



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT Z HLEDISKA PRODEJE VÝROBKŮ S VYŠŠÍ PŘIDANOU HODNOTOU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FROM THE PERSPECTIVE OF ADDED VALUE PRODUCTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Kratochvíl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Petr Kratochvíl
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, 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 diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit z hlediska prodeje výrobků s vyšší přidanou hodnotou

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je poskytnout návrhy v oblasti rozvoje obchodních aktivit společnosti JPL kovo s.r.o., které povedou k jejímu rozvoji a navýšení objemu prodeje.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

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

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-2-7-2049-4.

Termín odevzdání diplomové 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

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit společnosti JPL kovo s.r.o., se zaměřením na posílení současné pozice na trhu se strojním zařízením. Teoretická část shrnuje poznatky z oblastí managementu, marketingu a obchodní činnosti, zároveň i předkládá vybrané analytické metody. Analytická část se dívá na současnou situaci společnosti prostřednictvím jejího vnitřního a vnějšího prostředí. Návrhová část prezentuje doporučení vedoucí k rozvoji společnosti a jejich obchodních aktivit.

Abstract

This diploma thesis deals with the development of business activities of the company JPL kovo s.r.o., with the focus on strengthening its current position in the machinery market. The theoretical part summarizes knowledge from the areas of management, marketing, and business activities, and it also presents selected analytical methods. The analytical part looks at the current situation of the company through its internal and external environment. The last part provides recommendations leading to the development of the company and its business activities.

Klíčová slova

Rozvoj obchodních aktivit, nákup, prodej, trh, zákazník, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

Keywords

Development of business activities, purchase, sale, market, customer, external analysis, internal analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

KRATOCHVÍL, Petr. *Rozvoj obchodních aktivit z hlediska prodeje výrobků s vyšší přidanou hodnotou* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127543>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2020

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí své diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za poskytnutí cenný rad a připomínek. Taktéž děkuji společnosti JPL kovo s.r.o. a všem ostatním, kteří měli co do činění s touto prací a mým studiem.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ZPRACOVÁNÍ A METOD	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce	13
1.3 Postup zpracování a metody	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Strategický management v malém podniku.....	15
2.2 Provázání marketingu a managementu	16
2.3 Obchodní aktivity podniku.....	20
2.3.1 Nákupní činnost.....	21
2.3.2 Prodejní činnost	25
2.4 Trh a jeho pokrytí.....	26
2.4.1 B2B trh	27
2.5 Zákazník a jeho vliv na ziskovost podniku.....	29
2.6 Analýza vnějšího prostředí.....	31
2.6.1 SLEPT analýza	31
2.6.2 Analýza trhu	32
2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	33
2.7 Analýza vnitřního prostředí	35
2.7.1 Analýza 7S firmy McKinsey	36
2.7.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů	38
2.7.3 Analýza obchodních aktivit.....	39
2.8 SWOT analýza	40
2.9 Shrnutí teoretické části.....	42

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
3.1 Představení společnosti	43
3.1.1 Nabídka služeb	44
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	45
3.2.1 SLEPT analýza	45
3.2.2 Analýza trhu	51
3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	55
3.3 Analýza vnitřního prostředí	61
3.3.1 Analýza 7S firmy McKinsey	61
3.3.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů	66
3.3.3 Analýza obchodních aktivit.....	71
3.4 SWOT analýza	75
3.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	81
3.5 Shrnutí analytické části	82
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	83
4.1 Rozšíření obchodních aktivit o nabízené výrobky a služby.....	83
4.1.1 Cílenější nabídka konstrukcí fotovoltaických systémů	83
4.1.2 Servis prodaných strojních zařízení.....	84
4.1.3 Nabídka strojů s částečnou automatizací.....	86
4.2 Změna podnikové strategie v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit	87
4.3 Návrhy týkající se marketingových aktivit	89
4.3.1 Dílčí úprava webových stránek o videozáznamy	89
4.3.2 Vytvoření katalogu nabízených výrobků a služeb.....	91
4.4 Návrhy z oblasti managementu	92
4.4.1 Zkrácení doby průběhu zakázky výrobou	93
4.4.2 Vzdělávání zaměstnanců	94

4.4.3 Zavedení norem ISO 9001 a ISO 14001	95
4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů	96
4.5.1 Optimistická varianta řešení	98
4.5.2 Pesimistická varianta řešení.....	99
4.5.3 Realistická varianta řešení	99
4.5.4 Podmínky realizace.....	100
4.5.5 Vyhodnocení a kontrola.....	100
4.6 Shrnutí návrhové části.....	101
ZÁVĚR	102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	108
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	109
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	110
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	111
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

S rozvojem tržního hospodářství se o přežití podniku rozhoduje na trhu výrobků a služeb, kde si podniky konkurují nejenom vyšší ceny. Stále kratší inovační cykly, kreativní myšlení a nové nápady, moderní přístupy řízení prodeje, to jsou jen mnohé z předpokladů úspěšně řízeného podniku. Součástí obchodní činnosti je i role nákupu, kdy se podnikatel snaží nakoupit za co nejvýhodnějších podmínek. Rozvoj obchodních aktivit je téma obzvláště důležité nejenom pro podniky působící v tak tradičním odvětví jako je strojírenství. Poněvadž se ve strojírenském průmyslu nachází vysoká konkurence, je pro úspěch podniku zásadní správně implementovat vhodnou strategii postupného rozvoje.

