



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PERSONÁLNÍHO PLÁNU PRO ROZVOJ  
SPOLEČNOSTI**

PERSONELL PLAN PROPOSAL FOR A COMPANY DEVELOPMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Dominik Horák**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Dominik Horák**  
Studijní program: Procesní management  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

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

## Návrh personálního plánu pro rozvoj společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je vytvořit návrh personálního plánu podporujícího další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

### Základní literární prameny:

BURNS, Paul. Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 978-1-137-43035-9.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti, 2017. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŤ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na reorganizaci výroby malého podniku, s tím související rozšíření, změnu organizační struktury pro zlepšení pracovních podmínek a zavedení nového produktu do portfolia firmy. V práci se též zaměřuji na analýzu současného stavu firmy, analýzu interního a externího prostředí pomocí metody SWOT a Porterovy analýzy pěti sil. Součástí práce je i finanční zhodnocení provedení změn.

## **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on the reorganization of small business production and the related expansion and change of organizational structure to improve working conditions and introduce a new product in the company's portfolio. In my work I also focus on the analysis of the current state of the company, the analysis of the internal and external environment using the SWOT method and Porter's analysis of the five forces. Part of the work is also a financial evaluation of the implementation of changes.

## **Klíčová slova**

Finanční zhodnocení, layout, organizační struktura, podnikatelský plán, produkt, výroba

## **Key words**

Financial evaluation, layout, organizational structure, business plan, product, production

### **Bibliografická citace**

HORÁK, Dominik. *Návrh personálního plánu pro rozvoj společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127783>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 16. května 2020

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí práce, kterou je paní doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D., která mi poskytla potřebné rady a své dlouholeté zkušenosti.

V Brně dne 17. května 2020

.....

podpis autora

## **OBSAH**

1	Úvod.....	11
1.1	Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	11
2	Teoretická východiska práce .....	12
2.1	Základní pojmy .....	12
2.1.1	Podnikatel .....	12
2.1.2	Podnikání .....	12
2.1.3	Živnost .....	12
2.1.4	Právní formy podnikání v ČR.....	13
2.2	Podnikatelský záměr .....	14
2.2.1	Požadavky na podnikatelský záměr .....	15
2.2.2	Struktura podnikatelského plánu .....	15
2.3	Analýza marketingového prostředí .....	16
2.3.1	Mikroprostředí .....	16
2.3.2	Makroprostředí.....	17
2.3.3	SWOT analýza .....	18
2.3.4	Marketingový mix 4P .....	18
2.3.5	Segmentace trhu.....	22
2.4	Způsoby financování podniku (projektu).....	23
2.4.1	Vlastní zdroje.....	23
2.4.2	Cizí zdroje.....	23
2.5	Layout pracoviště.....	24
2.5.1	Technologické uspořádání .....	24
2.5.2	Předmětné uspořádání .....	26
2.5.3	Postup při sestavování layoutu pracoviště .....	27
3	Analýza současného stavu .....	29



3.1	Historie firmy .....	29
3.2	Analýza současného stavu firmy .....	29
3.3	Marketingový mix 4P.....	29
3.4	Segmentace trhu .....	31
3.5	SWOT analýza .....	33
3.6	Porterova analýza 5S.....	34
3.7	Organizační schéma .....	36
3.8	Současný layout pracoviště .....	37
3.9	Nedostatky pracoviště .....	38
3.10	Výrobní proces firmy .....	39
3.11	Popis výrobního procesu firmy .....	40
4	Vlastní návrhy řešení .....	41
4.1	Vize podniku do budoucnosti.....	41
4.2	Přístavba nové budovy .....	41
4.3	Změna layoutu pracoviště .....	43
4.4	Snížení vytiženosti majitele .....	44
4.5	Změna organizační struktury pro OSVČ.....	44
4.6	Změna právní formy firmy na s.r.o. ....	46
4.7	Změna organizační struktury pro s.r.o. ....	49
4.8	Rozvoj firmy .....	49
4.8.1	Expanze na zahraniční trhy .....	49
4.8.2	Zavedení nového produktu .....	50
4.8.3	Zlepšení propagace firmy .....	51
4.9	Náklady .....	54
4.10	Finanční zhodnocení.....	56
4.10.1	Současná situace .....	56

4.10.2	Situace po snížení vytíženosti majitele .....	56
4.10.3	Přechod na s.r.o. a provedení změn .....	57
4.11	Financování .....	58
4.11.1	Vlastní zdroje.....	58
4.11.2	Cizí zdroje.....	58
5	Závěr .....	59
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam tabulek.....	65
	Seznam příloh .....	I

# 1 ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je firma podnikající v dynamicky se rozvíjícím sportovním odvětví, kterým je motokros. Aby firma uspokojila požadavky zákazníků a narůstající poptávku po výrobcích i doplňkových předmětech, rozhodla se zlepšením organizace své činnosti dosáhnout navýšení kapacity a možnosti zavedení nových produktů do výroby. Úkolem a hlavní náplní bakalářské práce je tedy zpracovat pro majitele firmy návrh a finanční plán pro rozšíření stávajícího podniku.

## 1.1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Primárním cílem bakalářské práce je vytvořit pro majitele podnikatelský záměr na reorganizaci pracoviště ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a přesunutí veškeré výroby do přízemí, včetně provedení výpočtů nákladů na jeho realizaci. Dalším cílem je zmenšení vytiženosti a zkrácení pracovní doby majitele firmy. Posledním bodem je návrh na další možné využití výsledků provedené SWOT analýzy.

### **Bakalářská práce je rozdělena do tří částí:**

**První část** je teoretická. Jsou zde rozebrány základní pojmy, teoretické náležitosti podnikatelského záměru a vysvětleny interní a externí SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Je popsán pojem layout a možnosti uspořádání pracovišť. Závěrem teoretické části je popis možností financování projektů.

**Druhá část** je analytická a slouží k popsání historie i současného stavu firmy. Je zde provedena SWOT analýza, Porterův model pěti sil a analýza PEST.

**Ve třetí části** jsou popsány vlastní návrhy pro samotnou realizaci podnikatelského záměru.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Základní pojmy

V první řadě budou objasněny pojmy pro pochopení cílů této práce, které s tématem souvisejí. Budou popsány tak, jak se nacházejí v odborné literatuře.

#### 2.1.1 Podnikatel

Podnikatelem se podle Občanského zákoníku §420 zákona č. 89/2012 Sb. nazývá ten, kdo „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“. (Zákon č. 89/2012Sb.)

#### 2.1.2 Podnikání

Podnikání je definováno jako činnost, jejímž cílem je dosažení zisku. Podle zákona je to tedy „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku*“. (Příručka pro podnikání, 2018, s. 3)

#### 2.1.3 Živnost

Jak uvádí Synek a Kislingerová (2015, s. 80) „*Živností se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku*“.

Živnost může v České republice provozovat každá fyzická nebo právnická osoba po splnění podmínek vyplývajících ze Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. mezi tyto podmínky fyzické osoby patří např. plná svéprávnost a bezúhonnost. Živnostenský zákon podle míry odborné způsobilosti rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. (Synek a Kislingerová, 2015; Zákon č. 455/1991 Sb.)

Podle Synka a Kislingerové (2015, s. 80) „*Živnosti ohlašovací mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. Jsou to:*“

**Živnosti řemeslné** - tyto živnosti je možné provozovat po prokázání odborné způsobilosti na základě vyučení v oboru a praxi.

**Živnosti vázané** - pro každou živnost je u živností vázaných odborná způsobilost stanovena samostatně, pro provozování této živnosti je nutné získat průkaz způsobilosti.

**Živnosti volné** je možné provozovat po doložení splnění všeobecných podmínek. Do této kategorie patří výroba, obchod a služby, které nepatří pod živnosti řemeslné nebo vázané. Další živností uvedenou v Živnostenském zákoně je **živnost koncesovaná**. Takovou živnost je možné vykonávat pouze na základě tzv. koncese. Koncesi vydává živnostenský úřad po doložení požadovaného vzdělání nebo absolvování speciálních kurzů apod. (Synek a Kislíngerová, 2015)

#### **2.1.4 Právní formy podnikání v ČR**

V České republice rozlišujeme dvě právní formy podnikání, a to živnostenské podnikání podle Zákona o živnostenském podnikání uvedené v předchozí kapitole. Druhým typem je podnikání právnických osob definované Zákonem o obchodních společnostech a družstvech. Obchodní společnosti se pak dělí podle formy podnikání. (Zákon č. 90/2012 Sb.; Zákon č. 455/1991 Sb.)

##### **2.1.4.1 Veřejná obchodní společnost**

Zákon o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb. § 95 uvádí: „*Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně*“. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

##### **2.1.4.2 Komanditní společnost**

Podle § 118 a § 119 Zákona o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb. se za komanditní společnost označuje taková „*v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně (komplementář)*“ a také „*firma obsahuje označení „komanditní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“*“. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

##### **2.1.4.3 Akciová společnost**

Zákon o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb. v § 243 uvádí: „*Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií a firma*

obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

#### **2.1.4.4 Společnost s ručením omezením**

*„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění“.* (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Společnost s ručením omezeným může založit jeden, maximálně pak padesát společníků. Podle zákona č. 90/2012 Sb. je možné založit s.r.o. s počátečním základním kapitálem alespoň 1 Kč. Název společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ nebo jeho zkratku „s.r.o.“ či „spol. s. r.o.“. Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada. Statutární orgán tvoří jednatel nebo jednatele, kteří jsou voleni valnou hromadou z řad společníků. Společnost může též vytvořit nepovinně zřizovaný orgán zvaný dozorčí rada, ta ve své funkci dohlíží na činnost jednatelů. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

## **2.2 Podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr nebo také podnikatelský plán je dokument se dvěma primárními účely. Jedná se o vnitřní dokument společnosti a slouží jako pomoc k vlastnímu řízení. Velký význam má zpracování podnikatelského záměru v případě, že se firma svoje projekty chystá financovat a podporovat i za pomoci cizích zdrojů. V takovém případě je nutné vytvořit takový podnikatelský záměr, který přesvědčí poskytovatele kapitálu, třeba banku či jiný finanční institut o výhodnosti a nadějnosti daného projektu. Pokud se společnosti podaří kvalitně zpracovat podnikatelský záměr, může jí to velmi pomoci při získávání potřebného kapitálu. (Fotr a Souček, 2005)

Podnikatelský plán může být velmi přínosný i pro majitele firmy, neboť si při jeho tvorbě může zodpovědět některé otázky ohledně dalšího průběhu podnikání. Jak silná je konkurence, kolik bude potřeba zaměstnanců a další. (Srpová, et al., 2011)

**Co by měl podnikatelský záměr obsahovat podle Fotra a Součka (2005, s. 305):**

- **Realizační resumé:** Název a adresa firmy, charakteristika produktu, popis trhů, strategické zaměření na období příštích 3 až 5 let, zhodnocení kvality klíčových pracovníků, finanční aspekty.

- **Charakteristiku firmy a jejích cílů:** Historie, důležité charakteristiky produktů, sledované cíle.
- **Organizaci řízení a manažerský tým:** Organizační schéma, charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků, politiku odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic, základní přístup k řízení firmy.
- **Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie:** Výrobní program, analýza trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikost výrobní jednotky, technologie, umístění výrobní jednotky, pracovní síly, finanční analýza, analýza rizika projektu
- **Shrnutí a závěry:** Jedná se o souhrn základních aspektů podnikatelského záměru a časový plán realizace
- **Přílohy:** Do příloh je možné uvést některé dokumenty či doplňky pro podnikatelský záměr, např. výkresy výrobků, výkaz zisku a ztrát, výsledky průzkumu trhů a jiné.

### 2.2.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Fotr a Souček (2005, s. 309) ve své publikaci uvádí „Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:“

- Být stručný, přehledný a jednoduchý
- Demonstrovat výhody produktu pro zákazníka
- Orientovat se na budoucnost
- Realistický a věrohodný
- Nebýt příliš optimistický, zároveň ani příliš pesimistický
- Nezakrývat slabá místa projektu
- Upozornit na konkurenční výhody projektu a silné stránky firmy
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce

### 2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není přesně dána. V mnoha literárních pramenech se uvádí různý obsah podnikatelského plánu. (Srpková, et al., 2011)

Základními body struktury podnikatelského plánu podle Srpkové (2011) jsou:

1. Titulní list
2. Obsah

3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potencionální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. Přílohy

### **2.3 Analýza marketingového prostředí**

Marketingové prostředí firmy tvoří velký počet faktorů, které jsou na sobě většinou závislé. Působením všech těchto faktorů se marketingové prostředí neustále velmi rychle mění, a tak klade vysoké nároky na marketingové pracovníky. Těm v lepší orientaci pomáhají marketingové informační systémy a marketingové průzkumy. Do prostředí vstupují dva druhy faktorů. Ty první z nich může firma jistým způsobem ovlivnit, ty druhé však legálními formami ovlivnit nelze. Podle toho, zda je firma schopna ovlivnit nebo neovlivnit dané faktory, rozlišujeme **mikroprostředí** a **makroprostředí**. (Boučková, 2003)

#### **2.3.1 Mikroprostředí**

Mezi faktory mikroprostředí patří takové, které může firma využít, a jež mají vliv na možnost realizování hlavního podnikového cíle – uspokojovat potřeby zákazníků. Do hlavních faktorů bezprostředně ovlivňujících mikroprostředí řadíme samotný subjekt (podnik, firmu, organizaci), dále zákazníky, dodavatele a distribuční články. V neposlední řadě má vliv na podnik rovněž konkurence. (Boučková, 2003)

##### **2.3.1.1 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil popsal Michael E. Porter. Jedná se o externí analýzu sloužící pro zmapování situace v podnikatelském mikroprostředí. Mezi oněch pět sil patří stávající a



potencionální konkurence, smluvní síla (vliv) odběratelů a dodavatelů, a také možné hrozby substitučních výrobků. (Srpková, et al., 2011)

**Stávající konkurence**, mezi kterou probíhá konkurenční rivalita, je tvořena všemi firmami, které působí na stejném trhu a dodávají podobné výrobky. Pro firmu je důležité analyzovat a identifikovat velikost stávající konkurence, postavit se jí a využít vlastních schopností pro vytvoření konkurenční výhody. (Krajáč a Chaloupka, 2014)

