marketingové mixu budu provádět na nynější stav marketingu a reklamy v rámci společnosti v tuzemsku. Analýza obsahuje 7 zkoumaných faktorů, kterými jsou produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

#### 3.3.3.1 Produkt

Stěžejním produktem společnosti je specializovaný lesnický informační systém s názvem SEIWIN. Nejnovější verze tohoto produktu nese označení SEIWIN 5 a předchozí verze označení SEIWIN 3. Systém SEIWIN byl vytvořen za účelem zefektivnění správy lesního hospodaření ať už po výrobní, tak i ekonomické stránce. Právě tato schopnost systému evidovat nikoli pouze výrobní činnosti v lese, ale rovněž účetnictví a globální ekonomickou stránku lesního hospodaření v jednom systému, dělá SEIWIN unikátem na trhu bez přímé konkurence. Komplexní lesnický a ekonomický informační systém SEIWIN je soubor aplikací postavených na technologii Klient/Server. Jednotlivé moduly jsou metodicky zkoncentrovány do čtyř oblastí:

**Tabulka 20: Stručný výčet modulů a aplikací systému SEIWIN**

<b>Výroba</b>
Lesní hospodářský plán a evidence
Lesnická výroba a mzdy
Mobilní pořizování číselníků dříví, odvozních, dodacích a výkupních lístků
Mobilní prohlížení a bilance LHP včetně map
<b>Obchod</b>
Fakturace a odbyt
Dodávkové akce a příprava smluv o dodávkách dříví
Zásoby
Pokladna a drobný bezhotovostní příjem
Prodejna, Mobilní prodejna
<b>Účetnictví a daně</b>
Elektronická evidence tržeb (EET)
Účetnictví
Bankovní operace
Kniha přijatých faktur
Daň z přidané hodnoty
Dlouhodobý majetek
Rozpočty a řízení
<b>Oblast servisní a technická</b>
Datový sklad
Správa závěrkových sestav
Správa uživatelů a přístupových oprávnění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3)

Každá oblast shromažďuje moduly týkající se dané problematiky, na kterou mohou klienti v rámci náplně své pracovní činnosti narazit. Moduly v oblasti výroby se týkají specificky lesnických úkonů a jejich správy. V oblasti obchodu nalezneme moduly, které se zabývají oblastí řízení vztahů se zákazníky (CRM). Účetnictví a daně obsahuje moduly pro účetní a majetkovou evidenci, pro zajištění komunikace se státní správou a přípravu podkladů pro řízení a rozhodování. Poslední oblast, tedy oblast servisní a technická shromažďuje moduly týkající se správy databáze a poskytování centrálních přístupů k databázím všech aplikačních oblastí.

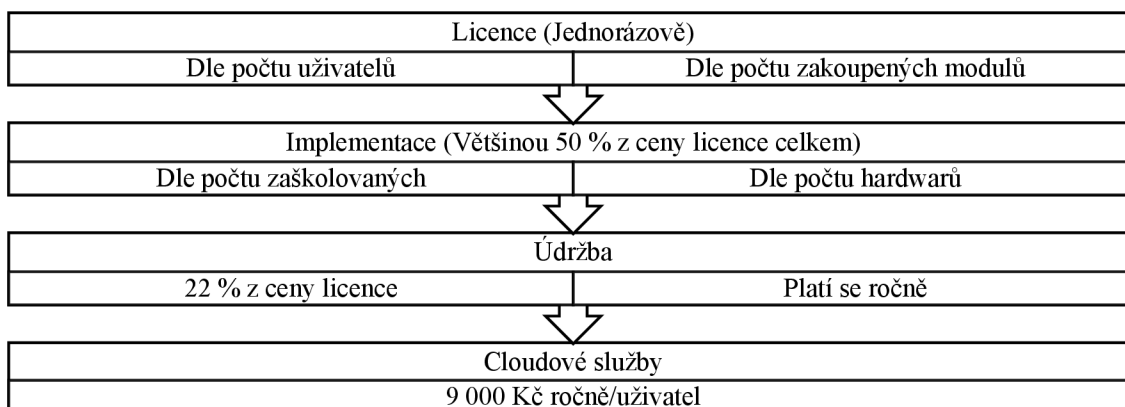
Nejnovějším přírůstkem společnosti je modul ELS, tedy Evidence lesních školek. Tento modul byl velmi poptávaný z řad českých školkařů, kteří již dlouhodobě potřebovali moderní informační systém pro správu svých lesních školek. Modul umožňuje evidenci skladových zásob semenného materiálu, sadebního materiálu a částí rostlin, grafickou

evidenci stavu jednotlivých školek k jakémukoliv období, inventuru školky, tvorbu přehledů a tiskových výstupů (průvodní listy) a automatickou tvorbu podkladů pro hlášení pověřené osobě.

Moduly lze kupovat i samostatně a tím není nutné kupovat celý systém se všemi svými dostupnými moduly. Klientela se různí a i přes většinu klientů, kteří mají pořízený systém SEIWIN 5 jako kompletní, mezi nimi nalezneme i takové, kteří nakupují nejžádanější moduly zvlášť namísto nákupu celého systému.

### 3.3.3.2 Cena

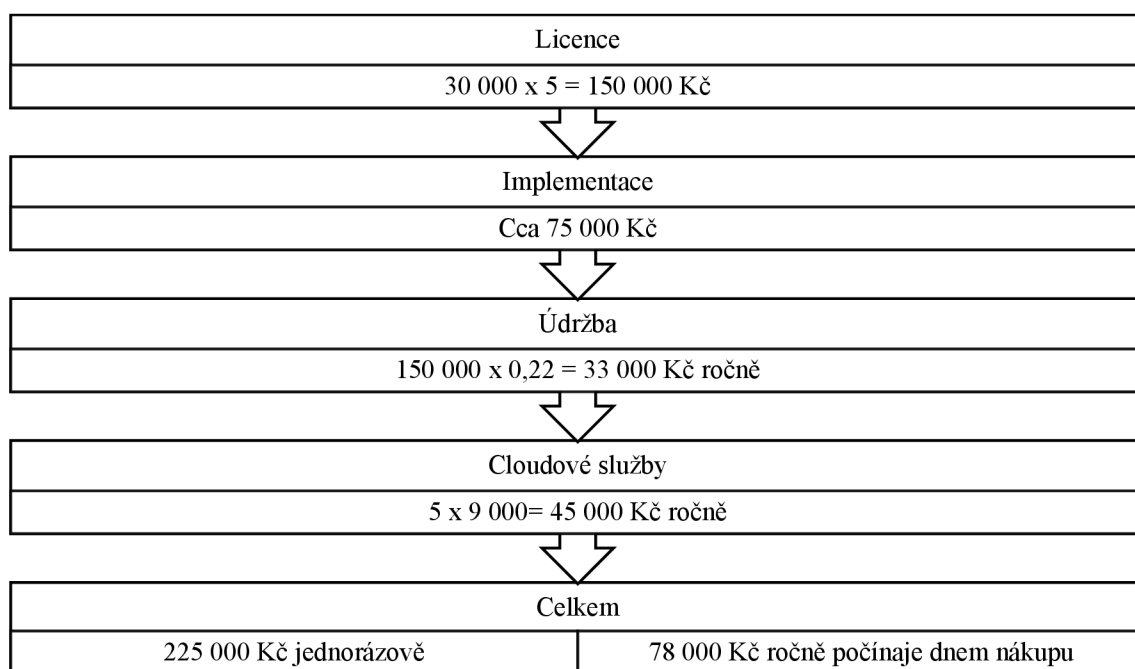
Cenotvorba je z velké části tvořena individuálně. Na rozdíl od běžného nákupu v obchodě je systém SEIWIN a jeho moduly prodáván na základě licence na dobu určitou, kdy klient zaplatí finální částku tvořenou ze 4 složek. První z nich je zaplacení jednorázové licence, která se odvíjí od počtu uživatelů, kteří budou mít do systému přístup. Druhá část ceny je tvořena implementací neboli nainstalováním systému odborníkem a následné zaškolení personálu klienta. Tato část ceny se ve většině případů pohybuje kolem 50 % z ceny licence celkem, v závislosti na velikosti společnosti a počtu uživatelů, kteří musí být zaškoleni. Třetí část ceny je tvořena tzv. „Údržbou“, která zahrnuje neustálou technickou podporu, aktualizování systému a legislativních změn a další podpůrné činnosti. Tato část finální částky činí 22 % z ceny licence za všechny uživatele. Poslední část ceny je placena za cloudové služby, jelikož celý systém je provozován na serverech společnosti a uživatelé do systému vstupují stylem vzdálené plochy po zadání svých uživatelských údajů. Veškerá data jsou taktéž uložena a zabezpečena na serverech společnosti HA-SOFT s. r. o.



**Obrázek 8: Položky standardně vstupující do individuální cenotvorby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě individuální customizace jednotlivých modulů či jakéhokoliv jiného zvláštního požadavku firma fakturuje rozvojový manday částkou 12 000 Kč za den. Je nutné vzít v úvahu, že takovýto systém cenotvorby byl tvořen a stále je využíván právě proto, že klienty společnosti ve většině případů nejsou malé společnosti, nýbrž takové společnosti, které si vyžadují specifický individuální přístup, jelikož každá z těchto firem má své jiné individuální potřeby. Nicméně s příchodem posledního z modulů, tedy Evidence lesních školek, se společnost rozhodla pro vyzkoušení prodeje systémů jako služby na základě internetového e-shopu. Jelikož je v řadách českých školkařů velká řada malých podniků, kterým postačí přístupová oprávnění pouze pro jednoho uživatele, právě pro ně byl vytvořen specializovaný e-shop, kde mohou takovýto nákup zařídit jednoduše on-line za částku nepřekračující 1 750 Kč měsíčně. Od 2 a více uživatelů by byli takovýto potenciální klienti opět přeměrováni na obchodní oddělení společnosti, kde by došlo k postupu popsaném výše.

Na obrázku níže se nachází vzorový postup cenotvorby s přibližnými hodnotami v rámci prodeje modulu ELS (Evidence lesních školek) podnikem s 5 aktivními uživateli bez uplatněných slev.



**Obrázek 9: Vzorová cenotvorba pro nákup modulu Evidence lesních školek podnikem s 5 aktivními uživateli bez slev**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.3.3 Distribuce

V tuzemsku probíhá proces distribuce poměrně stejným způsobem již řadu let. Jelikož je společnost HA-SOFT s. r. o. jednoznačným lídrem na trhu specializovaných lesnických informačních systémů, tak opanovává většinu trhu. Vzhledem k zaměření produktu a odvětví podnikání nebývá časté významné přibývání nové klientely z řad vlastníků či správců lesa. Akvizice nových klientů je tudíž poměrně vzácná a za rok by se dala napočítat ve většině případů na prstech jedné ruky. Hlavní pozornost společnosti je tak utkvěna na stávající zákazníky, kteří utvářejí hlavní příjem společnosti, a tudíž jsou pro společnost klíčoví. I přes to, že akvizice nových klientů není prvořadým cílem, tak se společnost angažuje do vesměs jakéhokoliv lesnického eventu, který právě probíhá, aby umocnila svoji pozici na trhu a zároveň byla v obraze při průběhu případných změn na tomto specifickém trhu.

Dostupnost produktu či jeho změny pro klienty společnost vyřizuje skrze neustálou telefonickou dostupnost, webové stránky a pravidelné navštěvování stávajících i potenciálních klientů členy obchodního oddělení. Všechny tyto procesy jsou činěny zaměstnanci společnosti, nikoliv třetí osobou v podobě dealera či obchodního partnera.

### 3.3.3.4 Marketingová komunikace



*Obrázek 10: Marketingový slogan společnosti  
(Zdroj: 3)*

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní komunikační kanály se zákazníky činí zejména osobní kontakt zástupců obchodního oddělení, dále telefonické hovory a webové stránky společnosti. Mimo jiné se společnost účastní téměř všech akcí zaměřených na lesnickou tematiku, kde vystupuje na vlastních stáncích, v rámci reklamních přednášek a velmi často také v roli partnera či generálního partnera takovýchto akcí, což s sebou přináší určitá privilegia. Dále společnost spolupracuje se sdruženími a spolky zabývajícími se lesnictvím a lesním hospodářstvím, kde na webové stránky těchto organizací následně

za úplaty umísťuje internetové reklamy. Další internetový marketing probíhá skrze předplacení vrchních pozic v rámci nejnavštěvovanějších vyhledávacích portálů po zadání klíčových slov.

Mimo obchodní, reklamní a marketingové aktivity probíhá také na pravidelné bázi setkávání samotných vývojářů jednotlivých modulů s uživateli zákazníků, kde dochází k představování nejnovějších funkcí, opětovnému proškolení práce v systému či řešení individuálních problémů uživatelů.

Novým projektem společnosti pro rok 2023 je dokončení specializované wikipedie pro produkt SEIWIN 5. Tato wikipedie bude veřejně dostupná a stovky nynějších uživatelů systému budou schopni při každodenních činnostech se systémem tuto internetovou stránku navštívit a najít nespočet detailních návodů s popsány obrázky, které jim pomohou dané úkony v systému dokončit bez potřeby volání na zákaznické centrum společnosti. Společnost si tímto přislíbuj snížení náporu na vývojáře, kteří se budou moci více věnovat samotnému programování na místo vyřizování problémů některých uživatelů plynoucích z jejich nedostatečné znalosti systému a jeho funkcí.

Další z velmi podstatných marketingových nástrojů je projekt SEIWIN do škol, ve kterém společnost poskytuje systém zadarmo středním odborným školám, stejně tak lesnickým fakultám univerzit. V rámci tohoto programu se studenti již během školní výuky naučí systémem ovládat, což při následném zaměstnání v oboru lesnictví výrazně snižuje čas jejich zaškolení a zároveň zvyšuje preference systému SEIWIN oproti konkurenci, jelikož většina kvalifikovaného personálu již hned po dostudování umí zacházet právě se systémem společnosti HA-SOFT s. r. o.

### **3.3.3.5 Lidé**

Z pohledu zaměstnanců společnosti je ideálním pracovníkem vysokoškolský absolvent technického zaměření. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří absolventi fakulty informačních technologií, kteří jsou páteří společnosti, ať už se jedná o programátory, analytiku či testery. Druhým užitečným vzděláním je obor ekonomie, na který skvěle navazuje náplň práce oddělení obchodního a účetního. Vysokoškolské vzdělání nemusí být nutně podmínkou, pakliže uchazeč prokáže požadované znalosti a schopnosti nutné pro výkon pracovní činnosti. V rámci firemní kultury je rovněž pečlivě zvažován charakter uchazeče a jeho motivace k práci ve společnosti. Společnost se pyšní velmi

nízkou fluktuací zaměstnanců, což odráží nikoliv pouze dobré pracovní ohodnocení a poskytnutí příjemného pracovního prostředí, ale rovněž také věrnost zaměstnanců a jejich dlouhodobou spokojenost v rámci společnosti.

Zaměstnanci společnosti	Stálí zaměstnanci	25	3 - středoškolské vzdělání s maturitou
			22 - vysokoškolské vzdělání
			• 19 z oboru IT
			• 3 z oboru ekonomie
	Jednotky externích pracovníků	Marketing	
		Copywriter	
		Odborníci v lesnictví	

**Obrázek 11: Aktuální zaměstnanci společnosti dle dosaženého vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Představitelé společnosti se snaží s klienty budovat dlouhodobé vztahy. Takovéto obchodní vztahy jsou založené na vzájemné důvěře. Od klientů je očekáváno, že dodrží v čas svým závazkům vůči společnosti, zejména těm platebním. Společnost naopak poskytuje svůj produkt v co nejlepší kvalitě, nabízí neustálou technickou podporu a poskytuje individuální customizace dle přání klienta. Přidanou hodnotou takovéto úspěšné spolupráce je případné šíření dobrého jména společnosti ústy spokojených klientů, čímž dochází k posilování postavení na trhu a akvizici potenciálních klientů.

### 3.3.3.6 Materiální prostředí

Jelikož je produkt společnosti nehmotný, stává se povinností společnosti co nejvíce produkt zákazníkům představit, aby nedocházelo k nesouladům mezi očekáváním klienta a následnou nesplněnou realitou. V rámci tohoto procesu společnost poskytuje odborné a detailní představení každého z jednotlivých modulů. Dále klient nalezne veškeré informace o funkcích jednotlivých modulů na webových stránkách společnosti, některé doprovázené i krátkým videem obsahujícího práci v systému. Dalším z propagačních



materiálů, které s sebou však nesou i informativní hodnotu, jsou letáčky jednotlivých modulů, které rovněž obsahují detailní popis nabízených možností a poskytovaných služeb.

Například v rámci představení novinky modulu Evidence Lesních Školek (ELS) společnost vystoupila na akci Školkařských dnů Sdružení lesních školkařů ČR, z. s. v Kutné Hoře v rámci odborných přednášek. Tým zastupující společnost využil příležitosti sjezdu potenciálních zákazníků a během dvoudenní akce do detailu představil produkt klientům v rámci prezentací, následné individuální ukázce a pomocí stánku v místě konání události. Mimo jiné se stal generálním partnerem akce do příštích let a se zmíněným sdružením navázal dlouhodobou spoluprací. Takovýmto způsobem se společnost snaží postupovat i u ostatních modulů a globálně v rámci celého systému SEIWIN.

#### **3.3.3.7 Procesy**

Obchodní proces již byl popsán výše, nicméně vnitropodnikové procesy prochází obměnou v rámci transformace společnosti v návaznosti na certifikace ISO v roce 2023. Hlavním předpokladem úspěchu společnosti je dosažení co největší míry spokojenosti zákazníků s poskytovaným systémem. Mimo řešení individuálních technických problémů společnost zavádí pravidelné přeškolení uživatelů a do zdárného konce dotahuje projekt wikipedie systému SEIWIN. Veškeré tyto činnosti mají za cíl zajistit co nejplynnější chod a práci v systému pro všechny uživatele systému.

