

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Inovace a podnikatelský projekt**

**Innovation and Business project**

**Tereza Št'astná**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tereza Štátná

Provoz a ekonomika

Název práce

Inovace a podnikatelský projekt

Název anglicky

Inovation and Business project

---

### Cíle práce

Cílem mé diplomové práce bude vytvoření podnikatelského projektu pro firmu KAMEX, spol. s r. o., který se bude týkat inovace a rozšíření stávajících služeb, a to o individuální logistické služby s vysokou přidanou hodnotou. Za pomoci tohoto projektu tak zvýšit konkurenceschopnost a zároveň oslovit další segment zákazníků.

### Metodika

Obsahem teoretických východisek bude návod na vypracování podnikatelského projektu a zároveň inovaci stávajících služeb. Jednotlivé kapitoly, které práce obsahuje, budou zpracovány na základě poznatků z odborné literatury a jiných publikací. Na základě návodu pak autorka uplatní své nabyté znalosti k vytvoření praktické části této práce.

Praktická část, která se skládá ze samotného podnikatelského projektu a inovací stávajících služeb, bude členěna a rozpracována do jednotlivých kapitol podle doporučené struktury plánu popsané v teoretických východiscích. Veškeré informace o společnosti KAMEX, s. r. o. obsažené v této práci, budou vycházet z poznatků autorky a výkonného ředitele firmy.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Podnikatelský projekt, inovace, logistika, marketingové nástroje, SWOT analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG, Gary, Moderní marketing, Grada Publishing a.s., 2006 1041 s., ISBN 9788024715452

MAYLLA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

VEBER, Jaromír, Podnikání pro malé a střední firmy, 2. vyd., Grada publishing a.s., 2008. 331 s., ISBN 9788024724096

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Inovace a podnikatelský projekt“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování této diplomové práce. Zejména bych chtěla poděkovat vedoucímu své práce panu Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a věcné konzultace. Dále bych také chtěla poděkovat firmě KAMEX, spol. s r. o. a panu Ing. Jiřímu Dočkovi za spolupráci a ochotu při poskytování informací důležitých pro vypracování této diplomové práce.

## **Inovace a podnikatelský projekt**

### **Innovation and business project**

#### **Souhrn**

Předmětem mé diplomové práce je „Inovace a podnikatelský projekt“ pro společnost KAMEX, spol. s r. o., který bude zahrnovat inovování stávajících služeb a zároveň jejich rozšíření o služby nové, a to o speciální logistické služby s vysokou přidanou hodnotou: TOP EXCLUSIVE a TOP INDIVIDUAL. Princip této služby bude spočívat v tom, že společnost KAMEX, spol. s r. o. převezme kompletní logistiku firmy s kancelářským nábytkem. Zajistí konsolidaci zásilek mimo sklady této firmy a tím pádem i omezí nebo zcela zruší skladování kancelářského nábytku v tomto skladu, čímž dojde nejen k úspoře nákladů, ale i k zvýšení efektivity procesu vybrané firmy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zachycena podkladová data týkající se inovací a také data pro tvorbu samotného podnikatelského projektu. Úvod druhé, praktické části, je zaměřen na strategickou analýzu společnosti KAMEX, spol. s r. o. za použití teoretických znalostí v praxi. Vypracováním SWOT analýzy, PEST analýzy a dalších potřebných analýz byly shrnuty výsledky, které se staly stěžejním bodem při sestavování podnikatelského záměru.

**Klíčová slova:** Podnikatelský projekt, inovace, logistika, marketingové nástroje, SWOT analýza.

## **Summary**

The subject of my thesis is "Innovation and business project" for the company KAMEX, Ltd, which will include the innovation of existing services as well as the expansion of new services being special logistics services with high added value: EXCLUSIVE TOP and TOP INDIVIDUAL. The principle of this service will consist of the fact that the company KAMEX, Ltd will take over the entire logistics of the company with office furniture. This will ensure consolidation of shipments outside the warehouse of the company and thus limiting or eliminating the storage of office furniture in the warehouse, which will not only save costs, but also increase the efficiency of the chosen company's processes.

The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. The theoretical part consists of underlying data regarding innovation and data for the creation of a business plan itself. The second practical section is focused on the strategic analysis of the company KAMEX, Ltd using theoretical knowledge from experience. Results from the SWOT analysis, PEST analysis and other required analyses were summarized and evaluated in order to create a focal point in drawing up a business plan.

**Keywords:** Business project, innovation, logistics, marketing tools, SWOT analysis.

## OBSAH

1	Úvod.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	13
3.1	Podnikatelský projekt.....	13
3.1.1	Účel podnikatelského projektu .....	13
3.1.2	Zásady pro vypracování podnikatelského projektu .....	14
3.1.3	Struktura podnikatelského projektu .....	15
3.1.4	Fáze životního cyklu projektu.....	20
3.1.5	Fáze života projektu.....	22
3.2	Inovace .....	24
3.2.1	Inovace výrobků, služeb a procesů .....	27
3.2.2	Důvody vedoucí k inovaci výrobků a procesů.....	29
3.2.3	Typologie inovací .....	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
4.1	Charakteristika firmy KAMEX, spol. s r. o. ....	33
4.2	Představení společnosti .....	33
4.2.1	Organizační struktura.....	34
4.2.2	Současná marketingová situace .....	35
4.2.3	Služby .....	36
4.2.4	Programy ve společnosti .....	39
4.2.5	Hlavní konkurenti společnosti .....	39
4.3	Strategická analýza marketingového prostředí .....	39
4.3.1	Analýza makroprostředí.....	39



4.3.2	Analýza mikroprostředí .....	42
4.3.3	SWOT analýza.....	44
4.3.4	Analýza příležitostí a hrozeb firmy KAMEX, spol. s r. o. ....	47
4.3.5	Analýza trhu a marketingová strategie .....	48
4.3.6	Finanční analýza .....	50
4.4	Návrh podnikatelského projektu firmy KAMEX, spol. s r. o. ....	55
4.4.1	Analýza požadavků a podmínek.....	55
4.4.2	Specifikace služeb.....	56
4.4.3	Základní parametry služeb.....	56
4.4.4	Popis fungování .....	57
4.4.5	Kalkulace cen.....	60
4.4.6	Vzor nabídky pro vybranou firmu s kancelářským nábytkem.....	62
4.4.7	Rozpis nákladů na projekt.....	65
5	ZÁVĚR .....	70
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	72
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	75
	Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát .....	75
	Příloha č. 2: Rozvaha v plném rozsahu.....	78
	Příloha č. 3: Výroční zpráva firmy .....	81
	Příloha č. 4: Návrh formuláře „Referenční list“ .....	86

# 1 Úvod

Stejně jako trh, tak i současně každá firma prochází určitým rozvojem. Hlavně v době záporných zisků je v zájmu společnosti na tato fakta zavčas a účinně zareagovat. Obecně je kladena pozornost na zejména na konkurenceschopnost společnosti, dále udržení stávajících zákazníků a nalezení způsobů, jak získat nové zákazníky. Avšak určení přesných a vhodných perspektiv rozvoje podniku je poměrně složitá i časově náročná. Přesto je třeba se těmito aspekty zabývat.

Podniky vyžadují úspěšnou inovaci, která jim prokáže markantní ekonomický potenciál, nárůst zastoupení nově zavedeného výrobku na stávajících trzích, dále jejich expanzi na nové trhy nebo alespoň lepšího celkového postavení na trhu stávajícím či získání úspory z nákladů. Z velké části však dochází k tomu, že firmy nemají zájem o realizaci projektu z důvodu jeho malé ekonomické účinnosti výsledku. Velkým problémem mnoha dnešních společností v oblasti inovace je kopírování konkurence. Tyto podniky by se měly naopak snažit přicházet s novými nápady a postupy a současně co nejméně zatěžovat životní prostředí a být ekonomicky výhodné. Propojenost a spolupráce mezi jednotlivými odděleními je ideálním prostředím pro podniky, které se chtějí inovacím úspěšně věnovat. Pro realizaci inovací jsou vždy potřeba určité investice, a proto hraje důležitou roli i stabilní ekonomika státu. Dalším důležitým faktorem pro tvorbu projektů je důkladné zmapování analýzou, aby se předešlo rizikům nebo alespoň jejich eliminaci.

Tato diplomová práce na téma „Inovace a podnikatelský projekt“ lze použít jako doporučení, kterého by se mohl podnik chytit a případně i realizovat. Práce vychází z teoretických východisek, která jsou v empirické části aplikována a v případě potřeby modifikována pro využití reálných dat z praxe. Navrhovaný podnikatelský projekt je formou produktové inovace vyhodnocen, přičemž výsledky vypovídají o vhodnosti a realizovatelnosti zamýšlených aktivit.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **Rozsah práce:**

60-80 stran

### **Klíčová slova:**

Podnikatelský projekt, inovace, logistika, marketingové nástroje, SWOT analýza

### **Cíl práce:**

Cílem mé diplomové práce bude vytvoření podnikatelského projektu pro firmu KAMEX, spol. s r. o., který se bude týkat inovace a rozšíření stávajících služeb, a to o individuální logistické služby s vysokou přidanou hodnotou. Za pomoci tohoto projektu tak zvýšit konkurenceschopnost a zároveň oslovit další segment zákazníků.

### **Metodika:**

Teoretická východiska jsou zpracována na základě studia odborné literatury předních autorů v dané oblasti. Po vypracování teoretického základu jsou dále definovány nejdůležitější pojmy z oblasti inovací a podnikatelského záměru, které jsou pak v praktické části využity jako podklad pro samotný podnikatelský projekt.

Analytická část je věnována nejprve představení společnosti a jejího portfolia služeb, organizační struktury a právníkové formě. Dále se práce věnuje samotnému seznámení se s novými službami. Pro výzkum je shromážděno množství dat získaných jednak na základě spolupráce s vedením uvedené firmy a také dat pocházejících z internetových stránek firmy. Na základě těchto informací je provedena strategická analýza marketingového prostředí, která obsahuje analýzu mikroprostředí, analýzu makroprostředí, SWOT analýzu, dále analýza příležitostí a hrozeb, analýza trhu a marketingové strategie a jako poslední analýza byla provedena finanční. Druhá polovina praktické části se pak věnuje již samotnému sestavení podnikatelského záměru, který obsahuje popis a fungování nově zavedených služeb a jejich přibližnou cenovou kalkulaci. Následně je vypracován podrobný harmonogram postupného zavádění projektu a v neposlední řadě jsou pak vyčísleny veškeré výdaje na tento projekt. Výstupy z této části jsou pak zhodnoceny a spolu s doporučeními uvedeny v samotném závěru práce.

## **Harmonogram zpracování:**

07/2014 – studium literatury, sběr informací a dostupných dat

08-12/2014 – praktická část práce, provedení analýz

01-02/2015 – syntézy výsledků a navrhovaná doporučení

03/2015 – odevzdání práce

## **Literatura:**

FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG, Gary, *Moderní marketing*, Grada Publishing a.s., 2006 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAYLLA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

VEBER, Jaromír, *Podnikání pro malé a střední firmy*, 2. vyd., Grada Publishing a.s., 2008. 331 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 Podnikatelský projekt

#### 3.1.1 Účel podnikatelského projektu

Podnikatelský projekt konkretizuje záměry do budoucna a jeho zpracování vyžaduje nápad, odvalu a flexibilitu. Je výsledkem týmové práce, do které je potřeba zahrnout rozsáhlý okruh řídicích pracovníků, v případě středního podniku. Slouží především k interním účelům, nicméně je nejvíce vyžadován vnějšími subjekty.

**Uvnitř firmy** nalézá využití jako plánovací nástroj, dále jako podklad pro rozhodovací proces anebo jako prostředek kontroly atd. zejména v situacích, kdy jde o založení firmy a firma očekává velké změny, jež mohou mít dlouhodobé následky na její činnost. Tím je myšlena například nepřiměřená investice, nebo spojení s jiným podnikatelským subjektem či naopak jeho oddělení aj. Pro obeznámení se s hlavními cíli firmy poskytují někteří manažeři svých firem stručný přehled podnikatelského projektu svým pracovníkům, aby se díky tomu posílila jejich identita k firmě.

**Přínosy podnikatelského projektu** pro management spočívají zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje:<sup>1</sup>

- získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí, která může napomoci při orientaci legislativně, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavě atd.,
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,
- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovanost zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu.

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír, *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd.

**Vnější subjekty** analyzují na základě podnikatelského projektu schopnost firmy realizovat obtížnější investiční program, připravenost ucházet se o některou skupinu podnikatelské subvence atd. Je zde totiž třeba přesvědčit a získat budoucí investory o výhodnosti a perspektivnosti záměru, na něž jsou finanční prostředky potřeba. Je tedy důležité klást důraz na kvalitu zpracování tohoto podnikatelského projektu.

### 3.1.2 Zásady pro vypracování podnikatelského projektu

Pro tvorbu podnikatelského projektu je třeba dodržovat obecně platné zásady. Tyto směrnice nemají za cíl zpracovatele nijak omezovat, ale naopak mají napomoci, aby dobře zapůsobily zejména na externí subjekty, neboť se jim dostávají k dispozici plány i ostatních firem. Účelem následujících řádků proto je ukázat směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:<sup>2</sup>

- **Srozumitelný** – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, nereprezentovat zbytečné mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat. Kde by to bylo ku prospěchu věci, je vhodné pro přehlednost sestavit tabulku. Sebelepší stylizace a kompozice jednoho podnikatelského plánu vezme za své, když nebude doložena čísla.
- **Logický** – myšlenky a skutečnosti uvedení v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažena v plánu si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu, např. pomocí úsečkového diagramu.
- **Uvážené stručný** – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktů. Bezesporu ku prospěchu dodržení této zásady je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, přečteme jej znovu a uděláme úpravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením.

---

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír, *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd.

- **Pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán je o budoucnosti. Řadě podnikatelů dělá problém se dobře orientovat v současné chaotické realitě a předvídat budoucí vývoj je ještě obtížnější. Respektování rizik, identifikace rizik, popř. variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

### 3.1.3 Struktura podnikatelského projektu

Strukturu podnikatelského projektu není možné nijak doporučit, dokonce ani nařídit, jelikož na trhu existovala, existuje a bude existovat nepřeberné množství firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. Avšak tyto odlišnosti se vyskytují pouze v některých částech projektu, jež se mají v projektu vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní společnost jde. Velmi často bývá impulzem pro vypracování podnikatelského plánu nedostatek finančních prostředků při vstupu do podnikání a způsob, jak tyto prostředky získat. Podnikatelský projekt může obsahovat kupříkladu tyto části: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty (výrobky nebo služby), okolí firmy, prodej, výroba, jakost (environment, bezpečnost), personální otázky, finanční plán a přílohy.

Ke zpracování projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat, jsou třeba výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán poskytující základní informační vstupy. Tento záměr slouží zpravidla ke dvěma účelům. Především jde o důležitý vnitřní dokument, který je základem vlastního řízení firmy. Značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt u firmy z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího

podnikatelského rizika). Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.<sup>3</sup>

Podnikatelský projekt by měl tedy obsahovat tyto základní části:

### ***Realizační resumé***

Realizační resumé by mělo obsahovat zejména tyto údaje:<sup>4</sup>

- **název a adresa firmy** (dále číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby, atd.);
- **charakteristika produktu**, resp. **služby**, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci;
- **popis trhů**, na kterých se chce firma uplatnit, a **distribučních cest**, jichž hodlá využít k dosažení těchto trhů;
- **strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let**, včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází;
- **zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy** ve vztahu k danému projektu;
- **finanční aspekty** zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

Toto stručné resumé se řadí do prvních částí podnikatelského projektu, avšak by se měl vypracovat až na samotný jeho závěr. Tento stručný souhrn přichází do styku i s potenciálním poskytovatelem kapitálu, je dobré, aby také obsahoval naznačení základní charakteristiky firmy i projektu v krátké a přesvědčivé formě, a to v rozsahu maximálně dvou až tří stránek strojopisu.

---

<sup>3</sup> FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, *Investiční rozhodování a řízení projektů*

<sup>4</sup> Tamtéž



### ***Charakteristika firmy a jejich cílů<sup>5</sup>***

V této části podnikatelského projektu by měla být jak minulost podniku, tak i jeho současnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií směřujících k jejich dosažení.

Obsahem této části podnikatelského záměru by měly být:

- **Historie firmy** – zachycující její činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování.
- **Důležité charakteristiky produktů (služeb)**, které jsou náplní projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývoj či již uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je nebo bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici, a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví patentů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu.
- **Sledované cíle**, jež zahrnují jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, k nimž patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být reálné, avšak současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud je to možné, doporučuje se jejich kvantifikace s tím, že by se měly vztahovat k období příštích dvou až pěti let.

### ***Organizace řízení a manažerský tým<sup>6</sup>***

Součástí této oblasti podnikatelského projektu by mělo být:

- **Organizační schéma** s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů.