**Potencionální i stávající konkurenti** ovlivňují průměrnou ziskovost odvětví. Při analyzování hrozeb vstupu nových konkurentů na trh jsou klíčovým aspektem vstupní bariéry. Běžnými bariérami vstupu do odvětví jsou fyzické a právní překážky a také velká náročnost na investici při startu podnikání. (Karagiannopoulos, Georgopoulos a Nikolopoulos, 2005)

**Dodavatelé** poskytují prostředky a zdroje pro uspokojování potřeb zákazníků. Pro firmu dochází ze strany dodavatelů k ohrožení v případě, že mají sílu na to, zvyšovat cenu na její úkor. Tato situace nastává nejčastěji tehdy, když je podnik závislý na dodávkách od jednoho dodavatele. (Karlíček, 2018)

Při vlivu **odběratelů** je tomu opačně než u dodavatelů. K ohrožení firmy dochází, pokud mají odběratelé sílu na to cenu snižovat. K tomu dochází ve chvíli, kdy je snadné přejít k jinému dodavateli. (Karlíček, 2018)

**Substituty** tvoří skupinu alternativních produktů, na které mohou zákazníci přejít ke konkurenci. Je tedy důležité vytvořit tak atraktivní podmínky pro spotřebitele, aby zůstali u stávajícího produktu. Důležitou součástí analýzy je zjistit, jaké náklady je spotřebitel ochoten vynaložit pro přechod ke konkurenci. (Krajáč a Chaloupka, 2014)

### 2.3.2 Makroprostředí

Faktory makroprostředí, jimiž jsou sociální, technické a technologické, ekonomické a politicko-legislativní faktory, není v silách firmy legální formou ovlivnit. Na rozdíl od mikroprostředí, které působí pouze konkrétní podnik, faktory makroprostředí mají vliv na všechny subjekty na trhu. V současnosti se k nim přidávají i přírodní a ekologické faktory, které velmi ovlivňují řadu rozvojových programů. Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá PESTE (SLEPTE) analýza. (Boučková, 2003)

### 2.3.3 SWOT analýza

Zkratka SWOT je odvozena od anglických slov: Strengths (Silné), Weaknesses (Slabé), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby). SWOT analýza je jeden z nejpoužívanějších a velmi důležitý nástroj v rámci strategické situační analýzy a marketingu. Používá se pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik případně na konkrétní záměr. Při sestavování není důležité jen vypsát seznam spousty silných či slabých stránek. Možná ještě důležitější činností je vybrat z tohoto seznamy ty nejdůležitější. Výčet všech aspektů by se měl pohybovat kolem pěti pro každou oblast. U malých firem se může dokonce stát, že v kolonkách hrozby a příležitosti se na tohle číslo ani nedostaneme. (Management Mania, 2016; Srpová, et al., 2011)

Sestavení SWOT analýzy se nejčastěji provádí do matice obsahující čtyři kvadranty. Levá polovina slouží k zobrazení faktorů, které mají pozitivní dopad na podnikání. Do pravé strany se zobrazují negativní skutečnosti, na které je třeba se připravit nebo na nich začít pracovat. V horní polovině matice zanášíme interní faktory, která jsme schopni jako majitelé firmy ovlivnit. Dolní polovina slouží pro externí faktory makroprostředí a mikroprostředí. Tyto faktory jsou buď neovlivnitelné úplně nebo jen velmi těžce. (Magdaléna Čevelová, 2011)



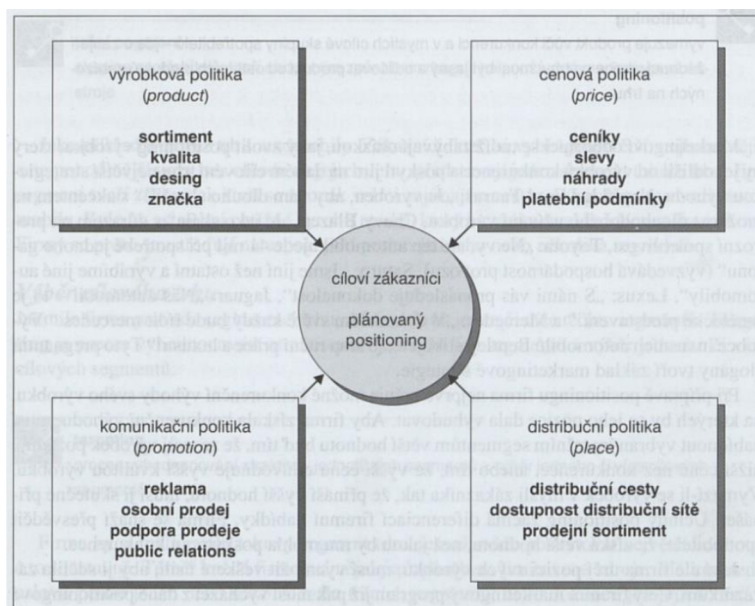
Obrázek č. 1: Matice SWOT analýzy (Zdroj: Management Mania, 2016)

### 2.3.4 Marketingový mix 4P

„Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které podnik využívá, aby vyvolal poptávku po produktu. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných“. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 25)

Tyhle proměnné tvoří: Product (Produkt), Price (Cena), Propagation (Propagace), Place (místo), některými je marketingový mix kritizován pro svoji přílišnou jednoduchost, a tak

je různě podle potřeb upravován jako model 5P, kdy ke stávajícím čtyřem P přidáme ještě People (lidé) nebo dokonce model 7P. (Bárta, Pátík a Postler, 2009)



**Obrázek č. 2: Marketingový mix** (Zdroj: Kotler, et al., 2007)

#### 2.3.4.1 Produkt

Jedná se o nejdůležitější část marketingu. Pojem produkt označuje konkrétní výrobek či službu firmy a další dílčí faktory jako kvalita, obal, design nebo záruky, které rozhodují, zda produkt uspokojí požadavky spotřebitele. (Bárta, Pátík a Postler, 2009)

#### 2.3.4.2 Cena

Udává hodnotu prodávaného produktu v penězích. Pro zákazníky často hraje velkou roli při výběru produktů. Ideální cena je ta, na které se kupující a prodávající dohodnou za předpokladu, že ani jeden z nich nemá na trhu v tomto vztahu výraznější převahu. (Bárta, Pátík a Postler, 2009)

Cena musí korespondovat s ostatními prvky marketingového mixu. Velmi důležité je též uvést cenu do souladu s marketingovou strategií podniku. Strategie tvorby ceny se odvíjí od vlivu trhu. Pokud na trhu s velkou konkurencí nabízíme produkt za příliš vysokou cenu, je velmi pravděpodobné, že zákazníci produkt raději koupí u konkurence. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje výnos. Ostatní prvky jsou nákladem pro podnik. (Bednář, 2011)

#### 2.3.4.3 Místo (Distribuce)

V praxi se jedná o to, jak se produkt (výrobek či služba) dostane od výrobce ke spotřebiteli. Podnik si vybírá z možností distribučních cest, které se nacházejí na trhu, aby zabezpečil bezpečný převoz svých výrobků ke spotřebiteli a uspokojil tak zákazníkův požadavek. (Hálek, 2017)

#### 2.3.4.4 Propagace

Propagace je jakási marketingová komunikace se spotřebitelem, která určuje, jakým způsobem bude firma svoje produkty představovat. Je důležité zvolit vhodnou kombinaci marketingové komunikace. Při nesprávně zvolené kombinaci může dojít k poškození image značky. Mezi formy komunikace se spotřebitelem můžeme zahrnout reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a v současné době velmi používanou komunikaci pomocí tzv. nových médií (online komunikace). (Bárta, Pátík a Postler, 2009)

Marketingovou komunikací se rozumí informování a přesvědčování cílových skupin. Díky tomu mohou firmy naplňovat své marketingové cíle. Správná marketingová komunikace má za úkol produkt prodávat a přesvědčit zákazníka ke koupi. Celá marketingová komunikace vychází ze zvolení, co nejvhodnější komunikační strategie. (Karlíček, 2018)

Ke komunikaci se zákazníkem slouží firmám komunikační nástroje. Mezi ty tradiční patří reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. (Karlíček, 2018)

**Reklama** – Jedná se o prezentaci produktů či služeb s využitím komerčních médií, a to především za účelem podpory podnikatelské činnosti a zvýšení zisků. Mezi způsoby reklamy patří např. inzerce nebo televizní a rozhlasová reklama. (Vysekalová a Mikeš, 2010)

**Osobní prodej** – je brán jako významná složka marketingové komunikace. Jedná se o oboustrannou komunikaci mezi výrobcem a spotřebitelem. Velké využití má v oblastech prodeje, kde je potřeba vysvětlit zákazníkovi funkce či způsoby používání výrobku. (Boučková, 2003)

**Podpora prodeje** – vytváří přímý podnět, který nabízí dodatečnou hodnotu, nebo se jedná o podpůrný stimul pro prodejce. Pro podporu prodeje lze používat i kupony, vzorky zdarma, prémie a cenově výhodné balení. (Hálek, 2017)

**Public relations** – „Nejrozšířenější definicí public relations je ta, která byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations: Public relations činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností.“ (Jurášková, 2015, s. 5)

Díky velmi rychlému vývoji informačních technologií se v marketingovém komunikačním prostředí formují další faktory. Trhy se rozdělují na menší skupiny spotřebitelů se specifickými potřebami. Marketingový pracovníci jsou tak nuceni obohacovat nástroje marketingové komunikace o nové způsoby. V současné době se staly velmi využívanými způsoby, např. přímý marketing (direct marketing), internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích a marketing událostí (event marketing), guerilla marketing, virální marketing a product placement. (Vašítková, 2014)

**Přímý marketing (direct marketing)** - „je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej zboží a služeb a je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, novin či časopisů. Mezi nástroje přímého marketingu řadíme direct mail, telemarketing, televizní marketing, katalogový prodej a elektronická pošta.“ (Vašítková, 2014, s. 138-139)

Výhody přímého marketingu jsou názornost, možnost dlouhodobého využívání, efektivnost komunikace a zaměření na vymezený segment. (Vašítková, 2014)

**Internetová komunikace** se objevila se v 90. letech s rozvojem informačních technologií. Nejdůležitější vlastností této formy komunikace je možnost interaktivně jednat se zákazníkem, a tím získat velmi rychle zpětnou vazbu. Zákazník na druhé straně okamžitě získá přesné informace o produktu. Formy internetové reklamy jsou bannerová reklama, pop-up window, webové stránky a e-mail marketing. Důvody pro prezentaci firmy na internetu: zlepšení image, nové tržní příležitosti či zviditelnění se. (Vašítková, 2014)

**Komunikace na sociálních sítích** – „Sociologie definovala sociální síť jako propojenou skupinu lidí, kteří se navzájem ovlivňují. Sociální síť se tvoří na základě společných zájmů, rodinných vazeb nebo z jiných více pragmatických důvodů, jako je např. ekonomický, politický či kulturní zájem.“ (Pavlíček, 2010, s. 125)

Sociální sítě mohou firmě pomoci se zvýšením povědomí o jejich produktech. Prvotní cíl subjektů, které se na sociálních sítích prezentují, je vyvolat zájem o produkt. Pokud je

tenhle cíl splněn a zákazník se rozhodne produkt zakoupit, je nutné jej následně podporovat. Sociální sítě totiž umožňují rychlou zpětnou vazbu a zakládají se na interaktivitě. Na sociálních sítích jako Facebook, Instagram či Twitter můžeme propagovat takřka jakýkoliv produkt nebo službu. (Bednář, 2002)

### 2.3.5 Segmentace trhu

Společnosti nedokáží oslovit všechny zákazníky, kteří se pohybují na trhu. Je jich příliš mnoho a jsou velmi různorodí. Podniky proto vyhledávají ty zákazníky, které budou schopni uspokojit nejlépe. Firmy využívají tržní segmentace, aby rozdělily velké heterogenní trhy na menší segmenty, a ty účinně pomocí svých výrobků oslovit. V praxi neexistuje jen jeden správný způsob segmentace trhu. (Kotler, et al., 2007)

Segmentace zahrnuje kroky, které musí firma při segmentaci trhu učinit: (Ing. Tomáš Hajíček, MSc, 2020)

- **Průzkum trhu** – Vytvoření segmentačních kritérií pro potenciální zákazníky. (Ing. Tomáš Hajíček, MSc, 2020)
- **Profilování segmentů** – Rozdělení potenciálních zákazníků do skupin podle segmentačních kritérií (proměnných). (Ing. Tomáš Hajíček, MSc, 2020)
- **Výběr cílového segmentu** – tzv. targeting, výběr jedné či více skupin cílových zákazníků a snaha přizpůsobit marketingové aktivity pro každou z nich. Místo plošného marketingu se firmy snaží zaměřit přímo na zákazníky, kteří mohou reálně projevit zájem o jejich výrobky. (Ing. Tomáš Hajíček, MSc, 2020)

Kotler (2007) ve své knize uvádí, že mezi základní proměnné, používané k segmentaci spotřebních trhů, patří geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné.