### 3.3.3.8 Shrnutí marketingového mixu 7P

Tabulka 21: Shrnutí marketingového mixu 7P

Kladná zjištění	Záporná zjištění
Produkt SEIWIN jako jediný na trhu propojuje lesnickou výrobu a ekonomiku podniku.	Náročná cenotvorba vlivem častých individuálních úprav pro větší podniky.
Moduly lze kupovat i samostatně.	V posledních letech upozaděná akvizice nových klientů.
Důraz kladen na průběžné přeškolení vlivem stále nových funkcí systému.	V sektoru je nedostatek IT uchazečů.
Program SEIWIN do škol se osvědčil jako výborný tah.	
Zkušenosti s propagací společnosti a produktu (desítky veletrhů a konferencí).	
Projekt wikipedie systému SEIWIN se osvědčil jako mimořádně účinný a výrazně omezil aktivitu help-desk.	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3.4 Výsledná situační analýza

V samotném závěru analytické části mé diplomové práce se nyní budu zabývat vyhotovením situační analýzy, která svůj podklad nachází v závěrech jednotlivých již provedených analýz. Dle struktury situační analýzy popsané v části teoretické tudíž nyní budu schopen na jednom místě uceleně sjednotit veškeré nejdůležitější faktory z vnitřního i vnějšího prostředí, které na společnost působí a dále také reflektovat finanční zdraví firmy a její možnosti směrem k dalšímu růstu, potažmo k expanzi. Faktory, které budou popsány v situační analýze, jsem vybral na základě jejich vypovídající hodnoty směrem k cíli diplomové práce, tudíž k objektivnímu navrzení možností expanze. Jedná se o následující faktory:

- country (specifika slovenského trhu),
- company (podnik a jeho možnosti),
- customers (zákazníci),
- competitors (konkurenti),
- change (rozdíly oproti ČR).

Výstupy následně použiji jako vstupní hodnoty do analýzy SWOT.

### 3.4.1 Country (Specifika slovenského trhu)

Z hlediska specifík slovenského trhu bylo zjištěno, že se trh příliš neodlišuje od toho českého. Subjekty na něm působící mají podobnou vlastnickou strukturu, tedy má téměř stejně rozdělený tržní podíl mezi státními a soukromými organizacemi, přičemž až na pár výjimek trhu dominují velké státní organizace typu LESY SR, štátny podnik a dále národní parky. Tyto organizace jsou tedy i těmi největšími a jejich akvizice bude stěžejní. Globálně je slovenské pojetí lesnictví téměř totožné tomu českému, slovenští lesníci řeší stejné každodenní problémy jako ti čeští, legislativní úpravy jsou rovněž hojně měněny a upravovány, odbyt dřeva a lesních produktů má mírně rostoucí tendenci a sektoru se v obecné rovině daří.

Mimo jiné však v tomto sektoru chybí kvalifikovaný pracovní personál, což jde ruku v ruce s poměrově nižším finančním ohodnocením než v jiných sektorech. Tento fakt by však pro plánovanou expanzi neměl znamenat problém, jelikož jej můžeme označit za trend posledních let, se kterým si sektor doposud vždy poradil sám. Do značné míry je lesnictví také podporováno státem, který podnikům v těžších časech finančně pomáhá.

**Tabulka 22: Shrnutí specifík slovenského trhu**

<b>Shrnutí specifík slovenského trhu</b>	
<b>Kladná zjištění</b>	<b>Neutrální zjištění</b>
Prosperující sektor	Nedostatek pracovní síly
Obdobná vlastnická struktura	Finančně podhodnocený obor
Stejná lesnická kultura	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2 Company (Podnik a jeho možnosti)

Podnik v tuzemsku prosperuje a dominuje trhu. Společnost má na trhu silnou pozici, kterou upevnila během třicetiletého působení. Po stránce provozní se společnost od roku 2023 transformuje směrem k moderní IT společnosti s vysokou mírou profesionality a bezpečnosti, což dovršila získáním tří certifikátů ISO. Z hlediska lidských zdrojů je společnost dobře vybavena, zaměstnává přes dvacet pracovníků, kteří jsou z velké většiny kvalifikováni k výkonu pracovní činnosti vysokoškolským titulem v oboru. Produkt společnosti je nejlepším svého druhu na trhu a neustále je vyvíjen a zdokonalován, o čemž svědčí stále nové funkcionality systému, nové moduly a o kvalitě podíl na trhu a spokojenost zákazníků.

Po finanční stránce podnik dosahuje již několik let milionových zisků a lze tvrdit, že je po této stránce velmi úspěšný. Problémem však zůstává, že tyto peníze nejsou vhodně alokovány a společnost je dále neinvestuje. Tím se připravuje o jejich další zhodnocení a z investičního hlediska můžeme tvrdit, že tyto přebytkové peněžní prostředky jsou alokovány neefektivně. Vlivem takto kladného hospodaření je však společnost takřka zcela soběstačná a není téměř vůbec zadlužena. Změnou kapitálové struktury s větším podílem cizího kapitálu, který je levnější než kapitál vlastní, by mohlo dojít k ještě větším možnostem pro realizaci investičních příležitostí a zvýšit tak rentabilitu celé společnosti.

**Tabulka 23: Shrnutí podniku a jeho možnosti**

Shrnutí podniku a jeho možnosti	
Kladná zjištění	Záporná zjištění
Dominantní firma v ČR	Kapitálová struktura bez cizího kapitálu
Vysoce kvalifikovaný personál	Téměř zcela nezadlužena
3 certifikáty ISO	Doposud absence investic
Kladné hospodaření	
Finanční možnosti k investici	
Velmi kvalitní produkt	
Produkt je unikát na trhu	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Customers (Zákazníci)

Zákazníci na slovenském trhu jsou rovněž velmi podobní těm českým. Jedná se o menší, střední a větší organizace, které jsou na trhu nerovnoměrně zastoupeny. V rámci hodnocení analýzy subjektů na trhu beru v úvahu pouze ty subjekty, které mají alespoň 1 000 hektarů obhospodařovaného lesa a jsou tak potenciálními klienty, kteří by si koupi systému mohli dovolit. Nejvíce zákazníků, konkrétně 52 % vlastní mezi 1 000 - 2 000 hektary lesa a tvoří tak nejpočetnější skupinu. Za střední podniky označují ty, které vlastní mezi 2 001 – 5 000 hektary. Takovýchto podniků je 34 %. Nejméně početnou, ale obchodně nejzajímavější skupinu představují podniky s vlastněnou půdou nad 5 001 hektarů, kterých je z celkového počtu pouhých 14 %.

Velikost trhu lze také počítat dle maximálního odhadnutého počtu uživatelů, kteří do lesnických informačních systému vstupují. Na základě grafu č. 5 z kapitoly 3.2.2 je patrné, že zhruba 500 takovýchto uživatelských účtů, tedy zhruba polovina z celkového počtu, je rozdělena mezi cca 11 % největších podniků, které představují konkrétně

9 společností. Oslovení těchto potenciálních klientů a uzavření obchodu právě s těmito společnostmi vnímám jako esenciální pro úspěšnou expanzi.

Zákazníci rovněž již téměř nepoužívají papír či excel pro potřeby vedení lesnické ani ekonomické evidence a minimálně na výrobní část lesnického informačního systému jsou téměř kompletně zvyklí. Zákazníci dále řeší ekonomickou část svého podnikání a evidence buď v jiném programu nebo u externí účetní. Je tomu tak proto, že na trhu doposud není systém, který by obě tyto činnosti zvládl současně.

**Tabulka 24: Shrnutí zákazníků na slovenském trhu**

<b>Shrnutí zákazníků na slovenském trhu</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Cca 9 podniků představuje 50 % trhu	Nezískání dominantních zákazníků
Zákazníci jsou zvyklí na evidenci v IS	Pevné vztahy s aktuálním dodavatelem
Na trhu není IS propojující EKO+VÝR	Nevole přejít na nový IS
Podobné problémy jako v ČR	
Zákazníci si rádi za kvalitní IS připlatí	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **3.4.4 Competitors (Konkurenti)**

Na slovenském trhu se specializovanými lesnickými informačními systémy vystupují jednotky konkurentů, nicméně pouze jeden z nich se jeví jako silný hráč. Tato společnost nyní obhospodařuje zhruba polovinu trhu. Dle objektivního hodnocení však lze tvrdit, že produkt společnosti HA-SOFT, s.r.o., tedy SEIWIN 5 je na vyšší kvalitativní úrovni. Zejména se jedná o počet nabízených funkcionalit, modulů a detailnějšího propracování systému oproti konkurenci. Největší výhodou oproti konkurenci má systém SEIWIN v tom, že jako jediný propojuje ekonomickou část podniku s částí lesnické výroby. Zákazníci tak uspoří za další podpůrné ekonomické a vnitropodnikové systémy, které doposud potřebovali.

Klienti společnosti HA-SOFT, s.r.o. jsou rovněž těmi nejspokojenějšími, a právě tato skutečnost je skvělou vizitkou pro rozvoj dalších obchodních aktivit. Od konkurenčních firem odchází každý rok zhruba 10 podniků, které hledají alternativní řešení na trhu.

Hrozba vzniku nové konkurence je spíše málo pravděpodobná, jelikož je obor informačních technologií se zaměřením na lesnictví velmi specifickým a již samo o sobě pikantním odvětvím, do kterého se pouze těžko vstupuje. Hrozba substitutů je taktéž málo pravděpodobná, jelikož zejména lesnická evidence je sama o sobě rovněž velmi

specifická a bez specializovaného IS by společnosti s největší pravděpodobní vyvstaly značně vyšší náklady.

**Tabulka 25: Shrnutí konkurence v rámci situační analýzy**

Shrnutí konkurence	
Kladná zjištění	Záporná zjištění
Na trhu je pouze jeden větší konkurent	Hlavní konkurent ovládá cca 50 % trhu
Kvalitnější produkt oproti konkurenci	Klienti konkurence jsou poměrně spokojeni
Společnost má nejspokojenější zákazníky	
Od konkurence odchází ročně cca 10 podniků	
Nízká hrozba nové konkurence	
Nízká hrozba substitutů	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.5 Change (Rozdíly oproti ČR)

Slovenský trh je opravdu velmi podobný tomu českému. Lesníci řeší velmi podobné problémy, potýkají se se stejnými nesnázemi a vzhledem k obdobnému klimatu a geografické blízkosti i podobné přírodní katastrofy (kůrovec, sucho, požáry...).

Největší rozdíl, jak již bylo zmíněno, spatřuji v absenci lesnického informačního systému, který by propojoval ekonomickou a výrobní část. Jelikož na Slovensku žádný takovýto produkt není, tak jsou lesníci nuceni tuto evidenci rozdělovat a připlácet za jiné ekonomické, účetní a vnitropodnikové systémy.

I z pohledu konkurence je trh velmi podobný tomu českému, jelikož i v tuzemsku existuje pouze jeden silný konkurent. Zákazníci na Slovensku jsou rovněž organizace, a tudíž se i nadále pohybujeme na trhu B2B.

### 3.4.6 Analýza SWOT

Faktory popsané a znázorněné v situační analýze nyní použiji jako vstupní hodnoty do matice SWOT. V další části následně provedu numerickou analýzu těchto faktorů s již konkrétními závěry o důležitosti jednotlivých faktorů z hlediska expanze společnosti na slovenský trh.

**Tabulka 26: SWOT matice společnosti HA-SOFT, s.r.o.**

STRENGTHS	WEAKNESSES
Volné finanční prostředky k investici	Téměř vůbec nezadlužena (dražší kapitál)
Unikátní produkt na trhu	Absence investic
Vysoce kvalifikovaný personál	Velmi bídná kapitálová struktura
IS propojující ekonomiku a výrobu	
Velmi kvalitní produkt	
Velmi kladné hospodaření	
Zavedené procesy a zkušenosti	
Dominantní firma v ČR	
Velmi spokojení zákazníci	
ISO certifikace	
OPPORTUNITIES	THREATS
Podobné problémy jako v ČR	Zákazníci mají silné vazby s dodavatelem IS
Zprvu stačí získat pár větších klientů	Zákazníci nebudou chtít změnu IS
Na trhu není IS propojující EKO+VÝR	Nezískání dominantních zákazníků
Zákazníci si za kvalitní IS rádi připlatí	Konkurence zvýší aktivitu na trhu
Zákazníci jsou zvyklí na IS	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.6.1 Metodika určení významnosti faktoru

V tabulce výše lze pozorovat matici SWOT s jednotlivými závěry provedených analýz, které jsou uspořádány dle své povahy mezi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro zjištění významnosti jednotlivých faktorů bude každý faktor ohodnocen na stupnici od 1–10 a následně mu bude přidělena váha významnosti. Hodnocení na škále od 1-10 reflektuje míru důležitosti faktoru pro společnost, váha faktoru bude následně symbolizovat míru důležitosti vůči ostatním faktorům a součet těchto vah dá číslo 1. Čísla hodnocení byla konzultována s ředitelem společnosti. Při hodnocení byly brány v potaz adekvátní kritéria dle hodnoceného faktoru a souvislosti z hlediska kladného či záporného působení na společnost. Pořadí hodnocení faktoru bude následně vynásobeno mírou váhy faktoru. Suma výsledných hodnot bude následně použita pro porovnání s ostatními částmi SWOT matice, díky čemuž budu schopen jmenovat nejdůležitější faktory a zvolit strategii podniku, která se o tyto konkrétní faktory bude opírat.

### 3.4.6.2 Silné stránky

Ředitel společnosti identifikoval faktor unikátního produktu na trhu jako nejsilnější stránku společnosti. Hned v závěsu dostali vysoké hodnocení také další faktory,



jmenovitě vysoká spokojenost stávajících zákazníků a se sdíleným ziskem 8 bodů také kvalita produktu a jeho schopnost propojovat ekonomickou část s částí lesnické výroby. Hned za těmito faktory se s bodovým ziskem 7 bodů umístili lidské zdroje, konkrétně vysoce kvalifikovaný personál, bez kterého by společnost nikdy nebyla tam, kde nyní také je.

Nejméně ohodnocená silná stránka společnosti byla faktorem jejího dominantního postavení na trhu se specializovanými lesnickými informačními systémy v ČR.

**Tabulka 27: Hodnocení významnosti faktorů – STRENGTHS**

<b>STRENGTHS</b>	Hodnocení	Pořadí	Váha	Celkem
Volné finanční prostředky k investici	7	6	0,10	0,70
Unikátní produkt na trhu	10	1	0,14	1,43
Vysoce kvalifikovaný personál	7	5	0,10	0,70
IS propojující ekonomiku a výrobu	8	3	0,11	0,91
Velmi kvalitní produkt	8	4	0,11	0,91
Velmi kladné hospodaření	5	9	0,07	0,36
Zavedené procesy a zkušenosti	6	8	0,09	0,51
Dominantní firma v ČR	4	10	0,06	0,23
Velmi spokojení zákazníci	9	2	0,13	1,16
ISO certifikace	6	7	0,09	0,51
<b>Celkem</b>	70	x	1	<b>7,43</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.6.3 Slabé stránky

Slabých stránek ve SWOT analýze příliš není a ředitel společnosti je ohodnotil poměrně mírně. Jako největší aktuální slabinu vníma absenci investic, které udělil 5 záporných bodů významnosti. Další dva faktory, tedy velmi bídna kapitálová struktura a absence cizích zdrojů spolu velmi blízce souvisí a byly ohodnoceny zápornými 4 a 3 body.

Expanze na Slovensko s sebou přináší jednoznačné řešení problému s absencí investic, jelikož celý projekt investic je a pozitivem zůstává, že na tuto investici má společnost dostatek finančních zdrojů.

**Tabulka 28: Hodnocení významnosti faktorů – WEAKNESSES**

<b>WEAKNESSES</b>	Hodnocení	Pořadí	Váha	Celkem
Téměř vůbec nezadlužena (dražší kapitál)	-3	3	0,25	-0,75
Absence investic	-5	1	0,42	-2,08
Velmi bídna kapitálová struktura	-4	2	0,33	-1,33
<b>Celkem</b>	-12	x	1	<b>-4,17</b>

(Vlastní zpracování)



#### 3.4.6.4 Příležitosti

Za největší příležitost ředitel společnosti považuje fakt, že na slovenském trhu s lesnickými informačními systémy chybí produkt, jež propojuje ekonomickou evidenci s evidencí lesnickou. Vlivem této situace lze tvrdit, že při vstupu na slovenský trh bude produkt společnosti unikátním a doposud nepoznaným. Při realizaci patřičných úprav produktu, týkajících se jeho přeložení do slovenského jazyka a editace funkcionalit na slovensku specifických, vidí pan ředitel potenciál se na trhu prosadit.

Velmi kladně je také hodnocen fakt, že slovenští lesníci a společnosti pohybující se v lesnickém sektoru řeší stejné problémy jako ti čeští. Jelikož byl produkt navrhnout a vyvíjen právě s cílem tyto problémy minimalizovat či eliminovat, tak v očích pana ředitele tato skutečnost představuje obchodní příležitost.

**Tabulka 29: Hodnocení významnosti faktorů – OPPORTUNITIES**

<b>OPPORTUNITIES</b>	Hodnocení	Pořadí	Váha	Celkem
Podobné problémy jako v ČR	8	2	0,24	1,88
Zprvu stačí získat pár větších klientů	6	4	0,18	1,06
Na trhu není IS propojující EKO+VÝR	9	1	0,26	2,38
Zákazníci si za kvalitní IS rádi připlatí	5	5	0,15	0,74
Zákazníci jsou zvyklí na IS	6	3	0,18	1,06
<b>Celkem</b>	34	x	1	<b>7,12</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.4.6.5 Hrozby

Při konzultaci významnosti faktorů hrozeb byl pan ředitel nejvíce starostlivý ohledně faktoru blízkých vztahů potenciálních klientů se stávajícím dodavatelem. Právě kvůli tomu si tento faktor vysloužil ohodnocení číslem 7 a je tak považován za největší hrozbu na děleném prvním místě s obavou, že se společnosti nepodaří získat dominantní klienty, kteří představují více než polovinu trhu. Tito klienti jsou pro úspěšnou expanzi klíčoví a jejich akvizice se tudíž stává esenciální.

Na druhou stranu však vidí nižší pravděpodobnost zvýšení aktivity stávající konkurence na trhu s příchodem společnosti HA-SOFT, s.r.o. Je tomu tak proto, že dorovnat četnost a kvalitu již nabízených funkcionalit systému by pro konkurenci bylo velmi finančně i časově náročné a v kratším časovém horizontu by nepředstavovalo významnou hrozbu. Nicméně lze očekávat případné navýšení aktivit obchodních, kterých se pan ředitel ovšem tolik neobává.