---

<sup>5</sup> FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, *Investiční rozhodování a řízení projektů*

<sup>6</sup> Tamtéž

- **Charakteristika klíčových vedoucích pracovníků** z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (podstatné je prokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem, dostatečnými kompetencemi v oblasti finanční, marketingové, technické aj.).
- **Politiku odměňování** těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (především na dlouhodobých hospodářských výsledcích, např. získáním akcií firmy aj.).
- **Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů** klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy.
- **Stanovení klíčových řídicích pozic**, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností (tím firma demonstruje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky).
- **Základní přístup k řízení firmy** (centralizace, respektive decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj. **Kvalita řízení** je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, jež posuzují. (Někdy se tento faktor považuje za nejdůležitější, neboť většina investorů preferuje průměrný, resp. horší produkt zajišťovaný prvotřídním manažerským týmem.) Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace.

### ***Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu***

V této části podnikatelského projektu jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, které se týkají:<sup>7</sup>

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb tvořících náplň projektu;
- analýzy trhu a tržní konkurence;
- marketingové strategie;
- velikost výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů;

---

<sup>7</sup> FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, *Investiční rozhodování a řízení projektů*

- umístění výrobní jednotky;
- pracovních sil;
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů;
- analýzy rizika projektu.

Za zmínku stojí hlavně oddíl věnovaný výsledkům finančně-ekonomických analýz a finančním záměrům. Zejména, když jde o daný projekt v již existující firmě, je třeba uvést na tomto místě podnikatelského projektu jednak přehled hodnot kritérií pro posouzení ekonomické výhodnosti projektu, jako je rentabilita, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability, jednak výsledky posouzení komerční životaschopnosti (finanční stability projektu), které představují pro poskytovatele kapitálu klíčové informace.

V případě, že projekt realizuje již existující podnik, je potřeba sjednotit projekt i s ostatními aktivitami společnosti. Mimo výše uvedených aspektů týkajících se pouze daného projektu tak bude součástí podnikatelského záměru předložení výsledků hospodaření podniku jako celku. Bude se jednat o přehledné informace týkající se:

- **Výkonnosti firmy** v minulém období i současnosti pomocí soustavy základních poměrových ukazatelů včetně jejich srovnání s konkurencí a průměry odvětví, kam firma patří.
- **Základních závěrů** plynoucích z výkazů zisků a ztrát, rozvahy a peněžních toků firmy; důležité je zde specifikovat předpoklady, ze kterých údaje těchto výkazů vycházejí (např. vývoj inflace měnových kurzů, úroveň a časový průběh poptávky, výše prodejních cen výrobků a nákupních cen surovin, materiálů a energií, časový interval od zahájení výzkumu a vývoje až k prvním inkasům z prodeje výrobků aj.). Vlastní plánové výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní tok, zpracované pro několik následujících let, je vhodné uvést v příloze.
- **Specifikace** potřebných **finančních prostředků, způsobu jejich využití** (pořízení dlouhodobého majetku, zvýšení oběžných aktiv, výzkum a vývoj, marketing aj.) a **způsobu splácení úvěrů.**
- **Zadlužení firmy** v rozdělení krátkodobé a dlouhodobé závazky.
- **Specifikace pohledávek** s uvedením podílu pohledávek, které nelze inkasovat, a podílu dubiózních pohledávek.
- **Způsobů sledování a kontroly finančních prostředků.**

Tyto všechny informace jsou spíše číselného charakteru a ukazují základní data, která jsou důležitá k hodnocení investičních příležitostí ze strany možného investora nebo také poskytovatele kapitálu. Úzkou souvislost s finančně-ekonomickou stránkou záměru (resp. firmy) má i otázka vlastnictví. Je tedy třeba charakterizovat zvolenou právní formu podnikatelské činnosti, uvést objem a formu kapitálu, který se do firmy vnáší.

Závěrečná část této kapitoly podnikatelského projektu týkající se rizikové stránky projektu by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu, tím jsou myšleny zejména klíčové faktory rizika, jejich potenciální dopady na podnik, přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně kontingenčních plánů, umožňujících elastickou a nákladově efektivní reakci podniku na případný výskyt rizikových faktorů.

### ***Shrnutí a závěry***

Součástí této závěrečné kapitoly podnikatelského projektu by měla být jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán a realizace projektu.

Pozornost by se v této části tedy měla klást hlavně na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy;
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu;
- uvedení jedinečných rysů firmy;
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu;
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.

Z časového plánu realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

### **3.1.4 Fáze životního cyklu projektu**

*Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována<sup>8</sup>.* Tato definice

---

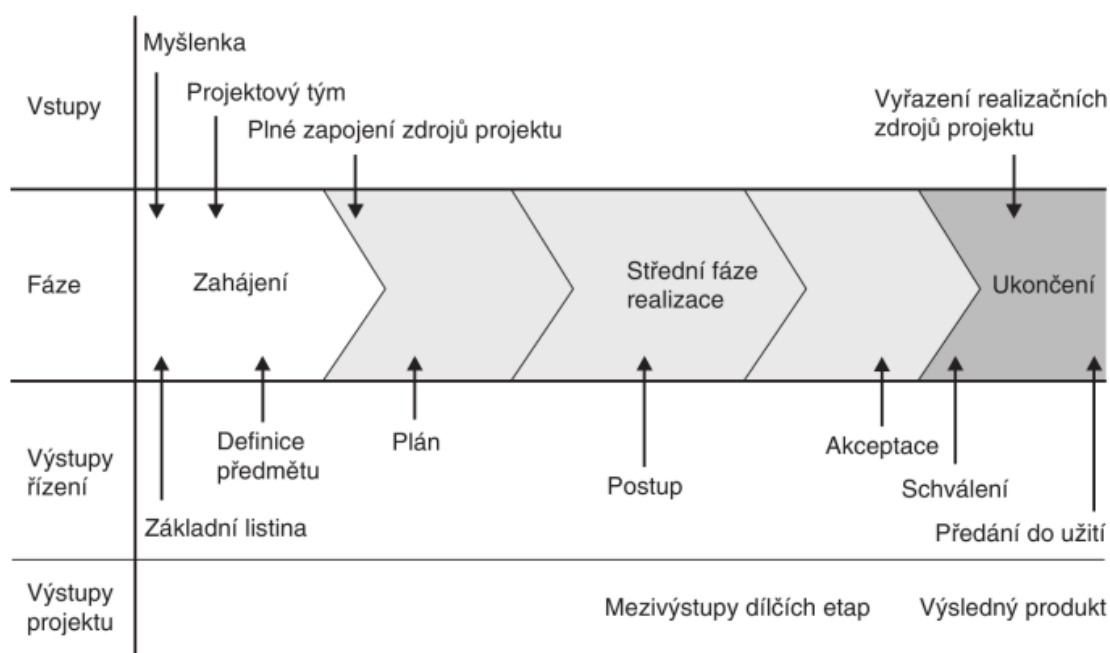
<sup>8</sup> SVOZILOVÁ, Alena, *Projektový management*

říká, že počet a pojmenování životních fází projektu jsou obvykle podřízeny způsobu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení.

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. Obecně platí, že **fáze životního cyklu projektu** definují:<sup>9</sup>

- jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jednotlivých úsecích.

Obrázek č. 1: **Typické rozložení fází rozložení životního cyklu projektu**



Zdroj: SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*

Fáze životního cyklu projektu jsou tedy **sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající**. Přejít z jedné fáze do druhé je uskutečněno při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků. Přejít

<sup>9</sup> SVOZILOVÁ, Alena, *Projektový management*

mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro přechod do další fáze.<sup>10</sup>

### 3.1.5 Fáze života projektu

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:<sup>11</sup>

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační)
- ukončení provozu a likvidace.

Všechny tyto etapy jsou významné z hlediska úspěšnosti projektu, avšak zvýšenou pozornost je třeba věnovat fázi předinvestiční, jelikož její pozitivní nebo negativní výsledek pro daný projekt je ve velké míře závislý na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy. Tyto informace byly získány v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu, které zpravidla nepatří k nejlevnějším položkám. Navzdory tomu je důležité nenechat se odradit a nepodcenit ba naopak důkladně přichystat podklady k projektu. Díky tomu lze předejít markantním ztrátám souvisejícím s vložením financí do špatného projektu, jež by nedopadl zdárně.

**Předinvestiční fáze** se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:<sup>12</sup>

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- hodnocení projektu a rozhodnutí a jeho realizaci či zamítnutí.

**Investiční** – tato fáze obsahuje činnosti, které tvoří vlastní realizaci projektu. Jedná se o období:

- přípravy zadání stavby,
- zpracování úvodní projektové dokumentace,

---

<sup>10</sup> SVOZILOVÁ, Alena, *Projektový management*

<sup>11</sup> FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*

<sup>12</sup> Tamtéž

- zpracování realizační projektové dokumentace,
- realizace výstavby,
- přípravu na uvedení do provozu a zkušební provoz
- korekce dokumentace projektu

Aby byl projekt úspěšně realizovatelný a životaschopný, je vypracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu zcela zásadní. V průběhu investiční části je třeba zaměřit se také na časový plán realizace projektu, stanovení možných úskalí pomocí metody kritické cesty či jiných nástrojů projektového managementu) a sledovat jeho naplňování a případné odchylky, tj. zpoždění či náskok.<sup>13</sup>

**Provozní (operační)** – problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska:<sup>14</sup>

- **Krátkodobý pohled** se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. výrobních zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.
- **Dlouhodobý pohled** se týká celkové strategie, na které bych projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům, ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. Jestliže se zvolená strategie i základní předpoklady ukázaly jako falešné, může být realizace určitých korekčních, resp. nápravných opatření nejen obtížná, ale často vysoce nákladná.

**Ukončení provozu a likvidace** – představuje závěrečnou fázi projektu. Tato fáze je spojena jak s příjmy, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Je zřejmé, že při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné brát na zřetel i náklady spojené s ukončením jeho provozu. Jde zejména o potenciální likvidační náklady (náklady spojené s likvidací zařízení) a někdy i nutnost vytváření rezerv, které pak mohou mít dopad i na

---

<sup>13</sup> FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*

<sup>14</sup> Tamtéž

peněžní toky projektu po dobu provozu a tím na ukazatele ekonomické efektivity projektu. Likvidační fáze zahrnuje zejména činnosti, jako jsou demontáž zařízení a jeho likvidace, sanace lokality, prodej veškerých nepotřebných zásob aj. Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu (včetně respektování případných daňových dopadů) představuje tzv. **likvidační hodnotu projektu**. Tato hodnota tvoří součást peněžního toku projektu v posledním roce jeho života, resp. v následujícím roce (v závislosti na délce likvidační fáze). Kladná likvidační hodnota zvyšuje ukazatele ekonomické efektivity projektu, jako jsou čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento, záporná likvidační hodnota naopak tyto ukazatele zhoršuje. Zkušenosti z hospodářské praxe ukazují, že odhady likvidační hodnoty jsou obvykle dosti optimistické. Výdaje spojené s ukončením provozu (a to zejména výdaje na sanace území původní výroby, výdaje na likvidaci budov a přípravu území pro nové využití) obvykle převyšují příjmy z likvidace.

## 3.2 Inovace

*Pojem inovace pochází z latinského „innovare“ – obnovovat<sup>15</sup> a jak uvádí Švejda, je již z významu slova zřejmé, že „jde o novinku, novost, či obnovu v lidské činnosti i myšlení, především pak ve výrobě“.* Inovace proto představuje „proces provádění neustálých změn, který přináší výrobcům určité konkurenční výhody a dovolí mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu.“<sup>16</sup> Prostřednictvím inovací tedy reaguje výrobce na změnu zákaznických požadavků.

Obecně se inovací míní jakákoliv, ať už negativní či pozitivní změna, jež se týká různorodých skutečností uvnitř společnosti.

Většinou se rozlišují inovace:<sup>17</sup>

- věcné – orientace na výrobky (služby), nebo technologie
- v oblasti řízení – týkají se přístupů managementu, např. organizace, motivace, komunikace, kontroly apod.

---

<sup>15</sup> ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*

<sup>16</sup> ŠVEJDA, Pavel, *Základy inovačního podnikání*

<sup>17</sup> VEBER, Jaromír, *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd.



### ***Inovace výrobků<sup>18</sup>***

Inovace výrobků či služeb mohou být důsledkem **reaktivní strategie**, která má snahu přizpůsobit se požadavkům zákazníků, krokům, jež u podobných produktů přichystala konkurence a jejich obecným znakem je „udržet krok“ a „být ve hře“. Obvykle jsou spojeny s malými riziky neúspěchu, ale jejich přínosy, hlavně ty ekonomické, jsou v porovnání s následující strategií nižší.

Dalším důsledkem může být **proaktivní strategie**, které jsou vedeny snahou přijít s něčím novým, něčím, co by si získalo zákazníky a po určitou dobu zabezpečilo podniku konkurenční výhodu, oproti ostatním konkurenčním firmám, které nabízejí obdobné produkty. Pochopitelné je, že příprava tohoto typu inovací obvykle znamená nakládat s vysoce vzdělanými a kreativními zaměstnanci v oblasti vývoje nové produkce. Tato strategie je oproti té předešlé nákladnější a současně rizikovější.

### ***Inovace technologií<sup>19</sup>***

K inovacím technologií firma většinou přistupuje zejména, když je nucena zabezpečit obnovu výrobního zařízení a tu realizuje na bázi novějších, výkonnějších zařízení. Dalším důvodem pro inovaci technologií je, když se na trhu objevuje nabídka zařízení, která výrazně zvyšují výrobní produktivitu, nabízí produkovat výrazně kvalitnější výrobky, rapidně zlevňuje výrobní náklady nebo zkracuje průběžnou dobu výroby apod.

### ***Inovace v oblasti řízení***

Důvodů, proč se firma rozhodne pro **změnu manažerských přístupů**, může být též celá řada:<sup>20</sup>

- firma se rozrůstá a s dosavadními manažerskými přístupy již nelze firma úspěšně zvládnout,
- účinnost dosavadních řídicích přístupů není dostatečná, v řízené oblasti se objevují problémy, nevykazuje dostatečnou výkonnost apod.,
- konkurence, popř. i jiní partneři zavádějí manažerské postupy, které signalizují pozitivní výsledky, zvýšení výkonnosti řízení.

---

<sup>18</sup> VEBER, Jaromír, *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd.

<sup>19</sup> Tamtéž

<sup>20</sup> Tamtéž

Aplikace těchto inovací, jak výrobních či technologických nebo i změn v oblasti managementu, znamená spoustu zásahů, které je potřeba předem naplánovat, koordinovat, neustále korigovat atd. V této souvislosti se mluví o řízení inovací, popř. řízení změn (Management of Change MoC).

Je nepochybné, že až na tradiční výrobky musí výraznějšími změnami procházet hlavně výrobky. Do nedávna se mělo za to, že těžiště činností spojených s inovacemi výrobků spočívá v jejich vývoji. V současnosti však převládá názor, že je to potřeba regulovat všechny fáze, to znamená nejen vývoj, ale už i správné zmapování situace na trhu, vlastní vývoj, ale i zavedení do výroby nových či inovovaných výrobků, včetně případné přípravy nových obalů až po zabezpečení reklamní kampaně, dále pak správný výběr distribučních kanálů, doprovodných služeb apod. Takto pojatý přístup k zabezpečení nového produktu se označuje jako produktový management a zpravidla se rozpadá do následujících oblastí:

- **diagnostika produkčního portfolia** – Předmětem zájmu může být počet výrobků a/nebo služeb v dosavadním portfoliu firmy, ekonomická efektivnost jednotlivých produktů nebo analýza struktury portfolia. Cílem diagnostiky je získat informace o četnosti portfolia a zejména o technické úrovni a efektivnosti jednotlivých produktů, jejich novosti či zastaralosti, tržních podílech, srovnáních s obdobnými konkurenčními produkty, transakčních nákladech atd.
- **úvahy nad strukturou produkčního portfolia** – Na rozdíl od předcházejícího kroku, který mapuje nedávnou minulost a současnost, předmětem zájmu tohoto kroku je dát stanovisko do budoucnosti, tzn. k počtu produktů v portfoliu, změnám v ekonomickém produktu, způsobem prodeje atd.
- **strategie zaměřená na produkt** – Týká se úvah, jakými změnami by měl projít příslušný produkt v blízké budoucnosti a zda tyto změny zabezpečit vlastními silami, spoluprací s externími vývojovými pracovišti či nákupem licence apod.
- **management nových (inovovaných) produktů** – Pokud dojde k rozhodnutí, že bude zaveden nový výrobek/služba nebo je rozhodnuto o závažnější změně stávajícího, musí být též rozhodnuto, jakým způsobem budou tyto produktové inovace řešeny. Řízení realizace těchto výrobních inovací je vhodné řídit na bázi projektového řízení, jelikož tato činnost představuje poměrně složitý proces. Stejně jako v jiných případech aplikace projektového řízení lze kroky řízení zavedení nového produktu rozdělit do čtyř etap:

- *definování* (jasné vymezení cílových atribut řešení),
- *plánování* (vypracování plánu realizace),
- *realizace* (uskutečňování vlastního inovačního řešení, průběžní podávání zpráv od vedoucího projektu, koordinace projektu a koordinace činnosti manažerem),
- *vyhodnocení* (výstup řešení, zpráva o výsledcích realizace produktu).