Svoji diplomovou práci jsem se rozhodl psát v obchodní společnosti JPL kovo s.r.o., která se věnuje výrobě strojního zařízení, kovovýrobě a zámečnické výrobě. Důvodem výběru této společnosti byla blízkost tématu obchodní činnosti a osobní zainteresovanost k průmyslovému odvětví a jeho konkurenceschopnosti. Svoji roli sehrály rovněž nové technologie a oblast Průmyslu 4.0, což je velká výzva nejenom pro dnešní výrobní podniky snažící se co nejvíce navýšit produktivitu a dodat produkt v dohodnutém termínu, požadované kvalitě a za přijatelnou cenu.

Společnost JPL kovo s.r.o. je rodinným podnikem, přičemž rodinné podniky mají v české ekonomice nemalé zastoupení. Rovněž tvoří až třicet procent hrubého domácího produktu a podílejí se značnou měrou na příjmech do státního rozpočtu. Tyto podniky jsou i významnými zaměstnavateli v odlehlých částech regionů republiky. Nejenom z těchto důvodů je nutno se jimi zabývat. Je žádoucí udržet tyto subjekty i nadále životaschopné a prosperující, přičemž hlavním faktem determinujícím jejich úspěch je úroveň technického vybavení a konkurenceschopný produkt.

Jednotlivé návrhy vzešlé z této práce povedou k posílení postavení společnosti na trhu. Měly by rovněž znamenat i možná doporučení pro vedoucí pracovníky, kteří musejí neustále reagovat na nové výzvy dnešního světa. Hlavní přínos ovšem spočívá v nalezení takových návrhů, které povedou k dlouhodobé prosperitě společnosti spolu s rozvojem obchodních aktivit posílených o prodej výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Jedním z předpokladů prosperity jsou právě finální výrobky, které mohou dostat mnohé strojírenské podniky z jejich nízké ziskovosti, ve které se nacházejí.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ZPRACOVÁNÍ A METOD

1.1 Vymezení problému

V dnešním dynamickém a rychle se měnícím prostředí je nutné reagovat na změny téměř okamžitě. Dvojnásob to platí pro tradiční strojírenské podniky, které se mohou stát záhy nekonkurenceschopné.

Společnost JPL kovo s.r.o. působí ve strojírenském průmyslu, který je páteří české ekonomiky. V tomto odvětví se nachází značná konkurence, proto je nutné sledovat současné trendy a neustále zlepšovat veškeré podnikové procesy. V doposud rychle rostoucí cenou práce a ostatních vstupů, spolu s možnou obavou z klesajícího počtu zakázek vyvolanou mezinárodními turbulencemi, obchodními restrikcemi a světovou pandemií nového koronaviru, může dojít k dlouhotrvající stagnaci, až postupné platební neschopnosti společnosti. Rovněž úvahy nad odpadovým hospodářstvím a snaha zatěžovat životní prostředí co nejméně se zdůrazňují čím dál častěji. Je tudíž nezbytné posilovat vztahy se současnými zákazníky, zároveň však hledat i nové trhy a zákazníky, kteří přispějí k růstu společnosti skrze realizované zakázky.

Důsledná analýza podniku je úkol obzvláště důležitý v době, kdy v ekonomice dochází k obrácení hospodářského cyklu z důvodu externího vlivu. Současná nelehká situace tak může být příležitostí zamyslet se nad stávající nabídkou výrobků. Rozhodnutí o rozvoji obchodních aktivit si vyžádá modifikaci podnikové strategie, ale i změny zasahující do marketingových aktivit a managementu produkčních systémů. Následovat musí návrhy v podobě konkrétních zlepšení, které povedou k posílení postavení společnosti na trhu.

I přesto, že se společnost JPL kovo s.r.o. prezentuje jako výrobce strojního zařízení, realizace těchto zakázek dosahuje zanedbatelného objemu. Primárně se uspokojují odběratelé poptávající opracování materiálů, kteří se v současnosti podílí na celkových tržbách společnosti z devadesáti procent. Pokud chce být společnost dlouhodobě úspěšná a zisková, měla by se zbavit své závislosti na kovovýrobě. Možným řešením může být posílení obchodních aktivit na trhu s finálními výrobky, ke kterým bude rovněž nabízena i pravidelná servisní činnost.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvořit návrhy v oblasti rozvoje obchodních aktivit, které povedou k úspěšnému rozvoji společnosti spolu s navýšením realizovaných zakázek s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka.