**Tabulka 30: Hodnocení významnosti faktorů – THREATS**

THREATS	Hodnocení	Pořadí	Váha	Celkem
Zákazníci mají silné vazby s dodavatelem IS	-7	1	0,28	-1,96
Zákazníci nebudou chtít změnu IS	-6	2	0,24	-1,44
Nezískání dominantních zákazníků	-7	3	0,28	-1,96
Konkurence zvýší aktivitu na trhu	-5	4	0,20	-1,00
<b>Celkem</b>	<b>-25</b>	<b>x</b>	<b>1</b>	<b>-6,36</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.6.6 Shrnutí výsledků analýzy SWOT

Níže lze pozorovat matici SWOT seřazenou dle míry významnosti jednotlivých faktorů dle pořadí od 1 dále sestupně. Jak již bylo zmíněno v metodice určení významnosti, významnost byla určena dle hodnocení ředitele společnosti, na základě kterého jsem byl schopen určit následné pořadí faktorů.

**Tabulka 31: Výsledná analýza SWOT dle pořadí významnosti faktoru**

STRENGTHS	WEAKNESSES
1. Unikátní produkt na trhu	1. Absence investic
2. Velmi spokojení zákazníci	2. Velmi bídná kapitálová struktura
3. IS propojující ekonomiku a výrobu	3. Téměř vůbec nezadlužena (dražší kapitál)
4. Velmi kvalitní produkt	
5. Velmi kladné hospodaření	
6. Volné finanční prostředky k investici	
7. ISO certifikace	
8. Zavedené procesy a zkušenosti	
9. Velmi kladné hospodaření	
10. Dominantní firma v ČR	
OPPORTUNITIES	THREATS
1. Na trhu není IS propojující EKO+VÝR	1. Zákazníci mají silné vazby s dodavatelem IS
2. Podobné problémy jako v ČR	2. Zákazníci nebudou chtít změnu IS
3. Zákazníci jsou zvyklí na IS	3. Nezískání dominantních zákazníků
4. Zprvu stačí získat pár větších klientů	4. Konkurence zvýší aktivitu na trhu
5. Zákazníci si za kvalitní IS rádi připlatí	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

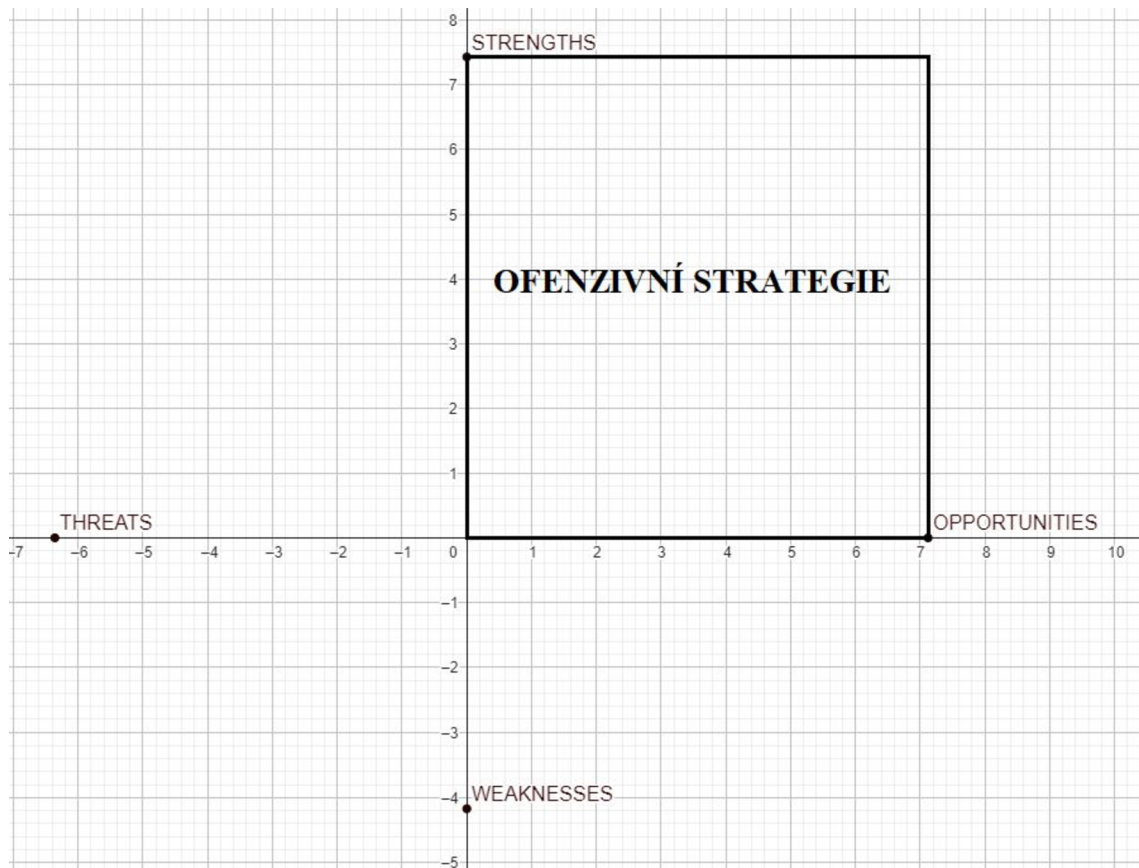
Po provedení výpočtu váhy významnosti jednotlivých faktorů byly získány hodnoty odpovídající síle jednotlivých částí matice s následujícími výsledky:

**Tabulka 32: Výsledné hodnoty významnosti faktorů matice SWOT**

	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
Celkem	7,43	-4,17	7,12	-6,36

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafické podobě potom zjištěné výsledky vypadají následovně:



**Obrázek 12: Grafické znázornění matice SWOT**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Nyní již přejdu k samotnému návrhu řešení expanze, které se bude skládat z více částí. V první z nich se zaměřím na organizační plán, další části budou věnovány plánu marketingovému a finančnímu. Na závěr vyhodnotím potenciální rizika a návrhy pro jejich minimalizaci.

### **STANOVENÍ KURZU CZK/EUR**

Zejména v rámci této části diplomové práce bude docházet k častému převádění částek uváděných v měně české koruny na slovenské euro. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl pro stanovení převodového kurzu již na začátku této kapitoly, a to na základě denních průměrných kurzů za měsíc březen roku 2023.

V tomto měsíci byl dle historie kurzů (zdroj 25) průměrný kurz 23,682 Kč/EUR. Tuto hodnotu pro účely diplomové práce zaokrouhlím na 23,7 Kč/EUR.

#### **4.1.1 Cíl návrhu a představa společnosti**

Na základě analýz prováděných v analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že Slovensko skýtá velmi lukrativní trh s lesnickými informačními systémy o velikosti zhruba 1 000 uživatelů. Odhad potenciálu trhu se tedy pohybuje v desítkách milionů korun. Pakliže se společnost rozhodne na trh vstoupit, očekává, že v řádu jednotek let bude slovenská společnost samostatná a v kladných číslech. Vzhledem k unikátnosti a vyspělosti produktu v kombinaci s relativně nízkou konkurencí na trhu společnost dále aspiruje na ovládnutí trhu s dlouhodobým cílem podobné procentuální dominance trhu, jako tomu je v České republice.

Dále bylo zjištěno, že zhruba 50 % trhu, tedy cca 500 uživatelů, je rozloženo mezi 11 největších podniků. Na tyto klienty bude společnost cílit nejvíce, jelikož akvizice právě těchto klientů je pro dosažení zmiňovaných cílů klíčová.

#### **4.2 Organizační plán**

V této části se budu zabývat výběrem vhodné právní formy nově vznikající společnosti, dále se budu věnovat výběru vhodné lokality jejího sídla, nutnosti nábory pracovníků s adekvátním vzděláním a také rozložení poměru pracovníků dle jejich zaměření na obchodní či IT činnosti. V neposlední řadě navrhu rozložení činností, kterými se

budou zabývat nově najatí pracovníci na Slovensku a míru pomoci od již zkušených českých pracovníků, kteří na Slovensko přijedou částečně vypomoci.

#### **4.2.1 Návrh právní formy nově vznikající společnosti**

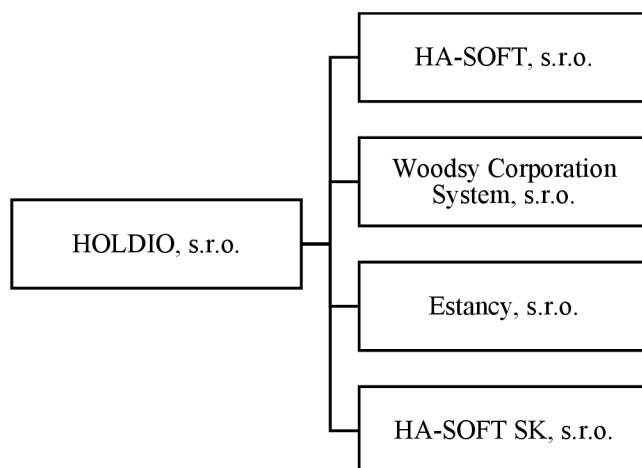
Jako nejvhodnější řešení pro vstup na slovenský trh vidím založení nové, dedikované společnosti, která bude v právním vztahu sesterskou společností společnosti HA-SOFT, s.r.o. a dceřinou společností společnosti HOLDIO, s.r.o. Tímto krokem dojde k zajištění stejné vlastnické struktury, jelikož všichni aktuální společníci jsou společníci mateřské společnosti. Pakliže by jednatel došel k závěru, že je nutné ředitele slovenské dceřiné společnosti či jiné klíčové pracovníky motivovat podílem na zisku, mohou se tyto osoby stát společníky nově vzniklé společnosti HA-SOFT SK, s.r.o. a tím dosáhnout podílového vlastnictví pouze v této společnosti, nikoliv té původní v České republice.

Z hlediska konkrétní právní formy se přikláním k založení společnosti s ručením omezeným, jelikož právě s touto formou má již společnost zkušenosti a vyhovuje potřebám firmy. Na Slovensku činí pro založení společnosti s ručením omezeným základní kapitál hodnotu minimálně 5 000 € a je nutné ho splatit na slovenský bankovní účet zakládané společnosti. Jednatel a společníkem slovenské společnosti může být i cizinec, přičemž nemusí mít na území SR trvalý pobyt. Způsob expanze na Slovensko tedy bude kapitálový, skrze plně vlastněný podnik typu greenfield. (26)

Konkrétní kroky, které musí společnost pro založení společnosti s ručením omezeným učinit, jsou následující:

- zhotovit obsah společenské smlouvy,
- ověřit název společnosti,
- notářské ověření,
- čestné prohlášení o splacení vkladu,
- ohlášení živnosti na živnostenském úřadě a zápis do obchodního rejstříku,
- registrace k DPH. (26)

Náklady spojené s jednotlivými kroky procesu zakládání společnosti s ručením omezeným jsou obsaženy v rámci finančního plánu a v rámci časového harmonogramu vystupují společně pod názvem: „Založení společnosti“.



**Obrázek 13: Rozložení vlastnické struktury po založení společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Způsob expanze na Slovensko tedy bude kapitálový, skrze plně vlastněný podnik typu greenfield.

#### **4.2.2 Sídlo společnosti HA-SOFT SK, s.r.o. na Slovensku**

Nikoliv pouze na základě analýzy PESTLE bylo zjištěno, že Banskobystrický kraj je středobodem lesnického průmyslu na Slovensku. Svědčí o tom zejména sídlo LESŮ Slovenskej republiky, štátného podniku, které rovněž nalezneme Banské Bystrici. Tento kraj se podílí na HDP sektoru nejvíce ze všech ostatních a také v něm pracuje nejvíce lidí z daného sektoru. Strategická poloha Banskobystrického kraje v srdci Slovenska je výhodná kvůli relativně snadné dostupnosti po celé Slovenské republice. Výhodou také je, že například oproti hlavnímu městu, tedy Bratislavě, je tento kraj levnější. Lze tedy počítat s nižšími náklady na pronájem prostor sídla společnosti a mzdových nákladů, než jak by tomu bylo při zakládání sídla v hlavním městě.

V Banskobystrickém kraji nalezneme velký počet známých zalesněných národních parků, jejichž lokalitu bude potřeba často navštěvovat kvůli rozvoji obchodních aktivit.

**Obrázek 14: Známe národní parky a CHKO dle vzdálenosti od Banské Bystrice**

Znamé národní parky a CHKO	Vzdálenost autem
Národní park Nízke Tatry	27 km
Národní park Velká Fatra	72 km
Národní park Muránska planina	85 km
Národní park Malá Fatra	98 km
Chránená krajinná oblast Poľana	114 km
Národní park Vysoké Tatry	124 km
Národní park Slovenský raj	150 km

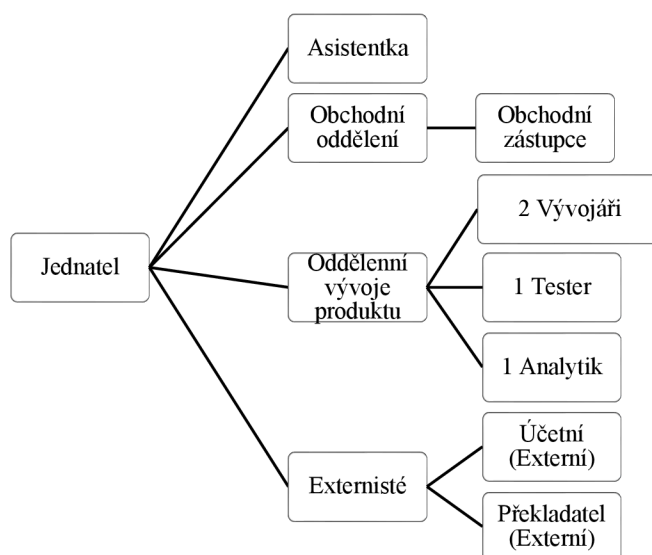
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ideálním prostorem jsou nebytové, komerční, kancelářské prostory v klidné lokalitě města, nikoliv však příliš daleko od hlavních komunikačních cest. Inspiraci hledám v sídle české společnosti, které je blíže popsáno v kapitole 3.3.2.3. V nejlepším případě se jedná o novou stavbu s moderními prvky, zejména z důvodu fyzické a kybernetické bezpečnosti. Zároveň mohou být mladší stavby snáze rekonstruovány pro účely společnosti a mají i lepší reprezentativní funkci.

### 4.2.3 Zaměstnanci

Nově vzniklá společnost na Slovensku bude muset v rané fázi svého působení na trhu věnovat dostatek času kvalitnímu HR, jelikož v oboru informačních technologií jsou kvalifikovaní zaměstnanci klíčoví pro správný vývoj systému, tedy produktu. Vnímám tedy jako potřebné procesu výběru zaměstnanců věnovat dostatek času.

Pozice, o kterých se domnívám, že by na Slovensku měly být obsazeny jsou následující:



**Obrázek 15: Rozložení zaměstnanecké struktury HA-SOFT SK, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k počtu a typologii zaměstnanců v české společnosti se domnívám, že takovéto rozložení zaměstnanecké struktury ve slovenské společnosti bude dostatečné. Své tvrzení opírám o fakt, že na rozdíl od své české sestry má společnost již produkt téměř vyvinutý a oddělení vývoje produktu tudíž nebude pod takovým tlakem. Hlavním úkolem tohoto oddělení bude z hlediska úprav systému spíše implementace změn plynoucích z rozdílné legislativy, nahrávání lesních územních plánů do systému a podobné činnosti. Dále se bude oddělení zabývat následnou implementací systému u akvírovaných zákazníků a do jisté míry také plnit funkci HelpDesk, minimálně do chvíle, než dojde ke kompletnímu přeložení projektu wikiédie systému SEIWIN, která minimalizuje nutnost osobní pomoci klientům.

Hlavní důraz bude kladen na oddělení obchodní, které bude složeno z jednatele/obchodního ředitele a jednoho obchodního zástupce. Jak již bylo řečeno, produkt je takřka hotový a pro účely jeho aplikace na Slovensku z velké části připravený. Obchodní oddělení bude mít na starosti akvizici nových klientů, která bude klíčová pro úspěšnou expanzi. Dále bude mít obchodní oddělení také na starosti marketing.

Domnívám se, že speciálního marketéra není nutné najímat, jelikož sesterská společnost v České republice již velkou řadu propagačních a reklamních materiálů vlastní. Tyto materiály je nutné přeložit a drobně upravit dle specifik slovenského trhu. Hlavní přidanou hodnotu obchodního zástupce s marketingovými schopnostmi, jakožto stálého zaměstnance, vnímám v nastavení formy marketingové komunikace se zákazníky, dále ve vyhledávání vhodných komunikačních kanálů, jakými mohou být buď formy online marketingu a reklamy, tvorba a aktivní produkce marketingových článků do časopisů s lesnickou tematikou či v neposlední řadě vyhledávání akcí fyzického rázu typu lesnických veletrhů a podobně.

#### **4.2.4 Spolupráce sesterských společností**

Minimálně v rané fázi fungování slovenské společnosti doporučuji spolupráci obou sesterských firem s cílem nastartování nově vznikající společnosti co nejefektivněji a v co nejkratším čase. V tabulce níže naleznete činnosti a procesy, o kterých se domnívám, že by měly být středobodem této spolupráce.



**Tabulka 33: Spolupráce sesterských společností**

Proces/činnost	Priorita	Odhad časové náročnosti
Předání Know-how slovenským pracovníkům	Nejvyšší	1 měsíc
Zaškolení IT pracovníků v práci se systémem	Nejvyšší	1-2 měsíce
Dodání propagačních a dalších materiálů k překladu	Vysoká	1 týden
Založení slovenské verze wikipedie systému SEIWIN	Střední	1-2 týdny
Pomoc slovenské společnosti na větších projektech	Vysoká	Průběžně
Sdílení analýz a dat o trhu, zákaznících atd.	Vysoká	Průběžně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.3 Marketingový plán

Z hlediska marketingového plánování vstupu na trh se budu zabývat následujícími body:

- produkt,
- cena,
- propagace společnosti a produktu,
- distribuce,
- prioritní obchodní a marketingové aktivity.