**Geografická segmentace** – trh se rozděluje na různé geografické jednotky, jakými jsou národy, státy nebo regiony. Pro firmu je nutné věnovat pozornost geografickým rozdílům v potřebách a přáních zákazníků. (Kotler, et al., 2007)

**Demografická segmentace** – při demografické segmentaci dochází k rozdělování zákazníků podle věku, pohlaví, příjmu, povolání, vzdělání apod. Demografické faktory jsou jedním z nejpopulárnějších faktorů při segmentaci zákaznických skupin. Potřeby a tužby zákazníků se totiž mění v souvislosti se změnou demografických proměnných,

proto je potřeba znát demografické proměnné pro možnost odhadnutí velikosti cílového trhu a jeho efektivního oslovení. (Kotler, et al., 2007)

**Psychografická segmentace** rozděluje trh na skupiny podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lidé v rozdílných společenských třídách a žijící různým životním stylem mají také odlišné požadavky na výrobky. (Kotler, et al., 2007)

**Behaviorální segmentace** – Velká část marketérů tvrdí, že behaviorální proměnné jsou nejlepším bodem pro tvorbu tržní segmentace. Dělí lidi podle jejich znalostí, postojů, použití produktů nebo odezvy na ně. (Kotler, et al., 2007)

## **2.4 Způsoby financování podniku (projektu)**

Pro rozvoj podniku můžeme využít různé druhy financování. S ohledem na vlastnictví rozdělujeme zdroje na vlastní a cizí. Z časového hlediska je rozdělujeme na krátkodobé a dlouhodobé. (Veber a Srpová, 2012)

### **2.4.1 Vlastní zdroje**

Pro financování rozvoje podniku je možné využít vlastní zdroje, vychází z použití zisku společnosti. Takový způsob financování se nazývá samofinancování. Výhoda samofinancování spočívá v tom, že nevznikají žádné náklady na cizí zdroje. Nevýhodou je, že podnik nejprve musí nashromáždit dostatečný zisk pro realizaci projektů. (Veber a Srpová, 2012)

### **2.4.2 Cizí zdroje**

#### **Úvěry**

Častými zdroji cizího kapitálu jsou úvěry. Rozlišujeme dva typy, a sice finanční a obchodní. Finanční úvěry spočívají v poskytnutí určité peněžní částky. Podle splatnosti se dělí na krátkodobé - se splatností do jednoho roku, střednědobé - splatné do pěti let a dlouhodobé úvěry se splatností nad pět let. Obchodní úvěry pak probíhají mezi účastníky obchodních vztahů. (Veber a Srpová, 2012)

#### **Bankovní úvěry**

Pro získání bankovního úvěru je nutné u bankovní instituce podat žádost. K ní je potřeba doložit potřebné dokumenty, kterými mohou být účetní výkazy, podnikatelský plán, popřípadě další požadované dokumenty. Po předložení těchto podkladů banky zkoumají

finanční zdraví podniku. Prioritním údajem je schopnost generovat zisk a dostatečný podíl vlastního kapitálu na kapitálu celkovém. Za poskytnutí těchto úvěrů si banka účtuje úroky. Cenu úvěrů ovlivňuje bonita zájemce o úvěr a délka jeho splatnosti. Výhodou tohoto typu úvěru je možnost úroky vykázat jako daňově uznatelný náklad a snížit si tak daňový základ. (Veber, 2012)

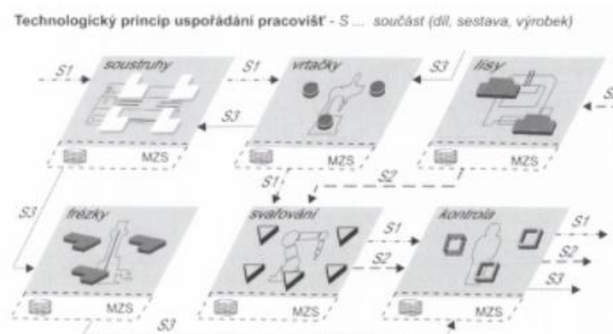
## 2.5 Layout pracoviště

*„Základem prostorové struktury výrobního procesu je pracoviště. Relativně ohraničená část výrobního procesu přizpůsobená pro vykonávání určitého výrobního úkolu.“* (Tuček a Bobák, 2006, s. 236)

Správně zvolený layout pracoviště má velký vliv na efektivitu a kapacitu podniku. Jedná se o rozmístění jednotlivých strojů, nástrojů a výrobních oddělení do optimálních pozic k co nejefektivnějšímu využití zdrojů a vytvoření kvalitních podmínek pro zaměstnance. Je velmi složité nalézt optimální řešení, pro podnik však velmi důležité. (Vitásek, 2015)

### 2.5.1 Technologické uspořádání

Pro technologické uspořádání je typické seskupovat výrobní stroje a zařízení podle jejich technologické podobnosti. V praxi se tvoří tzv. dílenské uspořádání, kdy se stejné druhy strojů umísťují do stejného prostoru a vytvářejí tak dílny. Polotovary a materiály putují z jedné dílny do druhé a zpětně se pro další zpracování i do dílen vrací. Při technologickém uspořádání jsou materiálové toky poměrně dlouhé a vzájemně se kříží. (Tuček a Bobák, 2006)



**Obrázek č. 3: Technologické uspořádání pracoviště** (Zdroj: Tomek a Vávrová, 2014)

Podle Tomka a Vávrové (2014) dílenská výroba předpokládá:

- Je k dispozici skupina strojů se shodnou funkcí



- Na základě technologických postupů jednotlivých produktů je nejednotné pořadí zpracování
- Není požadováno přesné určení stroje, ale pouze funkce daná technologickým postupem
- Zakázky nemají jednotný, konstantní čas zpracování
- Není stanoven pevný rytmus v průběhů výroby

Podle Tučka a Bobáka (2006, s. 237) se „*technologická uspořádání prakticky provádí ve dvou variantách:*“

- **Bez meziskladu** – „*s nepravidelnou dopravou přímo mezi stroji*“
- **S centrálním meziskladem** – „*po každé operaci je polotovár dopraven do meziskladu mezi stroji. Při této variantě jsou menší nároky na výrobní plochy a lepší přehled při řízení výroby, zvedají se ovšem nároky na manipulaci s materiálem.*“

Dále také Tuček a Bobák (2006) uvádějí výhody a nevýhody technologického uspořádání:

#### **Výhody:**

- Univerzálnost (Pružné přizpůsobení změně výrobního programu)
- Jednoduchá organizace a větší operativnost řízení
- Vysoká kvalifikace pracovníků v dané specializaci
- Snadnější zabezpečení údržby strojů

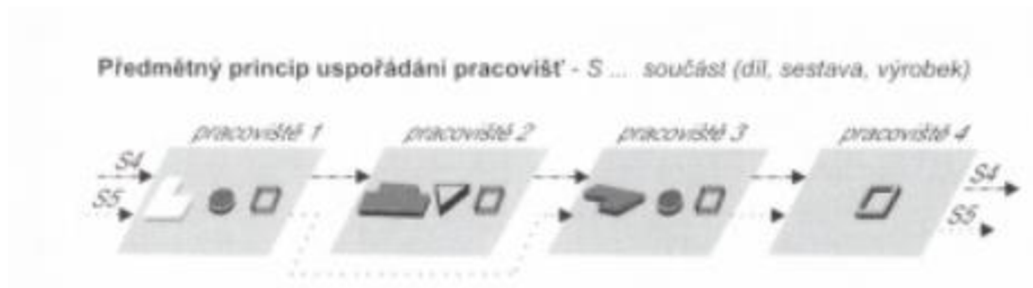
#### **Nevýhody:**

- Prodloužením výrobního cyklu roste manipulační čas a čas přerušení vzhledem k času výrobnímu
- Dlouhé pracovní cesty – velké nároky na manipulaci s materiálem
- Menší využití pracovních ploch
- Větší pracnost výrobků
- Růst nákladů na výrobu

Toto uspořádání je typické pro výrobu dílů strojírenské a elektrotechnické výroby. (Tomek a Vávrová, 2014)

## 2.5.2 Předmětné uspořádání

Při tvorbě předmětného uspořádání pracoviště je nutné respektovat technologický postup daného výrobku. Technologicky odlišná pracoviště jsou řazena podle sledu technologických operací. Zpracováváný výrobek tak putuje z jednoho pracoviště na druhé nejkratší možnou cestou. Největší výhodou poskytuje předmětné uspořádání v případě, pokud podnik vyrábí technologicky stejné nebo podobné výrobky. (Tuček a Bobák, 2006)



Obrázek č. 4: Předmětné uspořádání pracovišť (Zdroj: Tomek a Vávrová, 2014)

Tuček a Bobák (2006) uvádějí tyto výhody a nevýhody předmětného uspořádání výroby:

### Výhody:

- Zvýšení specializace pracovišť a pracovníků
- Zkrácení dopravních cest
- Nižší náklady na manipulaci s materiálem
- Jednodušší řízení výroby
- Nižší objem rozpracované výroby

### Nevýhody:

- Vysoké požadavky na přípravu výroby
- Vyšší nároky na údržbu strojů
- Malá pružnost – obtížně provádění změn výrobního programu

Tuček a Bobák (2006, s. 239) uvádějí: „Prakticky se předmětné uspořádání uplatňuje ve dvou základních formách v závislosti na počtu a výrobním množství vyráběných předmětů jako: *hnizdové a linkové*.“

### 2.5.2.1 Hnízdové uspořádání výroby

Hnízdové uspořádání se používá, pokud firma vyrábí více druhů a menší množství technologicky podobných výrobků. Při tomto druhu uspořádání výroby je nutné vyřešit i problematiku operačních skladů z důvodu možné volné časové návaznosti jednotlivých výrobních postupů. (Tuček a Bobák, 2006)

Jak ve své knize uvádějí Tuček a Bobák (2006) „*V závislosti na počtu vyráběných dílů, složitosti výroby a stupni mechanizace, automatizace a integrace technologických a manipulačních činností může být hnízdové uspořádání vytvořeno jako:*“

- *Volně rozptýlené*
- *Buňkové*
- *Řadové*

„*V moderní praxi se nejčastěji využívají dvě poslední jmenovaná prostorová uspořádání.*“ (Tuček a Bobák, 2006, s. 239)

### 2.5.2.2 Linkové uspořádání výroby

Linková výroba je výhodná, pokud firma vyrábí menší počet a vyšší množství technologicky podobných výrobků. Linkové uspořádání se realizuje podle počtu vyráběných produktů jako pružné nebo proudové linky. (Tuček a Bobák, 2006)

**Pružné linky (vícepředmětná)** – „*jsou určeny pro výrobu vybrané skupiny součástí, vymezené tvarem, rozměry, technologií výroby apod. Charakteristické je volné spojení mezi jednotlivými pracovišti linky, takže se tok materiálu může podle potřeby měnit jak v počtu, tak v pořadí prováděných operací. Obvykle jsou vybaveny stroji univerzálního charakteru.*“ (Tuček a Bobák, 2006, s. 240)

**Proudové linky (jednopředmětná)** – „*jsou charakterizované jednosměrným pevným dopravním spojením jednotlivých pracovišť, které jsou určeny k provedení uzavřeného souboru operací s předem danou posloupností a dobou trvání všech činností. Využívá se především ve velkosériové a hromadné výrobě.*“ (Tuček a Bobák, 2006, s. 240)

### 2.5.3 Postup při sestavování layoutu pracoviště

Pro sestavení kvalitního uspořádání pracoviště je nutné zvolit správný postup. Jednotlivé fáze při sestavování layoutu podle Hlavenky (2005) jsou:

- Orientační průzkum (diagnostikace)
- Sběr informací (shromáždění podkladů)
- Analýza současného stavu (rozbor)
- Návrh
- Realizace

**Orientační průzkum** – Rychlé seznámení s řešeným objektem. Zaměření na hlavní články problematiky. (Hlavenka, 2005)

**Sběr informací** – je důležitá součást při sestavování layoutu pracoviště, kterou nikdy nemůžeme vynechat. Tuhle činnost je velmi důležité organizovat, aby se zkrátila průběžná doba sestavení návrhu a byly využity všechny sesbírané informace. Zároveň je potřeba, aby byly informace dostupné v termínu jejich potřeby. (Hlavenka, 2005)

**Rozbor** – Po provedení orientačního průzkumu a sesbírání důležitých informací je možné se přesunout k rozboru. Pokud je rozbor proveden správně, vyplynou z něj různé varianty pro řešení daného problému. Rozborová příprava se pak dotýká široké oblasti (výrobku, výrobní oblasti, organizace výrobního procesu). (Hlavenka, 2005)

**Návrh** – V této části se uplatňuje tvůrčí talent řešitelů, protože v podstatě žádný projekt není opakovatelný. Cílem je navrhnout stav, kterého by se mělo dosáhnout. Každý projekt by měl obsahovat i ekonomické zhodnocení návrhů a také vypracování časového plánu realizace. Ten je obvykle zpracovaný ve formě síťového grafu. (Hlavenka, 2005)

**Realizace** – je zakončením celého přípravného procesu a spočívá v provedení návrhů projektu. Realizaci je možné provést dodavatelsky, vlastními silami nebo kombinovaně. Celá realizace a zpracování projektu by měly proběhnout v co nejkratší době, aby vlivy období co nejméně ovlivnily původní záměr. (Hlavenka, 2005)

## **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

### **3.1 Historie firmy**

Firma byla založena v roce 2006 současným majitelem, který dříve působil jako nadšenec do motokrosových závodů. Původní sídlo firmy bylo v obci Újezd u Brna, poté se firma přesunula do Slavkova u Brna, kde v pronájmu působila až do roku 2012. Firma se tehdy ještě s malým kapitálem ve skromných podmínkách soustředila pouze na výrobu polepů na motorky pro motokrosové závody. V roce 2012 se firma přestěhovala do vlastních prostor v obci Uhřice a začala se rozvíjet. Postupně přidala do svého portfolia výrobu i výrobu dresů pro motokrosové závodníky. (Blecha, 2020)

### **3.2 Analýza současného stavu firmy**

V současnosti firmu tvoří majitel, který se stará o celkové vedení a současně pracuje jako grafik. Dále je zde zaměstnaná grafička, brigádně pomocný pracovník ve výrobě. Externí služby poskytuje švadlena, která má na starosti šití dresů. Převážná většina zákazníků jsou jezdci a závodní týmy z tuzemska i ze států Evropy, jako Polsko, Slovensko, Maďarsko, Dánsko, a v poslední době i někteří jezdci z USA. Firma si prošla řadou technologických změn a vývoju v oblasti používaných materiálů. V dnešní době je tak na trh schopna dodávat velmi kvalitní zakázkové polepy a dresy na motorky pro motokrosové závody. Jako jediní v ČR a jedni z mála z firem působících na Slovensku vlastní licence pro komerční použití loga společností KTM a Husqvarna. Počet objednávek za rok se pohybuje kolem tisíce. Většinová asi 85% část zákazníků je z tuzemského prostředí, zbylých 15% tvoří státy z Evropy. Americký trh prozatím tvoří jen velmi malou část zakázek. (Blecha, 2020)

### **3.3 Marketingový mix 4P**

Marketingový mix 4P je jednou ze základních metod pro zpracování marketingové strategie podniku. Skládá se ze čtyř prvků: Produkt (Product), Cena (Price), Propagace (Promotion), Místo (Place). (Bárta, Pátík a Postler, 2009)

## Produkt

Současnou nabídku firmy tvoří kompletní zpracování výroby polepů a dresů na motokros. Grafické zpracování, výroba, lepení polepů, zákaznický servis.