Podstatnou roli bude v tomto směru hrát orientace na výrobky finální produkce, které by měly mít v realizovaných zakázkách větší zastoupení, než mají doposud. Zájem bude cílen na stávající zákazníky z oblasti průmyslové výroby, jako i na nové zákazníky skrze pozitivní reference stávajících zákazníků. Neméně významné je také zhodnocení a následné zlepšení marketingové komunikace a propagace podniku.

Též je snahou vytipovat taková doporučení, která pomohou vybrané obchodní společnosti dosahovat lepších finančních výsledků. Povedou tedy ke zlepšení hodnot vybraných finančních ukazatelů prostřednictvím dosažených tržeb a zisku generovaných za prodané výrobky a nabízené služby.

Dílčí cíle

- Charakteristika společnosti
- Představení výrobního portfolia
- Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí
- SWOT analýza
- Vlastní návrhy řešení k postupnému rozvoji společnosti
- Ekonomické zhodnocení jednotlivých variant

1.3 Postup zpracování a metody

Postup zpracování

Celá práce je rozdělena do tří částí, které je nutné vypracovat k dosažení stanoveného cíle. Tyto části byly zpracovány postupně, současně na sebe navazují a jsou vzájemně propojené.

První část práce rozebírá teoretické poznatky související s vybraným tématem. Představuje moderní přístupy řízení podniku, přičemž popisuje činnosti týkající se

obchodních aktivit, jako i význam hodnoty vybraných zákazníků pro podnik. Zmiňuje rovněž podstatu vybraných analýz použitých v druhé části práce. V této části jsou informace čerpány převážně z knižních zdrojů, které postihují vybrané téma s ohledem na jeho soudobé trendy. Patříčně je zde vysvětleno fungování jednotlivých vztahů a činností napříč podnikatelskými subjekty, zákazníky a trhy.

Jak již bylo řečeno, teoretická oblast je podstatná pro analytickou část práce, ve které bude představena analyzovaná společnost a zároveň dojde k vyhodnocení její situaci za pomoci dílčích analýz. Strategická analýza zhodnotí současnou situaci podniku a ukáže jeho silné a slabé stránky, přičemž slabé stránky budou námětem sloužícímu k vytvoření žádoucích změn. Základem pro tuto část se jeví rozhovory s jedním z jednatelů společnosti o vizi, misi a podnikové strategii, jakož i rozhovory s dalšími odpovědnými zaměstnanci společnosti, kteří se podílejí na fungování společnosti.

Následovat bude návrhová část spolu s doporučenými návrhy na zlepšení stávající situace. Tato část popisuje problémy, jejich možné řešení, ale i přínosy a omezení plynoucí z uskutečnění jednotlivých doporučení. Veškeré návrhy budou doplněny o ekonomické zhodnocení související s možnou realizací vytipovaných změn. Vybrané návrhy na změny ve společnosti by měly být především praktické a posloužit vedení společnosti jako základna pro rozhodnutí o realizaci dotyčných změn.

Metody

- Kritická rešerše vybrané problematiky sloužící k sepsání teoretické části práce
- Charakteristika společnosti a její současné situace na trhu
- Provést analýzu vnějšího prostředí za pomoci SLEPT analýzy, analýzy trhu a Porterova modelu pěti konkurenčních sil
- Analyzovat vnitřní prostředí skrze McKinseyho model 7S, analýzu obchodních aktivit a vybrané finanční ukazatele
- Provést SWOT analýzu s následnou interpretací silných a slabých stránek společnosti, jako i hrozbami a příležitostmi působícími a ovlivňujícími společnost zvenčí
- Za pomoci dosažených výsledků vybraných analýz navrhnout doporučení k rozvoji obchodních aktivit

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce zmiňuje a vysvětluje pojmy a principy související s vybranou problematikou. Charakterizuje obchodní činnost v podniku a popisuje její jednotlivé funkce. Zabývá se vazbami této činnosti především na marketing a podnikovou strategii. Vybrané analytické metody uvedené v této práci slouží k pochopení a analýze podniku a jeho širšího okolí.

2.1 Strategický management v malém podniku

Malé společnosti zaujímají menší část trhu nebo podnikají na omezeném území. Většinou s omezeným množstvím výrobků a služeb. Hlavní osobou, která je v kontaktu s trhem, tak bývá převážně sám zakladatel. V malých společnostech jsou důležité především hodnoty a očekávání vyšších pracovníků, kteří mohou být i v postavení vlastníků. Pokud se takováto společnost nespécializuje na určitou část trhu, bude pravděpodobně vystavena značným konkurenčním tlakům. Otázky týkající se konkurenční strategie budou obzvláště důležité pro malý podnik. Rozhodnutí týkající se konkurenční strategie bývají silně ovlivněna těmi, kdo stojí ve vedení a podnik řídí.