#### 4.3.1 Produkt

Před vstupem na slovenský trh bude nutné adekvátně přizpůsobit produkt potřebám a specifikům slovenského lesnictví. I přesto, že mezi Českou republikou a Slovenskou republikou z pohledu přístupu k lesnictví není příliš velký rozdíl, některé nesrovnalosti potřebujících uprav najdeme. Grafická podoba systému, principiální zacházení s ním a základní funkcionality mohou zůstat zcela nezměněny, stejně tak, jako počet a typologie nabízených modulů. Nejdůležitější úpravy systému jsou zaznamenány v tabulce níže.

**Tabulka 34: Nutné úpravy produktu**

<b>Nutná úprava</b>	<b>Odhad časové náročnosti</b>
Přeložení systému do slovenštiny	1 měsíc
Legislativní úpravy systému (např. tiskové podklady pro žádání kompenzací škod a újem na lese)	1-2 měsíce
Nahrání aktuálního lesního hospodářského plánu	2 týdny
Přeložení wikipedie k systému do slovenštiny	1-2 měsíce
Respektování jiného vykazování (forma a struktura účetních dokladů, žádostí o dotace atd.)	1-2 měsíce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

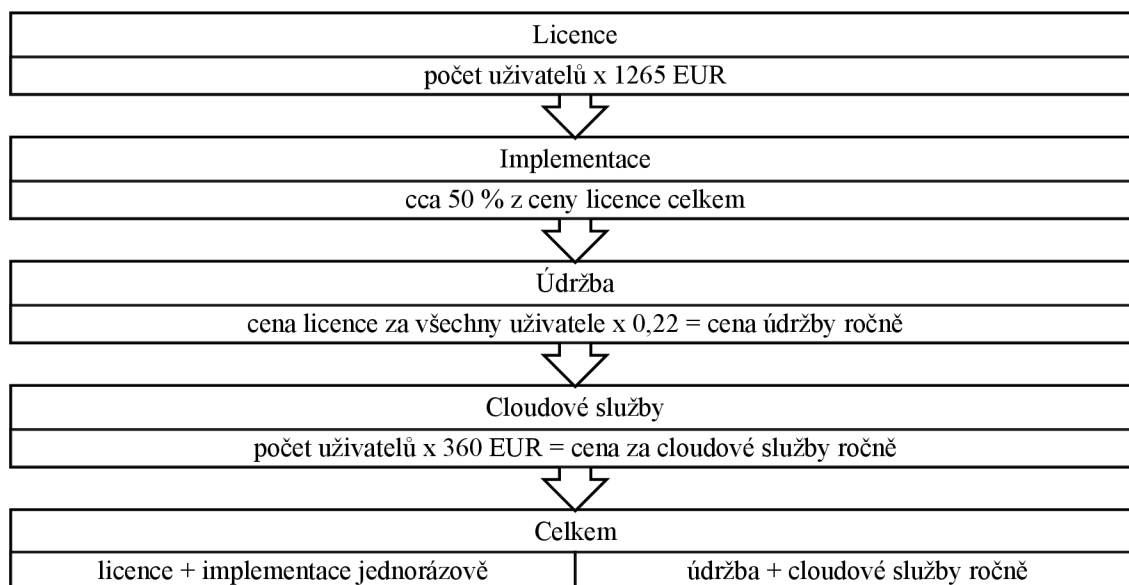
Tyto úpravy jsou prioritní, jelikož jejich úspěšná implementace do systému je klíčová pro správné fungování systému pro slovenské zákazníky. Za pomoci sesterské společnosti v ČR se domnívám, že tyto úpravy mohou být společnými silami zdárně implementovány do slovenské verze systému do 2 měsíců.

### **4.3.2 Cena**

Jak již bylo zmíněno v rámci marketingového mixu, tak cenotvorbu společnost doposud řešila individuálně dle velikosti podniku, počtu uživatelů vstupujících do systému a počtu zakoupených modulů. V návaznosti na tento přístup k tvorbě ceny bude i nově založená společnost na Slovensku aplikovat stejnou metodologii. Jak již bylo zmíněno, cenotvorba se skládá ze čtyř položek, kterými jsou licence, implementace, údržba a cloudové služby. Cena modulu je promítnuta v ceně licence za uživatele, potažmo v ceně údržby, která tvoří 22 % z ceny licence za všechny uživatele. Cena implementace je také pro všechny moduly stejná a odvíjí se pouze od počtu uživatelů, nicméně ve většině případů činí 50 % z ceny licence za všechny uživatele. Cloudové služby činí 360 EUR ročně za každého uživatele.

#### **4.3.2.1 Cenotvorba pro nákup samostatného modulu**

Velká většina klientů zakupuje rovnou celý systém, nicméně zákazníci mají také možnost zakoupit licence na pouze určitý počet modulů zvlášť. Pakliže se takto rozhodnou, cenotvorba bude vypadat následovně:



**Obrázek 16: Cenotvorba na Slovensku – jeden modul**  
(Vlastní zpracování)

Dále společnost poskytuje slevy klientům, kteří si zakoupí licence pro větší počet uživatelů. Jedná se tedy o množstevní slevy a na libovolný modul vypadají následovně:

**Tabulka 35: Množstevní slevy – jeden modul**

Počet uživatelů	Sleva v %	Cena za 1 licenci EUR	Cena za 1 licenci CZK
1	x	885 EUR	21 000 Kč
2 a více	x	1 265 EUR	30 000 Kč
11-20 uživatelů	cca 10 %	1 140 EUR	27 000 Kč
21 a více uživatelů	cca 16 %	1 055 EUR	25 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

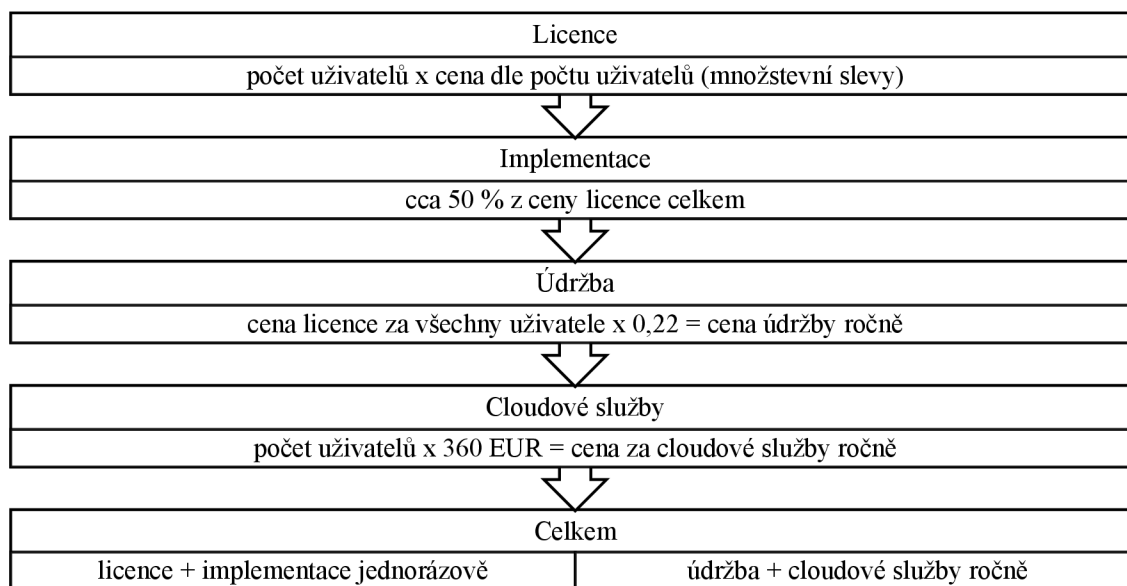
Společnost se snaží podporovat malé firmy, které se lesnictví věnují. Vzhledem k tomu, že takovéto malé podniky čítající pouhé jednotky zaměstnanců a nemají dostatečné množství finančních prostředků pro nákup ani jediné licence bez slev, vychází jim společnost vstříc nejnížší možnou cenou pro nákup jedné licence na daný modul v hodnotě 885 EUR. Společnosti, které jsou větší a nakupují licence pro uživatele v rozmezí od 2-10 uživatelů, se potkají s částkou 1 265 EUR za licenci. Tato cena je také brána jako výchozí hodnota pro tvorbu slev. V České republice je již řadu let potvrzeným faktem, že největší lesnické společnosti na trhu platí nejvíce peněz za poskytnuté licence. Z těchto peněz je také následně z největší míry financován další vývoj produktu. Z tohoto vývoje ale profitují i menší společnosti, jelikož kvalita systému je neustále zvyšována. Bez velkých firem by však s největší pravděpodobností došlo k stagnaci či zastarávání

produktu, protože tržby získané pouze od malých subjektů by na adekvátní vývoj s největší pravděpodobností nestačily. Tímto způsobem se chce společnost prezentovat i na Slovensku, a proto má cena za licenci snižující se tendenci až od počtu 2 a více uživatelů. Tohoto způsobu mohou využít například malé firmy zabývající se lesním školkařením, kterým postačí pouze tento jeden samostatný modul, tedy modul Evidence Lesních Školek a jediná uživatelská licence k němu.

Cena za individuální úpravu systému dle požadavků klienta následně činí 12 000 Kč na den práce na úpravě neboli 505 EUR na den.

#### 4.3.2.2 Cenotvorba pro nákup celého systému se všemi moduly

Jak již bylo zmíněno výše, z velké většiny si zákazníci kupují celý systém se všemi dostupnými moduly. V takovém případě vypadá cenotvorba takto:



**Obrázek 17: Cenotvorba na Slovensku – celý systém**  
(Vlastní zpracování)

Množstevní slevy jsou u nákupu celého systému počítány odlišně než u nákupu samostatného modulu.

**Tabulka 36: Množstevní slevy – nákup celého systému**

Meta	Počet uživatelů	Sleva v %	Cena za 1 licenci EUR	Cena za 1 licenci CZK
0	1 až 9 uživatelů	x	3 165 EUR	75 000 Kč
1	Prvních 10 uživatelů	33,3 %	2 110 EUR	50 000 Kč
2	Prvních 10 uživatelů nad 10 uživatelů	46,60 %	1 690 EUR	40 000 Kč
3	Prvních 10 uživatelů nad 20 uživatelů	60 %	1 265 EUR	30 000 Kč
4	Každý další uživatel nad 30 uživatelů	60 %	1 265 EUR	30 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejsnazší bude si proces cenotvorby s množstevními slevami přiblížit na konkrétním příkladu. Společnost, která plánuje nakoupit celý systém pro 32 uživatelů dostane následovnou cenovou nabídku:

Licence				
10 x 2 110 EUR	+	10 x 1 690 EUR	+	12 x 1 265 EUR
↓				
Licence celkem = 50 650 EUR				
↓				
Implementace				
50 650 EUR x 0,5 = 25 352 EUR				
↓				
Údržba				
50 650 EUR x 0,22 = 11 143 EUR ročně				
↓				
Cloudové služby				
32 x 360 EUR = 11 520 EUR ročně				
↓				
Celkem EUR				
74 002 EUR jednorázově		22 663 EUR ročně		
↓				
Celkem CZK				
1 753 847 Kč jednorázově		537 113 Kč ročně		

**Obrázek 18: Ukázková cenotvorba pro nákup celého systému pro 32 uživatelů**  
(Vlastní zpracování)

Dle tabulky s popisem množstevních slev pro nákup celého systému je slovní popis následovný: jelikož si společnost plánuje pořídit 32 licencí, meta 0 zůstává vynechána a přecházíme k metě 1. Za prvních 10 uživatelů tedy společnost zaplatí 10krát 2 110 EUR, následuje meta 2, kdy společnost zaplatí za 11 až 20 uživatele 10krát 1 690 EUR.

Následně společnost zaplatí za zbylých 12 uživatelských licencí jednotnou cenu 1 265 EUR za každou z nich.

Implementace, údržba a cloudové služby jsou následně vypočteny analogicky jako u nákupu jednoho modulu, tedy implementace činí 50 % z celkové ceny licence, údržba 22 % z celkové ceny licence a cloudové služby jsou násobkem počtu uživatelských licencí a jednotné ceny 360 EUR.

### 4.3.3 Propagace společnosti a produktu

Propagace společnosti bude probíhat online formou, ale i fyzicky. Schéma propagace bude rozděleno na tyto dvě formy a bude zahrnovat následující konkrétní propagační nástroje a aktivity.

**Tabulka 37: Formy propagace společnosti a produktu**

<b>On-line propagace</b>
Internetové stránky společnosti
Reklama na lesnických FB skupinách
YouTube kanál společnosti s videi o produktu
Vyhledávání dle klíčových slov na internetu
Google Ads
<b>Fyzická propagace</b>
Články v odborných lesnických časopisech
Lesnické a myslivecké veletrhy
Oborové akce a setkání
Lesnické výstavy
Fyzická návštěva klienta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako jeden z prvních marketingových kroků společnosti navrhuji založení dedikované internetové stránky. Inspiraci lze čerpat na webových stránkách české sestry, jelikož byla i její webová stránka na konci roku 2022 aktualizována dle moderních trendů. Dále v kooperaci s externím marketérem doporučuji zavést a nastavit prioritní vyhledávání dle klíčových slov na portálu Google a dále nástroj Google Ads, který uživatelům doporučuje webovou stránku společnosti k rozkliknutí. Česká společnost má též vlastní kanál na portálu YouTube, kam umísťuje podpůrná, ale i marketingová videa k novým funkcionalitám produktu, či k celým modulům. Tato videa doporučuji přeložit do slovenského jazyka a vložit je na vlastní YouTube kanál slovenské společnosti. Marketingovou propagaci na sociálních sítích doporučuji dělat nenásilně formou

občasných příspěvků informujících o společnosti a jejím produktu na facebookových skupinách shromažďujících slovenské lesníky.

V rámci fyzické propagace společnosti a produktu doplní tabulku výše následující rozšíření:

**Tabulka 38: Fyzická propagace na SK**

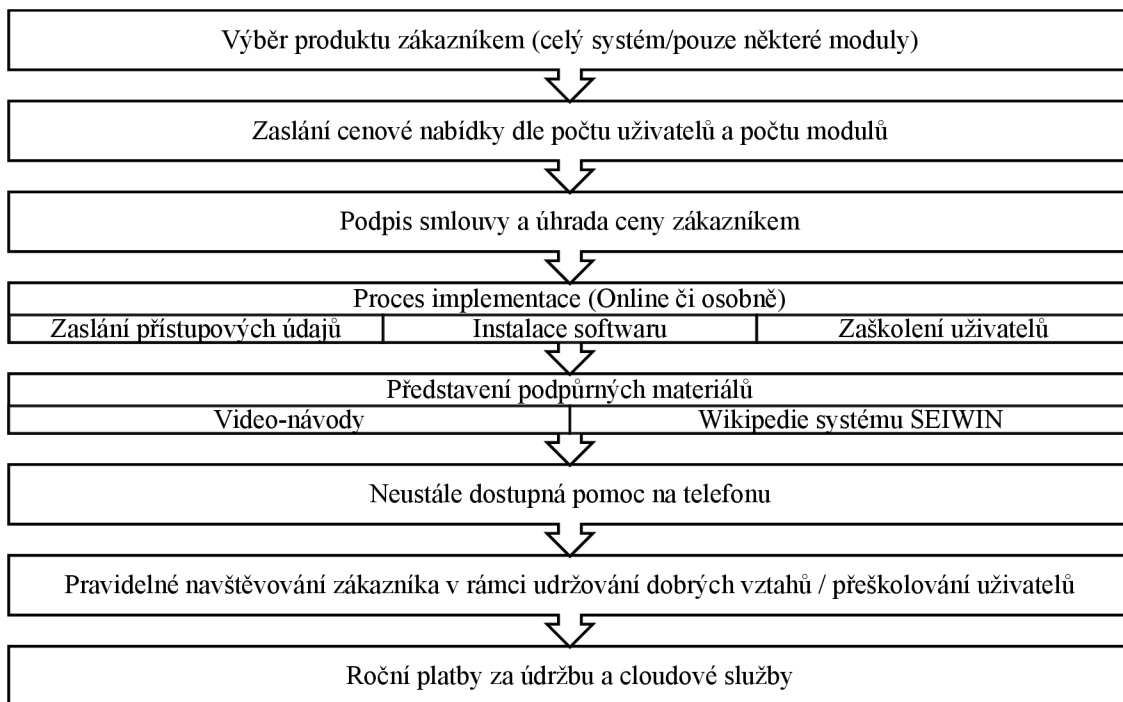
<b>Články v odborných lesnických časopisech</b>
časopis Les a letokruhy (lesmedium.sk)
časopis LES
<b>Lesnické a myslivecké veletrhy</b>
Lesnický a myslivecký veletrh Silva Regina, Brno
Veletrh Lignum Expo, Nitra
<b>Oborové akce a setkání</b>
Akce Sdružení Lesa
Akce Lesnické fakulty Zvolen
Akce Střední odborné školy dřevářské, Zvolen

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časopis Les a letokruhy rozšířený o webovou stránku lesmedium.sk je nejčtenějším lesnickým odborným časopisem na Slovensku a čte jej přes 50 % dotazovaných lesníků. (29) Časopis Les čte zhruba čtvrtina dotazovaných lesníků a společně tvoří téměř ¾ nejvíce čtené lesnické odborné literatury. Vnímám tedy jako podstatné kontaktovat redakci těchto časopisů a vynaložit potřebné zdroje pro navázání dlouhodobé spolupráce. Lesnické veletrhy, oborové akce a setkání uvedené v tabulce výše jsou rovněž skvělou příležitostí pro propagaci společnosti a produktu a měly by být adekvátně využity.

#### **4.3.4 Distribuce**

Distribuce produktu je poměrně jednoduchá a je znázorněna na následujícím schématu:



**Obrázek 19: Distribuce produktu k zákazníkovi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.5 Prioritní obchodní aktivity

Jak již bylo zmíněno výše, slovenský trh s lesnickými informačními systémy čítá zhruba 1 000 aktivních uživatelů, kteří do systémů přistupují. Zhruba 50 % z tohoto celkového počtu uživatelů nalezneme v rámci 11 největších organizací. Velcí klienti často slouží jako zpětná vazba a do určité míry jako vodítko pro menší podniky, které některá svá rozhodnutí dělají na základě napodobování svých větších a úspěšnějších konkurentů.