Název produktu	Cena
Kompletní sada (85,125,250,450,500 ccm)	2 500 Kč
Kompletní sada (malá moto 50 a 65 ccm, Pit Bike)	2 100 Kč
Sada číselníkových tabulek včetně airboxu	990 Kč
Sada číselníkových tabulek bez airboxu	890 Kč
Sada číselníkových tabulek malá moto	650 Kč
Kyvná vidlice, pár	250 Kč
Přední blatník	300 Kč
Přední blatník - přední díl	150 Kč
Přední blatník - boky	150 Kč
Zadní blatník	300 Kč
Chránice vidlic - pár	300 Kč
Airbox	300 Kč
Přední vidlice - trubky	330 Kč
Přední vidlice - trubky - Pit Bike, 50-65 ccm	330 Kč

Obrázek č. 5: Seznam a ceny produktů 1. část (Zdroj: <http://www.nina-x.com/polepy-cenik>)

Název produktu	Cena
Spoilery nádrže, nádrž	990 Kč
Spoilery nádrže, nádrž - malá moto	600 Kč
Přední tabulka	300 Kč
Boční tabulky bez airboxu	650 Kč
Boční tabulky vč. airboxu	750 Kč
sada Quad - race - sada bez př. Blatníků	2 900 Kč
sada Quad kompletní	3 650 Kč
sada ATV - pracovní	3 950 Kč
číselné tabulky Quad	1 090 Kč
číselná tabulka Quad 200x200mm	240 Kč
Grafický návrh	0 až 2550 Kč
Mini tabulka 90mm	40 Kč
Pit Board - kompletní vč. Fixu	1 490 Kč
Ochranná fólie - arch 15x60cm	450 Kč

Obrázek č. 6: Seznam a ceny produktů 2. část (Zdroj: <http://www.nina-x.com/polepy-cenik>)

Název produktu	Počet kusů	Materiál/Cena		
		KEPR 140g	Kostka 145g	Kostka 230g
MX BASIC	1	1 200 Kč	1 240 Kč	1 260 Kč
	2	1 050 Kč	1 090 Kč	1 110 Kč
	3	950 Kč	990 Kč	1 010 Kč
MX RAGLAN	1	1 300 Kč	1 340 Kč	1 360 Kč
	2	1 150 Kč	1 190 Kč	1 210 Kč
	3	1 050 Kč	1 090 Kč	1 110 Kč
MX PROFI	1	1 500 Kč	1 540 Kč	1 560 Kč
	2	1 350 Kč	1 390 Kč	1 410 Kč
	3	1 250 Kč	1 290 Kč	1 310 Kč
MX LADY	1	1 300 Kč	1 340 Kč	1 360 Kč
	2	1 150 Kč	1 190 Kč	1 210 Kč
	3	1 050 Kč	1 090 Kč	1 110 Kč

Obrázek č. 7: Seznam a ceny dresů (Zdroj: <http://www.nina-x.com/dresy-cenik-motokros>)

## Cena

Firma pro výpočet ceny používá nákladovou metodu v kombinaci s analýzou ceny konkurence. Dolní hranici ceny tvoří náklady na výrobek, horní hranici pak určují ceny konkurence. Zákazníci mohou zakázky uhradit formou zaslání peněz na bankovní účet, platby v hotovosti či na dobírku. Zahraničním zákazníkům je umožněna platba skrze platformu Paypal.

V tabulkách níže je možné vidět cenu primárních produktů firmy v porovnání s konkurencí.

**Tabulka č. 1: Srovnání cen s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Název firmy	Kompletní sada na motorku	Lepení	Zpracování grafiky	Cena dresů
Nina-X Graphix	2500		0 - 2500	1200 - 1560
MX Style	2550	800	500 - 1500	Nenabízí
MOTO-UFO	2500	600	Neuvedeno	Nenabízí
MOTOSHOP37	2490	500	Neuvedeno	Nenabízí
GRAFIX-MX	2500	800	Neuvedeno	Nenabízí
JK9GRAPHICS	2550	650	od 350	1250 - 1550
ACE SPORT s.r.o.	Nenabízí			Na webu není uvedeno

## Propagace

Firma jako propagační kanály používá sociální sítě Facebook a Instagram, o které se stará majitel. Celkově svoji propagaci nemá řešenou. Jedinou reklamou jsou loga na výrobcích.

## Místo

Většina komunikace mezi zákazníkem a firmou probíhá formou e-mailů a telefonických hovorů. Zhruba 95% vyřízených zakázek se posílá pomocí doručovací společnosti Česká pošta a její služby Balík do ruky. Firma již v minulosti zvažovala možnost nabídnout svým zákazníkům i jiné možnosti doručování jako PPL, DHL, Zásilkovna a další. Ani jedna z nich ovšem nepřesahuje kvality České pošty natolik, aby je majitel zařadil mezi možnosti dodávání. Zbývající zakázky jsou vyzvedávány osobním odběrem.

## 3.4 Segmentace trhu

Hlavní trh pro firmu tvoří motokrosová týmy, které se zúčastní českých i zahraničních oficiálních závodů pořádaných příslušnými asociacemi, a také Evropských šampionátů. Tento trh tvoří zástupci týmů, kteří chtějí pro své oddíly zajistit co nejlepší podmínky.

Motokrosový sport dělíme na několik disciplín: motokros, enduro, trial, plochá dráha, motoskiöring a supermoto. Z motokrosu se dále vyvinuly jeho další odvětví, na které je potřeba brát zřetel, a které se postupně zvětšují a vyvíjejí v nové plnohodnotné trhy. Mezi ně můžeme počítat Freestyle motokros, Quadcross, Supercross a Pitbike. Což firmě otevírá další možnosti potencionálních zákazníků. (Autoklub České republiky, 2020)

Jezdce tvoří z velké části mužská část populace, i když v dnešní době již existuje i ženská liga. Hlavní věková kategorie pro tento sport je 20-30 let. Závodí ovšem i mnohem nižší věkové kategorie. V České republice začíná regionální soutěž pro děti již od pěti let. Pro jezdce od věku 40+ je pak vyhraněná kategorie Veterán.

V této oblasti trhu tedy není až tak důležité se zabývat geografickou a socioekonomickou segmentací trhu. Zajímá nás hlavně část demografická a dále doplňující kritéria organizací jako:

**Charakter organizace** – odvětvím organizací jsou závody motocyklů. Zákazníky jsou organizace všech velikostí od regionálních až po ty, které účinkují na evropském poli a mají široký tým jezdců i realizačních pracovníků

**Provozní charakteristiky** – organizace mají různorodé požadavky. Pro závodníky mladších ročníků se vyrábějí produkty jiných velikostí než pro dospělé jezdce. Požadavky na kvalitu se liší u týmů, které závodí profesionálně, amatérských týmů na poli motocyklistiky.

**Nákupní chování** – nákupní politika týmů se v podstatě neliší, všichni chtějí kvalitně odvedenou práci za rozumné peníze. Nákupní strategie se pak liší podle části sezóny, ve které se motokros zrovna nachází. Před každou sezónou rapidně vzroste poptávka po výrobcích firmy. V ideálním případě by všechny týmy začaly shánět polepy a dresy pro své závodníky již v době přípravy. V praxi to však vypadá tak, že měsíc před začátkem sezóny všichni objednávají potřebné vybavení. V již rozběhnuté sezóně jsou pak organizace schopné zaplatit více peněz za rychlejší dodání, pokud mají nečekaný výpadek (pád závodníka, rozbitý stroj).

Druhý sekundární trh tvoří amatérští jezdci. Demografický parametr se moc neliší od týmových závodníků. Jedná se o muže ve věku 15-45 let. Zde nás ovšem bude zajímat i socioekonomické hledisko (příjem, životní styl) a nákupní chování zákazníků (frekvence a rozsah nákupů, loajalita). Ideálním zákazníkem je pro firmu člověk ze střední



ekonomické třídy se stabilním platem, žijící moderním stylem života, který má takové příjmy, aby mohl pravidelně provozovat své koníčky a zároveň do nich investovat.

### **3.5 SWOT analýza**

SWOT analýza se používá pro rychlé zobrazení informací o firmě. Může být využita pro zhodnocení interního prostředí i jako nástroj pro zjištění nových příležitostí. Ukazuje nám Silné stránky - S(Strong), Slabé stránky - W(Weak) a Příležitosti - O (Opportunities), Hrozby - T (Threats). (Management Mania, 2016; Srpová, et al., 2011)

#### **Silné stránky**

- Velká znalost trhu
- Flexibilita
- Kvalita
- Licence
- Vztahy se zákazníky
- Technická vybavenost
- Image značky

#### **Slabé stránky**

- Nezavedený IS
- Špatná koordinace výroby
- Vyšší náklady
- Slabá znalost marketingových technik
- Prezentace na sociálních sítích

#### **Příležitosti**

- Expanze na zahraniční trhy
- Rozšíření portfolia výrobků
- Technologické inovace
- Školení zaměstnanců
- Propagace podniku
- Spolupráce se zákazníky
- Převedení firmy na s.r.o.

## **Hrozby**

- Růst nákladů
- Omezení exportu
- Úpadek motokrosového sportu
- Ztráta dodavatelů

## **3.6 Porterova analýza 5S**

### **Stávající konkurence**

Jelikož je předmětem podnikání firmy Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 Živnostenského zákona, není možné určit přesný počet konkurentů. V dnešní době téměř veškerá komunikace probíhá v online podobě, prakticky není potřeba řešit izochronické křivky, tedy možnou dojezdovou vzdálenost pro zákazníky do místa výroby. Firmy momentálně působící v oblasti výroby motocyklových dresů polepů pracují na stejném principu. Každá firma vlastní svůj e-shop, na kterém má ukázky svých stávajících produktů, kontakt na firmu, informace o výrobcích, o jejich kvalitě a možnostech dodání. Soupeření mezi konkurencí probíhá hlavně v ceně a kvalitě výrobků, rychlosti a spolehlivosti dodávání a v neposlední řadě na úrovni komunikace se zákazníkem.

Některé firmy na trhu se zaměřují nejen na výrobu dresů a polepů, ale vlastní i obchody s náhradními díly a vybavením nejen pro motokrosové, ale i silniční motocykly. Tohle dává možnou výhodu firmě Nina-X Graphix, která se specializuje na polepy, dresy a doplňkové materiály potřebné pro motokros. Důležitou roli hraje propagace firmy a zpětná vazba od zákazníků pro zlepšování kvality nabízených výrobků.

Příklady největších konkurenčních firem působících na daném trhu:

MX STYLE (Přerov) – Největší konkurent. Firma nabízí tytéž produkty za srovnatelné ceny, ale soustřeďuje se pouze na výrobu zakázkových polepů. (MX Style, 2018)

MOTO-UFO (Jaroměř) – Firma též nabízí stejné produkty za srovnatelné ceny. Vlastní ovšem kamennou prodejnu, kde prodává vybavení a doplňky pro silniční jízdu i motokros. (MOTO-UFO, 2019)

MOTOSHOP37 (Holice) – Internetový obchod nabízející zakázkové polepy motorky. Na e-shopu nabízí rovněž příslušenství a vybavení. (MOTOSHOP37, 2020)

GRAFIX-MX (Neuvedeno) - Internetový obchod nabízející zakázkové polepy motorek. Firma však nenabízí žádné další produkty. (GRAFIX-MX, 2018)

JK9GRAPHICS (Přeštice) - Internetový obchod nabízející zakázkové polepy motorek a v nabídce má také výrobu dresů. Dále firma nabízí doplňkové polepy bot, helem a stojanů. (JK9GRAPIHICS, 2020)

ACE SPORT s.r.o. (Písek) – Internetový obchod zabývající se výrobou dresů pro velkou škálu sportů. (ACE SPORT - for your sport, 2010)

Častokrát se ovšem stává, že obchody zboží pouze překupují jako velkoobchodní řetězce. Některé malé firmy, které dodávají produkty těmto větším odběratelům, je tedy těžké dohledat. V horších případech pak vydávají překupované zboží za své.

### **Nová konkurence**

Potencionální vstup konkurence na trh ovlivňuje několik faktorů. Na jednu stranu se jedná o živnost ohlašovací volnou a není tedy problém do odvětví vstoupit. Pro založení firmy tedy stačí ohlášení na příslušném živnostenském úřadu, doložení splnění všeobecných podmínek a zaplacení správního poplatku. Problémem vstupu do odvětví jsou velká specifická motokrosového sportu, podnikatel začínající podnikat v oboru, musí mít znalosti motokrosového prostředí, umět pracovat v oblasti technických návrhů a grafické i kresličské činnosti. Nedílnou součástí podnikání je vstupní investice do prostorů a techniky pro výrobu.

### **Vliv odběratelů**

V tomto specifickém prostředí mají odběratelé desítku možností nákupu polepů a dresů pro svůj sport, mohou využít jak tuzemské, tak i zahraniční výrobce. Sami si tedy musí zjistit, která firma jim dokáže zajistit ideální podmínky. Jedná se totiž o sezónní sport, kdy největší počet objednávek přichází během února až května, tj. v době začátku sezóny. Po zbytek roku se výroba ustálí na přibližně jedné třetině počtu objednávek. Firma vybraná zákazníkem musí být schopná dodávat včas, za cenu akceptovanou zákazníkem a v kvalitě odpovídající velkému opotřebování materiálů. Velký vliv v tomto prostředí hrají osobní vztahy mezi odběrateli a dodavateli.