Tyto podniky jsou povětšinou soukromými společnostmi. Jedním z důsledků této skutečnosti je schopnost ovlivňovat shromážděný kapitál. To může znamenat spolu s vlivem zakladatele na volbu produktů a trhu omezení strategických možností. Podnik může shledat za vhodné upevňování pozice uvnitř vymezeného trhu. Pokud se tak neděje, stává se klíčovou záležitostí získávání finančních prostředků od bankovních domů na expanzi na nové trhy (Johnson, 2000, s. 25).

Ve strategickém managementu se vyskytuje orientace na zákazníka. Marketing se tak stává významným faktorem vstupujícím do strategického plánování a rozhodování. Životaschopnost podniku je tím determinována, jak silná je konkurenceschopnost vyráběných produktů či poskytovaných služeb (Fotr, 2017, s. 20).

Podstatou strategického řízení je strategie, kterou se myslí „*široce založený vzorec, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů*“ (Fotr, 2017, s. 20). Jde o část spojující poslání

společnosti a činnosti vykonávané zaměstnanci, kteří vytvářejí požadované výstupy a naplňují stanovené cíle. Může se jednat o celou řadu hypotéz určujících konkurenceschopnost podniku, rozvoj podnikových kompetencí, náplň vytyčených cílů a v neposlední řadě rovněž řízení aktivit směřujících k naplnění těchto cílů.

Strategická rozhodnutí primárně řeší vymezení aktivit podniku, přizpůsobení aktivit podnikovému prostředí, alokaci a přerozdělování veškerých zdrojů, hodnoty a očekávání těch, kteří vybranou strategii řídí, a především směr, kterým se hodlá podnik dlouhodobě ubírat. Strategie se tak stává nedílnou součástí manažerských procesů, které v počátcích vymezí poslání podniku a ke konci jsou konkrétní výstupy naplňující stanovené cíle.

Strategický management je věda a umění, jak vymežit, realizovat a patřičně hodnotit rozhodnutí managementu, která se mají postarat o dosažení stanovených cílů. „*Strategický management je souborem instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů*“ (Fotr, 2017, s. 20).

2.2 Provázání marketingu a managementu

Skrze marketingové aktivity realizované podnikem dostává management informace na vstupu z vnějšího prostředí. Na jejich základě stanovuje své vize a poslání, rozhoduje o strategických a taktických krocích, které je třeba učinit v oboru svého podnikání. K naplnění vytyčených podnikových cílů napomáhají marketingové aktivity na výstupu do vnějšího prostředí.

Každý podnik si buduje vlastní marketingový a manažerský informační systém, sleduje současnou ekonomickou situaci i menší dopady působící na své podnikání. V rámci podniku se provádí sběr dat, jejich třídění, analyzování a následné ukládání na určená místa. Potřebné informace jsou poskytovány manažerům k rozhodování a tvorbě konkurenceschopných produktů (Paulovčáková, 2015, s. 21).

Bez kvalitních informací lze jen stěží správně rozhodovat a řídit. Proto je nutné informace prověřovat a správně pro manažery nastavit. Marketingový informační systém se skládá z těchto částí (Paulovčáková, 2015, s. 21):

- „*Systémy vnitropodnikových dat – obsahují informace z interní databáze firmy.*“
- „*Marketingový zpravodajský systém – zachycuje průběžné informace o konkurenci, o vývoji podnikatelského prostředí.*“
- „*Marketingový výzkum – obsahuje výstupy konkrétních výzkumných úkolů.*“

Zdroje působící na podnik můžeme rozdělit na zdroje interní a externí. Interní zdroje zahrnují přehledy o prodaných výrobcích i o prodeji jednotlivých druhů výrobků, o sezonnosti prodeje, o realizovaných objednávkách, cenách nebo informace od obchodníků poskytující reference zákazníků ohledně jejich spokojenosti či připomínek. Tyto zdroje pocházejí z vlastního účetnictví, ekonomických rozborů a analýz.

Obchodní společnosti spravují databáze zákazníků, prodejů a nabízených produktů. U zákazníků je nutné evidovat jméno, adresu, realizované zakázky, případně názory a další sdělení. Databáze by měly být pomocníkem vybraným pracovníkům při rychlém hledání (Paulovčáková, 2015, s. 22).

Naproti tomu externí zdroje jsou informace z novinových článků, informace o konkurenci nacházející se v brožurách či katalogu konkurence, z výstav a akcí, z webových stránek společností, údaje získané z průzkumu trhu či od institucí poskytující statistické údaje. V jisté míře jsou využívány rovněž sociální sítě. Takto získané informace by měly být úplné, reálné, aktuální, spolehlivé, využitelné, objektivní a srozumitelně zpracované pro účely rozhodování.