### 3.2.1 Inovace výrobků, služeb a procesů<sup>21</sup>

Jde o nejfrekventovanější inovace, které se obvykle týkají inovace výrobků, služeb nebo vstupu na nový trh.

Cíle jsou obvykle definovány následovně:

- dosáhnout vyšší penetrace na existujícím trhu (zvýšení prodeje, obsazení nových segmentů trhu),
- zlepšení produktů a služeb (nové funkce, jednoduchost, spolehlivost, úspornost),
- zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka),
- zefektivnění prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka, např. elektronické kanály, internet),
- přechod na geograficky nové trhy (adaptace produktu a procesů na místní podmínky, zastoupení),
- nové produkty pro existující nebo nové zákazníky.

Na inovaci výrobku můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu:<sup>22</sup>

1. **Z pohledu funkcí.** Jaké nové funkce můžeme dát do výrobku? Jaké funkce můžeme zlepšit nebo doplnit? Které funkce můžeme odstranit jako nadbytečné?
2. **Z pohledu hodnoty.** Jak odlišit komoditu z pohledu hodnoty? Jak vytvořit jinou, odlišnou anebo novou hodnotu?
3. **Z pohledu principu.** Jak splnit funkci jedním principem nebo novým technickým řešením? Jak splnit funkci při nižších nákladech škodlivých funkcí?

---

<sup>21</sup> KOŠTURIÁK, Ján, CHÁL, Ján. *Inovace vaše konkurenční výhoda!*

<sup>22</sup> Tamtéž

4. **Z pohledu designu.** Co můžeme vložit do produktu přes design? Luxus? Emoce? Krásku? Příslušnost ke skupině? Atmosféru?
5. **Z pohledu sortimentu.** Vyvíjet úplně nový výrobek? Vyvíjet novou generaci existujícího výrobku? Vyvíjet nového člena existující produktové řady? Přizpůsobit existujícího člena novému trhu?
6. **Z pohledu evoluce.** Co bude další generací výrobku? Jaké evoluční trendy je možné očekávat? Ve které části S-křivky se výrobek nachází?
7. **Z pohledu uživatele.** Technický: jaké funkce mi to nabízí? Psychologický: zvládnou používání produktu před přáteli? Pedagogický: kolik se musím naučit, abych produkt dokonale ovládal? Sociální: odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? Ekologický: je produkt bezpečný? Nebudu mít problém při jeho likvidaci?

Tabulka č. 1: **Inovace výrobku**

Krok	Popis	Metody
1. <b>Definování zákazníka</b>	Definování tržních segmentů a skupin zákazníků využívajících výrobek	Analýzy trhů, ideální konečné řešení (IFR), analýza S-křivek, analýza funkcí atributů (FAA), přezkoumání problému (PE), TOC, Kano model, analýza požadavků zákazníků
2. <b>Definování požadavků zákazníka</b>	Definování konkrétních požadavků na výrobek v jednotlivých zákaznických skupinách	Fyzikální nebo technické protirečení, omezení, konflikt, chybějící funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů, WOIS, ideální řešení (IFR)
3. <b>Analýza trendů</b>	Analýza trendů ba trhu, analýza evolučních trendů výrobku	S-křivky, evoluční trendy, prognózy, módní trendy a životní styl, nové požadavky trhu, nové vědecké objevy, analýza konkurence, nové technologie
4. <b>Analýza produktu</b>	Analýza produktu a jeho porovnání s ideálním řešením	Analýza evolučního potenciálu produktu, analýza struktury a komponentů produktu, myšlenkové mapy
5. <b>Analýza funkcí</b>	Analýza užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Funkční analýza, omezení, konflikt, chybějící funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů
6. <b>Analýza parametrů funkcí</b>	Analýza parametrů užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Morfologická analýza, párové porovnávání, modelování funkcí a vztahů

<b>7. Analýza nákladů funkce</b>	Analýza nákladů na vytvoření anebo zlepšení užitečných funkcí a odstranění či eliminace funkcí škodlivých	Nákladová analýza
<b>8. Definování protirečení</b>	Definování základních protirečení, jejichž řešení přinese novou, vyšší či odlišnou hodnotu pro zákazníka	Matice fyzikálních či technických protirečení, brainstorming, diagram konfliktu
<b>9. Řešení protirečení a hledání inovace</b>	Vyřešení protirečení, hledání nového řešení	Tvořivé principy pro technické nebo fyzikální protirečení, vepolová analýza, evoluční principy, analýza zdrojů, DIVA, báze znalostí a efektů, ARIZ, brainstorming, laterální myšlení, Osbornův seznam, scamper, synektika, tabulky principů, biotika
<b>10. Technické řešení vývoje výrobku a procesu</b>	Vývoj a projektování výrobku a procesu, testování, vyhodnocování	LPPD – štíhlý vývoj produktu a procesu, DFMA, DFx, kritický řetězec, simultánní inženýrství, digitální technologie pro modelování produktu a procesu, A3 report
<b>11. Náběh výroby a uvedení na trh</b>	Náběh výroby a prodeje	Ramp up, simulace, projektové řízení, A3 report

Zdroj: KOŠTURIÁK, J., CHÁL J. *Inovace vaše konkurenční výhoda! Upraveno autorkou*

### 3.2.2 Důvody vedoucí k inovaci výrobků a procesů

Podstatou každé inovace je vyvolání pocitu potřeby podniku či zákazníků, přičemž důležité je, aby se firma uměla přizpůsobit požadavkům zákazníka. Právě od něho totiž plynou základní úspěchy celého procesu inovací. Pokud například podnik pocítí, že se mu snížily tržby, většinou to bývá nespokojenými zákazníky, ať už je to kvůli kvalitě výrobku, jeho ceně nebo jiným faktorům. Je tedy nutností, aby s inovačním procesem přicházela i určitá přidaná hodnota pro zákazníka, která v něm vyvolá loajalitu, spokojenost a tudíž se k produktu daného podniku bude neustále vracet. Na druhé straně mohou inovační potřeby vyvolat i konkurenční tlaky, které jsou taktéž velmi významné.

Vrůstající význam inovací je vysvětlován pomocí čtyř faktorů, jimiž jsou:<sup>23</sup>

- nasycenost trhů,
- snaha obnovit ziskovost produktu,

<sup>23</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing: Strategie a trendy*.

- snaha výrobců eliminovat možnost podřízeného postavení ve vztahu k distributorům,
- ekologické aspekty.

Pro správné fungování inovace a její podporu je třeba, aby firmy vytvářely odpovídající firemní kulturu. Důležitost produktové inovace stále roste, což je dáno silícím konkurenčním tlakem, ve kterém inovace představuje jednu z nejdůležitějších zbraní konkurenčního boje. Když se tedy firma rozhodne a zvolí jako svůj výchozí bod tvorby inovačních strategií i programů svůj marketingový koncept, je třeba z tohoto hlediska přesně určit i produkty.

Úspěch inovátorů spočívá zejména:<sup>24</sup>

- ve vytvoření firemní kultury podporující inovace (innovative culture);
- ve výběru správné inovační strategie;
- ve vytvoření a implementaci efektivní produktové inovace;
- v získání podpory všech zainteresovaných subjektů.

### 3.2.3 Typologie inovací

Typologie inovací se člení na typologii:

- z věcného hlediska
- podle intenzity
- podle závislosti na ostatních inovacích

#### Členění typologií z věcného hlediska<sup>25</sup>

Tato typologie je považována za nejvíce využívanou dle třetí verze Oslo manuálu. Oproti ostatním verzím je zde nejlépe zahrnuto odvětví služeb marketingových a organizačních inovací. V předcházejících verzích zde figurovaly jen technické inovace, mezi něž patří produktové a procesní.

<sup>24</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing: Strategie a trendy*.

<sup>25</sup> Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>>

Oslo manuál tedy rozlišuje následující typy inovací:

- **Produktové inovace** – jde o inovace představující změny, které bezprostředně souvisí s výrobkem, patří sem tedy zavedení zcela nových či výrazně zlepšených výrobků nebo služeb. „*Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkováného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí.*“ Technicky zlepšený výrobek je výrobek, jehož kvalita byla pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších materiálů nebo komponent.<sup>26</sup> Vylepšené výrobky se tak diferencují např. technickými charakteristikami, metodou užití nebo uživatelskou vstřícností.
- **Inovace procesů** – tyto inovace představují změnu buď v technologických procesech výroby anebo v rozdílném uspořádání dodavatelských sítí. Metody, jež jsou nově použity „*mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí*“.<sup>27</sup> Procesní inovace tak přináší kladné výsledky v poklesu materiálové spotřeby a mzdových nákladů, ve vylepšení pracovních podmínek a životního prostředí.
- **Marketingové inovace** - převraty v marketingové oblasti se dotýkají zejména „*zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění*“<sup>28</sup>. Hlavním úkolem marketingových inovací je zvýšení prodeje, je zde tedy snaha o lepší rozebrání potřeb zákazníka, dále na otevírání a hledání nových trhů. Marketingová inovace v porovnání s běžnými marketingovými změnami je definována novou marketingovou metodou, která ve firmě nikdy v minulosti nebyla používána. „*Musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která reprezentuje významný odklon od stávajících marketingových metod podniku.*“<sup>29</sup>
- **Organizační inovace** – jde o nově zavedený typ organizačních procesů, které spočívají ve využití nových organizačních metod v podnikových obchodních praktikách, v organizaci buď externích vztahů, nebo pracovního místa. Podobně

---

<sup>26</sup> Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01)

<sup>27</sup> Tamtéž

<sup>28</sup> Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01)

<sup>29</sup> Tamtéž

jako u marketingových inovací platí to, že tyto inovace jsou součástí strategických rozhodnutí a nově zavedené metody v podniku nikdy dříve nebyly použity.

### **Členění typologií podle intenzity**

Rozdělení inovací podle intenzity změny se rozlišuje:

- **inovace inkrementální** - Inkrementální inovace znamenají malé změny, jedná se o postupná vylepšení produktů a procesů. K realizaci těchto inovací nejsou třeba nijak velké investice, firma využívá stávající pracovníky a zdroje se také příliš nemění. Napomáhají zejména ke zvýšení produktivity práce a redukci nákladů, avšak vysoký nárůst zisku nezajišťují. Nevýhodou využívání pouze této inovaci je strnulost, která společnost oddaluje konkurentům uvědomujících si nutnost radikálních inovací.
- **Inovace radikální** (diskontinuální) – Rozumí se jí radikální změny v technologiích podniku. V porovnání s předešlým typem vyžadují poměrně vysoké investice, jedná se zejména o náklady výzkumu a vývoje, které mají ještě větší váhu tím, že je s nimi úzce spjaté velké riziko. Výrobek se může projevit nakonec jako nerealizovatelný, nebo nemusí mít úspěch na trhu. Riziko se zde projevuje částečně díky tomu, že tyto inovace často samy vytvářejí poptávku, protože pro opravdu radikální inovace trh vůbec nemusí existovat. Vysoké náklady radikálních inovací se dají snížit transferem technologií, který tudíž většina firem využívá.



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika firmy KAMEX, spol. s r. o.

Následující kapitola je věnována představení vybrané společnosti. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti KAMEX, spol. s r. o., dále je provedena odvětvová klasifikace, která je potřebná pro mezipodnikové srovnání, následně je graficky vytvořena organizační struktura a v neposlední řadě vypracováno portfolio služeb tohoto podniku.

Obrázek č. 2: Logo společnosti



*Zdroj: firma KAMEX, spol. s r. o.*

Společnosti KAMEX, spol. s r. o. působí na českém trhu v odvětví nákladní dopravy, zde jsou uvedeny základní informace o společnosti:

**Obchodní firma:** KAMEX, spol. s r. o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Kostelanská 2122, Staré Město, 686 03

**Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců:** 25 – 49 zaměstnanců

### 4.2 Představení společnosti

Dne 31. března 1992 byla společnost KAMEX zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 2 100 000 Kč. Zakladateli obchodní společnosti a zároveň i jednateli firmy jsou Ing. František Kuba, Ing. Jaroslav Šťastný a Petr Psík. Předmětem podnikání firmy KAMEX, spol. s r. o. je podle obchodního rejstříku zprostředkovatelská činnost v dopravě, obchodní činnost, zasílatelství, silniční motorová doprava a zastupování v celním řízení.

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (**OKEČ**), 135 používané do 1. 1. 2008, se společnost řadí následovně:<sup>30</sup>

- I – Doprava, skladování a spoje
  - 60.24 Silniční nákladní doprava
  - 63.11 Manipulace s nákladem
  - 63.12 Skladování

Dle dnes používané klasifikace ekonomických činností (**CZ-NACE**) 136 je možno společnost zařadit následovně:<sup>31</sup>

- H – Doprava a skladování
  - 49.41 Silniční nákladní doprava
  - 52.10 Skladování
  - 52.24 Manipulace s nákladem

Dle nařízení Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008 137 se jedná o malý podnik, jelikož počet zaměstnanců nepřesahuje 50 a bilanční suma ani obrat nejsou vyšší než 10 mil. EUR.

#### **4.2.1 Organizační struktura**

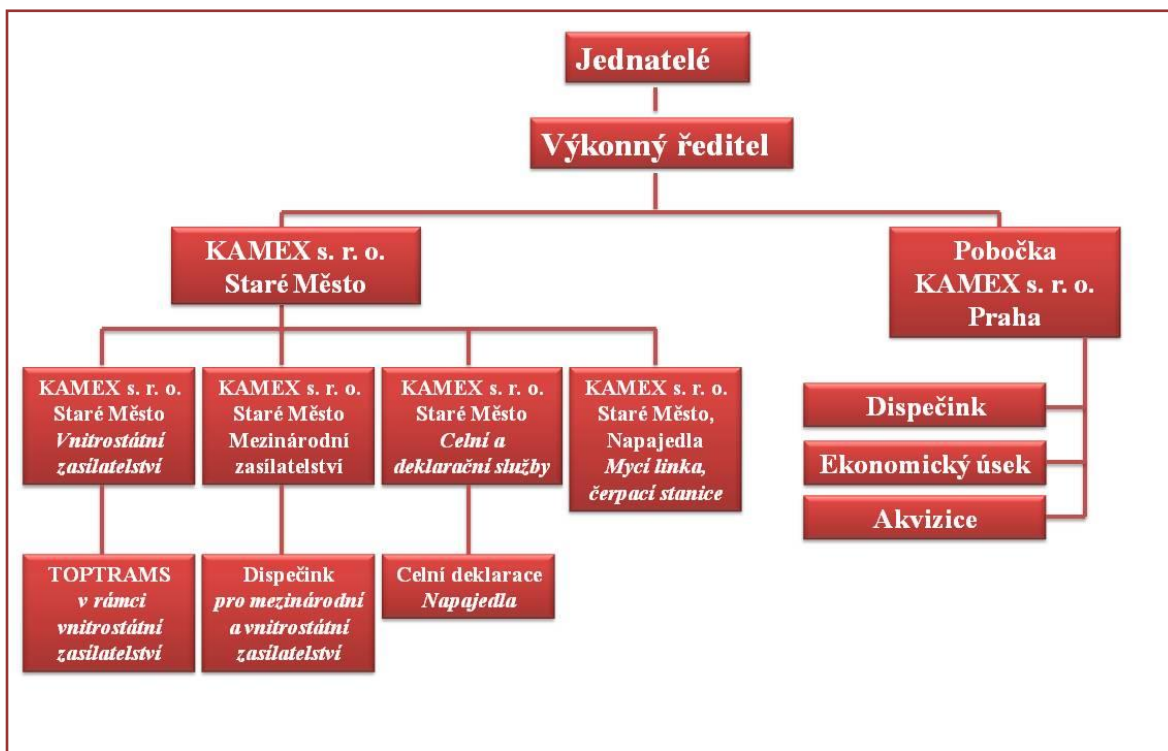
V čele celé společnosti stojí její tři zakladatelé, majitelé a současně i jednatelé společnosti: Ing. František Psík, Ing. Jaroslav Šťastný a Petr Psík. V roce 2007 byl jmenován výkonným ředitelem Ing. Jiří Doček. Sídlem firmy KAMEX, spol. s r. o. je Staré Město, avšak společnost má pobočku také v Praze. Pod KAMEX, spol. s r. o. Staré Město pak spadají pracoviště vnitrostátního a mezinárodního zasílatelství, celních a deklaračních služeb, mycí linky a čerpací stanice sídlící ve Starém Městě. Na pobočce v Praze se pak také nachází pracoviště celních a deklaračních služeb.

---

<sup>30</sup> Dostupné na [www: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-ciselnyky](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-ciselnyky)

<sup>31</sup> Tamtéž

Graf č. 1.: Organizační struktura firmy KAMEX, spol. s r. o.