### **Vliv dodavatelů**

Pro výrobu jsou dodavatelé materiálů stěžejním bodem, jelikož většina zákazníků dbá na velmi vysokou kvalitu dodávaných výrobků, samozřejmě za co nejlepší ceny. Pro

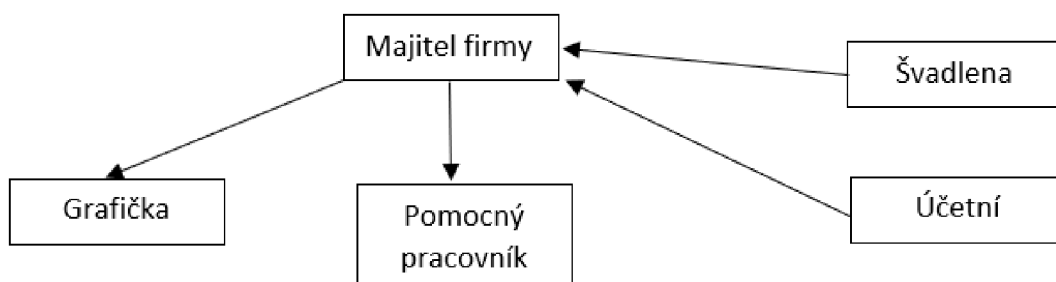
majitele firmy je tedy nezbytné vybrat co nejlepšího možného dodavatele materiálů a vyjednat s ním podmínky lukrativní pro všechny tři strany. Vliv dodavatelů je tedy velmi velký, ovšem jsou na ně také kladeny velmi vysoké nároky na kvalitu materiálů, množství, rychlost dodání a cenu dodávaného materiálu. Na trhu existuje mnoho distributorů dodávaných materiálů pro Českou republiku. Materiály jsou nejčastěji dováženy z Itálie, ze které pocházejí největší výrobci. Na trh se již dostávají také materiály z Číny, které jsou levnější než Evropské, ale tomu také odpovídá jejich kvalita.

### **Substituční produkty**

Díky specifčnosti prostředí téměř neexistují plnohodnotné substituty, které by mohly současné výrobky firem na trhu nahradit. Jedná se totiž o zakázkovou výrobu polepů na motorky přímo pro potřeby konkrétních týmů, popř. jednotlivců. Částečným substitutem by mohly být dresy od firem, které se specializují na výrobu dresů pro různé sporty. Ty by ovšem byly limitovány nemožností vyrábět a dodávat dresy a polepy jako jednotnou sadu. Pro jednotlivce pak může být substitutem sériově vyráběný polep s obecnými nebo oblíbenými znaky. Jako příklad můžeme dát loga výrobců motorek, jména a čísla známých jezdců.

### **3.7 Organizační schéma**

Současné organizační schéma je jednoduché. Jak již bylo psáno, firmu tvoří majitel, zaměstnanec a pomocný pracovník. Švadlena pracuje externě na živnostenský list.



**Obrázek č. 8: Současné organizační schéma firmy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Majitel** plní roli zaměstnance i manažera podniku, protože pracuje jako grafik, pomáhá pomocnému pracovníkovi s přípravou polepů a dresů, a také zpracovává zakázky

zákazníků. Dále pracuje jako manažer podniku, zpracovává objednávky materiálů, deleguje práci, kontroluje kvalitu výroby, zpracovává odesílání hotových zakázek a vytváří finanční plán.

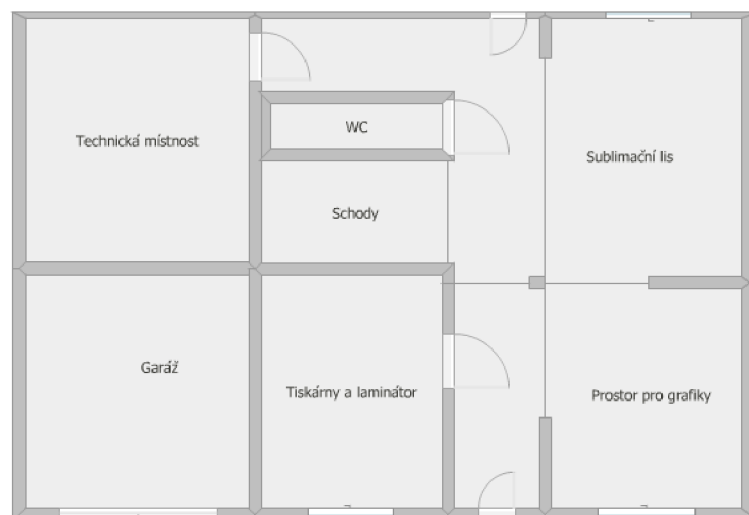
**Grafička** má na starosti komunikaci se zákazníky, návrhy polepů a dressů. Dále pomáhá švadleně se stříháním a připravováním dressů na šití.

**Švadlena** pracuje pro firmu externě na vlastní živnostenský list.

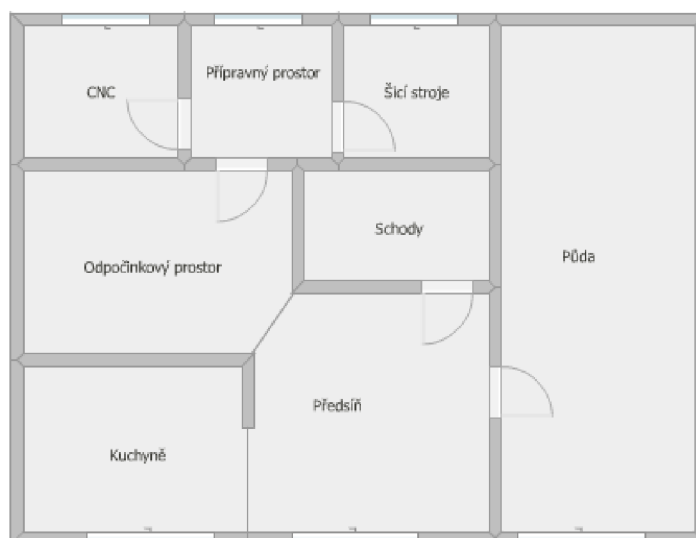
**Pomocný pracovník** se stará o doplňování materiálů do lisu, stříhání polepů a jejich kompletaci. Pokud není vytížen, pomáhá s přípravou dressů. Je zaměstnaný na základě dohody o provedení práce.

### 3.8 Současný layout pracoviště

Na následujících obrázcích níže je možné vidět stávající rozložení pracoviště podniku, ve kterém se vyrábí současně polepy a dressy na krosové motocykly. Do těchto prostor jsou umístěny stroje pro výrobu: tiskárna polepů, laminátor, CNC plotterová stříhačka, tiskárna šablon dressů, sublimační lis, přípravná plocha, šicí stroje, stoly s počítači a odkládací plochy.



**Obrázek č. 9: Současný layout přízemí (Zdroj: vlastní zpracování)**



**Obrázek č. 10: Současný layout 1. patro** (Zdroj: vlastní zpracování)

V přízemí jsou umístěny stoly s počítači pro grafiky. Je zde umístěná tiskárna šablon na dresy, sublimační lis, tiskárna polepů, laminátor a WC. V přízemí se nachází garáž a také technická místnost. V patře je možné vidět místnost s počítačem pro pomocného pracovníka, CNC plotterovou stříhačku polepů, přípravnu výroby dresů, místnost s šicími stroji a kuchyňku s odpočívací zónou pro zaměstnance.

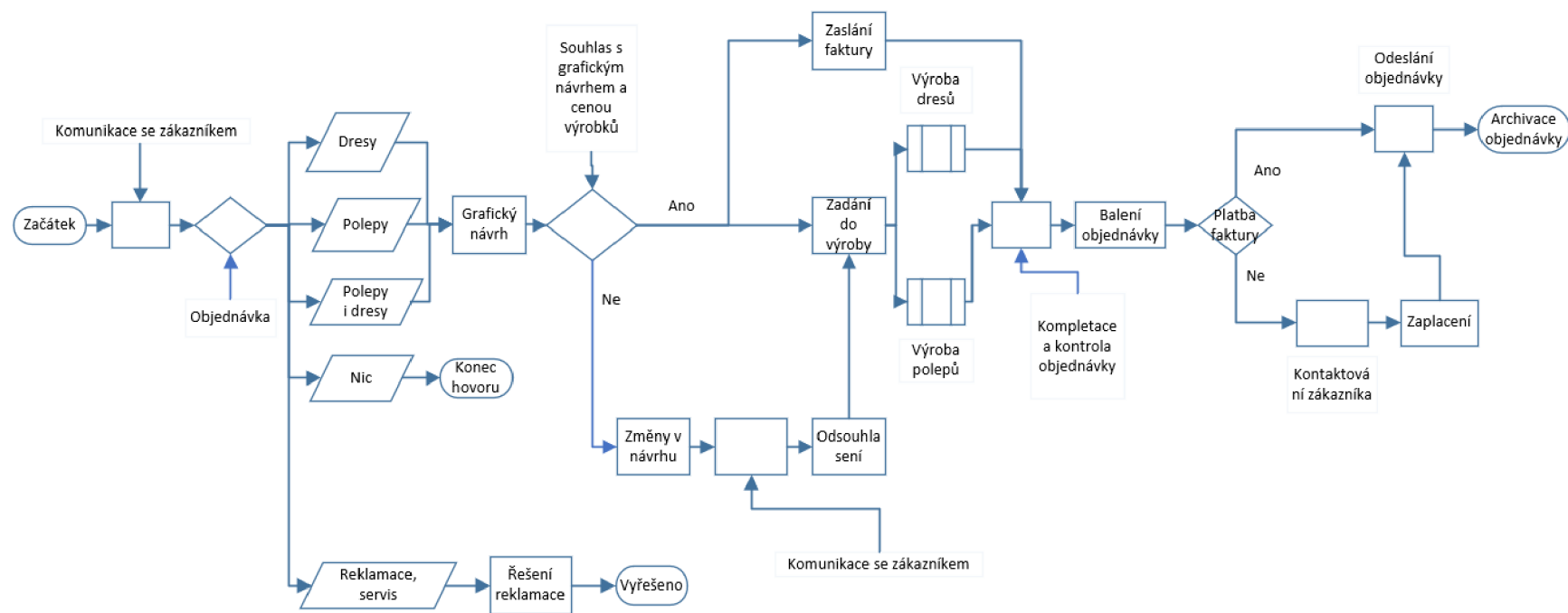
### **3.9 Nedostatky pracoviště**

Hlavním problémem na první pohled je, že je výroba rozmístěná v přízemí i v prvním podlaží. A tak všechny vylišované a vysublímované polotovary musí pracovníci vynášet do patra k dalšímu zpracování. Stroje jsou na pracoviště umístěny chaoticky. Hlavním cílem bylo umístit stroje kdekoliv v prostoru tak, aby mohla probíhat výroba.

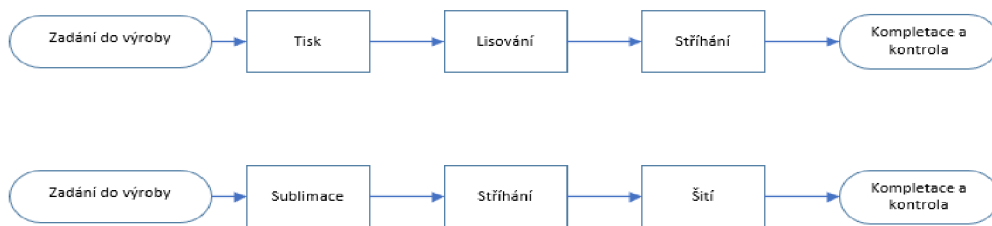
V patře, kde se polotovary dále zpracovávají, je možné vidět, že zde není dostatek prostoru pro manipulaci, ani pro uložení všech hotových výrobků.

Obrázky ukazují, že firma nemá žádný sofistikovaný sklad, ve kterém by se ukládal materiál pro výrobu, rozpracované výrobky, zboží připravené k odeslání a další nutné drobné přípravky.

### 3.10 Výrobní proces firmy



Obrázek č. 11: Výrobní proces firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)



**Obrázek č. 12: Podprocesy výroby – 1. polepů, 2. dresů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### 3.11 Popis výrobního procesu firmy

Mezi zákazníkem a grafikem probíhá prvotní komunikace, ve které zákazník upřesní, co požaduje, uvede typy strojů, velikosti dresů a další náležitosti. Grafík poté vytvoří návrh a zašle ho zákazníkovi ke schválení. Pokud zákazník souhlasí, jsou požadavky předány do výroby. Pokud ne, grafik se zákazníkem doladí podrobnosti a zadá výrobu. Ta probíhá u obou produktů obdobně. Polepy se tisknou na speciální papír a poté musí 48 hodin schnout. Po uschnutí se dávají zalaminovat, odtud pokračují na CNC plotter, kde jsou velké archy nastříhány na jednotlivé polepy. Dresy jsou nejprve natisknuty na šablonu, a poté jsou v sublimačním lisu při teplotě cca. 250 stupňů vlisovány do látky. Vyrábí se také ve větších arších a je nutné je rozstříhat na jednotlivé díly. Švadlena tyto kusy poskládá a sešije dle stříhů.



## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V návrhové části bakalářské práce nastíním možné změny, které by firma měla provést pro zvětšení kapacity, lepší organizaci práce a možnost zavedení nového produktu do výroby. Návrhová část vychází ze zpracovaných poznatků v teoretické a analytické části. Jedná se o změnu právní formy firmy, reorganizaci pracoviště, změnu organizační struktury, zavedení nového produktu a finanční zhodnocení.