Ze svých osobních zkušeností vím, že v České republice tomu tak u spousty malých lesnických klientů opravdu je. Jakmile na trh vstoupí nový produkt a tento produkt si zakoupí jeden z největších hráčů na trhu, tak je značně pravděpodobné, že menší podniky tento produkt rovněž zakoupí nebo o něj alespoň projeví zájem. Zaměření se na velké a střední podniky tudíž vnímám jako prioritní, jelikož akvizice jednotek takovýchto klientů může přilákat řadu menších společností, a to bez velké míry úsilí. Těmto velkým společnostem by mělo být, dle mého názoru, věnováno větší množství času a obětováno značného úsilí a zdrojů. Dále vnímám jako důležité zejména tyto klienty navštěvovat osobně a delegace by se měla skládat z elitního týmu společnosti, který je na schůzku



patříčně připraven. Takovéto obchodní chování je důležité vždy, nicméně u velkých klientů může být nedostatečná připravenost kritická.

#### 4.4 Časový harmonogram

Návrh časového harmonogramu vstupu na slovenský trh začíná v měsíci červenci, kdy dojde k samotnému právnímu aktu založení společnosti. Zdaleka nejdelší čas bude věnován náboru kvalifikovaných zaměstnanců, jelikož lidské zdroje jsou jednou z hlavních příčin úspěchu v tuzemsku. V září se očekává pronájem adekvátních prostor v Banské Bystrici či jejím blízkém okolí. Na přelomu 9. a 10. měsíce roku dojde k vybavení těchto prostor. V tomto období již také bude docházet k částečnému zaškolování nových zaměstnanců těmi českými, od čehož si společnost slibuje urychlení jejich připravenosti k výkonu činnosti a také seznámení s firemní kulturou a vnitropodnikovými procesy. Ve spolupráci se svými českými kolegy bude docházet k úpravě produktu pro potřeby slovenského trhu, což je skvělou příležitostí pro zaškolení pracovních postupů. Před Vánoci dojde k spuštění marketingových aktivit popsaných výše a také příprava na lesnické akce a veletrhy konající se v roce 2024. Od ledna roku 2024 se rovněž počítá se spuštěním aktivit obchodních, které budou pro společnost klíčové.

Tabulka 39: Časový harmonogram

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Založení společnosti							
Nábor zaměstnanců							
Pronájem prostor							
Vybavení sídla společnosti							
Zaškolení od české sestry							
Úprava produktu pro SK							
Začátek marketingových aktivit							
Začátek obchodních aktivit							

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5 Finanční plán

V rámci finančního plánu se pokusím predikovat očekávané náklady spojené se vstupem na trh a následným fungováním společnosti na něm. V druhé části se budu věnovat

predikcím očekávaných výnosů za prodej systému. V rámci tvorby těchto predikcí budu pracovat se třemi variantami, jimiž jsou varianta pesimistická, realistická a optimistická. Odhady nákladů a výnosů budou tvořeny na 3 roky fungování společnosti na slovenském trhu a jejich výše bude uvedena v českých korunách i v euru. V samém závěru finančního plánu porovnáám predikované náklady s výnosy v jednotlivých variantách a zhodnotím, zda je vstup na slovenský trh profitabilní či nikoliv.

#### 4.5.1 Počáteční náklady

V rámci počátečních nákladů se budu zabývat náklady spojenými se založením společnosti. Tato položka obsahuje náklady spojené s právním aktem založení společnosti, koupí prostor sídla společnosti a vybavení těchto prostor.

**Tabulka 40: Náklady na založení společnosti – právní akt**

Náklady na založení společnosti (Právní akt)		
Nákladová položka	Odhad výše nákladu v EUR	Odhad výše nákladu v CZK
Základní kapitál	5 000,00	118 500,00
Notářské ověření	2,37	56,00
Zápis s.r.o.	150,00	3 555,00
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 152,37</b>	<b>122 111,00</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno v plánu organizačním, společnost bude sídlit v Banské Bystrici či jejím blízkém okolí. Ideálním prostorem je zachovalá budova v dobrém stavu s užitkovou kancelářskou plochou okolo 250 metrů čtverečních. Lokalita musí být strategická a snáze dostupná. Na základě nabídky pronájmu kancelářských a komerčních prostor v Banské Bystrici na řadě internetových portálů k březnu roku 2023 se cena za metr čtvereční pohybuje v rozmezí od 6-8 EUR za metr čtvereční v závislosti na stáří nemovitosti, její strategické lokalitě a celkové zachovalosti objektu. Společnost si od sídla společnosti slibuje vysokou reprezentativní úroveň a zajištění příjemných pracovních podmínek pro svoje zaměstnance. Z tohoto důvodu odhaduji reálnou cenu pronájmu na nejvyšší úrovni 8 EUR za metr čtvereční. Jednorázové inkaso je zde prognózováno jako jeden měsíční nájem, který je placen realitní kanceláři.

**Tabulka 41: Odhad nákladů na pronájem sídla společnosti – roční/měsíční/jednorázové**

<b>Odhad nákladů na pronájem prostor sídla společnosti – ročně/měsíčně/jednorázově</b>		
<b>Nákladová položka</b>	<b>Odhad výše nákladu v EUR</b>	<b>Odhad výše nákladu v CZK</b>
Pronájem 250 m2	2000 / měsíčně	47 400 / měsíčně
Energie	422 / ročně	15 000 / ročně
Jednorázové inkaso	2 000,00	47 400,00
Úklid	211 / měsíčně	5 000 / měsíčně
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>26 954,00</b>	<b>643 800,00</b>
<b>Celkové měsíční náklady</b>	<b>2 246,20</b>	<b>53 650,00</b>
<b>Jednorázové náklady</b>	<b>2 000,00</b>	<b>47 400,00</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující tabulka je odhadem jednorázových nákladů na vybavení sídla společnosti. Veškerý nábytek i elektronika byly vybrány ve střední cenové skupině nabízených možností, jelikož je na trhu velký počet konkurenčních výrobků, které se liší pouze minimálně a firma náklady za toto vybavení nepotřebuje zbytečně navyšovat. Jedinou výjimkou jsou výkonné počítače pro zaměstnance a rychlý internet, jelikož bez těchto dvou položek by firma nemohla efektivně fungovat.

**Tabulka 42: Odhad nákladů na vybavení sídla společnosti**

<b>Náklady na vybavení společnosti (Sídlo společnosti) - jednorázové</b>		
<b>Nákladová položka</b>	<b>Odhad výše nákladu v EUR</b>	<b>Odhad výše nákladu v CZK</b>
15 x kancelářská židle	2 215,00	52 500,00
5 x skříň na šanony	1 055,00	25 000,00
10 x pracovní stůl	1 055,00	25 000,00
10 x odpadkový koš	127,00	3 000,00
3 x věšák na bundy	127,00	3 000,00
Dekorace	422,00	10 000,00
<b>Nábytek celkem</b>	<b>5 001,00</b>	<b>118 500,00</b>
7 x výkonný počítač	2 110,00	50 000,00
7 x telefon	2 954,00	70 000,00
3 x tiskárna	1 266,00	30 000,00
Router 5G	844,00	20 000,00
Kávovar	295,00	7 000,00
Mikrovláňná trouba	127,00	3 000,00
Myčka	844,00	20 000,00
Lednice	422,00	10 000,00
<b>Elektronika celkem</b>	<b>8 862,00</b>	<b>210 000,00</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>13 863,00</b>	<b>328 500,00</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **4.5.2 Mzdové náklady**

Dle organizačního plánu bude postupně zaměstnáno 7 zaměstnanců, konkrétně jednatel/ředitel společnosti, asistentka ředitele, obchodní zástupce a 4 IT zaměstnanci. Dále bude společnost dlouhodobě externě spolupracovat se specialistou na marketing a překladatelem. Při výpočtu mzdových nákladů vycházím z průměrné mzda na Slovensku dle profese v kombinaci s platy zaměstnanců na obdobné pozici v české společnosti. I přesto, že Banskobystrický kraj se řadí mezi kraje s nejnižší průměrnou mzdou, společnost bude počítat s mzdovými náklady, které jsou běžné v nejbohatší lokalitě na Slovensku, tudíž v Bratislavě. Od tohoto kroku si společnost slibuje větší zájem o získání práce IT specialisty a dále možnost výběru z většího počtu uchazečů.

Sociální pojištění placené zaměstnavatelem činí 25,2 % z hrubé mzdy, zdravotní pojištění potom 10 % z hrubé mzdy. (23,28,12)

**Tabulka 43: Odhad mzdových nákladů**

<b>Mzdové náklady CZK</b>				
<b>Pozice</b>	<b>Hrubá mzda/měsíčně</b>	<b>Sociální pojištění</b>	<b>Zdravotní pojištění</b>	<b>Mzdové náklady</b>
Jednatel	80 000	20 160	8 000	108 160
Asistentka	35 000	8 820	3 500	47 320
Obchodní zástupce	45 000	11 340	4 500	60 840
IT specialista	60 000	15 120	6 000	81 120
IT specialista	60 000	15 120	6 000	81 120
IT specialista	60 000	15 120	6 000	81 120
IT specialista	60 000	15 120	6 000	81 120
<b>Celkem</b>	<b>400 000</b>	<b>100 800</b>	<b>40 000</b>	<b>540 800</b>
<b>Mzdové náklady EUR</b>				
<b>Pozice</b>	<b>Hrubá mzda/měsíčně</b>	<b>Sociální pojištění</b>	<b>Zdravotní pojištění</b>	<b>Mzdové náklady</b>
Jednatel	3 375,53	850,63	337,55	4 563,71
Asistentka	1 476,79	372,15	147,68	1 996,62
Obchodní zástupce	1 898,73	478,48	189,87	2 567,09
IT specialista	2 531,65	637,97	253,16	3 422,78
IT specialista	2 531,65	637,97	253,16	3 422,78
IT specialista	2 531,65	637,97	253,16	3 422,78
IT specialista	2 531,65	637,97	253,16	3 422,78
<b>Celkem</b>	<b>16 877,64</b>	<b>4 253,16</b>	<b>1 687,76</b>	<b>22 818,57</b>
<b>Ročně CZK</b>	<b>6 489 600 CZK</b>			
<b>Ročně EUR</b>	<b>273 822,84 EUR</b>			

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové měsíční mzdové náklady na všechny zaměstnance jsou predikovány na 540 800 korun českých neboli 22 818,57 EUR. Ročně potom 6 489 600 korun českých,

což v přepočtu činí 273 822,84 EUR.

#### **4.5.3 Náklady na marketingové aktivity**

Jak již bylo zmíněno v marketingovém plánu, existují určité marketingové aktivity, které by firma měla realizovat a financovat, aby byla na trhu úspěšná. Tyto aktivity jsem seřadil do tabulky níže a odhadl jejich cenu na základě zkušeností české společnosti. Společnost plánuje tyto peněžní prostředky plně využít a následně evaluovat, která z daných marketingových aktivit byla ta nejefektivnější. Dle tohoto vyhodnocení případně rozpočet na marketingové aktivity do budoucna upraví.

**Tabulka 44: Odhad nákladů na marketingové aktivity**

Odhad nákladů na marketingové aktivity v CZK					
Položka	Cenový odhad CZK	Jednorázově	Měsíčně	Jednorázově celkem CZK	Ročně celkem CZK
Internetové stránky společnosti	80 000	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80 000	0
Reklama na lesnických FB skupinách	0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0
YouTube kanál společnosti s videi o produktu	0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0
Vyhledávání dle klíčových slov na internetu	1 500	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	18 000
Google Ads	1 500	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	18 000
Marketingové bannery na akce a veletrhy	10 000	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 000	0
Přenosný stánek na akce a veletrhy	50 000	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50 000	0
Rozpočet na marketingové články v časopisech	5 000	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	60 000
<b>Marketingové náklady</b>	<b>148 000</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>140 000</b>	<b>96 000</b>
Odhad nákladů na marketingové aktivity v EUR					
Položka	Cenový odhad EUR	Jednorázově	Měsíčně	Jednorázově celkem EUR	Ročně celkem EUR
Internetové stránky společnosti	3 376	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 376	0
Reklama na lesnických FB skupinách	0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0
YouTube kanál společnosti s videi o produktu	0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0
Vyhledávání dle klíčových slov na internetu	63	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	759
Google Ads	63	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	759
Marketingové bannery na akce a veletrhy	422	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	422	0
Přenosný stánek na akce a veletrhy	2 110	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 110	0
Rozpočet na marketingové články v časopisech	211	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	2 532
<b>Marketingové náklady</b>	<b>6 245</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>5 907</b>	<b>4 051</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5.4 Ostatní náklady

V této podkapitole se pokusím odhadnout výši dalších nákladových položek jako jsou například dárky pro klienty, nákup dvou firemních automobilů a dále také predikovat výši nákladů za pohonné hmoty.

**Tabulka 45: Odhad nákladů za nákup firemních automobilů**

Firemní automobily	
Typ	Škoda Octavia
Motor	2,0 TSI 140 kW 7-stup. automat. 4x4
Výbava	Vysoká
Stav	Nový vůz
Počet ks	2
Cena za ks CZK	969 000 CZK
Cena za ks EUR	40 886 EUR
<b>Cena dohromady CZK</b>	<b>1 938 000 CZK</b>
<b>Cena dohromady EUR</b>	<b>81 772 EUR</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zakoupeny budou dva osobní automobily pro firemní účely, ve kterých bude jezdit jednatel společnosti a obchodní zástupce na svá jednání pro Slovenské republiky. Jedná se o dvě auta značky Škoda typu Octavia, která jsou komfortní, schopná kombinované jízdy v terénu i na vozovce a s rozumnou spotřebou na sto kilometrů. Tyto vozy zároveň plní funkci reprezentativní, ale nejsou přitom přepychové.

**Tabulka 46: Odpisy vozidel**

<b>Odpisy</b>			
Rovnoměrný odpis prvního vozidla			
Rok	Vstupní cena	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2023	969 000	106 590	862 410
2024	969 000	215 603	646 807
2025	969 000	215 603	431 204
2026	969 000	215 603	215 601
2027	969 000	215 601	0
Rovnoměrný odpis druhého vozidla			
Rok	Vstupní cena	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2023	969 000	106 590	862 410
2024	969 000	215 603	646 807
2025	969 000	215 603	431 204
2026	969 000	215 603	215 601
2027	969 000	215 601	0
Odpisy celkem ročně CZK			
Rok	Vstupní cena	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2023	x	213 180	x
2024	x	431 206	x
2025	x	431 206	x
2026	x	431 206	x
2027	x	431 202	x
Odpisy celkem ročně EUR			
Rok	Vstupní cena	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2023	x	13 492	x
2024	x	27 292	x
2025	x	27 292	x
2026	x	27 292	x
2027	x	27 291	x

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vozidla budou odepisována rovnoměrně po dobu 5 let, jelikož patří do druhé odpisové skupiny. Odepisování dlouhodobého hmotného majetku se v zemích neliší. Odpisy budou následně vstupovat jako nákladové položky do účetních dokumentů.



**Tabulka 47: Odhad měsíčních nákladů za pohonné hmoty**

<b>Odhad nákladů za pohonné hmoty měsíčně</b>	
<b>Počet automobilů</b>	2x
<b>Počet průměrně najetých km jedním vozem měsíčně</b>	3 500 km
<b>Celkem průměrně najetých km měsíčně</b>	7 000 km
<b>Průměrná kombinovaná spotřeba vozu</b>	6 litrů / 100 km
<b>Průměrná cena nafty na Slovensku</b>	34,8 Kč neboli 1,47 EUR
<b>Počet litrů potřebný k ujetí vzdálenosti</b>	420 litrů / 7 000 km
<b>Odhad ceny za pohonné hmoty měsíčně</b>	<b>14 616 CZK neboli 617,4 EUR</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhadovaný nájezd členů obchodního oddělení, tedy ředitele/jednatel společnosti a obchodního zástupce činí 3 500 km každý. Při průměrné kombinované spotřebě vozu Škoda Octavia 6 litrů na 100 kilometrů tak bude nutné měsíčně čepovat 420 litrů nafty. Při stávající ceně nafty na Slovensku se tedy jedná o měsíční náklady ve výši 14 616 korun českých, či 617,4 EUR.

**Tabulka 48: Odhad nákladů na dárky pro klienty**

<b>Odhad nákladů na dárky pro klienty</b>			
<b>Položka</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena za ks CZK</b>	<b>Cena za ks EUR</b>
<b>Dárkové koše pro klienty</b>	130	1 000	42,2 EUR
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>130 000 CZK</b>	<b>5 486 EUR</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z důvodu profesionálního a vřelého přístupu k zákazníkům se společnost rozhodla na první jednání s klientem vždy přinést dárkový koš, který předává jako symbol navázání přátelských vztahů při svém vstupu na trh. Tyto náklady budou vynaloženy časem, jelikož všech 130 slovenských zákazníků nelze během jednoho měsíce navštívit. Jedná se tedy o maximální sumu nákladů, které budou vynaloženy časem a společnost na ně musí být připravena, přičemž by ráda všechny klienty stihla navštívit do jednoho roku.

#### 4.5.5 Náklady celkem

Tabulka níže sumarizuje výše popsané náklady v českých korunách i v eurech. Jediným nákladem, který v sumarizaci nenajdeme, jsou náklady společnosti za vedení cloudových služeb a uchovávání dat v zabezpečených serverovnách, které se však promítají v cenotvorbě ve fázi čtvrté, tedy v rámci platby klienta za cloudové služby. Jejich výše je přímo úměrná počtu uživatelských licencí, a proto budou tyto náklady odečteny od výnosů v rámci predikce výnosů v další kapitole.