Zdroj: vypracováno autorkou

#### 4.2.2 Současná marketingová situace

Vlivem ekonomické recese měla společnost KAMEX v roce 2009 snížení obrátu o 27 %, což bylo také způsobeno změnou trhu, kdy se začaly přepravovat menší zásilky než v letech předchozích a také snížením množství přepravených zásilek. V roce 2009 byly provedeny systémové změny, mezi něž patří například obchodní politika firmy KAMEX, spol. s r. o. Prostřednictvím těchto změn byla dosažena vyšší ziskovost při navýšení obrátu o 10 % oproti roku 2009. Během roku 2010 a 2011 probíhaly systémové změny a podpora obchodu, což společnosti přineslo větší podíl menších zákazníků a dále navýšení poměru sledovaných výkonů a nákladů vzhledem k zisku v roce 2012 se rozšířila služba mycí linky o truck shop a to pro zkvalitnění a rozšíření služeb pro zákazníky mycí linky a čerpacích stanic. Nyní se firma KAMEX, spol. s r. o. nachází v celkem stabilizovaném stavu, proto je schopna se pustit do nových projektů, které by měly směřovat k ještě větší ziskovosti a rozšíření stávajících služeb.

Tabulka č. 2: Vývoj výnosů v tis. Kč za sledované období

	2009	Index 09/08	2010	Index 10/09	2011	Index 11/10	2012	Index 12/11	2013	Index 13/12
<b>Výnosy celkem</b>	178,638	0,73	198,583	1,11	212,800	1,07	212,298	0,99	220,243	1,03
<b>Výnosy z mezinár. zasílatelství</b>	53.456	0,56	62.798	1,17	69,390	1,10	67,625	0,97	69,441	1,02
<b>Výnosy z vnitrostát. zasílatelství</b>	41.684	0,71	45.929	1,10	47,814	0,93	49,901	1,04	56,543	1,13
<b>Výnosy z celní deklarace</b>	2.987	0,92	2.050	0,68	796	0,38	1,081	1,35	1,980	1,83
<b>Výnosy z podpůrných</b>	74.145	0,85	87.806	1,18	91,943	1,04	93,691	1,01	92,288	0,98

Zdroj: firma KAMEX, spol. s r. o.

### 4.2.3 Služby

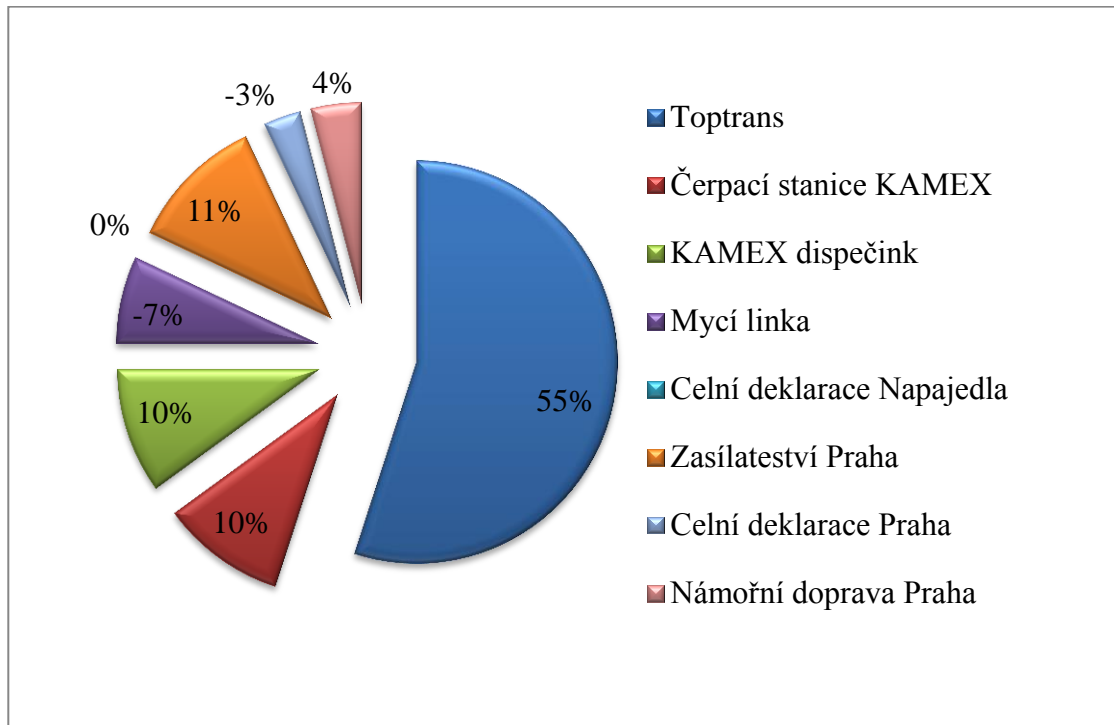
Společnost KAMEX, spol. s r. o. poskytuje svým zákazníkům širokou škálu služeb:

- **Zasílatelství a kamionová doprava**
  - přeprava kusových zásilek
  - přeprava celovozových zásilek
  - přeprava chladírenskými vozy
  - přeprava nebezpečného zboží (ADR)
  - přeprava nadrozměrných zásilek včetně vyřízení všech nutných povolení
  - vyřízení celního odbavení
- **Námořní a letecká přeprava**
  - přeprava kontejnerů a kusových zásilek z ČR do zámoří
  - přeprava kontejnerů a kusových zásilek ze zámoří do ČR
  - zajištění svozu a rozvozu zásilek
  - pravidelné přílety a odlety z ČR (Praha – Letiště Václava Havla)
  - spolupráce se strategickými partnery na mezinárodních letištích
  - celní odbavení zásilek

- **Logistika a skladování**
  - zpracování cenové nabídky
  - určení optimální trasy
  - stanovení optimálního dopravního prostředku při využití služby firmy KAMEX, spol. s r. o.
  - stanovení předpokládaných rizik
  - pojištění zásilek (all risk)
  - poradenství v logistických projektech a skladování
- **Celní a deklarační služby**
  - zastupování v celním řízení
  - vystavení dokumentů JCD, JCDD, EUR1, T1, TCP, DCH, DCHd, CMR, Carnet
  - ručení za celní dluh
  - vykazování statistiky INTRASTAT
  - zjednodušené postupy
  - vyřizování ekonomických režimů
- **Přeprava balíků a paletových zásilky**
  - svoz a rozvoz zásilek v rámci celé Evropy
  - přeprava zásilek od obálky až po paletu za zajímavé ceny
  - pojištění zásilek
  - u vybraných destinací možnost výběru hotovosti v rámci dobírek
- **Doplňkové služby**
  - provozování čerpacích stanic PHM
  - provozování mycích linek
- **TOPTRANS**
  - **Expresní systém přepravy kusových zásilek:**
    - expresní přeprava zásilek do 24 hodin v rámci ČR
    - expresní přeprava zásilek do 24 hodin v rámci SK
    - expresní přeprava zásilek TOPTIME do 18 hodin

- expresní přeprava zásilek TOP-WEEKEND (sobotní doručení)
  - expresní přeprava zásilek TOP-PRIVAT (večerní doručení do 20:00 hod.)
  - garance dodací lhůty
  - dodání zboží na dobírku
  - obslužnost regionu UH, ZL, KM v ČR, a regionu Trenčín v SK
- **Sledování zásilek:**
- zákaznický program – evidence objednávek, výpočet cen, atd.
  - online sledování zásilek prostřednictvím [www.toptrans.cz](http://www.toptrans.cz)
  - avízo při příchodu zásilek e-mailem
  - kontrola doručení zásilky (datum, čas, jméno příjemce zásilky)
  - přesné informace o doručování zásilek (telefon řidiče)

**Graf č. 2: Procentuální podíly zisků jednotlivých středisek na celkový výsledek firmy KAMEX, spol. s r. o.**



Zdroj: firma KAMEX, spol. s r. o.

#### **4.2.4 Programy ve společnosti**

Programy tankování pohonných hmot a mycí linky nejsou certifikovány, ale i přesto jsou řízeny dle normy ISO 9001:2000.

#### **4.2.5 Hlavní konkurenti společnosti**

V současné době dochází stále více ke globalizaci tržního prostředí a nárůstu konkurence na jednotlivých trzích. Zákazník tak má více možností volby, kterou firmu si pro splnění svých potřeb vybrat. Nároky na služby od zákazníků rostou čím dál rychleji, a proto je analýza konkurence velmi důležitá. Dostatek informací o svých konkurentech je pro firmu významný, aby pak mohla lépe působit na trhu. Sídlo firmy KAMEX, spol. s r. o. se nachází ve Starém městě, které leží ve Zlínském kraji a firma má pobočku v i Praze.

Hlavními konkurenty společnosti v mezinárodním a vnitrostátním zasílatelství a to nejen v regionu Zlínský kraj patří:

- PPL
- GEIS CZ, s. r. o.
- Převážní systém Fofr
- DSV

### **4.3 Strategická analýza marketingového prostředí**

Společnost se nachází v prostředí, které do jisté míry ovlivňuje její činnost. Faktory prostředí působící na činnost podniku je možné rozdělit na dvě základní skupiny:

- faktory makroprostředí
- faktory mikroprostředí

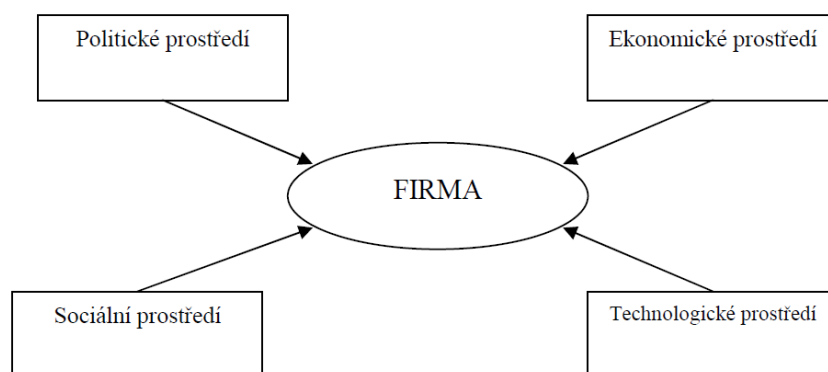
#### **4.3.1 Analýza makroprostředí**

Znalost svého okolí je pro společnost velmi důležitá, jelikož z nemalé části ovlivňuje její činnost. Velmi známou a často využívanou metodou rozboru vnitřního prostředí je PEST analýza, která dělí své okolní konkurenty na čtyři základní prostředí:

- politické prostředí

- ekonomické prostředí
- sociální prostředí
- technologické prostředí

Obrázek č. 3: **Makroprostředí**



*Zdroj: vypracováno autorkou*

### ***Politické prostředí***

**Životní prostředí** – automobilová doprava je bohužel jedním ze znečišťovatelů životního prostředí. Snahu o jeho chránění uskutečňuje vláda pomocí různých zákonů a nařízení. Právě těmito omezeními a zákazy jízd nákladních vozidel má napomocť ke zlepšení životního prostředí, tím že dojde k eliminaci pátečních a víkendových dopravních kolon.

**Evropská unie** – má poměrně vliv na oblast týkající se nákladní dopravy. Existuje například program Marco Polo, který je zavedený podle nařízení Evropského parlamentu a Rady. Tento program má za cíl poskytování finanční pomoci, jejímž záměrem je zlepšení vlivu nákladní dopravy na životní prostředí.

**Elektronické mýtné**<sup>32</sup> – na českých dálnicích a rychlostních komunikacích bylo zavedeno od 1. ledna 2007. Toto opatření se dotklo zejména kamionové dopravy, jelikož je platné pro motorová vozidla s hmotností nad 12 tun. Od ledna 2009 mělo být mýtné rozšířeno i na malé nákladní vozy s hmotností od 3,5 do 12 tun. Tehdy však u nás vypukla hospodářská krize a ministerstvo dopravy návrh na zavedení platby pro tyto malé nákladní vozy

<sup>32</sup> Dostupné na [www: http://www.ceskedalnice.cz/pro-ridice/elektronicke-myto](http://www.ceskedalnice.cz/pro-ridice/elektronicke-myto)



odložila. Již tehdy byla stávající situace pro podnikatele v oblasti dopravy tak dost komplikovaná. V roce 2015 opět došlo ke zvýšení mýtného a pokračuje plánování rozšíření, které bylo v době finanční krize oddáleno.

### ***Ekonomické prostředí***

**Nezaměstnanost** – k 1. 1. 2015 byla zaznamenána mírně rostoucí nezaměstnanost. Tento problém má následky i v oblasti nákladní dopravy, která se potýká s nedostatkem řidičů kamionů.

**HDP**<sup>33</sup> – hrubý domácí produkt se v 1. čtvrtletí meziročně zvýšil o 2,5 %, tj. o půl procentního bodu více než předpokládal předběžný odhad. Nynější nejaktuálnější hodnota HDP tedy nabývá hodnoty 2,5 %.

**Mzdy**<sup>34</sup> – ve 4. čtvrtletí 2013 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 637 Kč, což je o 484 Kč (1,8 %) méně než ve stejném období roku 2012. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,1 %, reálně se tak mzda snížila o 2,9 %. Objem mezd poklesl o 2,9 %, počet zaměstnanců o 1,2 %.

**Kurz české koruny** – pokles kurzu české koruny má vliv na snížení dovozu zboží ze zahraničí a zvýšení tuzemských přeprav.

### ***Sociální prostředí***

**Mzdy**<sup>35</sup> - ve 4. čtvrtletí 2013 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 637 Kč, což je o 484 Kč (1,8 %) méně než ve stejném období roku 2012. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,1 %, reálně se tak mzda snížila o 2,9 %. Objem mezd poklesl o 2,9 %, počet zaměstnanců o 1,2 %.

**Životní styl** – v posledních letech se životní styl obyvatelstva poměrně dost změnil. Lidé se naučili nakupovat stále častěji nakupovat zboží přes internet, tím pádem očekávají, že

---

<sup>33</sup> Dostupné na www: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

<sup>34</sup> Dostupné na www: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

<sup>35</sup> Tamtéž

jim bude toto zboží dodáno až domů včetně služeb instalace a montáže nakoupeného zboží mezi, které patří komodity, například bílá technika, nábytek, atd. Zde je příležitost pro společnosti zabývající se logistikou.

**Mobilita** – rok od roku se mobilita obyvatelstva zvyšuje, lidé jsou stále více ochotni stěhovat se za prací. Tato změna nastala především po vstupu České republiky do Evropské unie, kdy neustále více lidí odchází za prací do zahraničí. Nyní se musí firmy snažit udržet své pracovníky tak, že jim nabídnou minimálně stejné nebo dokonce lepší podmínky, než nacházejí u zahraničních společností.

### ***Technologické prostředí***

**Výzkum a vývoj** – velmi důležitý faktor pro podnik. Zejména pokud chce firma uspět v dnešní neustále zvyšující se konkurenci je dobré, když se nebojí do výzkumu a vývoje investovat, jelikož jen díky novým technologiím dosahuje podnik konkurenční výhody.

**Nové technologie** – tyto technologie ulehčují zaměstnancům práci, díky nim tak firma může dosáhnout vyšší efektivity práce a vyšších zisků. Nové informační a komunikační technologie v dopravě mohou být příkladem takových inovací, díky nimž je podnik i konkurenceschopnější.

**Rychlost zastarávání** - neustále se zvyšující rychlost zastarávání je zapříčiněna vývojem v oblasti informatiky a technologie, jež nutí podnik, aby neustále vynakládal finanční prostředky na obnovu starých strojů a zařízení.

## **4.3.2 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí ovlivňuje činnost podniku, jehož nejdůležitějším cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Toto prostředí se dělí na vnitřní a vnější prostředí, které se dále dělí na šest základních prvků:<sup>36</sup>

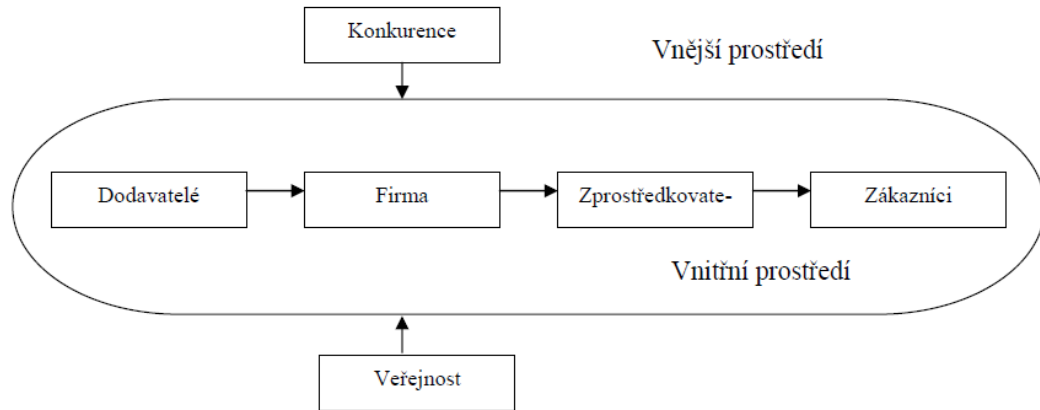
- Dodavatelé
- Společnost
- Zprostředkovatelé
- Zákazníci

---

<sup>36</sup> ŘEZNIČEK, Bohumil, ŠARADÍN, Pavel, *Marketing v dopravě*

- Konkurence
- Veřejnost

Obrázek č. 4: **Mikroprostředí**



Zdroj: <[http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani\\_organizace&unit=vnitřni\\_mikroprostredi](http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_organizace&unit=vnitřni_mikroprostredi)>

### ***Dodavatelé***

Pro fungování podniku i společnost KAMEX, spol. s r. o. potřebuje řadu zdrojů, je tedy důležité, aby si firma správně vybrala ty nejlepší a nejvhodnější dodavatele a zároveň s nimi udržovala dobré vztahy. Výběr i hodnocení dodavatelů ve společnosti KAMEX, spol. s r. o. probíhá dle normy ISO 9001:2000.