### **4.1 Vize podniku do budoucnosti**

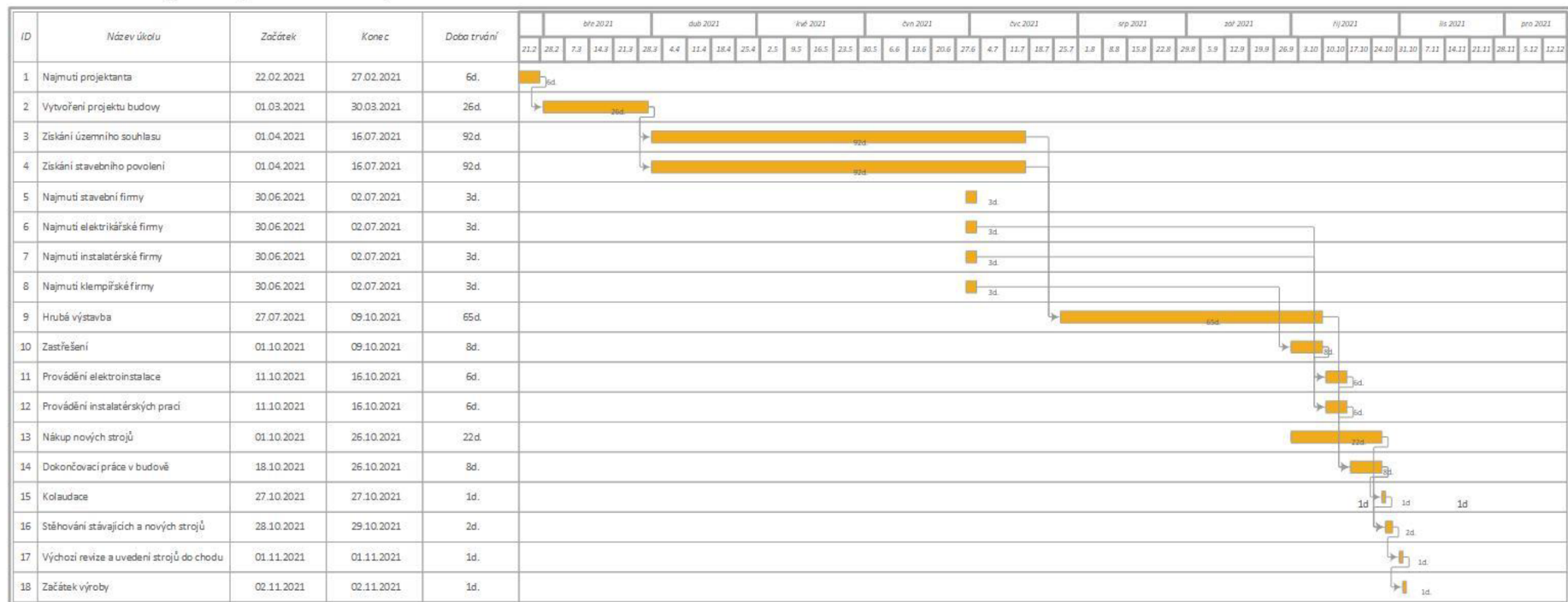
Nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky z materiálů od prověřených evropských dodavatelů. Zakládat si na osobním přístupu a tvorbě dobrých obchodních vztahů, jak se stálými a věrnými zákazníky, tak i s těmi novými. Rozšiřovat objemy výroby ke zvětšení podnikatelské aktivity na evropském trhu s největším cílem proniknout více na trh americký.

### **4.2 Přístavba nové budovy**

Pro reorganizaci práce a zlepšení pracovních podmínek pro pracovníky je naplánována přístavba nové části budovy. Přístavba bude umístěna na stejném pozemku jako nynější sídlo a provozovna firmy. K dispozici bude prostor 13x30m. Pro výstavbu bude potřeba získat stavební povolení a územní souhlas od příslušného stavebního úřadu. Projekt na výstavbu nové budovy bude zadán odbornému projektantovi. Ten podle požadavků majitele na nové uspořádání strojů navrhne kompletní výstavbu budovy, včetně plánů pro elektrické rozvody, rozvody vody a kanalizace. Firma si sama vyhledá a objedná služby stavební firmy, klempíře, elektrikáře a instalatéra. Ganttův diagram prováděných prací je vidět na obrázku č. 14.

Celá výstavba bude prováděna tak, aby došlo k co nejmenšímu omezení pracovního provozu. Hrubé bourací práce a následná výstavba budou provedeny v koordinaci s časovým harmonogramem počtu objednávek zpracovaným v části Vliv odběratelů. Do nově přístavené budovy budou přesunuty stávající stroje.

## Ganttův diagram provádění prací



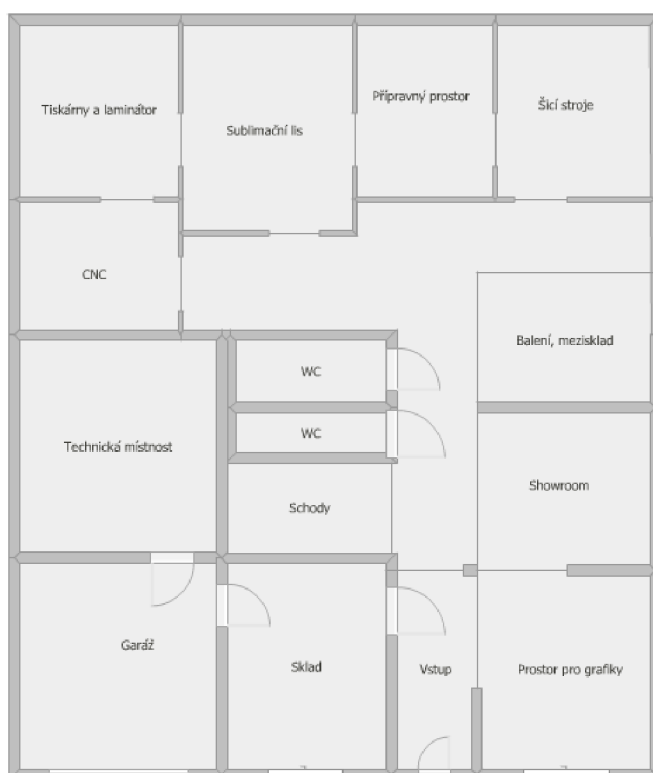
Obrázek č. 13: Ganttův diagram provádění prací (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.3 Změna layoutu pracoviště

Podmětem pro reorganizaci pracoviště je přesunutí veškeré výroby do přízemí za účelem zlepšení pracovních podmínek pracovníků a zvýšení kapacity výroby. Jak již bylo řečeno, v momentální situaci je layout pracoviště takřka neřešený. Po přistavení nové části budovy je nutné sestavit nový layout. Pro 100% využití kapacity nově vzniklých prostorů je důležité zvolit vhodný druh rozložení pracoviště. Při postupu výběru nového layoutu použijeme správný metodický postup podle Hlavenky (2005) z teoretické části:

Vzhledem k prostorovým možnostem bude pro účely této firmy využito kombinované pracoviště, a to předmětné uspořádání pracovišť s mezioperačními sklady, které se využívají u hnízdově uspořádané výroby. Důvodem je různá časová náročnost jednotlivých úkonů.

Díky těmto změnám nebudou již pracovníci nuceni všechny natisknuté polotovary přenášet pro zpracování do prvního patra budovy a zpět kvůli následné expedici. Zlepší se tak pracovní podmínky, organizace práce a zvýší se i kapacita výroby.



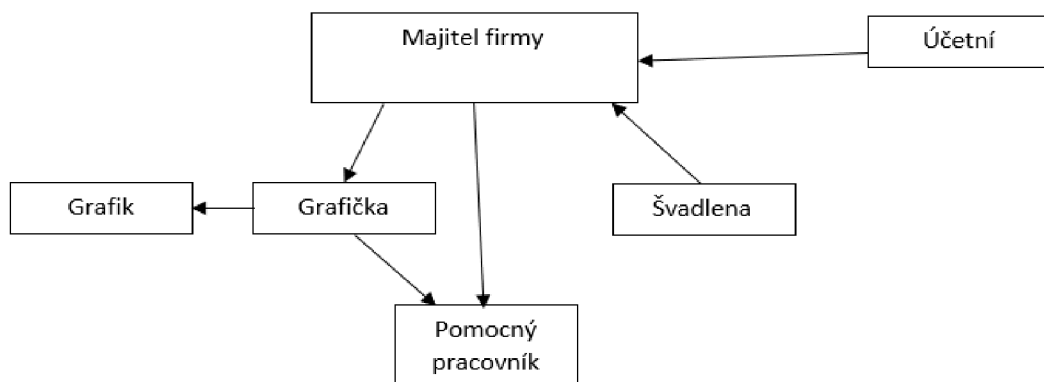
Obrázek č. 14: Nový layout pracoviště (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.4 Snížení vytíženosti majitele

V momentální situaci majitel jako OSVČ zastává pozici vedoucího, manažera, grafika a zároveň plní funkci pomocného pracovníka při velkém objemu zakázek v krátkém časovém intervalu. V období února až května, tedy v době nejvyššího počtu objednávek, majitel pracuje téměř 15 hodin denně, aby dodržel všechny termíny objednávek. Možností pro menší vytížení majitele je několik. Tou hlavní je změna organizační struktury podniku, a to zaměstnáním nového pracovníka. Další možností je změna právní formy z OSVČ na společnost s ručením omezeným. Tato změna koresponduje s návrhy dalšího rozvoje podniku uvedenými v dalších bodech bakalářské práce.

#### 4.5 Změna organizační struktury pro OSVČ

Majitel bude v tomto případě zajišťovat bezproblémový chod firmy, delegovat práci svým zaměstnancům, řídit objednávky materiálu, starat se o marketingovou komunikaci a propagaci, a také řešit případné reklamace od zákazníků.



**Obrázek č. 15: Rozšířené organizační schéma pro OSVČ (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Bude tedy potřeba přijmout nového pracovníka na pozici grafika, který bude splňovat požadavky majitele. Švadlena i nadále zůstane jako externí pracovník na živnostenský list.

## **Požadavky na pracovníky**

### Grafik

- Samostatnost
- Logické myšlení
- Dobré vyjadřovací schopnosti
- Dobrá znalost českého a anglického jazyka pro denní komunikaci se zahraničními zákazníky
- Schopnost pracovat v grafickém programu (ideálně CorelDRAW, možnost zaučení)
- Schopnost učit se novým dovednostem a neustále se zlepšovat

### Švadlena

- Vyučení v oboru
- Manuální zručnost
- Samostatnost
- Schopnost práce na různých šicích strojích
- Znalost stříhů
- Možné zapojení do vývoje nových firemních produktů

### **Co firma nabízí**

- Dobré platové ohodnocení
- Práce ve stabilní firmě
- Rozmanitost práce
- Možnost zlepšování svých dovedností pomocí kurzů
- Firemní benefity (stravenky, příspěvek na dopravu, prémie)
- Zajištěné firemní stravování
- 4 + 1 týden dovolené
- Možnost flexibilní pracovní doby, 1 směnný provoz

## 4.6 Změna právní formy firmy na s.r.o.

**OSVČ (Osoba samostatně výdělečně činná)** – Fyzická osoba věnující se výdělečné činnosti samostatně a pod svým jménem. Při své podnikatelské činnosti ručí celým svým majetkem. (ČSOB, 2019)

**S.r.o. (Společnost s ručením omezeným)** – Kapitálová obchodní společnost a právnická osoba. Má unikátní jméno. V čele společnosti pak stojí valná hromada. Ručení je omezeno do výše vstupního vkladu. (ČSOB, 2019)

**Výhody OSVČ** (ČSOB, 2019; IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

- Není zde povinnost vést účetnictví, stačí pouze daňová evidence
- Možnost paušálních výdajů
- Nemusí zveřejňovat účetní závěrku

**Nevýhody OSVČ** (ČSOB, 2019; IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

- Ručení celým svým majetkem
- Vysoký podíl odpovědnosti za ztráty
- Povinné odvody

**Výhody s.r.o.** (ČSOB, 2019; IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

- Omezené ručení
- Optimalizace daní
- Právnická osoba, Prestiž
- Lepší financování cizím kapitálem (banky)
- Možnost prodeje, popř. vstupu nového společníka

**Nevýhody s.r.o.** (ČSOB, 2019; IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

- Administrativní zátěž
- Vedení datové schránky
- Složitější účetnictví
- Povinnost zveřejňovat účetní uzávěrku

### **Přechod z OSVČ na s.r.o.**

Možností přechodu se v praxi nabízí několik. Pro konkrétní podnik vybral zpracovatel bakalářské práce dvě nejvhodnější řešení. V obou případech dostává firma nové IČO. (IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

**První možností** je založení nové s.r.o. a vklad celého podnikání fyzické osoby do základního kapitálu této společnosti. Výhodou tohoto postupu je jasná kontinuita podnikání. Nevýhodou je zdlouhavost a finanční náročnost této metody. Stávající podnikání fyzickou osobou je totiž nutné nechat ocenit znalcem. (IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

**Druhou možností** je založení nové s.r.o. a současné podnikání fyzické osoby s postupným převodem majetku na spol. s r.o. a postupným ukončováním podnikání fyzické osoby. V současnosti je takhle možností nejlevnějším způsobem přechodu z OSVČ na společnost s ručením omezeným. Stačí pouze prostředky na založení nové s.r.o. Negativem této metody je, že při ní nedochází k převodu závazků podnikání fyzické osoby, a že provést jednorázový převod majetku do nové společnosti. Prakticky tedy majitel založí novou s.r.o. a začne pod její hlavičkou podnikat. Zároveň však stále podniká jako fyzická osoba. Vymáhá pohledávky a plní své závazky, dokud se jeho obchodní bilance nepřiblíží nule. Poté ukončí podnikání fyzické osoby. (IPodnikatel, 2013; Hospodářské noviny, 2015)

### **Shrnutí**

Z výše uvedených bodů vyplývají hlavní výhody a nevýhody forem podnikání OSVČ a s.r.o. Je možné také vidět dvě vybrané možnosti pro přechod z jedné formy podnikání na druhou.

Zpracovatel bakalářské práce není seznámen s konkrétní výší nákladů a zisků jmenované firmy, proto vychází z obecných údajů výhod a nevýhod činností OSVČ nebo s.r.o. Jsou zde rozpracovány možnosti přechodu z OSVČ na s.r.o. a toto zpracování může posloužit majiteli jako informace o možném rozvoji podnikání. Další kroky a výpočty všech možností daňových zvýhodnění ve vztahu OSVČ versus s.r.o. bude nutno konzultovat s účetní, popřípadě s daňovým poradcem.

## **Náležitosti budoucího podniku – podle platné šablony Obchodního rejstříku**

Datum vzniku a zápis: Datum, kdy bude firma zapsána do Obchodního rejstříku firem

Spisová značka: forma (písmeno) (číslo) vedená u (soud) v (město)

Obchodní firma: Nina-X Graphix s.r.o.