Informace se všeobecně mohou týkat určitého časového okamžiku, kdy dochází k jejich sběru. Informace mohou mít kvalitativní (slovní popis postojů, motivů nebo osobnostních profilů) nebo kvantitativní (číselné vyjádření demografických údajů nebo velikost poptávky) úroveň. Podle zdrojů se jedná o informace sekundární, tedy získané z dříve zjištěných údajů nebo primární, které jsou získané pro vybraný účel prvotně. Z finančních a časových důvodů je rovněž žádoucí před primárními daty provést analýzu dat sekundárních (Paulovčáková, 2015, s. 22).

Marketing lze chápat rovněž jako styl řízení zaměřený na trh a zákazníka. Jeho význam je stejně důležitý pro jakoukoliv společnost bez ohledu na formu vlastnictví či velikost. Rozdíl je u malých podniků zejména v rozsahu činností a velikosti rozpočtu vyhrazeného

na tyto aktivity. Mezi přednosti, které pramení z aktivity malých podniků a mají tak nezanedbatelný vliv na zákazníka, patří (Veber a kol., 2012, s. 184-185):

Pružnější reakce na změny – Malé a střední podniky dovedou reagovat téměř okamžitě na změny, které se uskutečňují velice rychle na dynamickém trhu. Snaží se predikovat změny v poptávce a reagovat na ně.

Orientace na zákazníka – Poněvadž se malé podniky orientují na vymezenou část trhu s méně zákazníky, podnikatelé tak více naslouchají svému zákazníkovi. Dle přání a požadavků zákazníka rychle mění poskytované produkty. Svoji přízeň si zasluhují díky osobitému přístupu a poskytováním nadstandardních služeb.

Zaměření na specializovaný produkt – Vysokou kvalitu výrobků a služeb doprovází soustředění malých podniků na přesně vymezený sortiment. Pozitivní zkušenost tak vytváří a upevňuje vzájemně budované dlouhodobé vztahy.

Osobní přístup – Bližší vztah podnikatele přináší zákazníkovi jedinečnost a výjimečnost s jakou je s ním jednáno. Bližší kontakt je tak ceněn i z důvodu získávání potřebných informací, které podnikatel získá bez vynaložení větších finančních prostředků. Osobní přístup je dnes pro zákazníka, který je přesycen masovým trhem, cenný.

Nadšení podnikatele – Jde o určitou záruku zákazníkovi, že o podnik je postaráno s náležitou péčí. Je to i náznak do budoucna, že se majitel bude podnik snažit rozvíjet.

Plochá struktura řízení – Problémy se od zákazníka dostávají přímo k vedení či majiteli podniku, který je tak má možnost ihned řešit.

Zdvořilost a loajalita zaměstnanců – Zaměstnanci malého podniku se navzájem znají a cítí spoluzodpovědnost za image a působení podniku. Tento pozitivní faktor se projevuje na straně zákazníka.

Z uvedeného však vyplývají i nevýhody, které mají vliv na malé a střední podniky (Veber a kol., 2012, s. 185-186):

Nedostatek finančních prostředků – To je jeden z důvodů omezené marketingové činnosti malých podniků. Proto se snaží vynakládat finanční prostředky vyčleněné na marketingové aktivity co nejučelněji a nejefektivněji.

Nedostatek lidských zdrojů – Z omezených finančních prostředků lze odvozovat i omezení na straně zaměstnání vysoce odborných pracovníků v oblasti marketingu.

Nedostatek kompetencí podnikatele – Podnikatelé začínající podnikatelskou činnost mají určité znalosti teorie. Nechybí jim ani praktické znalosti a zkušenosti v oboru podnikání. Chybí jim však rozsáhle znalosti z oblasti práva, účetnictví, finančního řízení podniku či vedení lidí. Neschopnost správně sestavit strategii, provést výzkum trhu nebo sestavit marketingový plán může mít závažné důsledky na hospodářskou činnost podniku.

Ohraničený trh – Úzce zaměřený produkt zužuje počet možných zákazníků. Taktéž nižší výrobní kapacity vedou k menší produkci, a tím k menšímu množství obslužených zákazníků.

Výstupem marketingových aktivit podniku je marketingové plánování, které je zaměřeno na budoucí stav a stanovuje, čeho má být dosaženo, s jakými finančními prostředky, kdo to bude realizovat a jakým způsobem. Řada drobných podnikatelů si neuvědomuje důležitost marketingu a věnují svoji pozornost běžnému operativnímu řízení.

Marketingový plán má však v podnikatelské činnosti smysl, jelikož pomůže identifikovat zdroje konkurenční výhody, umožňuje kontrolovat plnění podnikových cílů, napomůže k odhalení problémů nebo vymezí slabé a silné stránky společnosti. Ve své podstatě jde o provázanost tržních a podnikových úkolů, které jsou odvozené z podnikových a marketingových cílů (Veber a kol., 2012, s. 191-192).