### ***Společnost***

Firma KAMEX, spol. s r. o. již 22 let působí na českém trhu a má spoustu zkušeností. Portfolio služeb, které poskytuje je docela široké a svoji nabídku služeb se neustále snaží inovovat a rozšiřovat, protože jen tak může čelit stále rostoucí konkurenci. Marketingové řízení a plánování ve firmě KAMEX spol. s r. o. je pro ni nezbytné. Marketingové řízení umožňuje společnosti předvídat změny poptávky, její velikost a strukturu.

### ***Zprostředkovatelé***

Veškerá komunikace a kontakty se zákazníky probíhají ve firmě KAMEX, spol. s r. o. přes pracovníky obchodního oddělení, které se nachází jak ve Starém Městě, tak i Praze. Toto oddělení má na starost styk se zákazníky a sjednávání obchodních kontraktů.

### ***Zákazníci***

Firma KAMEX, spol. s r. o. se zaměřuje na průmyslový segment zákazníků. Zprostředkovává nákladní dopravu v různorodých odvětvích průmyslu, počínaje stavebnictvím až po potravinářský průmysl. Firma také průběžně sleduje spokojenost svých zákazníků a celkové vyhodnocení těchto pozorování probíhá jednou za rok. Informace o spokojenosti zákazníků získává společnost přes pracovníky obchodního oddělení, kteří přicházejí do styku se zákazníky a sjednávají i kontrakty s nimi.

### ***Konkurence***

Základní informace o svých konkurentech a jejich činnosti je jedním z důležitých faktorů, které napomáhají firmě mít na trhu úspěch a také dokázat uspokojit potřeby a požadavky zákazníků lépe než oni. Přílišná orientace na konkurenci však není pro firmu zas tak dobrá, jelikož požadavky zákazníků se pak posouvají do pozadí. Firma by se proto měla věnovat, jak konkurenci tak by měla svou pozornost směřovat i k zákazníkům. Společnost má poměrně široké spektrum služeb, je tím pádem je i okruh potencionálních konkurentů velký. Jenom ve Zlínském kraji, kde i firma sídlí, se nachází více než 400 firem poskytujících služby v oblasti silniční nákladní dopravy.

### ***Veřejnost***

Veřejnost je také jedna ze součástí mikroprostředí, jež mají vliv na činnost podniku, lze ji rozdělit na místní a širokou veřejnost, zájmové skupiny, mediální a finanční veřejnost. Společnost by se měla snažit o udržování dobrých vztahů s celou veřejností.

### **4.3.3 SWOT analýza**

K prozkoumání současné situace ve firmě KAMEX, spol. s r. o. bude vytvořena SWOT analýza a analýza příležitostí a hrozeb. Analýza SWOT se dělí na dvě hlavní části: analýza vnitřního a analýza vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí obsahuje silné a slabé stránky společnosti a analýza vnějšího prostředí pak upozorňuje na příležitosti a hrozby, se kterými se firma může setkat.

## **Analýza vnitřního prostředí:**

Tabulka č. 3: **Analýza vnitřního prostředí**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dlouholetá praxe</b></li><li>• <b>Systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000</b></li><li>• <b>Rozvoj služeb v systému kusových zásilek mezi ČR a SR</b></li><li>• <b>Rozšíření portfolia služeb</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nepropracovaný marketingový a politický systém</b></li><li>• <b>Dostatečně kvalifikovaní pracovníci</b></li></ul>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

### **Silné stránky**

Firma KAMEX, spol. s r. o. byla založena již v roce 1992, což znamená, že na českém trhu působí již 23 let. Za tuto dobu získala řadu zkušeností, stálých zákazníků a podařilo se jí vybudovat dobré jméno firmy.

Služby v oblasti mezinárodního a vnitrostátního zasílatelství, zasílatelská služba TOPTRANS, celní a deklarační služby, které jsou certifikovány a řízeny dle normy ISO 9001:2000. Tento certifikát je pro společnost velmi důležitý. Zákazníkům tak garantuje kvalitu poskytovaných služeb na rozdíl od podniků, jejichž služby nejsou certifikovány, a to zajisté zákazníci přivítají.

Za další silnou stránku společnosti je považován rozvoj služeb v systému kusových zásilek mezi Českou republikou a Slovenskou republikou v rámci zasílatelských služeb TOPTRANS. A v neposlední řadě také rozšíření portfolia služeb, jelikož díky tomu dojde k širší nabídce služeb a následnému efektivnějšímu rozložení případných rizik.

### **Slabé stránky**

Jednou ze slabých stránek firmy je také nedokonalý systém marketingu a obchodní politiky. Společnost by měla vynaložit větší úsilí na vybudování stabilního systému

marketingu a obchodní politiky, což by určitě do jisté míry zlepšilo její postavení na trhu a oproti konkurenci.

Dále by měla společnost propracovat systém vzdělávání a plánování kariérního růstu zaměstnanců včetně komunikace nejen s vysokými školami, ale i segmentem středních a učňovských škol a to vzhledem k rozvoji portfolia služeb, kde může chybět odborně kvalifikovaná pracovní síla.

## **Analýza vnějšího prostředí**

Tabulka č. 4: **Analýza vnějšího prostředí**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rozvoj a vstup na nové trhy</b></li><li>• <b>Oslovené nových zákaznických segmentů</b></li><li>• <b>Členství v organizacích, sdruženích a svazích</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Omezení a zákaz jízd nákladních vozidel</b></li><li>• <b>Rostoucí náklady mýtného a cen pohonných hmot</b></li><li>• <b>Nedostatečná silniční infrastruktura v ČR</b></li><li>• <b>Velký úbytek učňů</b></li></ul>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

### **Příležitosti**

Růst stávajících trhů a vstup na nové trhy je pro společnost dobrou příležitostí, jak získat nové zákazníky. Stejně tak jako oslovení nových zákaznických segmentů.

Členství v různých organizacích, sdruženích a svazích je pro společnosti ojedinělou příležitostí, jak si zajistit jí určité přednosti. Společnost KAMEX je již součástí Svazu spedice a logistiky České republiky. Také členství ve sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA by společnosti poskytlo nemalé výhody a nové příležitosti.

## Hrozby

Omezení a zákaz jízd nákladních vozidel o víkendech způsobuje prodloužení přepravní doby zboží, což může u některých zákazníků dopravních firem vyvolat negativní reakce. Dopravní firmy se potýkají s rostoucími náklady, které jsou způsobeny zavedením elektronického mýtného a růstem cen pohonných hmot.

Silniční dopravní infrastruktura v České republice silně ovlivňuje nákladní dopravu. Nekvalitní stav silnic a dalších dopravních staveb, nedostatek prostředků na jejich údržbu a opravy, má nepříznivý vliv také na nákladní dopravu.

### 4.3.4 Analýza příležitostí a hrozeb firmy KAMEX, spol. s r. o.

#### *Analýza příležitostí*

Tabulka č. 5: Analýza příležitostí

		pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
příležitost	Vysoká	<i>Rozvoj a vstup na nové trhy</i>	<i>Uzavřený cech stěhovacích firem</i>
	Nízká	<i>Certifikace jakosti nové služby dle certifikace ISO</i>	<i>Nevstoupení konkurence na trh</i>

Zdroj: vypracováno autorkou

#### *Analýza hrozeb*

Tabulka č. 6: Analýza hrozeb

		pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
závažnost	Vysoká	<i>Vstup na trh konkurenčních firem</i>	<i>Dostupnost pracovní síly</i>
	Nízká	<i>Rostoucí náklady (mýtné, dálniční známky, ceny pohonných hmot)</i>	<i>Změna zákonných požadavků</i>

Zdroj: vypracováno autorkou

### **4.3.5 Analýza trhu a marketingová strategie**

#### ***Produkt***

Podstatou celé této práce je vytvoření nové služby – individuální logistické služby s vysokou přidanou hodnotou, která společnosti přinese nové tržní segmenty zákazníků a zároveň zlepší postavení na trhu, a díky tomu i sníží svou konkurenci. Jedná se služby TOP EXLUSIV a TOP INDIVIDUAL, které v sobě zahrnují nadstandardní služby, jako je instalace, montáž, vybalení, apod.

#### ***Cena***

Ceny pro zákazníka budou stanovány dvojím způsobem a dle základního tabulkového tarifu u jednoduchých zakázek nebo individuálně při kalkulaci složitých zakázek, jejich realizace je zpravidla delší než 4 pracovní hodiny.

Do kalkulačního vzorce ceny vstupují následující faktory:

- cena subdodavatelských prací (montážníci)
- mzdové náklady (hodinová mzda pracovníka dispečinku, montážní skupiny)
- režijní náklady (odpisy nákladních aut, nafta, spotřební materiál)
- zisk: 5 – 20 %

#### ***Propagace***

Povědomí o zavedení nových službách bude řešeno za pomoci založení webových stránek a zároveň i stávajícím systémem společnosti. Jedná se zejména o tyto způsoby propagace:

- internetové stránky
- inzerce v odborných a regionálních publikacích
- vydáním propagačních materiálů a návodů

#### ***Distribuce***

Distribuce bude řešena především vlastními silami. V případě vytíženosti vlastních prostředků bude využívána dodavatelskými cestami.



### *Popis technologie*

Po shrnutí předchozích analýz a zvážení bylo rozhodnuto, že dojde k inovaci a zároveň rozšíření portfolia služeb o individuální logistické služby. Jedná se o služby s vysokou přidanou hodnotou a to zejména o tyto dvě:

- **TOP EXLUSIV**
- **TOP INDIVIDUAL**

Tyto dvě nové služby v sobě nezahrnují pouze standardní přepravu zásilek a logistické služby, ale i komfortní doručení, které v sobě zahrnuje vybalení, instalaci, montáž. Nabízí řešení logistiky pro:

- **Výrobce a prodejce nábytku** – řešení veškeré logistiky jejich výrobků včetně služeb pro zákazníky (stěhování, montáž, apod.), které pro tohoto výrobce může být složitější poskytovat mimo jeho blízké okolí, ať už kvůli vzdálenosti nebo nákladům na jejich zajištění.
- **Dodavatele bílé, kancelářské a IT techniky** – řešení kompletní logistiky bílé techniky (lednice, pračky, sporáky, varné desky, apod.), IT techniky (serverovny, racky, záložní zdroje, apod.) včetně montáže, zapojení, odzkoušení, odvozu a likvidace starého zařízení.
- **Dodavatele kancelářského a dílenského vybavení a strojů** – řešení logistiky kancelářského nábytku (stoly, sestavy, židle, kartotéky, archivy, apod.), dílenského nábytku (ponky, pracovní stoly, sestavy, plechové skříně, skladové systémy, apod.), strojů a zařízení opět včetně montáže, odvozu a likvidace starého vybavení.

### *Harmonogram implementace*

- **leden 2015** – prezentace vedení společnosti
- **leden 2015** – na základě schválení zpracování manuálu služby pro obchodní zástupce
- **leden – březen 2015** – prezentace obchodním zástupcům, zadání úkolů k realizaci představení služby potenciálním zákazníkům, mapování nových zákazníků

- **duben – květen 2015** – zahájení zkušební provozu, základní úpravy informačního systému využívání nové služby
- **červen 2015** – zahájení ostrého provozu

### 4.3.6 Finanční analýza<sup>37</sup>

Finanční analýza slouží k prokázání finančního zdraví a bonity firmy jako předpoklad dalšího růstu. Údaje pro výpočty finančních ukazatelů jsou převzaty z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a také z přílohy k účetní závěrce společnosti. Veškeré údaje (z rozvahy, výkazu zisku a ztrát či přílohy k účetní závěrce) jsou vyjádřeny v tisících korunách českých. Na samotný výpočet to však nemá vliv. Veškeré výpočty jsou provedeny na základě dokumentů zmíněných výše za rok 2013.

#### 4.3.6.1 Ukazatelé rentability

**Rentabilita aktiv** nám ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí).

- $\text{zisk/celková aktiva} = 2\,781/102\,204 * 100 = 2,721 \%$

**Rentabilita vlastního kapitálu** nám ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili. Samozřejmě zde očekáváme vyšší výnos než např. výnos ze státních dluhopisů.

- $\text{zisk/vlastní kapitál} = 2\,781/70\,202 * 100 = 3,961 \%$

**Rentabilita tržeb** nám poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.

- $\text{zisk/ tržby} = 2\,781/219\,200 * 100 = 1,269 \%$

---

<sup>37</sup> Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=559536>

**Rentabilita dlouhodobého kapitálu** nám poskytuje údaj, jak efektivně jsme do svého byznysu investovali (ať už z vlastních či cizích zdrojů) z dlouhodobého hlediska.

- $\text{zisk} / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) = 2\,781 / (4\,241 + 70\,202) * 100 = 3,736 \%$

**Rentabilita nákladů** nám naopak vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.

- $\text{zisk} / \text{celkové náklady} = 2\,781 / (88\,101 + 24\,695 + 134 + 2\,142 + 96\,647 + 569 + 347 + 3\,361 + 151 + 907 + 83) * 100 = 1,281 \%$

Ukazatelé rentability přináší informace o efektivitě podnikání – hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnoty dosáhnou, tím lépe. Prozradí, jak úspěšně podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál v podnikání a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Tyto ukazatele patří k nejdůležitějším ukazatelům.

Na základě těchto provedených finančních ukazatelů rentability je společnost Kamex, spol. s r.o. rentabilní.

#### **4.3.6.2 Ukazatelé likvidity**

**Běžná likvidita** (neboli likvidita III. stupně) nám říká, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost. (doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5)

- $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} = 41\,861 / 26\,906 = 1,556$

**Pohotová likvidita** (neboli likvidita II. stupně) je „očistěna“ o ne zrovna příliš likvidní položku - zásoby. Jinak řečeno, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. (doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2)

- $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} = (41\,861 - 1676) / 26\,906 = 1,494$

**Okamžitá likvidita** (neboli likvidita I. stupně) je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. (doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5)

- $\text{finanční majetek/krátkodobé závazky} = 10\,803/26\,906 = 0,402$

Na základě provedených ukazatelů likvidity, lze říci, že společnost Kamex, spol. s r. o. je ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům na tom velmi dobře. To znamená, že je schopna rychle své závazky splácet.

### 4.3.6.3 Ukazatelé aktivity

Obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší.

#### Obrat aktiv

- $\text{tržby/celková aktiva} = 219\,200/102\,204 = 2,145$  obrátek za rok

#### Obrat zásob

- $\text{tržby/zásoby} = 219\,200/1\,676 = 130,788$  obrátek za rok

#### Obrat stálých aktiv

- $\text{tržby/dlouhodobý hmotný majetek} = 219\,200/59\,125 = 3,707$  obrátek za rok

#### Obrat pohledávek

- $\text{tržby/pohledávky} = 219\,200/29\,382 = 7,460$  obrátek za rok

#### Doba obratu závazků

- $\text{závazky/tržby}/365 = (4\,241 + 26\,906) / (219\,200/365) = 51,864$  dní

#### Doba obratu zásob

- $\text{zásoby/tržby}/365 = 1\,676 / (219\,200/365) = 2,791$  dní

### **Doba obratu pohledávek**

- $\text{pohledávky/tržby}/365 = 29\,382 / (219\,200/365) = 48,925$  dní

Na základě vypočtených ukazatelů aktivity, které poskytují informace o tom, jak efektivně hospodaří firma se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.), tedy respektive, jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Sleduje se jak obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí), tak doba obratu (jak dlouho držíte peníze v podobě zásob). Kamex, spol. s r. o. má, co zlepšovat, ať se to již týká obrátů či dob obrátů. Co se týče obrátů, pak je společnost nejlépe v obratu zásob a nejhůře v obratu aktiv. Však i aktiva stačí společnost otočit více než dvakrát za rok. Pokud jde o dobu obratu, nejlépe je v tomto ohledu společnost v době obratu zásob a nejhůře v době obratu závazků. Nicméně společnost si neponechá v podobě zásob nic déle jak 52 dní.

### **4.3.6.4 Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, tzn., že udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability.

**Celková zadluženost** (věřitelské riziko) nám charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

- $\text{cizí zdroje/celková aktiva} = 31\,552 / 102\,204 * 100 = 30,872$  %

Společnost je financována z cca 30 % cizími zdroji a ze 70 % vlastními zdroji.