Sídlo společnosti: -

IČO: -

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené
- Maloobchod
- Reklamní činnost a marketing

Statutární orgán: -

Další informace:

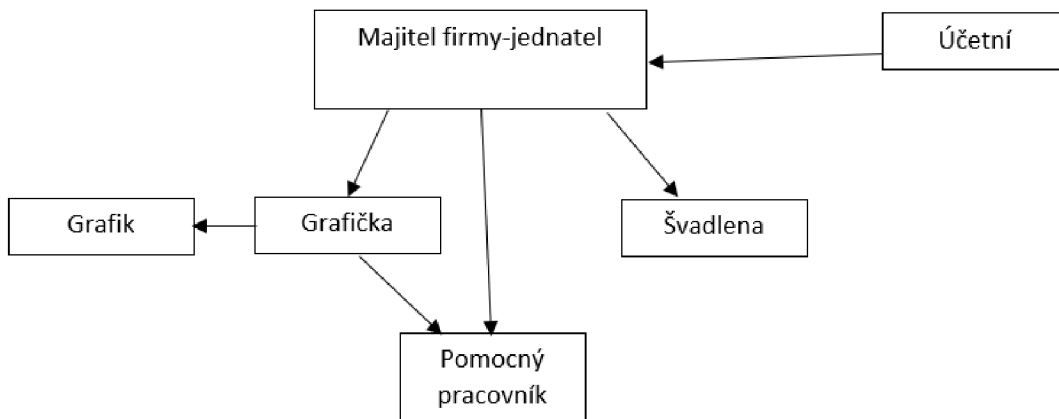
Webové stránky: [www.nina-x.com](http://www.nina-x.com)

E-mail: [info@nina-x.com](mailto:info@nina-x.com)

Z důvodu ochrany osobních údajů nejsou některé údaje uvedeny.



## 4.7 Změna organizační struktury pro s.r.o.



Obrázek č. 16: Rozšířené organizační schéma pro právní formu s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

I zde by se majitel staral o bezproblémový chod firmy, delegoval práci svým zaměstnancům, řídil objednávky materiálu, a také řešil případné reklamace od zákazníků. Právně bude veden jako statutární orgán - jednatel firmy. Stejně jako při formě podnikání OSVČ bude nutné zaměstnat nového grafika. Aby nedošlo k porušení zákona, bude se švadlenou pracující pro firmu na živnostenský list ukončena spolupráce. Firma bude hledat novou švadlenu na hlavní pracovní poměr. Požadavky na švadlenu jsou uvedeny v předchozí kapitole.

## 4.8 Rozvoj firmy

Z provedené SWOT analýzy současného stavu vyplývá, že firma má několik možností dalšího rozvoje pro zvětšení podílu na trhu a navýšení stávajících zisků. Především se jedná o využití příležitostí, z nichž některé korespondují se slabými stránkami firmy.

- Expandování stávajících výrobků na zahraniční trhy
- Zařazení nového produktu do výroby
- Zlepšení propagace firmy

### 4.8.1 Expanze na zahraniční trhy

Český trh se z pohledu firmy zdá být přesycen. Jednou z variant, jak zvýšit počet zákazníků je expandovat na cizí trhy. Firma má provedenu interní analýzu a ví o svých

silných a slabých stránkách. Díky novým zaměstnancům bude mít dostatečné kapacity pro očekávané množství zákazníků. Strategii pro zahraniční trh založí na znalostech z trhu domácího a filosofii majitele, tj. dodávat velmi kvalitní výrobky i za cenu větších nákladů pro podnik, vytvoření dobrých vztahů na trhu a zajištění loajálních zákazníků. V současné době tvoří zahraniční zákazníci pouze 15% z celkového počtu objednávek. Toto číslo by se v horizontu tří následujících let mělo postupně zvyšovat. Zvláště pokud se firmě podaří prorazit na americké půdě. Analýzu celého trhu Evropy i USA není v silách firmy bez pomoci odborníků provést. Bylo by vhodné zajistit alespoň odborníka pro zjištění legislativních překážek pro vstupy na trhy.

Všechny zásilky může firma i nadále do všech Evropských zemí i do USA posílat skrze služby České pošty. Tyhle služby jsou jedny z nejlevnějších a od prověřené národní společnosti. Pro platby ze zahraničí má již firma zařízené platební možnosti přes online platformu PayPal.

## **4.8.2 Zavedení nového produktu**

### **4.8.2.1 Popis nového produktu**

Díky volné kapacitě, kterou vytvoří zaměstnání švadleny na plný pracovní úvazek, bude firma schopna do svého portfolia přidat nový produkt. Zde bude využita majitelova velká znalost trhu a požadavků zákazníků. Firma na trh uvede nový produkt, kterým budou vesty, primárně určené pro závodníky a jejich realizační týmy.

Byla provedena analýza trhu, z níž vyplývá, že jen málo firem v republice poskytuje zakázkovou kusovou, popřípadě malosériovou takových výrobu vest. Na trhu samozřejmě konkurence existuje. Velká část výrobců ovšem nedokáže vyrábět zakázkově. Firma má výhodu nad konkurencí, že je schopna nabídnout svým zákazníkům kompletní servis, tj. vytvořit stejný design pro polepy, dresy i vesty.

Před zavedením do výroby je nutné vybrat vhodný střih, materiál a další praktické náležitosti nově vyráběných vest.

Dodavatel látek zůstane stejný jako dodavatel materiálů na dresy. Tímhle krokem sice firma riskuje, pokud by došlo k výpadku dodávek. Ovšem zajistí si tím lepší platební podmínky a výhodnější cenu. Hlavním kritériem pro výběr látek je jejich kvalita, na níž si majitel zakládá, i za cenu toho, že bude látka dražší. Jelikož motokrosová sezóna začíná

březnem a končí na přelomu října a listopadu, musí být vybrána látka se zateplenou vnitřní částí, aby byl vytvořen co největší komfort.

Výběr střihu bude konzultován se švadlenou. Vesta by se měla vyrábět jako unisex pro muže i ženy v různých velikostech. Bude mít zapínání na zip, dvě kapsy v přední části a na spodním švu gumu pro obepnutí pasu.

První fáze výroby se velmi podobá technologii výroby dresů. Po zpracování designu grafikem se vytiskne požadovaný design šablony na transferový papír. Šablona se při teplotě cca 200 až 250 stupňů Celsia v sublimačním lisu po dobu působení tlaku asi šedesát vteřin vtlačí do látky. Takto vylišovaný polotovár se nechá uschnout. Před samotným šitím je nutné látku, vylišovanou v rozměrech 150x100cm, nastříhat na jednotlivé díly střihu. V tomto bodě bude výroba vest komplikovanější než výroba dresů, protože je nutné do vesty všít kapsy, zipy a gumu do spodního švu.

#### **4.8.2.2 Cena**

Stanovení ceny je pro nový produkt nedílnou a důležitou součástí při uvádění na trh. V praxi můžeme využít hned několik metod: nákladově orientovanou, hodnotově orientovanou, poptávkově orientovanou a stanovení ceny podle konkurence.

Cena pro konkrétní produkt bude vycházet z nákladově orientované metody. Prvotní cena tedy bude určena ze spodní hranice, kterou tvoří náklady na výrobu, a pro vrchní hranici bude použita odhadnutá maximální hodnota, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Konečná cena bude stanovena stejným procentním ziskem, jaký je stanoven při prodeji dresů.

#### **4.8.3 Zlepšení propagace firmy**

Všechny produkty chce firma propagovat skrze své sociální sítě. V dnešní době si již lze najmout člověka, aby se mu o sociální sítě staral, popřípadě mu dále radil, jak svoje účty spravovat. Od propracované propagace si firma slibuje dostat se do povědomí více lidí, vytvoření image a také zvýšení počtu objednávek. Jelikož chce společnost expandovat na zahraniční trhy, bude velmi důležité veškeré příspěvky na sociálních sítích přidávat dvojjazyčně.

## **Sociální sítě**

### **Instagram**

Jednou z nejpoužívanějších sociálních sítí je aplikace Instagram s téměř miliardou uživatelů na světě. Statistika webu statista.com říká, že přes 80% uživatelů Instagramu je ve věku 18-45 let. Aplikace slouží ke sdílení fotek, videí a příspěvků v reálném čase. (Statista, 2020)

Statistiky pro českou republiku z webu businessgram.eu říkají, že počet uživatelů Instagramu v ČR překročil počet 2,3 milionu. 1 milion uživatelů potom tvoří muži ve věku 18-44 let. (BUSINESSGRAM, 2019)

Na Slovensku statistiky z webu businessgram.eu ukazují, že počet uživatelů Instagramu překročil jeden milion. Necelých 40% z toho potom tvoří muži ve věkové skupině 18-45 let. (BUSINESSGRAM, 2019)

Další státy, do kterých firma dodává jako UK, Polsko, Maďarsko a další, má orientačně přes dalších 10milionů uživatelů ve věku 18-45 let. (NapoleonCat, 2015)

### **Facebook**

Nejpoužívanější sociální sítí na světě je aplikace Facebook s více než 2,6 miliardy uživatelů a nejčetnější věková skupina je mezi 25-29, která tvoří přes 80% uživatelů, což vyplývá z analýzy webu statista.com. (Statista, 2020)

V česku používá Facebook více než 5 milionů lidí a poměr mužů a žen je téměř vyrovnaný. Největší zastoupení má věková skupina 18 – 40 let, která čítá kolem 2,5 milionů uživatelů, vyplývá z prezentace marketingové společnosti H1 o trendech na sociálních sítích. (H1.cz | Hybná síla pro váš online marketing, 2020)

Dle dat z webu NapoleonCat Slovenský Facebook k dubnu 2020 užívá cca. 2,8 milionů lidí z nichž 1,3 milionu je mužů. Ve věkové skupině uživatelů 18-40 let jich figuruje 2 milionu. (NapoleonCat, 2020)

Další země, do kterých firma vyrábí podle počtu uživatelů Facebooku dle Internet World Stats (2020):

Celkově Evropa – přes 300 milionů uživatelů

Rakousko – 3,7 milionu uživatelů

Polsko – 18 milionů uživatelů

Maďarsko – 6 milionů uživatelů

Velká Británie – 44 milionů uživatelů

USA – 125 milionů uživatelů

### **Další možnosti propagace**

Další možností propagace nového výrobku je e-mail, přes který je většina zakázek vyřizována. Všem stávajícím zákazníkům může majitel posílat informační e-maily s nabídkou nově zavedených produktů.

Největší propagační akcí bude pro firmu bude každoročně se konající Mistrovství světa v motokrosu, kterého se účastní desítky tisíc lidí z celého světa. Letošního mistrovství se zúčastní i majitel firmy s propagačními materiály a ukázkami nabízených produktů. Od této akce si slibuje velký přísun nových zákazníků a navázání nových kontaktů.

### **Shrnutí**

Na sociálních sítích je obrovský potenciál, který může firma pro svoji propagaci využít. Nejlepším možným řešením je koupit si informační poradenství od prověřeného externího člověka, který se bude starat se o firemní účty na sociálních sítích. Dále také pomůže a vysvětlí chování na sociálních sítích za účelem zlepšení kvality a dosahu příspěvků zde umístěvaných.

Cena zaškolení majitele nebo zaměstnance pro správu účtů na sociálních sítích se obvykle pohybuje v rozmezí 5 až 10 tisíc Kč. Druhou možností je zřízení měsíčního paušálu za externí správu účtů na sociálních sítích. Tato varianta se pohybuje okolo 1 až 2 tisíc Kč za měsíc podle typu služeb.

## 4.9 Náklady

Pro každý podnikatelský záměr je nutné vytvořit seznam nákladů, které s inovací firmy souvisí. Je nutné spočítat náklady na výstavbu budovy, technické vybavení, mzdy zaměstnanců a zvýšené náklady spojené s výrobou většího množství zboží a zavedením nového produktu na trh. Výsledky jsou vzhledem k neznalosti přesného ročního zisku fyzické osoby pouze orientační. Ve výpočtech nejsou zohledněna daňová zvýhodnění související se změnou právní formy společnosti na s.r.o.

**Tabulka č. 2: Náklady na výstavbu budovy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na výstavbu	
Položky	Cena
Projekt	50 000 Kč
Stavební povolení	10 000 Kč
Územní souhlas	20 000 Kč
Hrubá stavba	700 000 Kč
Elektroinstalace	50 000 Kč
Instalatérská činnost	80 000 Kč
Dokončovací práce	60 000 Kč
Ost. Nákl. Stavby	80 000 Kč
Technické vybavení	50 000 Kč
<b>Celkové náklady orientačně</b>	<b>1 100 000 Kč</b>

V tabulce č. 2 jsou vypočteny orientační náklady pro kompletní výstavbu budovy včetně nutných povolení.

**Tabulka č. 3: Náklady na mzdy zaměstnanců – OSVČ – současné** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční náklady na zaměstnance - současné		
Zaměstnanci	Náklady pro zaměstnavatele	Čistá mzda
Grafička	42 816 Kč	25 382 Kč
Švadlena	15 000 Kč	15 000 Kč
Pom. Pracovník	8 000 Kč	8 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>65 816 Kč</b>	<b>48 382 Kč</b>

V tabulce č. 3 jsou uvedeny měsíční mzdové náklady ve výši 65 816 Kč. Roční náklady na zaměstnance jsou spočítány na 789 792 Kč.

**Tabulka č. 4: Náklady na mzdy zaměstnanců – OSVČ s menším vytížením**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční náklady na zaměstnance - menší vytížení majitele		
Zaměstnanci	Náklady pro zaměstnavatele	Čistá mzda
Grafička	42 816 Kč	25 382 Kč
Grafik	40 140 Kč	22 740 Kč
Švadlena	15 000 Kč	15 000 Kč
Pom. Pracovník	8 000 Kč	8 000 Kč
Celkové náklady	105 956 Kč	71 122 Kč

V tabulce č. 4 jsou vyčísleny zvýšené náklady na zaměstnance po přijetí nového grafika. Měsíční náklady se zvýší na 105 956 Kč. Roční součet nákladů je 1 271 472 Kč.

**Tabulka č. 5: Náklady na mzdy zaměstnanců – s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Měsíční náklady na zaměstnance - s.r.o.		
Zaměstnanci	Náklady pro zaměstnavatele	Čistá mzda
Grafička	44 154 Kč	24 810 Kč
Grafik	40 140 Kč	22 740 Kč
Švadlena	33 450 Kč	20 562 Kč
Pom. Pracovník	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkové náklady	127 744 Kč	78 112 Kč

Tabulka č. 5 propočítává měsíční náklady na zaměstnance při převedení firmy na společnost s ručením omezeným. Do výpočtu jsou započteny náklady na grafika a švadlenu. Měsíční náklady jsou 127 744 Kč. Roční součet je 1 532 928 Kč.