Podnikové strategické plánování – stanovení podnikových cílů:	vize, mise; cíle podniku
Marketingové strategické plánování – stanovení marketingových cílů:	situační analýza; marketingové cíle; marketingové strategie, volba trhu
Marketingové taktické plánování – sestavení marketingového plánu:	rozdělení a stanovení úkolů; rozpočet; alokace zdrojů; zodpovědnosti, kontrolní mechanismy, marketingový plán
Marketingové operativní plánování – sestavení operativního plánu:	prosazování marketingových a podnikových úkolů; prodej; marketingový mix

Obrázek 1: Vztah a provázanost podnikového strategického plánování s marketingovým plánováním (Zdroj: Veber a kol., 2012, s. 192).

2.3 Obchodní aktivity podniku

Pro podnikatele je velmi důležité hledat a udržovat si obchodní kontakty. Ať jde o nákup surovin a polotovarů či prodává své výrobky společně na další zpracování nebo jsou určeny na spotřební trh konečným zákazníkům. Oba druhy činností, tedy nákup i prodej, mají podstatný vliv na hospodaření podniku. Existují však značné rozdíly k přístupu řízení obchodní činnosti, které jsou výsledkem těchto skutečností (Veber a kol., 2012, s. 201):

- Zda je finální výrobek více nebo méně závislý na vstupním materiálu, v případě většího podílu vstupního materiálu je činnost nákupu obzvláště důležitá.
- Jestli je výrobek určen konkrétním zákazníkům nebo vstupuje na trh ve větším množství rozmanité skupině zákazníků.
- Kde se odehrává obchodní činnost, zda na teritoriální úrovni, regionální nebo mezinárodní.

Oběma obchodními činnostmi, nákupem i prodejem, je společných několik momentů. Velice blízký je v tomto ohledu účel obou činností. Cílem nákupní činnosti je nakoupit vybrané množství v požadované kvalitě, ve stanovený čas, a za co nejvýhodnější cenu. Prodejní činnost má za úkol zajistit dodávky v nasmlouvané kvalitě, v dohodnutý čas, za výhodnou cenu pro podnik (Veber a kol., 2012, s. 201).

Problematika obchodní činnosti není spojena pouze s otázkou týkající se dohod, které mají zabezpečit dohodnutou cenu, množství prodaných či nakoupených položek nebo termíny dodávek. Neméně podstatné jsou rovněž transakční náklady. Mezi tyto náklady řadíme administrativní náklady, přepravní náklady, náklady na reklamace, případně další náklady, které je nutné vynaložit mezi vyřízením objednávky a termínem předání výrobku.

Stejně důležitý je i právní rámec obchodních činností. Nákupní i prodejní činnosti se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který mj. definuje vztahy mezi podnikatelskými subjekty navzájem, ale i vztahy mezi nimi na jedné straně a spotřebitelem na straně druhé. V případě vztahu se spotřebitelem je třeba zmínit i neméně podstatný zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

Smluvní vztahy jsou další náležitostí spadající do obchodních činností. Smluvními vztahy se podniky zavazují realizovat nasmlouvané dodávky. Správně uzavřená smlouva je prvním krokem spolupráce. Vyšší forma vztahů mezi dodavatelem, resp. odběratelem a podnikatelem, je partnerství, které potvrzuje vzájemnou důvěru mezi obchodujícími subjekty (Veber a kol., 2012, s. 201).

Dnešní kontakty mezi podnikem a zákazníkem, resp. odběratelem, už neprobíhají pouze v písemné podobě, ale v řadě případů je užíváno moderních komunikačních prostředků. Automatická je dnes komunikace skrze e-mail nebo jiné komunikační nástroje.

V dnešním moderním světě si vydobily své postavení elektronická komunikace a online obchod (e-business nebo i e-commerce). Tyto pojmy zahrnují obchodní transakce, distribuci produktů nebo servis uskutečňovaný pomocí internetu. Dnes je již online obchod klasickým partnerem kamenných obchodů. Samozřejmostí je prodej výrobků či poskytování servisu prostřednictvím internetu, kdy si zákazník vyřídí vše u sebe, aniž by musel někam chodit. Výhodou je jednoznačně již zmiňované pohodlí, snadná dostupnost, rychlost nákupu nebo často i nižší prodejní cena.

Pro podnik je tato příležitost způsobem, jak si ověřit aktivní reakce zákazníků. Pomocí dobré marketingové komunikace tak může dostávat přímou zpětnou vazbu. Na základě takto získaných informací může pružně reagovat a například snížit náklady na prodej, snadněji plánovat globální marketingové aktivity, snižovat časové prodlevy, upevňovat obchodní vztahy nebo měřit návštěvnost své webové stránky. Podniky, které jsou malé, méně viditelné nebo sídlí v odlehlých místech, tak mají nástroj ke zviditelnění. Internet jim však nezaručí automatický úspěch, s jeho pomocí však mají větší šance ho dosáhnout.