**Míra zadluženosti** (vlastního kapitálu) je poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

- $\text{cizí zdroje/vlastní kapitál} = 31\,552 / 70\,202 * 100 = 44,945$  %

Společnost preferuje financování vlastními zdroji (výsledná hodnota je nižší než 1).

**Úrokové krytí** je poměrový ukazatel, který nám říká, kolikrát jsou úroky s poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší úroveň finanční situace ve firmě.

- $(\text{hospodářský výsledek za účetní období} + \text{nákladové úroky}) / \text{nákladové úroky} = (2\,781 + 151) / 151 * 100 = 1941,722 \%$

Vysoká schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

**Úrokové zatížení** - tento ukazatel nám vyjadřuje, kolik % z našeho zisku nám odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout 40% hranici.

- $\text{nákladové úroky} / (\text{hospodářský výsledek za účetní období} + \text{nákladové úroky}) = 151 / (2\,781 + 151) * 100 = 5,150 \%$

**Koeficient samofinancování** je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100%). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

- $\text{vlastní jmění} / \text{celková aktiva} = 70\,202 / 102\,204 * 100 = 68,688 \%$

Na základě vypočtených ukazatelů zadluženosti, společnost preferuje financování vlastními zdroji oproti cizím, je schopna platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu a je téměř ze 70 % finančně stabilní a také samostatná.

## **4.4 Návrh podnikatelského projektu firmy KAMEX, spol. s r. o.**

Na základě předchozích analýz byla stanovena realizace podnikatelského projektu formou inovace stávajícího portfolia, tj. rozšířením přepravních služeb o individuální logistické služby. Tato služba představuje souhrnné řešení logistiky kancelářského vybavení (kancelářská techniky a nábytek) vyžadující další služby s přidanou hodnotou (stěhování dle dokumentace, montáž, balení, atd.) na území České i Slovenské republiky a dodání komplexní služeb dle dohodnutých parametrů.

Princip této služby bude spočívat v tom, že společnost KAMEX, spol. s r. o. převezme kompletní logistiku firmy s kancelářským nábytkem. Zajistí konsolidaci zásilek mimo sklady této firmy a tím pádem i omezí nebo zcela zruší skladování kancelářského nábytku v tomto skladu, čímž dojde nejen k úspoře nákladů, ale i k zvýšení efektivity procesu vybrané firmy.

### **4.4.1 Analýza požadavků a podmínek**

Součástí této analýzy je jednak stanovení cíle, dále integrace nové služby do již stávajícího portfolia služeb a zároveň také definování vybrané strategie k uskutečnění podnikatelského záměru.

- **Cíle, jakých je potřeba dosáhnout:**
  - Zvýšení ekonomické efektivity služby
  - Inovace portfolia služeb
  - Reakce na požadavky zákazníků
  - Poskytování individuálních logistických služeb s vysokou přidanou hodnotou
- **Způsob dosažení cílů:**
  - Analýza vnitřního a vnějšího prostředí
  - Analýza portfolia
  - SWOT

- **Potenciální překážky a rizika**

- Nedodržení kvality stávajícího systému
- Nepochopení projektu ze strany obchodu a provozu v systému
- Ve zkušebním období neziskovost projektu

#### **4.4.2 Specifikace služeb**

##### **TOP EXLUSIV**

Podstatou této služby je nakládka u zákazníka, která se uskuteční prostřednictvím systému TOPTRANS na doručující DEPO. Dále dojde k vyzvednutí speciální posádkou určenou pro TOP EXKLUSIV a následné doručení k zákazníkovi. Pro příklad se bude jednat o rozvoz bílé techniky od jednoho odesílatele k více příjemcům.

##### **TOP INDIVIDUAL**

Princip této služby spočívá v nakládce konsolidovaných zásilek s vykládkou na 1 – 2 místa. Poté se uskuteční přeprava prostřednictvím smluvního partnera nebo KAMEX Transport. Finální doručení k zákazníkovi s doprovodným servisem (např. montáží). Názorným příkladem pro tuto službu může být vybavení dílny či kanceláře od jednoho odesílatele k jednomu nebo dvěma příjemcům s doprovodnou montáží dle požadavku zákazníka. Může jít například o vybavení a nastěhování zasedací místnosti.

#### **4.4.3 Základní parametry služeb**

##### **Dostupnost:**

- Česká republika i Slovenská republika,
- pracovní dny od 6 – 18:00 hodin
- dostupnost dispečinku 8 – 17:00 hodin



Tabulka č. 7: **Základní parametry služeb**

<b>Aktivita</b>	<b>Čas:</b>	<b>Metrika:</b>
<b>Potvrzení přijetí poptávky</b>	do 30min	Odesláno potvrzení e-mailem.
<b>Zpracování a odeslání nabídky (1)</b>	do 2 hod.	Odeslána nabídka
<b>Zpracování a odeslání nabídky (2)</b>	do 6 hod.	Odeslána nabídka
<b>Odeslání návrhu na realizaci (od přijetí objednávky)</b>	do 3 hod.	Odeslán návrh na realizaci
<b>Realizace služeb (3)</b>	do 48 hod.	Poskytnuté objednané služby
<b>Reporting (konec měsíce)</b>	do 72 hod.	Odeslán report
<b>Fakturace (konec měsíce)</b>	do 72hod.	Odeslána faktura
<b>1 - nabídka s předpokládanou dobou realizace do 4 hod.</b>		
<b>2 - nabídka s předpokládanou dobou realizace delší než 4 hod.</b>		
<b>3 - od začátku realizace dohodnutém v návrhu na realizaci</b>		

*Zdroj: vypracováno autorkou*

#### **4.4.4 Popis fungování**

System přijetí poptávky bude fungovat následovně. Zákazník svou poptávku zašle na konkrétní e-mail speciálně založený pro tyto služby, ze kterého zákazník ihned po přijetí od firmy obdrží informaci o tom, v jakých dohodnutých termínech bude jeho poptávka zpracována do cenové nabídky. Ke zhotovení nabídky bude firma potřebovat:

- místo realizace (adresa) + kontaktní osoby na místě realizace
- termíny realizace (předpokládaný, požadovaný)
- typ a počet kusů nábytku, dodavatele (nejlépe odkaz na číslo v katalogu)
- místa a termíny vyzvednutí jednotlivých kusů
- informace o místě realizace (patro, přístup k místu, zdali je výtah, apod.)
- zvláštní požadavky na realizaci (odvoz starého nábytku, úklid apod.)

Veškeré informace si firma ověří a skutečný stav oznámí zákazníkovi. Pro správné zpracování nabídky je třeba, aby byly zadány co nejpřesnější údaje. Firma je však sama schopna potřebné informace o bezproblémové realizaci zjistit, kdy ověří skutečný stav a

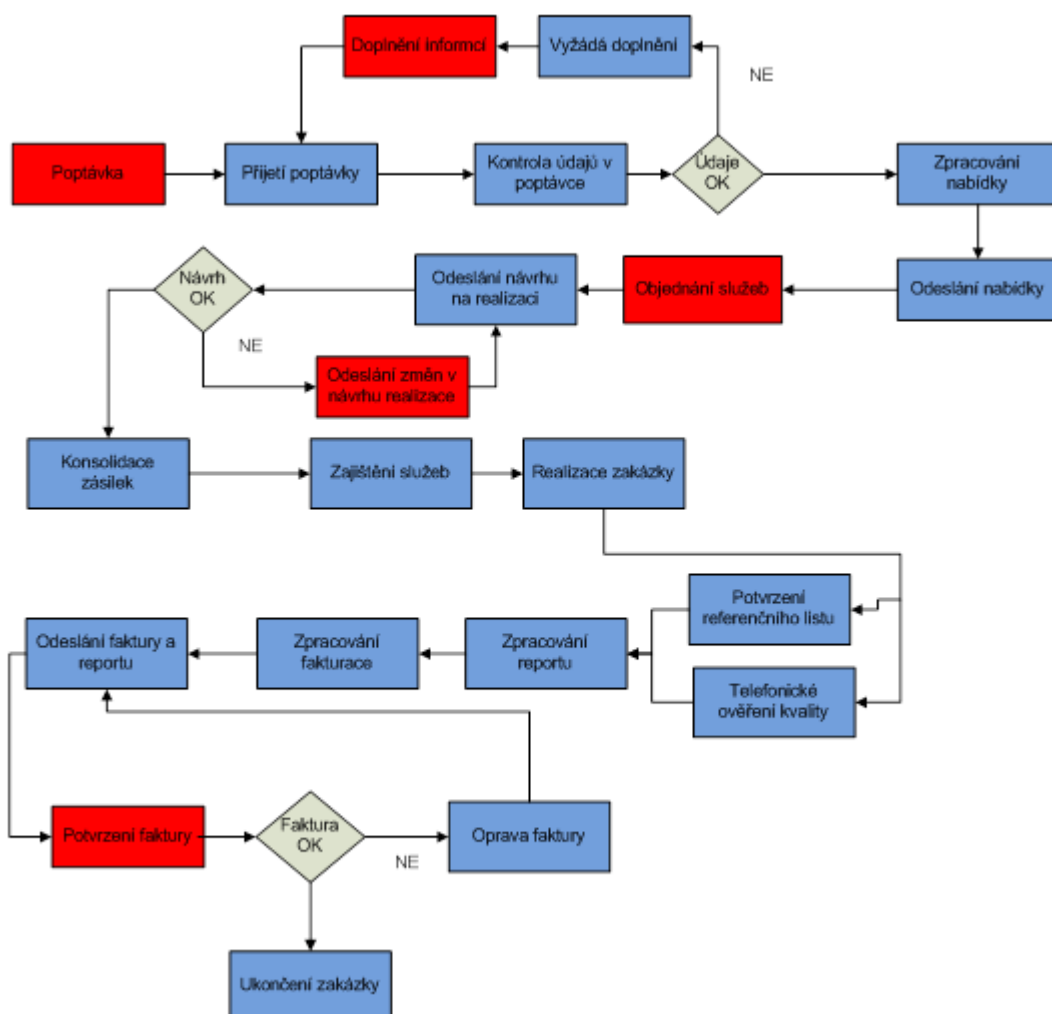
posléze může zákazníka o nových skutečnostech informovat. Po ověření veškerých informací následuje zpracování návrhu na realizaci zakázky. Firma komunikuje s kontaktními osobami na místě realizace, tím pádem má informace o jejich požadavcích, které se mohou lišit od původního zadání. Návrh na realizace zahrnuje termín realizace, a způsob její realizace (dopravu, konsolidaci, manipulaci na místě, způsob montáže, rozmístění nábytku atd.). Pro jednodušší realizaci ideální, když zadavatel předá půdorys kanceláře, případně vizualizaci.

Firma rovněž dokáže zvládnout situaci, skládá-li se zakázka ze zásilek od různých dodavatelů, stačí jí pouze informace o místě vyzvednutí, vše ostatní zařídí. Umí vyřešit za zákazníka konsolidaci zásilek, jejich přepravu, uskladnění a přepravu na místo montáže. Pro realizaci přepravy zásilek bude využíváno přepravního systému TOPTRANS s 25 středisky v ČR a 8 v SR, vlastní autodopravu, systém smluvních prověřených dopravců. Skladování bude zajištěno ve skladových prostorách firmy KAMEX, spol. s r. o. a skladech středisek TOPTRANS.

Po fázi odsouhlasení návrhu na realizaci zakázky firma zajistí její realizaci v dohodnutém termínu. V průběhu realizace zakázky se může leccos změnit, a proto bude společnost informovat kontaktní osoby na místě realizace o příjezdu, komunikovat s nimi ohledně aktuálních změn a požadavků a ty předávat ihned zadavateli. Případné nesrovnalosti v zadání společnost neprodleně konzultuje se zadavatelem a v maximální možné míře se je snaží operativně na místě vyřešit. O celém vývoji realizace je zadavatel průběžně informován.

Po dokončení je zakázka předána klientovi, což se na místě je potvrdí do předávacího protokolu. Ten firma odešle zadavateli zakázky a následně vše přikládá k fakturaci.

Obrázek č. 5: Procesní model služby



Zdroj: firma KAMEX, spol. s r. o.

#### 4.4.5 Kalkulace cen

Cenová nabídka budou zpracovávány na základě tarifního ceníku systému TOPTRANS a příplatkové služby TOP COMFORT a TOP EXCLUSIVE .

Tabulka č. 8: **Ceník dle váhy a vzdálenosti**

Cena od:	Do	Do	do	do	Do	do	do
do Kg / m <sup>3</sup>	100 km	200 km	300 km	400 km	500 km	600 km	700 km
0,50 / obálka	40	44	55	59	66	71	76
5,00 / 0,12	78	89	110	119	125	136	145
15,00 / 0,20	116	135	148	166	185	195	206
30,00 / 0,30	181	213	239	259	276	291	305
50,00 / 0,50	245	293	332	359	386	408	428
75,00 / 0,80	311	379	428	469	502	533	560
100,00 / 1,20	370	452	515	566	608	646	680
150,00 / 1,60	499	613	702	775	833	889	937
200,00 / 2,00	589	736	844	935	1009	1077	1135
300,00 / 2,80	749	944	1094	1215	1316	1406	1487
400,00 / 4,00	884	1129	1310	1462	1588	1702	1800
500,00 / 6,00	1002	1292	1508	1685	1834	1967	2084
700,00 / 8,00	1207	1579	1858	2084	2281	2450	2602
1000,00 / 10,00	1460	1945	2310	2606	2861	3083	3283
1500,00 / 12,00	1790	2447	2944	3347	3691	3992	4261
2000,00 / 14,00	2050	2867	3482	3983	4408	4781	5115
2500,00 / 16,00	2264	3238	3598	4546	5049	5491	5887
3000,00 / 18,00	2441	3549	4381	5059	5637	6143	6593

Zdroj: firma KAMEX, spol. s r. o.

#### Příklad kalkulace služby TOP COMFORT EXCLUSIV

- **Váhová kategorie 30 – 100 Kg**
  - TOP COMFORT EXCLUSIVE 950,- Kč
  - Odvoz starého spotřebiče 400,- Kč
  - Příplatek za každé patro bez výtahu 150,- Kč
- **Váhová kategorie 100 - 150 Kg**
  - TOP COMFORT EXCLUSIVE 1.300,- Kč
  - Odvoz starého spotřebiče 400,- Kč
  - Příplatek za každé patro bez výtahu 200,- Kč

- **Váhová kategorie nad 150 Kg**
  - INDIVIDUÁLNÍ ŘEŠENÍ

**Služba TOP COMFORT EXCLUSIVE v sobě zahrnuje:**

- domluvení termínu dodání
- výnos zásilky do patra bez pomoci příjemce
- vybalení a umístění spotřebiče
- připojení k předem připraveným přívodům elektrické energie, vody, odpadu nebo k anténnímu rozvodu
- odstranění aretačních a ochranných prvků spotřebiče
- odvoz a ekologická likvidace starého spotřebiče a obalového materiálu

Instalace plynových zařízení se provádí na základě individuální domluvy za příplatek. Uvedené ceny jsou konečné a bez DPH. V systému TOPTRANS nejsou účtovány zákazníkům žádné další příplatky jako mýtný a palivový příplatek.

**Upřesňující informace k cenové nabídce** - popis nabízeného logistického modelu, parametry služby v pilotním projektu:

- **Dostupnost:** České Budějovice, Brno. Po testování služby postupně celá Česká Republika. Služba je standardně dostupná v pracovní dny od 6 – 18:00 hod., dostupnost dispečinku koordinátora služby 8 – 17:00.
- **Odpovědnosti:** Koordinátor na straně poskytovatele, TOPTRANS, dispečink na straně zákazníka (DISP) na straně zákazníka, vybraná firma (zadavatel)
- **Pojištění:** Zásilky jsou pojištěny do výše 1 mil. Kč.
- **Komunikace:** Bude probíhat prostřednictvím e-mailu, na centrální e-mail KODI. Pro přehlednost a jednotnou strukturu informací budou využívány dohodnuté formuláře a můstky.
- **Zastupitelnost:** Koordinátor zajistí zastupitelnost tak, aby byla dodržena dostupnost služby.

#### **4.4.6 Vzor nabídky pro vybranou firmu s kancelářským nábytkem**

##### **Popis služby**

Služba představuje komplexní řešení logistiky kancelářského vybavení, techniky a nábytku vyžadující další služby s přidanou hodnotou.

##### **Rozsah služby**

Služba je rozšířením dopravních služeb systému TOPTRANS, z části jej využívá pro řešení přepravy zásilek. Dále zahrnuje volitelné služby balení, výnos, stěhování montáž, zapojení, odvoz obalového materiálu, odvoz a likvidaci starých zařízení. Součástí služby je i konsolidace zásilek, převzetí logistiky vybraného sortimentu.

##### **Parametry služby**

- Dostupnost: Česká republika, Slovenská republika
- Služba je standardně dostupná v pracovní dny od 6 – 18:00 hod.
- Dostupnost dispečinku 8 – 17:00 hod.

##### **Odpovědnosti**

- Koordinátor služby na straně poskytovatele, TOPTRANS.
- Technický servis (TS) na straně zákazníka, vybraná firma s kancelářským nábytkem.