**Tabulka č. 6: Provozní náklady – současné (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Roční náklady	Cena
Energie	75 000 Kč
Materiál	1 400 000 Kč
Účetní	15 000 Kč
Ostatní náklady	50 000 Kč
Náklady celkem	1 540 000 Kč

Poslední tabulka nákladů č. 6 ukazuje propočet průměrných ročních nákladů na provoz.

## 4.10 Finanční zhodnocení

Jako jedna z posledních částí před závěrem bude provedeno finanční zhodnocení plánovaných změn.

### 4.10.1 Současná situace

Tabulka č. 7: Finanční zhodnocení současné situace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční zhodnocení současné situace	
Položky	Cena
Roční výnosy	3 500 000 Kč
Roční mzdy	789 792 Kč
Roční náklady	1 540 000 Kč
Zisk před zdaněním	1 170 208 Kč
Zisk po zdanění	994 677 Kč

V tabulce č. 7 je vyčísleno finanční zhodnocení současné situace. Majitel se jako OSVČ s jedním zaměstnancem může veškerý zisk zdaněný patnácti procenty ponechat pro své osobní účely nebo jeho část vložit zpět do rozšiřování svého podnikání. Problém zde hraje velmi velké časové vytížení majitele.

### 4.10.2 Situace po snížení vytíženosti majitele

Tabulka č. 8: Finanční zhodnocení pro menší vytížení majitele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční zhodnocení - menší vytížení majitele	
Položky	Cena
Roční výnosy	3 500 000 Kč
Roční mzdy	1 271 472 Kč
Roční náklady	1 540 000 Kč
Zisk před zdaněním	688 528 Kč
Zisk po zdanění	585 249 Kč

Na žádost majitele, o snížení jeho časové vytíženosti, je vytvořena v tabulce č. 8 současná situace podnikání ovšem se zaměstnáním nového grafika. Celkový zisk po zdanění je oproti minulé situaci ponížen o náklady na nového zaměstnance.



### 4.10.3 Přechod na s.r.o. a provedení změn

Tabulka č. 9: Finanční zhodnocení rozvoje firmy během následujících tří let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční zhodnocení rozvoje firmy během následujících tří let				
Položky	Cena - 0. rok	Cena - 1. rok	Cena - 2. rok	Cena - 3. rok
Roční výnosy	3 500 000 Kč	4 034 800 Kč	4 541 130 Kč	5 105 716 Kč
Náklady na mzdy	1 532 928 Kč	1 532 928 Kč	1 532 928 Kč	1 532 928 Kč
Náklady na materiál	1 400 000 Kč	1 613 920 Kč	1 938 756 Kč	2 221 038 Kč
Náklady na energie	72 000 Kč	84 000 Kč	96 000 Kč	108 000 Kč
Ostatní náklady	65 000 Kč	66 000 Kč	67 000 Kč	68 000 Kč
Zisk před zdaněním	430 072 Kč	737 952 Kč	906 446 Kč	1 175 750 Kč
Zisk po zdanění	348 358 Kč	597 741 Kč	734 221 Kč	952 358 Kč

Jako nultý rok budeme považovat rok 2021. Daň pro právnické osoby činí 19%. Zisk po zdanění v roce nula ukazuje předpokládané zisky po přechodu firmy na právní formu s.r.o. a zaměstnání grafika. Během následujících tří let počítáme s každoročním deseti procentním nárůstem celkových objednávek. Zároveň uvažujeme, že nový produkt si první rok zakoupí 10%, druhý rok 15% a třetí rok 20% z celkového počtu zákazníků. Do výpočtů jsou zahrnuty i zvyšující se náklady na energie a ostatní náklady.

V uvedené tabulce je majitel veden čistě jako jednatel firmy. Nevyplácí si mzdu, ale pouze každoroční podíl ze zisku. Ten bude ponížěn ještě patnácti procentní daní při vyplácení podílu fyzické osobě.

Majitel má také možnost vyplácet si mzdu jako zaměstnanec, ze které by musel odvádět sociální a zdravotní stejně jako za ostatní zaměstnance. S touto variantou je také počítáno. V praxi je běžné, že si majitel vyplácí v podstatě minimální mzdu. Zpracovatel bakalářské práce počítá s měsíční hrubou mzdou 15 tisíc Kč. Pro majitele by to znamenalo mzdový náklad 240 tisíc Kč ročně. O tuto částku bychom snížili zisk před zdaněním a poté vypočítali zisk po zdanění. Zbýlých cca 700 tisíc by si mohl majitel vyplatit jako podíl na zisku.

Mezi následujícím druhým a třetím rokem podnikání opět dochází ke zvyšování vytíženosti majitele. Bylo by tedy vhodné začít uvažovat o možnosti brigádně zaměstnat dalšího pomocného pracovníka nebo tomu současnému nabídnout smlouvu na hlavní pracovní poměr.

## **4.11 Financování**

Pro každý podnikatelský záměr je nutné zvolit co nejvhodnější druh financování. Můžeme financovat několika různými způsoby: financování z vlastních nebo cizích zdrojů. Ideální možností je tyto dva druhy financování zkombinovat, aby byla dodržena likvidita podniku.

### **4.11.1 Vlastní zdroje**

Majitel firmy je schopen z vytvořených rezerv ze současné činnosti podnikání uvolnit částku 300.000 Kč.

### **4.11.2 Cizí zdroje**

Z vypočítaných celkových nákladů na realizaci rozšíření podniku bude pro firmu nutné zažádat banku o podnikatelský úvěr ve výši 800.000 Kč.

#### **Příklady půjček**

Československá obchodní banka, a.s. nabízí úvěr pro podnikatele až do výše čtyř milionů. Konkrétní požadovaný úvěr, tedy 800 tisíc Kč nabízí se splatností na 8 let s úrokovou sazbou 6,9%. Měsíční splátka činí 10.953 Kč. (Úvěry a financování | ČSOB, 2020)

MONETA Money Bank, a.s. nabízí úvěr Expres Business na cokoli. Při úvěru ve výši 800 tisíc Kč a splatnosti 8 let nabízí úrok 5,9% s měsíční splátkou 10.773 Kč (Podnikatelský úvěr bez ručení | MONETA Money Bank, 2020)

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvořit pro majitele firmy podnikatelský záměr s návrhem na reorganizaci pracoviště a zlepšení pracovních podmínek. Dalším cílem byl návrh na rozvoj podnikání s ohledem na časové vytížení majitele. Pomocí SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a možné hrozby. Porterův model pěti sil ukázal stav na trhu s motokrosovémi výrobky.

V práci je navržena možnost přístavby nové budovy s časovým harmonogramem a výpočtem nákladů a způsobu financování. Je vytvořen i návrh na reorganizaci pracoviště pro zlepšení pracovních podmínek a zvětšení kapacity výroby. Práce obsahuje také návrh personálních změn souvisejících s požadavkem majitele a změnou právní formy podnikání. Za účelem rozvoje firmy je navrženo zlepšení propagace s využitím sociálních sítí. Společně s touto změnou je plánována expanze na zahraniční trhy a zavedení nového produktu.

Tato práce byla předána majiteli ke zhodnocení uvedených postřehů a návrhů. Majitel souhlasí se zavedením nového produktu do portfolia firmy. O možnostech přechodu na právní formu s.r.o. bude jednat se svojí účetní, která má konkrétní údaje o nákladech a výnosech. S nadšením uvítal návrh na snížení jeho časového vytížení. Návrh na nové uspořádání pracoviště majitele velmi zaujal. Jako komplikaci však vnímá vyšší nákladu spojených s výstavbou nové budovy a nutnost se zatížit bankovním úvěrem.

## Seznam použitých zdrojů

- BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BEDNÁŘ, František. *Management a marketing služeb*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2002. ISBN 80-854-2970-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HLAVENKA, Bohumil. *Projektování výrobních systémů: technologické projekty I*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-2871-6.
- JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-63-7.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRAJÁČ, Petr a Jaroslav CHALOUPKA. *Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost*. Brno: BIC Brno, 2014. ISBN 978-80-260-5801-4.
- PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1742-1.
- SRPOVÁ, Jitka, et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.

TUČEK, David a Roman BOBÁK. *Výrobní systémy*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-731-8381-1.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.

BLECHA, J. Informace o podniku [ústní sdělení]. V Uhřicích 46. 30. 3. 2020.

### Online zdroje

Příručka pro podnikání: Vydala Hospodářská komora České republiky Odbor legislativy, práva a analýz ve spolupráci s daňovým poradcem JUDr. Ing. Martinem Kopeckým. *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2018 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z:

[https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Obecn%C3%A1\\_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka\\_pro\\_podnikatele\\_verze\\_%C3%BAnor\\_2018.pdf](https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Obecn%C3%A1_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_pro_podnikatele_verze_%C3%BAnor_2018.pdf)

KARAGIANNOPOULOS, G.D., N. GEORGOPOULOS a K. NIKOLOPOULOS. Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Info* [online]. 2005, 7(6), 66-76 [cit. 2020-05-16]. DOI: 10.1108/14636690510628328. ISSN 1463-6697. Dostupné z:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636690510628328/full/html>

Management Mania: SWOT analýza [online]. ©2011 - 2016 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Magdaléna Čevelová: SWOT analýza [online]. 2011 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

Ing. Tomáš Hajíček, MSc: Segmentace trhu [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://vseomarketingu.estranky.cz/>

VITÁSEK, Tomáš. Projekt optimalizace layoutu výrobní haly ve společnosti XY [online]. Zlín, 2015 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z:

<http://digilib.k.utb.cz/handle/10563/31169>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

Podnikatelský úvěr bez ručení | MONETA Money Bank [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nezajisteny>

Úvěry a financování | ČSOB [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani>

Internet World Stats: Usage and Population Statistics [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.internetworldstats.com/europa.htm>

NapolenCat [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-slovakia/2020/04>

H1.cz | Hybná síla pro váš online marketing: Sociální média v roce 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

Statista [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/751/facebook/>

Statista [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1882/instagram/>

BUSINESSGRAM: Specialisté na firemní Instagram už od roku 2015 [online]. 2019 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://businessgram.eu/pocet-lidi-na-ceskem-a-slovenskem-instagramu-zari-2019/>

NapolenCat [online]. 2015 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/blog/instagram-user-demographics-in-selected-european-countries/>

ČSOB: Formy podnikání - OSVČ nebo s. r. o.? | Průvodce podnikáním [online]. 2019 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: [https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/osvc-nebo-s-r-o-na-co-se-zamerit-pri-rozhodovani/?fbclid=IwAR2VBNtcaYdHB-MR7Xc7986tE\\_m8nfbLNfYcDZ8iH7FUiIsweZGGcYycbYE](https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/osvc-nebo-s-r-o-na-co-se-zamerit-pri-rozhodovani/?fbclid=IwAR2VBNtcaYdHB-MR7Xc7986tE_m8nfbLNfYcDZ8iH7FUiIsweZGGcYycbYE)

IPodnikatel [online]. 2013 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-na-prechod-z-osvc-na-sro.html>

Hospodářské noviny: Když je v kabátu živnostníka těsno, je čas k převedení aktivit pod "eseróčko" [online]. 2015 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z:

<https://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-63709510-kdyz-je-v-kabatu-zivnostnika-tesno-je-cas-k-prevedeni-aktivit-pod-eserocko>

MX Style [online]. 2018 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.mxstyle.cz/>

MOTO-UFO [online]. 2019 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.moto-ufo.cz/>

MOTOSHOP37.cz [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.motoshop37.cz/>

GRAFIX-MX [online]. 2018 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://grafix-mx.com/>

JK9GRAPHICS [online]. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <http://www.jk9-graphics.cz/>

ACE SPORT - for your sport [online]. 2010 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <http://acesport.cz/>

Autoklub České republiky [online]. 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.autoklub.cz/discipliny/motocykly/>

## **Zákony**

*Zákon o živnostenském podnikání.* In: . Česká republika, 1991, 455/1991.

*Zákon občanský zákoník.* In: . Česká republika, 2012, 89/2012.

*Zákon o obchodních společnostech a družstvech.* In: . Česká republika, 2012, 90/2012.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1: Matice SWOT analýzy.....</b>	<b>18</b>
<b>Obrázek č. 2: Marketingový mix.....</b>	<b>19</b>
<b>Obrázek č. 3: Technologické uspořádání pracoviště .....</b>	<b>24</b>
<b>Obrázek č. 4: Předmětné uspořádání pracovišť' .....</b>	<b>26</b>
<b>Obrázek č. 5: Seznam a ceny produktů 1. část .....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek č. 6: Seznam a ceny produktů 2. část .....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek č. 7: Seznam a ceny dresů .....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek č. 8: Současné organizační schéma firmy .....</b>	<b>36</b>
<b>Obrázek č. 9: Současný layout přízemí.....</b>	<b>37</b>
<b>Obrázek č. 10: Současný layout 1. patro .....</b>	<b>38</b>
<b>Obrázek č. 11: Výrobní proces firmy.....</b>	<b>39</b>
<b>Obrázek č. 12: Podprocesy výroby – 1. polepů, 2. dresů.....</b>	<b>40</b>
<b>Obrázek č. 14: Ganttův diagram provádění prací.....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázek č. 15: Nový layout pracoviště .....</b>	<b>43</b>
<b>Obrázek č. 16: Rozšířené organizační schéma pro OSVČ.....</b>	<b>44</b>
<b>Obrázek č. 17: Rozšířené organizační schéma pro právní formu s.r.o.....</b>	<b>49</b>



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1: Srovnání cen s konkurencí .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabulka č. 2: Náklady na výstavbu budovy .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka č. 3: Náklady na mzdy zaměstnanců – OSVČ – současné .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka č. 4: Náklady na mzdy zaměstnanců – OSVČ s menším vytížením .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka č. 5: Náklady na mzdy zaměstnanců – s.r.o. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka č. 6: Provozní náklady – současné.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka č. 7: Finanční zhodnocení současné situace.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka č. 8: Finanční zhodnocení pro menší vytížení majitele .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka č. 9: Finanční zhodnocení rozvoje firmy během následujících tří let .....</b>	<b>57</b>

## SEZNAM PŘÍLOH