Podstatnou úlohu v obchodní činnosti tvoří logistické toky. Manipulace zboží, ať jde o časté či méně časté dodávky, hraje v procesu přepravy nezanedbatelnou roli. Dále také uskladnění, výdejní místo nebo expedice potřebují rozmístění, které bude efektivní z hlediska přepravy produktů (Veber a kol., 2012, s. 201-202).

2.3.1 Nákupní činnost

Veškerá činnost podniku je do jisté míry závislá na činnostech nákupu. Úroveň nákupu ovlivňuje výrobní činnost podniku, plnění dodacích termínů, kvalitu realizovaných

zakázek i ekonomickou stránku věci z hlediska nákladů na materiál. Nakupované prvky představují značný okruh položek, které jsou zabezpečujícími složkami plynulosti výrobní, potažmo celé podnikatelské činnosti. Mezi tyto prvky patří (Veber a kol., 2012, s. 203-204):

- „*Základní suroviny a materiál.*“
- „*Energetické suroviny.*“
- „*Elementy vyráběné v korporaci, kompletační díly.*“
- „*Různé pomocné materiály (maziva, chladiva, čisticí prostředky, administrativní materiál).*“
- „*Nakupované služby (údržbářské, stavební, poradenské, úklidové).*“
- „*Nákupy výrobních prostředků (strojů, zařízení).*“

Pokud chce podnik zajistit plynulost nákupní činnosti, musí být správně řízena. Úkoly nákupního managementu se týkají zejména ujasnění potřeb, stanovení velikosti a termínů potřeby, hledání dodavatelů, volby dodavatele, tvorby objednávky, kontroly a zúčtování dodávky, skladování, vyskladnění a sledování potřeby (Vávrová a Tomek, 2007, s. 273).

Nákup a jeho plánování je důležitou činností uvnitř podniku. Podnikatel by měl mít, díky zkušenostem z minulých let, vývoje zakázek a ambicí potenciálních zakázek, určitou představu o budoucích výkonech. Podle těchto faktorů a norem spotřeby materiálu by měl odhadnout spotřebu klíčových materiálů (Veber a kol., 2012, s. 204-205).

Důležité je rozdělení nakupovaných položek do vymezených skupin. Přihlížíme tak k důležitosti nakupované položky pro podnik, nákupnímu riziku nebo finanční náročnosti. Pracovník nákupu posléze zařadí objednané položky do následujících skupin (Veber a kol., 2012, s. 204-206):

Strategické vstupy – Jedná se o materiály, které jsou pro výrobu požadovaného produktu klíčové, jsou drahé, případně je u nich vysoké nákupní riziko. V případě nedostatku těchto materiálů dochází ke značným problémům.

Ostatní vstupy – Jde o různé položky, které může nákupčí členit do dalších podskupin. Nejedná se o klíčové materiály, jelikož v případě ztráty dodavatele ho lze jednoduše nahradit dodavatelem jiným. Přístup k řízení těchto materiálů se bude lišit. Z hlediska

potřeby mohou být k dispozici přímo na skladě, v případě naléhavosti budou operativně zabezpečeny dodavateli.

Druhým podstatným činitelem pro správnou nákupní činnost je výběr dodavatelů. Velikost nákupu může být realizována jednou dodávkou nebo více postupnými dodávkami. Současně se vyskytuje nákup potřebného materiálu metodou „Just in Time“. Tento způsob nákupu je snahou odběratele nekupit velké množství materiálu na skladě, ale přímo v době potřeby naskladnit a okamžitě využít dané položky k výrobě. Takto můžeme zaopatřit nákup až po uznání dodavatele za spolehlivého. Podnik by měl mít přehled nejenom o primárních dodavatelích, ale také o dodavatelích alternativních.

Nutností je hledat takové dodavatele, kteří nabízejí kvalitní produkty za přijatelnou cenu. V praxi není nic neobvyklého, pokud si odběratel vyžádá vzorky, které následně podrobí zkouškám kvality. Další možností výběru dodavatele je vypsání výběrového řízení.

Nákupní činnosti se týká také uzavírání obchodních smluv. Právní úprava v tomto ohledu vytváří jakýsi základní rámec, řadu údajů si však obchodní partneři doplní ve smlouvě. Podstatnou informací je v tomto ohledu předmět dodávky. Ten je velice často odkazován na technickou normu, konstrukční dokumentaci nebo na vzorek. Aby se tak podnik vyhnul nesrovnalostem, je dobré co nejpřesněji vymezit s dodavatelem předmět dodávky.

Smluvní vztah by měl taktéž obsahovat cenu, dodací podmínky a platební podmínky. Součástí však může být i řada dalších ujednání. Příkladem může být způsob balení, způsob likvidace obalů, likvidace odpadů, povinnost vybavit dodávku potřebnými dokumenty, sankční ustanovení v případě neplnění dohodnutých termínů, místo řešení sporů nebo za jakých podmínek lze uplatnit náhradu škody.