##### **Pojištění**

Zásilky jsou pojištěny do výše 1 mil. Kč.

##### **Komunikace**

Komunikace bude probíhat prostřednictvím e-mailu, na centrální e-mail koordinátora služby. Pro přehlednost a jednotnou strukturu informací budou využívány dohodnuté formuláře. Služba počítá i s rozšířením informační podpory, automatizovaným zpracováním dat např. webovým rozhraním informačního systému pro správu poptávek, nabídek, objednávek, informací o stavu zakázky, sledování kvality, reportingu a fakturace.

## **Zastupitelnost**

Koordinátor služby zajistí zastupitelnost tak, aby byla dodržena dostupnost služby dle SLA.

## **Objednání**

Objednávku je potřeba odeslat minimálně 24 hodin před požadovaným začátkem realizace služby. Pracovní oddělení nábytku (dále jen PON) zašle objednávku v dohodnuté formě (formuláři). Koordinátor služby provede kontrolu údajů v objednávce, vyžádá si doplnění chybějících údajů. Následně zpracuje návrh na realizaci objednávky na základě požadavků PON, zohlední dostupnost zásilek, požadavek na jejich konsolidaci a dostupnost.

## **Konsolidace zásilek**

Firma s nábytkem poskytne v objednávce informace o dostupnosti zásilek ke konsolidaci. Koordinátor služby zajistí po ověření dostupnosti zásilek konsolidaci mimo sklad zadavatele nabídky. Na vyžádání poskytne informaci o průběhu konsolidace. Pokud bude pro komunikaci používán sdílený informační systém, budou informace o konsolidaci zásilek vloženy do systému.

## **Doprava**

Doprava zásilek je realizována v systému TOPTRANS, nebo prostřednictvím smluvních dopravců v případě konsolidace zásilek nebo pokud si zásilky vyzvedává poskytovatel služeb s přidanou hodnotou. Informace o dopravě zásilek poskytne koordinátor služby na vyžádání zadavatele. Pokud bude pro komunikaci používán sdílený informační systém, budou informace o dopravě zásilek vloženy do systému.

## **Realizace**

Služba je realizována nejdříve 24 hodin od objednání. Koordinátor služby koordinuje realizaci služeb s přidanou hodnotou, komunikuje s poskytovateli služby a konečným příjemcem. Poskytuje informace o průběhu realizace zadavatel na vyžádání. Poskytovatel služeb s přidanou hodnotou informuje o průběhu realizace koordinátora, po ukončení předá příjemci k potvrzení referenční list, který dále předá koordinátorovi. Maximální čas

realizace zakázky, není-li dohodnuto jinak, je 48 hodin od plánovaného začátku realizace dle návrhu na realizaci zakázky (*hodnota pro SLA do 48 hodin*).

### **Sledování kvality**

Kvalita dopravy je sledována obdobně jako v systému TOPTRANS na základě sledování dodržení termínů doručení, úplnosti a stavu zásilky, potvrzované na přepravní listy systému TOPTRANS. Sledování kvality služeb s přidanou hodnotou bude realizováno prostřednictvím vyhodnocení referenčních listů, které slouží jako podklad pro reporting a následnou fakturaci. Referenční listy poskytne koordinátor na vyžádání PON. Na vyžádání PON je možné provést u vybraných zakázek telefonické ověření kvality, výsledky telefonického ověření kvality budou součástí reportingu. Pokud bude pro komunikaci používán sdílený informační systém, budou informace sledování kvality vloženy do systému.

### **Reporting**

Reporting probíhá průběžně, informace budou dostupné na vyžádání PON. Pravidelný měsíční report bude přílohou faktury, bude obsahovat vyhodnocení služeb a jejich kvality, vyhodnocení referenčních listů, dodržení SLA a telefonického ověření kvality. V případě zjištěných neshod budou navržena nápravná opatření. Měsíční report bude zaslán do 72 hodin od posledního dne v měsíci (*hodnota pro SLA do 72 hodin*). Pokud bude pro komunikaci používán sdílený informační systém, bude reportingu vložen do systému.

### **Fakturace**

Fakturace bude souhrnná měsíční, se 14 denní splatností, zasílané elektronicky na dohodnutou e-mail adresu, v případě požadavku je možné nastavit jinou splatnost a frekvenci fakturace. Součástí faktury je zaslání měsíčního reportu, který může být odeslán také odděleně. Měsíční fakturace bude zaslána do 72 hodin od posledního dne v měsíci (*hodnota pro SLA do 72 hodin*). Pokud bude pro komunikaci používán sdílený informační systém, bude fakturace vložena do systému.



#### 4.4.7 Rozpis nákladů na projekt

Financování projektu pro zavedení speciálních logistických služeb s přidanou hodnotou jsou zpracovány v následující tabulce, která obsahuje harmonogram aktivit a veškeré výdaje pro zprostředkování těchto služeb.

Tabulka č. 9: **Harmonogram zavádění projektu**

Aktivita	Cíl aktivity	Zodpovědná osoba	Začátek	Konec	Plánovaný rozpočet
<b>Analýza konkurenčního prostředí</b>	Zjištění zda na trhu neexistuje již nějaký subjekt se stejnými či podobnými službami	Obchodní oddělení	Říjen 2014	Listopad 2014	0,- Kč
<b>Zpracování manuálu pro nově vzniklé služby</b>	Podrobné vypracování manuálu, které bude obsahovat veškeré vlastnosti služeb, náklady, segmentaci, cenovou politiku, apod.	Obchodní oddělení	Listopad 2014	Prosinec 2014	0,-Kč
<b>Představení samotného návrhu vedení firmy</b>	Předčení o efektivnosti zavedení nové služby a seznámení se s fungováním nových služeb	Vedoucí obchodního oddělení	Leden 2015	Leden 2015	0,- Kč
<b>Nastavení spolupráce</b>	Prezentace obchodním zástupcům, zadání úkolů k realizaci představení služby potenciálním zákazníkům, mapování nových zákazníků	Vedoucí obchodního oddělení	Leden 2015	Únor 2015	0,- Kč
<b>Nákup vozového parku, nábor zaměstnanců, propagace</b>	Firma schopna zahájit zkušební provoz	Obchodní oddělení, pověření pracovníci	Únor 2015	Březen 2015	650.000,- Kč
<b>Zhodnocení zkušebního provozu</b>	Vyhodnocení zkušebního provozu a řešení případných problému	Odpovědný pracovník	Duben 2015	Duben 2015	0,- Kč
<b>Reporting v rámci obchodu a provozu</b>	Nastavení reportů	Vedení společnosti	Květen 2015	Květen 2015	0,- Kč

*Zdroj: vypracováno autorkou*

V následující tabulce jsou podrobně rozepsány veškeré prvotní výdaje pro rozjetí celého projektu. Nejprve je třeba nakoupit 5 dodávkových vozidel, kdy jedno vozidlo vyjde na cca 400 000 Kč. Koupě těchto aut se bude uskutečňovat formou úvěru. To znamená, že

počítáme v prvotních výnosech s jednorázovou 20% akontací, což činí 400 000 Kč. Další položkou jsou náklady na propagaci, která se bude uskutečňovat za pomoci nových internetových stránek a inzerce v dopravních publikacích. Pro realizaci internetových stránek je počítáno s 50 000 Kč, na inzerce byla vyčleněna částka 20 000 Kč.

Další položkou představuje nákup nářadí a montážního příslušenství, zde je počítáno s částkou až 150 000 Kč. Poslední položka v tomto rozpočtu je věnována okamžitému zaškolení či případnému rozšíření kvalifikace nově přijatých zaměstnanců. Pozice každého zaměstnance zahrnuje, jak pozici řidiče, tak pozici montéra. Celkové prvotní výdaje tedy činí 650 000 Kč.

Tabulka č. 10: **Prvotní výdaje**

Název výdaje	Částka (v Kč)
První navýšená splátka úvěru	400 000 Kč
Nářadí a ostatní montážní potřeby	150 000 Kč
Propagace	70 000 Kč
Rozšíření kvalifikace pracovníků a jejich zaškolení	30 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>650 000 Kč</b>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Nadcházející tabulka se již týká výdajů, které budou pro každý rok stejné. V tomto případě je počítáno s plánem na 3 roky. Obsahem jsou veškeré výdaje, jež firma ročně utratí. Nejvyšší položku představuje splácení úvěru za 5 dodávkových vozidel. Roční náklady na platbu tohoto úvěru činí 666 000 Kč. Patří sem také veškeré náklady spojené s provozem těchto vozů, jako je pojištění (povinné ručení, havarijní pojištění), které vychází na 57 500 Kč ročně. Další částky tvoří silniční daň v hodnotě 6 250 Kč, roční dálniční známka 7 500 Kč, servis těchto vozů za 36 000 Kč a náklady na PHM v hodnotě 50 500 Kč. Poslední důležitou položkou v této tabulce jsou mzdy 10 nových zaměstnanců, kterým byl určen plat celkem 220 000 Kč. Plat v tabulce je již uveden i s odvody. Posádku jednoho dodávkového vozidla budou vždy tvořit dva pracovníci. Souhrnná částka, kterou firma

každý rok vynaloží je tedy 1 043 750 Kč. Předpokládá se, že se tyto výdaje po plánované období nezmění. Výsledná suma pro tyto tři roky činí 3 131 250 Kč.

Tabulka č. 11: **Výdaje pro období tří let**

Název výdaje		Částka (za rok/v Kč)
Platba úvěru za nákup 5 dodávkových vozidel		666 000 Kč
Mzdy 10 zaměstnanců (s odvody)		220 000Kč
Provozní výdaje dodávek	Pojištění	57500 Kč
	Silniční daň	6 250 Kč
	Roční dálniční známka	7 500 Kč
	Servis	36 000 Kč
	PHM	50 500 Kč
<b>CELKEM ZA 1 ROK</b>		<b>1 043 750 Kč</b>
<b>CELKEM ZA 3 ROKY</b>		<b>3 131 250 Kč</b>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Ověření, zda tento podnikatelský projekt bude výnosový, je provedeno za pomoci čisté současné hodnoty (ČSH). Tato metoda patří k nejdéle používaným metodám analýzy investic, na které lze dobře popsat základní principy hodnocení efektivnosti investic, případně způsoby srovnávání jednotlivých investičních příležitostí mezi sebou. ČSH je vhodná spíše v krátkém a středním období pro hodnocení taktických aktivit společnosti, proto je vhodná pro tento projekt.

Vypočte jako součet současných hodnot všech peněžních toků investice. To znamená, že je nutno nejdříve stanovit hodnotu každého dílčího peněžního toku investice a tyto hodnoty přepočíst na základě přijaté diskontní sazby pro hodnocenou investici. Je-li hodnota uvedeného součtu kladná, může být hodnocená investice přijata. Je-li naopak záporná, jde o důležitý argument pro nepřijetí hodnocené investice.

$$\text{ČSH} \frac{CF}{(1+i)^n} =$$

kde:

*i..... je úroková (diskontní) míra za jedno období (rok)*

*n..... je počet období (roků)*

*CF .....celkové výsledné cash flow v příslušném roce (odhadované příjmy P jsou kladné a výdaje V záporné peněžní toky v jejich absolutní hodnotě; rozdíl P-V)*

Výpočet čisté současné hodnoty je třeba především považovat za určitou formu modelu, který popisuje, jak se bude finančně vyvíjet soubor aktivit vázaných na určitý investiční výdaj. Při dlouhodobé životnosti jednotlivých investic je však třeba racionálně posoudit, nakolik jsme schopni jednotlivé hodnoty parametrů odhadnout, zejména ve vzdálenějších obdobích, případně rozhodnout, zda není vhodnější zvolit určitou míru zjednodušení. V tomto případě byly nejprve výkonným ředitelem společnosti stanoveny očekávané tržby na nadcházející 3 roky, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 12: Tabulka předpokládaných tržeb v průběhu nadcházejících 3 let (2016 – 2018)**

2016	2017	2018
1 000 000 Kč	1 200 000 Kč	2 000 000 Kč

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Vedle hodnot peněžních toků je pro výpočet čisté současné hodnoty významná hodnota diskontní (úrokové) míry. Diskontování peněžních toků obvykle probíhá na roční bázi, diskontovaná míra je tedy stanovena p. a. (tj. ročně). Zvolená výše tohoto parametru významně ovlivňuje hodnoty odúročitel a následně výsledné čisté současné hodnoty. Určení úrokové míry, která bude ve výpočtu ČSH použita v rámci určitého projektu, je složité. V případě našeho výpočtu, jsme si vybrali inflaci (i), což je ukazatel růstu všeobecné cenové hladiny. Použije se stejná inflace na všechny budoucí příjmy i výdaje a to 1,7 %.

Klíčové je také zvolit si na začátku správnou dobu životnosti projektu. Doba životnosti totiž velice významným způsobem ovlivňuje hodnotu ČSH. Nevhodně zvolená délka projektu ať už jedním či druhým směrem může z původně ztrátové investice učinit vysoce výnosnou a naopak. Proto byla doba plánovaného projektu (n) stanovena na 3 roky. Volit kratší dobu by bylo nesmyslné, protože zjevně počítáme s tím, že daná služba bude na trhu déle, a volit delší by nebylo vhodné, protože pokud není stanovený plán, lze velmi obtížně vyčíslit budoucí finanční toky.

Tabulka č. 13: **Čistá současná hodnota (v Kč)**

<b>ROK</b>	<b>Předpokládané příjmy</b>	<b>Předpokládané výdaje</b>	<b>Čistá současná hodnota</b>
<b>0</b>	-	650 000,-	-650 000,00,-
<b>1</b>	1 000 000,-	1 043 750,-	-43 018,68,-
<b>2</b>	1 200 000,-	1 043 750,-	151 069,96,-
<b>3</b>	2 000 000,-	1 043 750,-	909 093,58,-
<b>ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA</b>			<b>367 144,86,-</b>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Při aplikaci čisté současné hodnoty v investiční analýze je třeba mít na paměti, že vždy jde o hodnocení modelů budoucího vývoje. To znamená, že ČSH je ukazatel, který počítá pouze a jen s budoucím cash flow. Tak je také třeba přistupovat k získaným výsledkům. Jakákoliv kladná hodnota ČSH je pak přínosná. Říká nám, že na investici vyděláme. Což je i případ našeho projektu. Z výpočtů vyplývá, že první rok firma nebude dosahovat kladné ČSH, což lze očekávat z důvodu nezbytných investic do prvotních výdajů. Po třech letech je uvedená hodnota kladná, což znamená, že se zvolená investice vyplatí.

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského projektu pro vybranou firmu. Podkladem pro vypracování tohoto podnikatelského projektu se zabývala teoretická část práce. Praktická část se týkala seznámením se samotným návrhem podnikatelského záměru.

Nejprve byly blíže specifikovány nově zavedené služby, zejména to, jak budou fungovat, pro jaký segment zákazníků je určen a předběžná cenová kalkulace těchto služeb. Dále byly provedeny veškeré potřebné analýzy, jako je PEST analýza, SWOT analýza, analýza příležitostí a hrozeb, finanční analýza a v neposlední řadě analýza trhu marketingové strategie pro kompletní zmapování současné situace a prostředí firmy.

Konec praktické části se pak věnoval nákladové části podnikatelskému projektu, kde byl sestaven podrobný harmonogram aktivit spolu s jejich cíli a náklady. Pro zhodnocení, zda bude projekt výnosný či ne byla použita čistá současná hodnota, která umí dobře popsat základní principy hodnocení efektivnosti investic. Výsledek čisté současné hodnoty v tomto podnikatelském projektu je 367 144, 86 Kč. Vychází tedy kladně, což pro firmu znamená, že očekává návratnost investic.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, jedná se o hodnocení modelů budoucího vývoje, kde firma tento ukazatel počítá pouze s budoucím cash flow. Významně dokáže tuto hodnotu ovlivnit vhodně či nevhodně zvolená doba trvání projektu, kterou si firma zvolí. V tomto případě však firma nemusí mít obavy, že by investice byla ztrátová. Celkové investice pro firmu nejsou až tolik nákladné, jelikož firma vykazuje stabilitu a prosperitu.

Podnětem pro zavedení těchto nových služeb byla nejen poptávka od samotných zákazníků, ale i nedostatečná nabídka služeb od konkurence. Mezi zákazníky spadají jak malí odběratelé, tak i velké firmy, které nemají tolik propracovanou vlastní logistiku a uvítají její přenechání firmám v oboru. Zbaví se tím nejen komplikací spojených s přepravou, ale zároveň očekávají úsporu nákladů. Tento projekt je tedy schopen těmto firmám s žádnou či nedokonalou logistikou napomoci. Pro firmu KAMEX, spol. s r. o. to znamená zvýšení konkurenceschopnosti ve svém odvětví.