**Tabulka 49: Odhad celkových nákladů – jednorázové, roční a měsíční**

<b>Odhad celkových nákladů v CZK</b>			
<b>Nákladová položka</b>	<b>Odhad výše jednorázových nákladů</b>	<b>Odhad výše měsíčních nákladů</b>	<b>Odhad výše ročních nákladů</b>
Právní akt založení společnosti	122 116,00	0,00	0,00
Pronájem sídla společnosti	47 400,00	53 650,00	643 800,00
Vybavení sídla společnosti	328 500,00	0,00	0,00
Mzdy	0,00	540 800,00	6 489 600,00
Marketing	140 000,00	8 000,00	96 000,00
Firemní automobil	1 938 000,00	14 616,00	175 392,00
Dárky pro klienty	0,00	10 800,00	130 000,00
<b>Celkem CZK</b>	<b>2 576 016,00</b>	<b>627 866,00</b>	<b>7 534 792,00</b>
<b>Odhad celkových nákladů v EUR</b>			
<b>Nákladová položka</b>	<b>Odhad výše jednorázových nákladů</b>	<b>Odhad výše měsíčních nákladů</b>	<b>Odhad výše ročních nákladů</b>
Právní akt založení společnosti	5 152,37	0,00	0,00
Pronájem sídla společnosti	2 000,00	2 246,20	26 954,00
Vybavení sídla společnosti	13 863,00	0,00	0,00
Mzdy	0,00	22 818,57	273 822,00
Marketing	5 907,00	337,60	4 051,00
Firemní automobil	81 772,00	617,40	7 408,80
Dárky pro klienty	0,00	457,00	5 486,00
<b>Celkem EUR</b>	<b>108 694,37</b>	<b>26 476,77</b>	<b>317 721,80</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové náklady, které je nutné při vstupu na trh uhradit, činí 2 576 016 korun českých, při čemž největší podíl na této sumě tvoří nákup 2 nových automobilů. Měsíčně pak bude společnost vynakládat přes 627 000 korun českých. Z této částky tvoří více než 85 % mzdové náklady. Ročně pak lze odhadovat náklady ve výši přesahující sedm a půl miliónu korun českých bez započtení nákladů na cloudové služby a správu uživatelských dat, jelikož ty jsou přímo úměrné počtu prodaných uživatelských licencí a budou do evaluace výsledků zahrnuty v následující kapitole.

V tabulce nejsou zahrnuty odpisy, jelikož se liší dle roku odepisování. Do kalkulace je zahrnu v následujících podkapitolách, jakmile bude predikovat náklady a výnosy za konkrétní roky.

#### 4.5.6 Výnosy

Predikce výnosů pro společnost, jež využívá individuální cenotvorby, není vůbec jednoduchá. Jelikož produkt nemá pevně stanovenou cenu pro všechny klienty

bez výjimky a zároveň neexistuje zcela jasná úměra mezi velikostí vlastněného lesa podnikem a počtem nakoupených uživatelských licencí, musíme postupovat skrze rozdělení podniků dle průměrného počtu zakoupených uživatelských licencí, a nikoliv dle jejich velikosti měřenou velikostí vlastněného lesa. Pro tyto účely jsem vypracoval tabulku, která rozděluje podniky do tří velikostních kategorií dle počtu uživatelů, jež do systému průměrně vstupují.

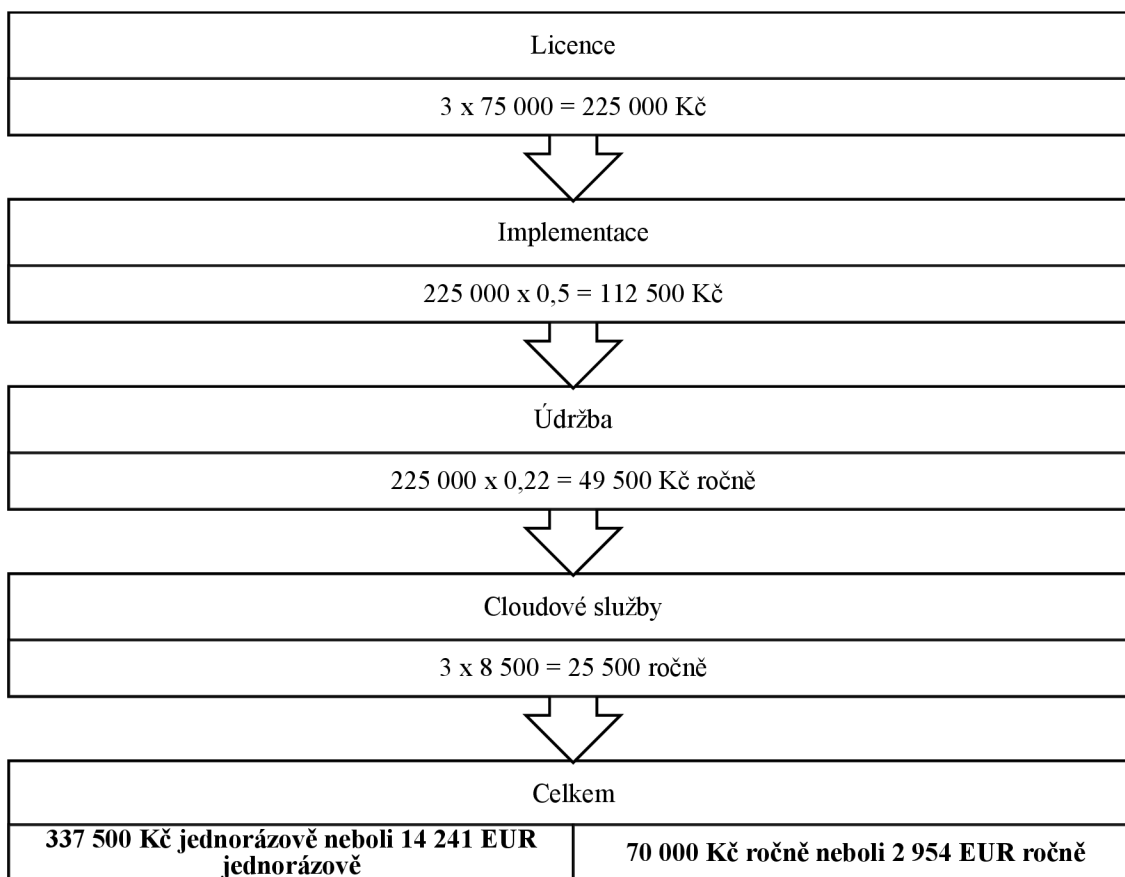
**Tabulka 50: Rozložení podniků dle velikosti na průměrný počet uživatelů vstupujících do IS**

<b>Rozložení podniků dle velikosti na průměrný počet uživatelů vstupujících do IS</b>			
Velikost podniku	Zastoupení podniků	Celkový počet uživatelů v této kategorii	Průměrný počet uživatelů v této kategorii
malé	66	200	3
střední	53	272	5
velké	11	528	48
<b>CELKEM</b>	<b>130</b>	<b>1 000</b>	<b>x</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle interního výzkumu)

Následná metodologie výpočtu proběhne dle sestavení individuální cenotvorby pro každou zmíněnou velikostní kategorii, která bude následně podělena průměrným počtem uživatelů v této kategorii. Každá kategorie tak bude mít jinou průměrnou cenu za jednu licenci a já tak budu schopen vypočítat průměrné očekávané výnosy dle počtu a velikosti akvizovaných klientů.

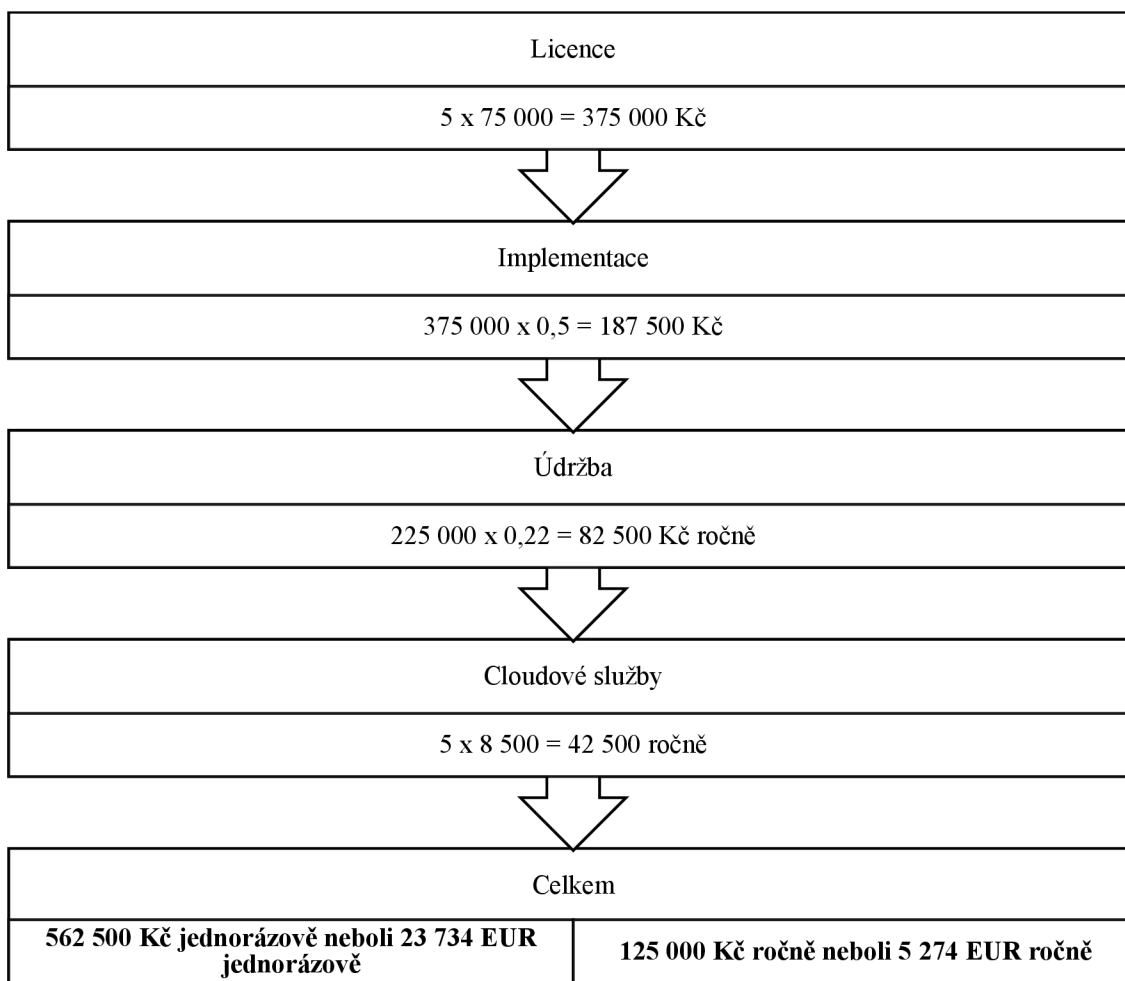
#### 4.5.6.1 Průměrná cena uživatelské licence v kategorii malých podniků



**Obrázek 20: Individuální cenotvorba pro kategorii malých podniků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za jednu uživatelskou licenci tedy zákazník z kategorie malých podniků průměrně zaplatí zhruba **112 500 Kč jednorázově a následně 23 333 Kč ročně** neboli **4 747 EUR jednorázově a následně 985 EUR ročně**.

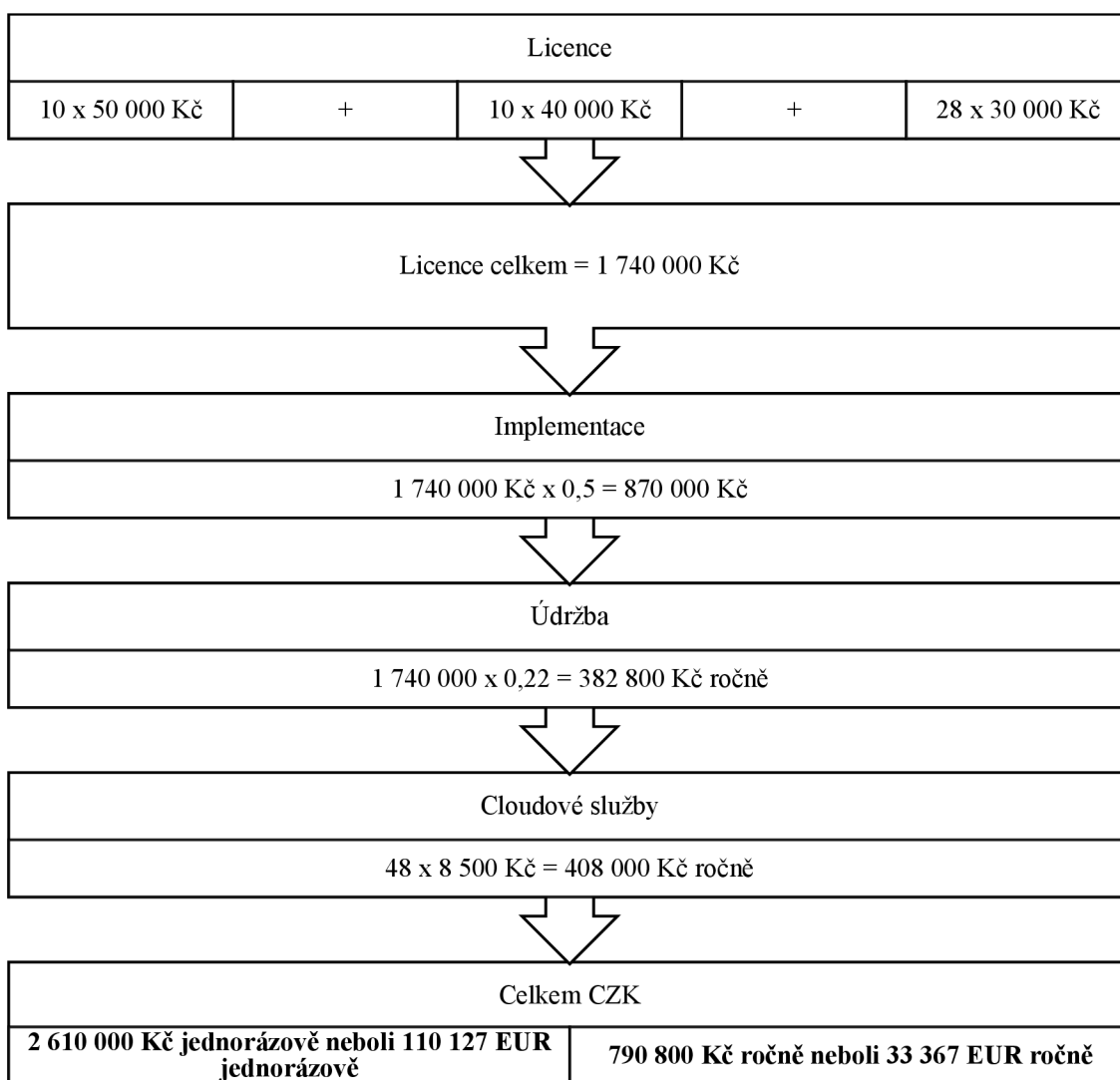
#### 4.5.6.2 Průměrná cena uživatelské licence v kategorii středních podniků



**Obrázek 21: Individuální cenotvorba pro kategorii středních podniků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za jednu uživatelskou licenci tak zákazník z kategorie středních podniků průměrně zaplatí zhruba **112 500 Kč jednorázově a následně 25 000 Kč ročně** neboli **4 747 EUR jednorázově a následně 1 055 EUR ročně**.

#### 4.5.6.3 Průměrná cena uživatelské licence v kategorii velkých podniků



**Obrázek 22: Individuální cenotvorba pro kategorii velkých podniků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za jednu uživatelskou licenci tak zákazník z kategorie velkých podniků průměrně zaplatí zhruba **54 375 Kč jednorázově a následně 16 475 Kč ročně** neboli **2 294 EUR jednorázově a následně 695 EUR ročně**.

#### 4.5.6.4 Shrnutí průměrných cen za uživatelskou licenci dle velikosti podniku

Následující tabulka sumarizuje průměrné ceny za jednu uživatelskou licenci, kterou klient zaplatí jednorázově a ročně dle individuální cenotvorby pro jednotlivé podniky dle jejich velikosti z hlediska uživatelů vstupujících do systému.

**Tabulka 51: Shrnutí výše ceny za jednu uživatelskou licenci dle velikosti podniku**

<b>Shrnutí v CZK</b>		
Velikost podniku	Průměrná cena jedné licence jednorázově	Průměrná cena jedné licence ročně
Malý	112 500 Kč	23 333 Kč
Střední	112 500 Kč	25 000 Kč
Velký	54 375 Kč	16 475 Kč
<b>Shrnutí v EUR</b>		
Velikost podniku	Průměrná cena jedné licence jednorázově	Průměrná cena jedné licence ročně
Malý	4 747 EUR	985 EUR
Střední	4 747 EUR	1 055 EUR
Velký	2 294 EUR	695 EUR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **4.5.6.5 Výnosy dle počtu prodaných uživatelských licencí**

Na dvou následujících tabulkách je zobrazena predikce výnosů při různém procentuálním zastoupení trhu dle jednotlivých velikostních kategorií v českých korunách i v eurech.