Firmě KAMEX, spol. s r. o. bych doporučila aplikaci tohoto projektu, jelikož se jedná o ojedinělou příležitost, jak rozvíjet své portfolio služeb a čelit tak neustále rostoucí konkurenci. Moje další doporučení pro společnost je, aby nadále rozvíjela svou činnost

zasílatelství, logistiky, poradenství v oblasti dopravy, zasílatelství a celně deklarčních služeb a také vedlejší činnosti jako je provozování čerpacích stanic a mycí linky pro kamiony včetně neustálého zlepšování kvality služeb.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### LITERÁRNÍ ZDROJE

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOŠTURIÁK, Ján, CHÁL, Ján. *Inovace vaše konkurenční výhoda!*. Computer Press, 2008. 165 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, *Moderní marketing*, Grada Publishing a.s., 2007 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

MAYLLA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

ŘEZNÍČEK, Bohumil, ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Základy marketingu v dopravě*. Praha: ČZU v Praze, 2002, 121 s. ISBN 80-213-0905-9.



ŠVEJDA, Pavel. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007, 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.

VEBER, Jaromír, *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd., Grada Publishing a.s., 2008. 331 s. ISBN 978-80-247-2409-6

ŽIŽLAVSKÝ, O. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 55 s. ISBN: 978-80-7204-796- 3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

České dálnice. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedalnice.cz/pro-ridice/elektronicke-myto>

Český statistický úřad: Oslo manuál. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>

Justice. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=559536>

Kamex. [online]. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.kamex.cz/Dopravn%C4%9Bspedi%C4%8Dn%C3%ADslu%C5%BEby.aspx>

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Český statistický úřad: NACE. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-ciselniky>

Kurzy. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Marketing. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani\\_organizace&unit=vnitri\\_mikroprostredi](http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_organizace&unit=vnitri_mikroprostredi)

Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Český statistický úřad: OKEČ. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-ciselniky>

## 7 SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce  
MF č. 500/2002

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku souhrnně  
s oprávněnou delší lhůtou předání  
za účel z přílohy 1  
Účetní jednotka: **RAMEX spol. s r.o.**  
Územní pracoviště v Ústeckém území  
Účetní období: **2 5 -06- 2014**  
Rok: **2013**  
Měsíc: **12**  
IČ: **46342591**

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
RAMEX spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště


Kostelanská 2122

686 03 Staré Město

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	90 026	91 993
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	89 101	89 880
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 925	2 113
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	125 792	120 409
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	125 792	120 409
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	96 647	94 431
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 324	2 349
2.	Služby	10	94 324	92 082
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	31 070	28 091
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	24 695	23 113
C. 1.	Mzdové náklady	13	17 991	16 755
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 903	5 591
4.	Sociální náklady	16	801	767
D.	Daně a poplatky	17	134	-96
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 142	2 206
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	300	355
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	300	355
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	569	315
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	569	315
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	347	-21
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 581	2 860
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 361	3 635
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	3 703	2 153

© COMPEX, Zlín 2011

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	6	44
N.	Nákladové úroky	43	151	302
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	213	146
O.	Ostatní finanční náklady	45	907	959
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))	48	- 839	-1 070
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	83	18
Q. 1.	- splatná	50	8	
2.	- odložená	51	75	18
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 781	1 065
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -) (ř. 52 + 58)	60	2 781	1 065
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 864	1 083

Sešaveno dne: 18-06-2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky s. r. o.	Předmět podnikání Zprostředkovatelská činnost v dopravě Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství	Pozn.:	<b>KAMEX</b> spol. s r.o. Kostelanská 2122 688 03 Staré Město DIČ: CZ46342591

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce  
MF 500/2002

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
KAMEX spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (liš-li se od bydliště)

Kostelanská 2122

686 03 Staré Město

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrnou souhrnně  
a dlužníkům daňového přiznání  
za rok a příjmy

Fiskální úřad pro Zlínský kraj  
Účetní úřad v Uherském Hradišti

Podání  
účetní  
závěrky  
Dělo č.:

25-06-2014

Č.j.:

Lísty: Přílohy: (06)

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	46342591

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+63) = 7.67	001	130 301	-28 097	102 204	101 043
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	85 990	-25 725	60 264	59 870
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	307	- 307		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	87	- 87		
4.	Ocenná práva	008	220	- 220		
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	84 543	-25 418	59 125	59 870
B. II. 1.	Pozemky	014	8 124		8 124	8 124
2.	Stavby	015	61 021	-14 839	46 182	47 459
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	15 383	-10 579	4 805	4 286
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	15		15	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	1 139		1 139	
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	1 139		1 139	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

© COMPEX, Zlín 2012

## Příloha č. 2: Rozvaha v plném rozsahu


IC : 46342591

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 +48 +58)	031	44 233	-2 372	41 861	41 010
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	1 676		1 676	1 327
C. I. 1.	Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Mladé a ostatní zvířata a jejich skuply	036				
	5. Zboží	037	1 676		1 676	1 327
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	31 754	-2 372	29 382	28 531
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	31 328	-2 372	28 957	28 232
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1		1	7
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	328		328	291
	8. Dohadné účty aktivní	056	96		96	
	9. Jiné pohledávky	057				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	10 803		10 803	11 152
C. IV. 1.	Peníze	059	399		399	60
	2. Účty v bankách	060	10 404		10 404	11 091
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	78		78	164
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	78		78	161
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				3

© COMPEX, Zlín 2012

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období e	Stav v minulém účetním období e
	PASIVA CELKEM (f. 68 + 68 + 121) = f. 001	067	102 204	101 043
A.	Vlastní kapitál (f. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	70 202	26 921
A. I.	Základní kapitál (f. 70 až 72)	069	2 100	2 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 100	2 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (f. 74 až 79)	073	40 500	
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	40 500	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.81 + 82)	080	278	278
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	210	210
2.	Statutární a ostatní fondy	082	68	68
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f. 84 až 86)	083	24 543	23 478
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	24 543	23 478
2.	Neuhrazené ztráty minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) f. 1 - (69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)	087	2 781	1 065
B.	Cizí zdroje (f. 89 + 94 + 105 + 117)	088	31 552	73 672
B. I.	Rezervy (f. 90 až 93)	089		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmů	092		
4.	Ostatní rezervy	093		
B. II.	Dlouhodobé závazky (f. 95 až 104)	094	4 241	45 387
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5.	Dlouhodobě přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103	3 600	44 820
10.	Odložený daňový závazek	104	641	567

Označení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	26 906	26 045
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	24 498	23 939
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5.	Závazky k zaměstnancům	110	166	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	659	591
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	416	469
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113		
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115		
11.	Jiné závazky	116	1 167	1 046
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	404	2 240
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	404	2 240
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 a 123)	121	450	451
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	450	451
2.	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne:  18-06-2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  	
Právní forma účetní jednotky  S.r.o.	Předmět podnikání Zprostředkovatelská činnost v dopravě Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství	Pozn.: <b>KAMEX spol. s r.o.</b> Kostelanská 2122 686 03 Staré Město DIČ: CZ46342591	



## Příloha č. 3: Výroční zpráva firmy

The logo for KAMEX, featuring the word "KAMEX" in a bold, red, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving it a 3D appearance.

**KAMEX, spol. s r.o.**  
Kostelanská 2122  
686 03 Staré Město  
*mezinárodní zasilatelství*  
*celní deklarace*  
*expresní přepravy (TOPTRANS)*  
kamex@kamex.cz ; www.kamex.cz

# Výroční zpráva

## 2013

Telefon: + 420 572 420 019  
Fax: + 420 572 420 000  
GSM + 420 606 785 555

Pracoviště Praha tel/fax: + 420 225 354 601

KOMERČNÍ BANKA UHLHRADEŠTĚ  
číslo účtu :627348 – 721 / 0100  
Údaj o zápisu v obchodním rejstříku KOS v Brně oddíl C vložka 5253

Pracoviště Napajedla tel/fax: + 420 577 119 790

DJIČ: CZ 463 42 591  
IČ : 463 42 591

## I. Obecné údaje o účetní jednotce

**Firma:** K A M E X, spol.s r.o.

**Sídlo :** Kostelanská 2122  
686 03 Staré Město

**Místo podnikání:** Staré Město + samostatné pobočky

**DIČ:** CZ46342591

**IČ :** 46342591

**Právní forma :** společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 2.100.000,- Kč, zapsaná v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně , Oddíl C vložka 5253 dne 31.března 1992.

### Rozhodující předmět činnosti :

- zasilatelství
- zprostředkovatelská činnost v dopravě
- vnitrostátní zasilatelství
- mezinárodní zasilatelství
- silniční motorová doprava
- zasilatelství
- skladování zboží a manipulace s nákladem

### Ostatní předměty činnosti :

- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- skladování zboží a manipulace s nákladem

## II. Informace dle zákona o účetnictví

### 1.1. Informace o minulém vývoji účetní jednotky

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 31. 3. 1992 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Uherském Hradišti s hlavním předmětem činnosti *mezinárodní a tuzemské zasilatelství*. Ten zahrnuje zprostředkovatelskou činnost v dopravě včetně přepravy nebezpečného zboží (ADR), v letecké i námořní přepravě, silniční a motorovou dopravu, poradenství v oblasti logistiky a skladování, pojištění zásilek a celně deklaraci služby. Dalšími poskytovanými službami jsou provozování čerpacích stanic a mycí linky pro nákladní

vozidla, čímž společnost zajišťuje poskytování komplexních spedičních služeb. V roce 2010 zaměstnávala společnost 47 pracovníků.

V roce 1993 bylo otevřeno hraniční pracoviště celní deklarace ve Starém Hrozenkově. Pro splnění požadavků obchodních partnerů a zajištění komplexních služeb otevřela společnost druhé pracoviště celně deklarčních služeb v Uherském Hradišti. Po zaběhnutí mohla otevřít pobočku také v Uherském Brodě a Napajedlích. V roce 1994 vzniklo regionální pracoviště celorepublikového expresního systému TOPTRANS pro přepravu kusových zásilek v rámci ČR do 24 hodin a SR do 48 hodin.

V roce 1998 bylo otevřeno pracoviště v Praze jako samostatné středisko, které poskytuje veškeré služby spojené s mezinárodním a vnitrostátním zasilatelstvím, sběrnou zásilkovou službou mezi ČR a Velkou Británií / Irskem / státy Beneluxu, a také celně deklarční služby. V roce 1999 založili jednatelé společnosti samostatnou dopravní firmu KAMEX TRANSPORT, která v současné době disponuje třiceti vozy různých váhových kategorií a to od jedné do 24 tun.

V roce 2000 byla zahájena zavádění systému jakosti, které bylo ukončeno úspěšnou certifikací systému dle normy ISO 9001:2000 v oblasti zasilatelství, sběrné služby, skladování, celního a logistického poradenství. Úspěšná recertifikační prověrka, ve které organizace obhájila a obnovila certifikát jakosti, proběhla v roce 2004 a 2007.

Po vstupu ČR do Evropské Unie a v důsledku rušení celních úřadů byla pracoviště celních deklarací v Napajedlích, Uherském Brodě a Uherském Hradišti sloučena na jedno pracoviště, které sídlí v Napajedlích a poskytuje komplex služeb v oblasti celního poradenství a zastupování při vyřizování celních formalit. Zároveň zaniklo středisko ve Starém Hrozenkově.

V roce 2004 zakládají jednatelé společnosti samostatnou firmu na Slovensku KAMEX SLOVAKIA, s. r. o., která se v roce 2006 začlenila do celorepublikového systému TOPTRANS na Slovensku.

V roce 2005 otevřela společnost vlastní areál firmy ve Starém Městě u Uherského Hradiště s překladištěm, v letech 2006 a 2007 byly v areálu rozšiřovány další navazující činnosti společnosti mezi které patří provozování čerpacích stanic a mycí linky pro kamiony. V roce 2007 proběhla také další úspěšná recertifikační prověrka, ve které organizace opět obhájila a obnovila certifikát jakosti. V tomto roce byla změněna organizační struktura společnosti

Rok 2008 byl pro společnost úspěšným nejen tím, že se zvýšil obrat oproti předešlým letům, ale i zavedením nových služeb mezi které patří například přeprava kusových zásilek ze Zlínského kraje po celém Slovensku a to do 24 hodin.

Vlivem ekonomické recese měla společnost KAMEX v roce 2009 snížení obrátu o 27% což bylo také způsobeno změnou trhu , kdy se začaly přepravovat menší zásilky než v letech předchozích a také snížením množství přepravených zásilek. V roce 2009 byly provedeny systémové změny , mezi něž patří například obchodní politika firmy KAMEX. Prostřednictvím těchto změn bylo dosaženo vyšší ziskovosti při navýšení obrátu o 10% oproti roku 2009. Během roku 2010 a 2011 probíhaly systémové změny a podpora obchodu což společnosti přineslo větší podíl menších zákazníků a dále navýšení poměru sledovaných výkonů a nákladů vzhledem k zisku V roce 2012 se rozšířila služba mycí linky o truck schop a to pro zkvalitnění a rozšíření služeb pro zákazníky mycí linky a čerpacích stanic. V roce 2013 společnost připravuje projekt individuálních přeprav s vysokou přidanou hodnotou. Tento projekt bude spuštěn v roce 2014.

### 1.2. Vývoj výnosů v tis. za sledované období

	2009	Index 09/08	2010	Index 10/09	2011	Index 11/10	2012	Index 12/11	2013	Index 12/13
Výnosy celkem	178.638	0,73	198.583	1,11	212.800	1,07	212.298	0,99	220.243	1,03
Výnosy z mezinárodního zasílatelství	53.456	0,56	62.798	1,17	69.390	1,10	67.625	0,97	69.441	1,02
Výnosy z vnitrostátního zasílatelství	41.684	0,71	45.929	1,10	47.814	0,93	49.901	1,04	56.543	1,13
Výnosy z celní deklarace	2.987	0,92	2.050	0,68	796	0,38	1.081	1,35	1.980	1,83
Výnosy z podpůrných činností (prodej PHM, mycí linka)	74.145	0,85	87.806	1,18	91.943	1,04	93.691	1,01	92.288	0,98

### 1.3. Informace o skutečnostech , které poskytují informace o podmínkách či situacích, které nastaly až po konci rozvahového dne

Od 31.12.2010 nedošlo k žádným skutečnostem, které měly podstatný vliv na účetní uzávěrku společnosti k 31.12.2010.

#### 1.4. Informace o budoucím vývoji činnosti společnosti

Společnost bude i nadále rozvíjet činnost zasilatelství , logistiky , poradenství v oblasti dopravy, zasilatelství a celně deklarčních služeb a také vedlejší činnosti jako je provozování čerpacích stanic a mycí linky pro kamiony včetně nové činnosti pořádání školení a seminářů. Dalším plánovaným rozvojem společnosti je poskytování služby stěhování a dále autoservisu pro LKW. V rámci rozvoje všech činností firmy KAMEX bude také kladen důraz na kvalifikační rozvoj zaměstnanců a to prostřednictvím různých vzdělávacích kurzů , odborných školení nejen v oblasti výpočetní techniky, ale i právního povědomí v oblasti zasilatelství a dopravy. Tímto krokem , by měla být dosažena vysoká úroveň profesionality všech pracovníků , kteří budou schopni rychle a efektivně reagovat na již nyní náročné a vysoké požadavky zákazníků. Společnost bude i nadále spolupracovat s posluchači vysokých škol, kteří mají a budou mít zájem zpracovávat projekty v rámci svých bakalářských či diplomových prací pro firmu KAMEX tak jak to bylo v minulých letech.

#### 1.5. Informace o výdajích na činnost v oblasti výzkumu a vývoje

Společnost neprovádí výzkum a vývoj

#### 1.6. Informace o aktivitách v oblasti životního prostředí a pracovněprávních vztahů

V roce 2013 nedošlo k žádným změnám k aktivitám v oblasti životního prostředí. Jsou plněny všechny zákonné požadavky ve vztahu k činnostem společnosti.

#### 1.7. Informace v rozsahu účetní závěrky za účetní období a výrok auditora

Informace v rozsahu zveřejňovaných údajů jsou přiloženy v samostatné příloze, stejně jako výrok auditora k účetní závěrce roku 2012.

#### 1.8. Informace o tom , zda účetní jednotka má organizační složku v zahraničí

Společnost KAMEX nemá organizační složku v zahraničí. Jednatelé společnosti však vlastní podíly ve společnosti KAMEX SLOVAKIA se sídlem v Trenčíně, která je začleněna do celorepublikového systému TOPTRANS na Slovensku.

Zprávu vypracoval dne  
Ing. Jiří Doček  
Výkonný ředitel

.....

## Příloha č. 4: Návrh formuláře „Referenční list“

Potvrzení o převzetí / předání zásilky / referenční list



KAMEX, spol. s r.o. - TOPTRANS 610  
Kostelanská 2122 68603 Staré Město

Místo převzetí zásilky			
Datum		Čas	

Místo předání zásilky			
Datum		Čas	

Popis zásilky	
Počet kusů:	
Balení:	
Hmotnost:	
Popis služby / požadavek na poskytnuté služby	

### Hodnocení spokojenosti zákazníka (hodnocení na stupnici 1 - 5)

Komunikace s pracovníky v místě realizace

Čas potřebný k realizaci zakázky

Vybavení pracovníků v místě realizace

**Celkové hodnocení služby**


Poznámky	
Službu realizoval	Realizaci potvrdil