**Tabulka 52: Predikce výnosů dle procentuálního zastoupení trhu v jednotlivých velikostních kategoriích v Kč**

<b>Predikce výnosů při různém procentuálním zastoupení akvírovaných klientů CZK</b>				
Velikost podniku		Malé	Střední	Velké
Celkový počet uživatelů v této kategorii		200	272	528
Cena jedné uživatelské licence jednorázově		112 500 Kč	112 500 Kč	54 375 Kč
Cena jedné uživatelské licence ročně		23 333 Kč	25 000 Kč	16 475 Kč
Vyjádření výnosů dle procentuálního zastoupení klientů jednotlivých kategorií v Kč				
10 %	Jednorázově	2 250 000	3 060 000	2 871 000
10 %	Ročně	466 660	680 000	869 880
20 %	Jednorázově	4 500 000	6 120 000	5 742 000
20 %	Ročně	933 320	1 360 000	1 739 760
30 %	Jednorázově	6 750 000	9 180 000	8 613 000
30 %	Ročně	1 399 980	2 040 000	2 609 640
40 %	Jednorázově	9 000 000	12 240 000	11 484 000
40 %	Ročně	1 866 640	2 720 000	3 479 520
50 %	Jednorázově	11 250 000	15 300 000	14 355 000
50 %	Ročně	2 333 300	3 400 000	4 349 400
60 %	Jednorázově	13 500 000	18 360 000	17 226 000
60 %	Ročně	2 799 960	4 080 000	5 219 280
70 %	Jednorázově	15 750 000	21 420 000	20 097 000
70 %	Ročně	3 266 620	4 760 000	6 089 160
80 %	Jednorázově	18 000 000	24 480 000	22 968 000
80 %	Ročně	3 733 280	5 440 000	6 959 040
90 %	Jednorázově	20 250 000	27 540 000	25 839 000
90 %	Ročně	4 199 940	6 120 000	7 828 920
100 %	Jednorázově	22 500 000	30 600 000	28 710 000
100 %	Ročně	4 666 600	6 800 000	8 698 800

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Tabulka 53: Predikce výnosů dle procentuálního zastoupení trhu v jednotlivých velikostních kategoriích v EUR**

Predikce výnosů při různém procentuálním zastoupení akvírovaných klientů EUR				
Velikost podniku		Malé	Střední	Velké
Celkový počet uživatelů v této kategorii		200	272	528
Cena jedné uživatelské licence jednorázově		4 747 EUR	4 747 EUR	2 294 EUR
Cena jedné uživatelské licence ročně		985 EUR	1 055 EUR	695 EUR
Vyjádření výnosů dle procentuálního zastoupení klientů jednotlivých kategorií v EUR				
10 %	Jednorázově	94 940	129 118	121 123
10 %	Ročně	19 700	28 696	36 696
20 %	Jednorázově	189 880	258 237	242 246
20 %	Ročně	39 400	57 392	73 392
30 %	Jednorázově	284 820	387 355	363 370
30 %	Ročně	59 100	86 088	110 088
40 %	Jednorázově	379 760	516 474	484 493
40 %	Ročně	78 800	114 784	146 784
50 %	Jednorázově	474 700	645 592	605 616
50 %	Ročně	98 500	143 480	183 480
60 %	Jednorázově	569 640	774 710	726 739
60 %	Ročně	118 200	172 176	220 176
70 %	Jednorázově	664 580	903 829	847 862
70 %	Ročně	137 900	200 872	256 872
80 %	Jednorázově	759 520	1 032 947	968 986
80 %	Ročně	157 600	229 568	293 568
90 %	Jednorázově	854 460	1 162 066	1 090 109
90 %	Ročně	177 300	258 264	330 264
100 %	Jednorázově	949 400	1 291 184	1 211 232
100 %	Ročně	197 000	286 960	366 960

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5.6.6 Predikce výsledku hospodaření za první 3 roky dle variant úspěšnosti

Nyní se pokusím predikovat vývoj úspěšnosti společnosti během prvních 3 let působení na trhu dle pesimistické, realistické a optimistické varianty. Do výpočtů již budou vstupovat náklady, které společnost musí vynaložit, stejně tak, jako výnosy, které se v jednotlivých variantách budou lišit. Náklady nazvané „Cloudové služby za rok“ jsou náklady společnosti za uložení dat v serverovně a správu cloudu a činí 7 000 Kč za uživatele na rok.

Rozdílem mezi výnosy a náklady potom bude výsledek hospodaření před zdaněním, který odpoví na otázku, zda je vstup společnosti na slovenský trh s lesnickými informačními systémy dostatečně lukrativní.

## PESIMISTICKÁ VARIANTA

Z hlediska úspěšnosti v této variantě počítám s naprostou absencí klientely z řad velkých podniků. Společnost tedy bude nucena se zaměřit na podniky střední a malé. V prvním roce působení na trhu společnost získá pouze 10 % uživatelů zastoupených mezi středními podniky a 20 % uživatelů zastoupených v podnicích malých. Toto vyčíslení odpovídá akvizici 13 malých a 5 středních podniků. V následujícím roce společnost získá dalších 10 % uživatelů zastoupených mezi malými i středními podniky a do třetího roku tak bude vstupovat s podílem akvírovaných uživatelů na hranici 30 % všech uživatelů malých podniků a 20 % všech uživatelů z řady středních podniků. Ve třetím zkoumaném roce, tedy v roce 2026, společnost získá prvního velkého klienta, jehož zisk představuje 10 % všech uživatelů z řady velkých podniků. Tato akvizice bude mít za následek další zisk malých a středních podniků, u každého o 10 %. V této variantě bude mít společnost na konci třetího roku uživatelskou klientelu v procentuálním zastoupení zhruba 15 % z celkového počtu uživatelů na slovenském trhu.

**Tabulka 54: Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta				
Náklady				
Rok	Jednorázové	Roční	Cloudové služby za rok	Celkem
2024	2 576 016	7 965 998	469 000	11 011 014
2025	0	7 965 998	805 000	8 770 998
2026	0	7 965 998	1 512 000	9 477 998
<b>Celkem</b>	2 576 016	23 897 994	2 786 000	<b>29 260 010</b>
Výnosy				
Rok	Jednorázové	Roční	Celkem	
2024	7 560 000	1 613 320	9 173 320	
2025	5 310 000	2 759 980	8 069 980	
2026	8 181 000	4 776 520	12 957 520	
<b>Celkem</b>	21 051 000	9 149 820	<b>30 200 820</b>	
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním CZK</b>		<b>940 810</b>		
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním EUR</b>		<b>39 697</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za 3 roky působení na trhu společnost i v této, pesimistické variantě docílí zisku před zdaněním ve výši 940 810 Kč. V prvních dvou letech bude společnost ztrátová zejména vlivem nutnosti pokrytí vstupních jednorázových nákladů a neschopností akvizice jednotek velkých podniků, či většího množství podniků středních a malých.

Ve třetím roce zisk velkého klienta zapříčiní zvýšení výnosů, čímž se společnost dostane poprvé do zisku.

### REALISTICKÁ VARIANTA

V této variantě kalkulují se situací, kdy již během prvního roku působení na trhu společnost akvíruje jeden velký podnik, který představuje zhruba 10 % uživatelů z řad velkých podniků. Vlivem tohoto úspěchu získá také 20 % malých i 20 % středních klientů. Ve druhém roce se společnost i nadále zaměří na získání velkých klientů a dokáže jednoho dalšího získat. Vedlejším efektem této akvizice bude získání dalších 10 % malých i středních podniků. Úspěšný vstup společnosti a budování dobrého jména na slovenském trhu bude mít za následek úspěch i ve třetím roce působení na trhu, kdy společnost získá dalšího velkého klienta a následně 20 % malých a 20 % středních podniků.

V této variantě predikují, že na konci třetího roku působení společnosti na trhu bude společnost dodávat svůj produkt necelým 40 % uživatelů na trhu s lesnickými informačními systémy na Slovensku. Toto číslo může na první pohled vypadat jako příliš ambiciózní, nicméně jeho velikost je výsledkem akvizice pouhých 30 % podniků z řad velkých firem, což v přepočtu znamená akvizici 3-4 podniků.

Tabulka 55: Realistická varianta

Realistická varianta				
Náklady				
Rok	Jednorázové	Roční provozní	Cloudové služby za rok	Celkem
2024	2 576 016	7 965 998	1 030 400	11 572 414
2025	0	7 965 998	1 730 400	9 696 398
2026	0	7 965 998	2 760 800	10 726 798
<b>Celkem</b>	2 576 016	23 897 994	5 521 600	<b>31 995 610</b>
Výnosy				
Rok	Jednorázové	Roční	Celkem	
2024	13 491 000	3 163 200	16 654 200	
2025	8 181 000	5 179 740	13 360 740	
2026	13 491 000	8 342 940	21 833 940	
<b>Celkem</b>	35 163 000	16 685 880	<b>51 848 880</b>	
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním CZK</b>		<b>19 853 270</b>		
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním EUR</b>		<b>837 691</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska čísel se společnost na rozdíl od varianty pesimistické pohybuje v kladných hodnotách již od prvního roku působení na trhu. Zisk velkého klienta zapříčinil nával klientů menších a středních, což rapidně zvýšilo výnosy a s rezervou pokrylo i vstupní náklady.

### OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Optimistická varianta reflektuje situaci, kdy společnost již v prvním roce působení na trhu získala uživatele z řad 20 % velkých klientů. Vlivem této situace získala také 20 % uživatelů pracujících pro malé, ale i střední podniky. Druhý rok na trhu bude pro společnost ještě úspěšnější a podaří se jí získat 30 % uživatelů z malých podniků, 30 % uživatelů ze středních podniků a další 2 velké podniky, které představují zhruba 20 % uživatelů z této kategorie. Ve třetím roce počty prodaných uživatelských licencí zvýší o 10 % u každé kategorie.

Tento scénář je opravdu velmi optimistický a mohl by nastat například v případě rezignace konkurenčních firem na konkurenční boj, čímž by nechali své klienty na holičkách a ti by aktivně hledali změnu dodavatele lesnického informačního systému s nevelkou možností výběru. V tomto scénáři by společnost na konci třetího roku dodávala svůj systém téměř 55 % všech uživatelů na tomto trhu.

**Tabulka 56: Optimistická varianta**

Optimistická varianta				
Náklady				
Rok	Jednorázové	Roční provozní	Cloudové služby za rok	Celkem
2024	2 576 016	7 965 998	1 404 200	11 946 214
2025	0	7 965 998	3 134 600	11 100 598
2026	0	7 965 998	3 834 600	11 800 598
<b>Celkem</b>	2 576 016	23 897 994	8 373 400	<b>34 847 410</b>
Výnosy				
Rok	Jednorázové	Roční	Celkem	
2024	16 362 000	4 033 080	20 395 080	
2025	21 672 000	9 212 820	30 884 820	
2026	8 181 000	11 229 360	19 410 360	
<b>Celkem</b>	46 215 000	24 475 260	<b>70 690 260</b>	
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním CZK</b>		<b>35 842 850</b>		
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním EUR</b>		<b>1 512 357</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.6 Vyhodnocení rizik

Vstup společnosti na zahraniční trh s sebou přináší řadu rizik. Tato rizika mají různou míru pravděpodobnosti výskytu, stejně tak, jako následný dopad na společnost jako takovou. Jednotlivá rizika, která vnímám jako klíčová, tudíž zanesu do tabulky níže a následně jim přiřadím hodnoty dle jejich odhadnuté pravděpodobnosti výskytu a míry negativního dopadu na společnost. Jednotlivá rizika budou hodnocena na stupnici od jedné do deseti, přičemž vyšší hodnota značí vyšší míru pravděpodobnosti výskytu rizikového jevu a také větší negativní dopad na společnost. Vynásobením těchto hodnot získávám odhadnutou důležitost rizika, dle které bude společnost schopna prioritně dané riziko minimalizovat, či zcela odstranit.

**Tabulka 57: Odhad pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho negativního dopadu na společnost**

Odhad pravděpodobnosti a negativního efektu jednotlivých rizik					
Značení	Riziko	Dopad na společnost	Pravděpodobnost výskytu jevu	Míra negativního dopadu na společnost	Výsledná hodnota
R1	Neschopnost najmout kvalifikovaný personál	Zhoršení kvality produktu a služeb	3	9	27
R2	Vstup nové konkurence	Snížení zisků	1	3	3
R3	Legislativní změny v lesnictví	Zvýšení nákladů	5	5	25
R4	Neochota zákazníků změnit dodavatele	Snížení zisků	3	6	18
R5	Nestabilní internet a výpadky elektřiny	Zhoršení kvality produktu a služeb	2	7	14
R6	Absence klientely z řad velkých podniků	Snížení zisků	3	8	24
R7	Depreciace EURA	Snížení zisků	3	5	15
R8	Riziko rozšíření válečného konfliktu	Ukončení podnikání	1	10	10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako tři největší rizika pro společnost byla odhadnuta neschopnost společnosti najmout kvalifikovaný personál, dále výskyt častých legislativních změn v lesnictví vyžadující

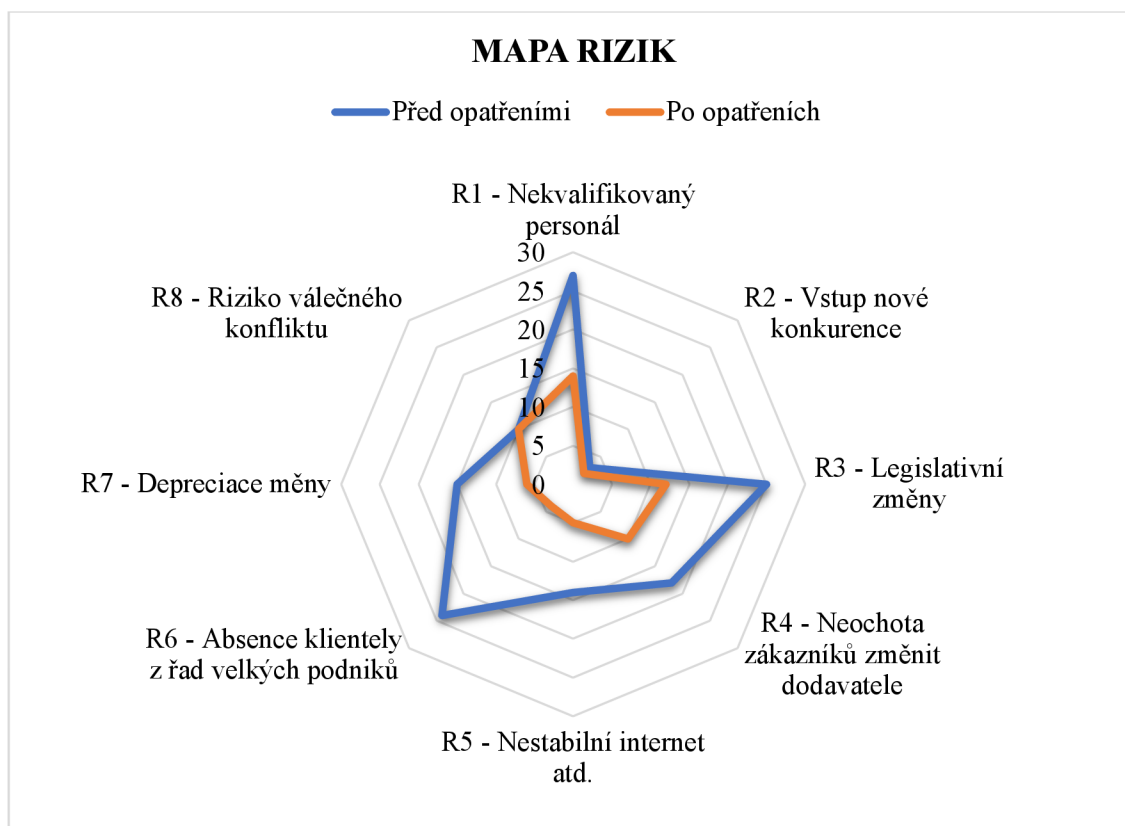
hojně úpravy systému a v neposlední řadě také neschopnost obchodního oddělení akvírovat velké podniky. V následující tabulce se pokusím navrhnout možná řešení, která by pomohla míru výskytu rizikového jevu či míru jeho negativního dopadu na společnost minimalizovat, či zcela zažehnat.

**Tabulka 58: Návrh řešení na minimalizaci pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho negativního dopadu na společnost**

Návrh řešení na minimalizaci pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho negativního dopadu na společnost					
Značení	Riziko	Řešení	Pravděpodobnost výskytu jevu	Míra negativního dopadu na společnost	Výsledná hodnota
R1	Neschopnost najmout kvalifikovaný personál	Spolupráce s HR agenturami, zvýšení platu zaměstnanců	2	7	14
R2	Vstup nové konkurence	Silné vazby se zákazníky, program péče o zákazníky, silný marketingový mix	1	2	2
R3	Legislativní změny v lesnictví	Sledování portálů ministerstva, konzultace s politology a experty v lesnictví	4	3	12
R4	Neochota zákazníků změnit dodavatele	Zkušený obchodní tým, cenová flexibilita	2	5	10
R5	Nestabilní internet a výpadky elektřiny	Pojištění, umístění sídla v lokalitě s kabelovým internetem	1	5	5
R6	Absence klientely z řad velkých podniků	Zkušený obchodní tým, silný marketingový mix	2	7	14
R7	Depreciace EURA	Zajištění měnovým swapem nebo forwardem	2	3	6
R8	Riziko rozšíření válečného konfliktu	Nelze ovlivnit	1	10	10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tři nejvíce rizikové faktory zůstávají i po aplikaci opatření stále ty s nejvyšší výslednou hodnotou, nicméně je tato hodnota nižší u všech faktorů, kromě rizika rozšíření válečného konfliktu, který společnost nemůže nijak ovlivnit.



**Graf 13: Mapa rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.7 Ekonomické zhodnocení návrhové části

V rámci finančního plánu jsem kalkuloval všechny náklady, které společnost bude muset vynaložit s cílem vstupu na trh. Dále jsem predikoval náklady, které bude muset společnost vynakládat ročně a dle varianty obchodní úspěšnosti dále přičítal náklady za cloudové služby, které se mění s rostoucím objemem prodaných uživatelských licencí. Největším problémem, kterému jsem v rámci ekonomického vyčíslení musel čelit, byl ten, jakým způsobem predikovat výnosy při cenotvorbě individuální. Rozhodl jsem se pro segmentaci zákazníků dle jejich průměrného počtu uživatelů, kteří do systému vstupují, a následně jsem pro tyto kategorie vytvořil individuální cenu dle postupu běžně aplikovaným obchodním oddělením. Na základě tohoto výpočtu jsem byl schopen přiřadit průměrnou cenu na uživatelskou licenci při aplikaci množstevních slev pro jednotlivé velikostní kategorie podniků a dále predikovat výnosy na základě těchto



zjištění. Veškeré výnosové predikce tak zůstávají pouhým odhadem, který v rámci práce nelze zcela přesně určit, jelikož je ke každému zákazníkovi v praxi přistupováno individuálně.

Pozitivním zjištěním však zůstává, že společnost i při pesimistické variantě, ve které se predikuje zisk pouze jednoho velkého klienta za první 3 roky působení na trhu, zůstává za toto časové období zisková. Každá další varianta, tedy varianta realistická a optimistická, již nabývá pouze stále lepších výsledků, jelikož variabilní náklady s každou další prodanou uživatelskou licencí se zvyšují jen nepatrně. Největší nákladovou položkou tak zůstávají z dlouhodobého hlediska náklady mzdové, které se však s rostoucím objemem prodaných uživatelských licencí nemění, zatímco výnosy jsou navyšovány rapidně.

Výsledek hospodaření po zdanění získáme odečtením daně, jejíž výše závisí na velikosti zdanitelných příjmů a na daňové sazbě. U ročních zdanitelných příjmů, které nepřekračují hranici 49 790 eur se využije sazby 15 %. Jakmile výše ročních zdanitelných příjmů tuto hranici překračuje, využijeme sazbu daně ve výši 21 %. (30)

**Tabulka 59: Shrnutí VH po zdanění u jednotlivých variant v CZK a EUR**

<b>Shrnutí v CZK</b>			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
VH před zdaněním	940 810 Kč	19 853 270 Kč	35 842 850 Kč
Sazba DZPPO	15 %	21 %	21 %
Daň	141 122 Kč	4 169 187 Kč	7 526 999 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>799 688 Kč</b>	<b>15 684 083 Kč</b>	<b>28 585 851 Kč</b>
<b>Shrnutí v EUR</b>			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
VH před zdaněním	39 697 EUR	837 691 EUR	1 512 357 EUR
Sazba DZPPO	15 %	21 %	21 %
Daň	5 955 EUR	175 916 EUR	317 595 EUR
<b>VH po zdanění</b>	<b>33 742 EUR</b>	<b>661 775 EUR</b>	<b>1 194 762 EUR</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ekonomická predikce je tudíž velmi pozitivní a zcela jednoznačně reflektuje obrovský potenciál slovenského trhu s lesnickými informačními systémy. Pakliže se společnosti opravdu povede klienty získat, tak nepochybují o výnosnosti celého projektu expanze.



## 5 Závěr

Společnost HA-SOFT, s.r.o. je velmi úspěšná firma, která na českém trhu s informačními lesnickými systémy dosáhla mnoha úspěchů a prakticky na tomto trhu dominuje. Nyní hledá novou výzvu a obchodní příležitost, kterou vidí v expanzi na zahraniční trh. Právě tomuto tématu jsem se v práci věnoval a mým hlavním cílem bylo navrzení takového způsobu expanze, který by byl vhodný, proveditelný a pro společnost finančně zajímavý. V rámci analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že slovenský trh s lesnickými informačními systémy je velmi podobný tomu českému. Potenciál trhu se pohybuje v desítkách milionů korun a na trhu figuruje pouze jeden větší, konkurenceschopný subjekt. Na základě analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že společnost je finančně velmi zdravá a jednou z mála jejích slabých stránek je, že takřka neinvestuje. Ruku v ruce s touto informací jde také fakt, že společnost není téměř vůbec zadlužena, čímž využívá dražšího kapitálu, než by musela. Na druhou stranu je však společnost již několik let v milionových ziscích, které své uplatnění mohou najít právě jako vstupní investice v rámci expanze společnosti, čímž dojde ke snížení rizikovosti celého projektu pro vlastníky, kteří se nebudou muset obávat závazků vůči bankovním institucím či soukromým věřitelům. Zhodnotil jsem tedy, že slovenský trh s lesnickými informačními systémy je lukrativní a má značný potenciál. Dále jsem dospěl k závěru, že společnost je na expanzi připravena nikoliv pouze finančně. Její dominantní pozice a dlouholeté zkušenosti z českého trhu, který se příliš neliší od toho slovenského, staví společnost do silného postavení, které by měla zužitkovat v rámci dalšího ekonomického rozmachu na zahraničních trzích.

V návrhové části jsem již přistoupil k řešení samotného způsobu expanze, který jsem našel ve způsobu kapitálovém, skrze plně vlastněný podnik typu greenfield. V rámci organizačního plánu jsem navrhnul založení podniku s právní formou společnosti s ručením omezeným, která bude sídlit v Banské Bystrici, jež má nikoliv pouze strategickou polohu v rámci Slovenské republiky, ale také pozadí kraje s největším podílem hrubého domácího produktu v lesnickém sektoru. Kombinace těchto dvou faktorů tak z Banské Bystrice dělá ideální místo pro nové sídlo společnosti. Na základě zkušeností české společnosti jsem následně navrhl vhodnou zaměstnaneckou strukturu a v neposlední řadě také časový harmonogram činností. Marketingový plán jsem dále využil zejména pro vytipování vhodných komunikačních kanálů se zákazníky

a pro navržení prioritních obchodních aktivit, které jsou klíčové pro úspěch expanze. Jako esenciální faktor vnímám zisk velkých klientů, kteří v jednotkách dohromady tvoří více než polovinu celkových uživatelských licencí na slovenském trhu. Jejich úspěšné získání následně reflektuje ekonomické vyčíslení výnosů v rámci plánu finančního, kde dosahují velmi pozitivních výsledků.

V rámci finančního plánu jsem tedy přistoupil k tvorbě tří variant úspěšnosti, kterými jsou varianta pesimistická, realistická a optimistická. Největším problémem, který jsem musel v rámci této části řešit, bylo, jakým způsobem vyčíslit výnosy spojené s prodejem systému u společnosti s individuální cenotvorbou. Rozhodl jsem se pro segmentaci zákazníků do tří velikostních kategorií dle průměrného počtu uživatelů vstupujících do systému. Pro každou velikostní kategorii jsem následně vytvořil individuální cenotvorbu. Dále jsem odhadl poměrné zastoupení podniků dle jejich velikosti v jednotlivých variantách úspěšnosti a tím jsem byl schopen predikovat očekávané výnosy i náklady. Pouze ve variantě pesimistické se společnost první dva roky na trhu pohybuje ve ztrátě, nicméně v celkovém součtu je po třech letech již také v zisku. Největší nákladovou položkou tak zůstávají mzdové náklady, které se s rostoucím objemem prodejů nezvyšují, zatímco variabilní náklady rostou pouze nepatrně a výnosy se zvyšují rapidně. Realistická a optimistická varianta tak již pak nabývá pouze stále kladnějších hodnot.

Domnívám se, že expanze společnosti na slovenský trh je proveditelná a společnost má veškeré prostředky pro to, aby byla na zahraničním trhu úspěšná. Zejména po ekonomické stránce expanzi vnímám velmi kladně a doporučuji tudíž její realizaci.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
2. FROUZ, Jan a Jaroslava FROUZOVÁ, 2021. *Aplikovaná ekologie*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4577-3.
3. *HA-SOFT* [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.ha-soft.cz/>
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-11-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
5. KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management* [online]. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-80-247-4150-5.
7. *Kurzy CZK/EUR* [online]. [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
8. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
9. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]* [online]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015 [cit. 2022-11-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
11. *Ochrana přírody, bezzásahový režim* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.casopis.ochranaprirody.cz/>
12. *Průměrná mzda dle profese na SK* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.fondik.cz/clanky/prumerna-mzda-slovensko>
13. *Rejstřík firem* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/14165651/holdio-sro/>

14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
15. *Sektorové řazení inovací* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.sustavapovolani.sk/strategie/prehľad-strategii/sektorova-rada-pre-lesne-hospodarstvo-a-drevospracujuci-priemysel/poslanie-sektora/>
16. *Softwarová licence* [online]. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Softwarov%C3%A1\\_license](https://cs.wikipedia.org/wiki/Softwarov%C3%A1_license)
17. SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
18. ŠTĚDRONĚ, Bohumír. *Ochrana a licencování počítačového programu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-555-7.
19. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
20. *TREXIMA Bratislava, spol. s r. o.* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.trexima.sk/>
21. VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
22. Vrana, I. & Richta, K., 2005. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*, Praha: Grada.
23. *Výše mzdových nákladů v EU* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/543136-mzdove-naklady-zamestnavatelu-v-eu/>
24. WOHLLEBEN, Peter, 2018. *Můj první les: trvale udržitelné a přirozené lesní hospodářství*. Brno: Kazda. ISBN 978-80-907420-4-8.
25. WOHLLEBEN, Peter, 2021. *Než stromům dojde dech: jak se stromy učí zvládat změnu klimatu a proč nás les zachrání, když mu to dovolíme*. Brno: Kazda. ISBN 978-80-7670-050-5.
26. *Založení společnosti na Slovensku* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.slovenskespolecnosti.cz/zalozeni-sro-na-slovensku>

27. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. Parlament ČR, ročník 2000, 36/2000, číslo 121.
28. Zdanění a odvody na Slovensku [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jak-vysoke-jsou-mzdy-a-zdaneni-prace-na-slovensku-1362239>
29. Zprostředkovaný interní průzkum slovenského trhu s lesnickými informačními systémy: HA-SOFT, s.r.o., 2022. Zlín.
30. Zvýšení sazby daně z příjmu právnických osob nad hranici 49 790 € [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/sadzby-dane-z-prijmov-2023>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura kapitálu organizace.....	35
Obrázek 2: SWOT matice.....	38
Obrázek 3: Logo společnosti .....	39
Obrázek 4: Struktura spotřebitelů produkce .....	42
Obrázek 5: Regionální rozložení zaměstnanců v sektoru .....	43
Obrázek 6: Výdaje na inovace v SK.....	44
Obrázek 7: Hierarchie společnosti.....	65
Obrázek 8: Položky standardně vstupující do individuální cenotvorby .....	70
Obrázek 9: Vzorová cenotvorba pro nákup modulu Evidence lesních školek podnikem s 5 aktivními uživateli bez slev .....	71
Obrázek 10: Marketingový slogan společnosti.....	72
Obrázek 11: Aktuální zaměstnanci společnosti dle dosaženého vzdělání .....	74
Obrázek 12: Grafické znázornění matice SWOT .....	85
Obrázek 13: Rozložení vlastnické struktury po založení společnosti.....	88
Obrázek 14: Známe národní parky a CHKO dle vzdálenosti od Banské Bystrice .....	89
Obrázek 15: Rozložení zaměstnanecké struktury HA-SOFT SK, s.r.o. ....	89
Obrázek 16: Cenotvorba na Slovensku – jeden modul.....	93
Obrázek 17: Cenotvorba na Slovensku – celý systém.....	94
Obrázek 18: Ukázková cenotvorba pro nákup celého systému pro 32 uživatelů .....	95
Obrázek 19: Distribuce produktu k zákazníkovi .....	98
Obrázek 20: Individuální cenotvorba pro kategorii malých podniků .....	110
Obrázek 21: Individuální cenotvorba pro kategorii středních podniků .....	111
Obrázek 22: Individuální cenotvorba pro kategorii velkých podniků .....	112

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jakým způsobem vedou slovenští vlastníci lesů lesnickou evidenci?.....	47
Graf 2: Jakým způsobem vedou slovenští vlastníci lesů ekonomickou evidenci? .....	48
Graf 3: Velikost obhospodařovaných lesů vlastníků nad 1000 ha.....	48
Graf 4: Podíl podniků a uživatelů přistupujících do IS .....	49
Graf 5: Počet přístupů do IS dle velikosti pozemků vlastníka.....	50
Graf 6: Spokojenost zákazníků WebLESu s technickými parametry systému.....	52
Graf 7: Spokojenost zákazníků SEIWINu s technickými parametry systému .....	53
Graf 8: Četnost změn IS nebo systému pro správu lesa .....	54
Graf 9: Jakým způsobem by probíhalo výběrové řízení na nový IS?.....	55
Graf 10: Faktor ceny při výběru nového IS? .....	56
Graf 11:Kdo by přišel s nápadem na změnu IS? .....	56
Graf 12: Kdo je decision-maker?.....	57
Graf 13: Mapa rizik.....	121

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy cel .....	18
Tabulka 2: Druhy expanzí.....	19
Tabulka 3: Shrnutí analýzy PESTLE.....	46
Tabulka 4: Shrnutí analýzy trhu.....	51
Tabulka 5: Spokojenost uživatelů s nynějším systémem.....	53
Tabulka 6: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil .....	58
Tabulka 7: Shrnutí sil faktorů Porterovy analýzy pěti sil na základě zjištěných výsledků .....	58
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti v číslech .....	59
Tabulka 9: Celková zadluženost .....	60
Tabulka 10: Koeficient samofinancování .....	60
Tabulka 11: Ukazatele likvidity v číslech.....	60
Tabulka 12: Okamžitá likvidita .....	61
Tabulka 13: Pohotová likvidita.....	62
Tabulka 14: Běžná likvidita.....	62
Tabulka 15: ROA.....	62
Tabulka 16: ROE .....	63
Tabulka 17: ROS .....	63
Tabulka 18: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů .....	63
Tabulka 19: Shrnutí analýzy zdrojů a kapitálu .....	68
Tabulka 20: Stručný výčet modulů a aplikací systému SEIWIN .....	69
Tabulka 21: Shrnutí marketingového mixu 7P .....	76
Tabulka 22: Shrnutí specifík slovenského trhu.....	77
Tabulka 23: Shrnutí podniku a jeho možnosti .....	78
Tabulka 24: Shrnutí zákazníků na slovenském trhu .....	79
Tabulka 25: Shrnutí konkurence v rámci situační analýzy .....	80
Tabulka 26: SWOT matice společnosti HA-SOFT, s.r.o. ....	81
Tabulka 27: Hodnocení významnosti faktorů – STRENGTHS.....	82
Tabulka 28: Hodnocení významnosti faktorů – WEAKNESSES .....	82
Tabulka 29: Hodnocení významnosti faktorů – OPPORTUNITIES.....	83



Tabulka 30: Hodnocení významnosti faktorů – THREATS.....	84
Tabulka 31: Výsledná analýza SWOT dle pořadí významnosti faktoru .....	84
Tabulka 32: Výsledné hodnoty významnosti faktorů matice SWOT .....	85
Tabulka 33: Spolupráce sesterských společností.....	91
Tabulka 34: Nutné úpravy produktu.....	92
Tabulka 35: Množstevní slevy – jeden modul .....	93
Tabulka 36: Množstevní slevy – nákup celého systému.....	95
Tabulka 37: Formy propagace společnosti a produktu .....	96
Tabulka 38: Fyzická propagace na SK .....	97
Tabulka 39: Časový harmonogram.....	99
Tabulka 40: Náklady na založení společnosti – právní akt .....	100
Tabulka 41: Odhad nákladů na pronájem sídla společnosti – roční/měsíční/jednorázové .....	101
Tabulka 42: Odhad nákladů na vybavení sídla společnosti .....	101
Tabulka 43: Odhad mzdových nákladů .....	103
Tabulka 44: Odhad nákladů na marketingové aktivity .....	104
Tabulka 45: Odhad nákladů za nákup firemních automobilů.....	105
Tabulka 46: Odpisy vozidel.....	106
Tabulka 47: Odhad měsíčních nákladů za pohonné hmoty .....	107
Tabulka 48: Odhad nákladů na dárky pro klienty.....	107
Tabulka 49: Odhad celkových nákladů – jednorázové, roční a měsíční .....	108
Tabulka 50: Rozložení podniků dle velikosti na průměrný počet uživatelů vstupujících do IS.....	109
Tabulka 51: Shrnutí výše ceny za jednu uživatelskou licenci dle velikosti podniku ...	113
Tabulka 52: Predikce výnosů dle procentuálního zastoupení trhu v jednotlivých velikostních kategoriích v Kč .....	114
Tabulka 53: Predikce výnosů dle procentuálního zastoupení trhu v jednotlivých velikostních kategoriích v EUR.....	115
Tabulka 54: Pesimistická varianta .....	116
Tabulka 55: Realistická varianta.....	117
Tabulka 56: Optimistická varianta.....	118

Tabulka 57: Odhad pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho negativního dopadu na společnost .....	119
Tabulka 58: Návrh řešení na minimalizaci pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho negativního dopadu na společnost .....	120
Tabulka 59: Shrnutí VH po zdanění u jednotlivých variant v CZK a EUR .....	122

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Celková zadluženost.....	31
Rovnice 2: Koeficient samofinancování.....	31
Rovnice 3: Okamžitá likvidita.....	32
Rovnice 4: Pohotová likvidita.....	32
Rovnice 5: Běžná likvidita.....	32
Rovnice 6: ROA.....	33
Rovnice 7: ROE.....	33
Rovnice 8: ROS.....	33

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha HA-SOFT s.r.o. ....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát HA-SOFT s.r.o. ....	II

**Příloha 1: Rozvaha HA-SOFT s.r.o.**

<b>Označ.</b>	<b>Položky v tis. Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>62 489</b>	<b>73 400</b>	<b>77 524</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>25 503</b>	<b>25 215</b>	<b>28 755</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	158	426	5 288
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	25 173	24 612	23 299
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	172	177	168
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>36 552</b>	<b>47 174</b>	<b>47 445</b>
C.I.	Zásoby	14	5	6
C.II.	Pohledávky	3 426	2 312	1 823
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	3 426	2 312	1 823
C.IV.	Peněžní prostředky	33 112	44 857	45 616
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>434</b>	<b>1 011</b>	<b>1 324</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>62 489</b>	<b>73 400</b>	<b>77 524</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>56 845</b>	<b>49 883</b>	<b>59 905</b>
A.I.	Základní kapitál	120	120	120
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		7	-3
A.III.	Fondy ze zisku	39 922	-8	-7
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		45 322	41 293
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	16 803	4 442	18 502
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 644</b>	<b>23 517</b>	<b>17 619</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>		<b>15 000</b>	<b>15 000</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>5 644</b>	<b>8 517</b>	<b>2 619</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	109	125	131
C.II.	Krátkodobé závazky	5 535	8 392	2 488

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát HA-SOFT s.r.o.**

Označ.	Položky v tis. Kč	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	46 505	55 081	48 313
A.	Výkonová spotřeba	6 727	7 563	8 787
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 113	1 166	1 824
A.3.	Služby	5 614	6 397	6 963
C.	Aktivace (-)			-4 715
D.	Osobní náklady	15 781	15 272	17 606
D.1.	Mzdové náklady	11 422	11 614	12 767
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 359	3 658	4 839
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	3 858	3 159	4 179
D.2.2.	Ostatní náklady	501	499	660
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 940	3 248	3 139
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 922	3 248	3 139
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 922	3 248	3 139
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	18	-36	
III.	Ostatní provozní výnosy	262	130	38
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	235		
III.3.	Jiné provozní výnosy	27	130	38
F.	Ostatní provozní náklady	408	19 183	634
F.3.	Daně a poplatky	82	84	92
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-9 113	15 000	
F.5.	Jiné provozní náklady	9 439	4 099	542
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>20 911</b>	<b>9 945</b>	<b>22 900</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy	1	11	12
K.	Ostatní finanční náklady	56	31	33
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-55</b>	<b>-20</b>	<b>-21</b>

**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>20 856</b>	<b>9 925</b>	<b>22 879</b>
L.	Daň z příjmu	4 053	5 483	4 377
L.1.	Daň z příjmu splatná	4 053	5 483	4 377
**	<b>Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)</b>	<b>16 803</b>	<b>4 442</b>	<b>18 502</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>16 803</b>	<b>4 442</b>	<b>18 502</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>46 768</b>	<b>55 222</b>	<b>48 363</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)