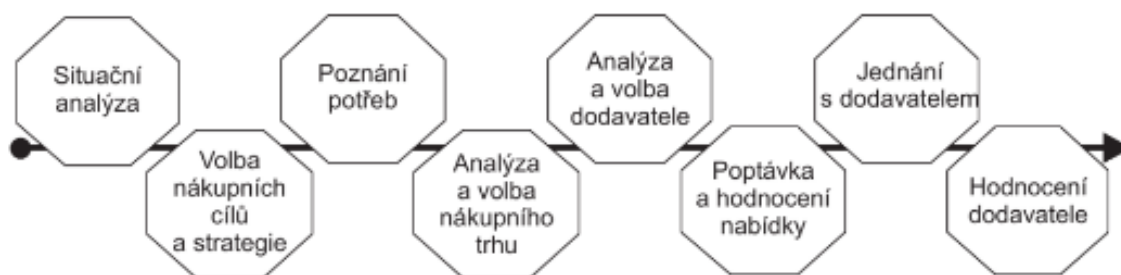
U opakovaných dodávek se velice často zakládá rámcová smlouva, která obsahuje předmět dodání, dodací a platební podmínky, pravidla jejich úprav a jiné (Veber a kol., 2012, s. 204-206).

Z hlediska získávání konkurenční výhody je i oddělení nákupu zodpovědné za dodržování cílů a opatření, která spadají do oblastí ekonomických, tj. náklady a zásoby, ekologických, sociálních nebo technických. Ambice podniku v těchto oblastech zcela mění postavení a orientaci nákupu, tak jak je v některých organizacích chápán, jako

pasivní opatřování vzniklých potřeb. Nákup musí mít aktivní roli, kdy jde o spoluúčast na volbě materiálu při přípravě výroby, podílet se na rozhodování o typu materiálového standardu a na volbě substitučních materiálů. V druhé řadě musí nákupní činnost zajistit vybrané funkce uvnitř podniku, a to materiálové prvky všem svým interním odběratelům, jejich servis včetně přípravy a přesunu na vybraná pracoviště. Rovněž se musí podílet na spolupráci při hledání nejvhodnějšího způsobu využití materiálu pro vybraný účel, hledání možností využití druhotných zdrojů a nakládání s odpadem (Vávrová a Tomek, 2007, s. 273-274).

Důležité je též uplatnit ve všech fázích nákupního procesu marketingový přístup. Za prvé je to tvorba a implementace nákupní strategie a nákupních cílů, výzkum a vymezení trhu s materiálem, rozhodnutí o tvorbě zásob a vztahu s dodavateli, který zahrnuje vzájemnou loajalitu, platební podmínky, cenu a další vlastnosti.

Rozhodující je při nákupním marketingu i kontrola spotřeby materiálu nebo požadavky na nákup na úrovni interních odběratelů. Moderní nákupní a materiálový management vyžaduje uplatnění prvků na úrovni strategické, taktické a k tomu i operativní. Prostřednictvím takto definovaných nároků a vymezení na nákupní činnost lze vymezit model nákupního marketingu, který předkládá proces realizovaných činností spadajících do nákupu (Vávrová a Tomek, 2007, s. 274).



Obrázek 2: Model nákupního marketingu (Zdroj: Vávrová a Tomek, 2007, s. 274)

Vnímání nákupní činnosti v kontextu marketingové aktivity odpovídá stanoveným principům nákupního chování podniku. V nich obsažené výkony je nutno chápat jako přínosy a požadavky různých stran (Vávrová a Tomek, 2007, s. 274):

Nákupce má přání – Jedná se o požadavky interních zákazníků při tvorbě hodnoty, které je nákupce povinen zajistit. Zároveň ale dodavateli nabízí využití jeho výkonů. Požadavky a realizované výkony tak stojí proti sobě.

Dodavatel respektuje přání zákazníka – Dodavatel nabízí své výkony a na oplátku požaduje přiměřenou hodnotu. Má zde též své požadavky, které chce uspokojit. Opět proti sobě stojí požadavky a výkony.

2.3.2 Prodejní činnost

Veškeré rozmyšlení obchodníka musí začínat uvažováním o zákazníkovi. Jaký je, v jaké pozici se nachází, jak je pro nás důležitý, jaké je jeho chování, jaké jsou jeho tužby a očekávání, a především jaká je jeho hodnota a přínos pro podnik. Dominantní postavení zákazníka nutí obchodníky k rozeznání potřeb a požadavků zákazníka a vycházet jim vstříc (Kotler a Keller, 2013, s. 487-488).

Každý podnikatelský subjekt prosperuje z peněz svých odběratelů. Dnešním problémem není vyrobit výrobek, ale sehnat zákazníka, prodat mu výrobek a dostat za něj řádně zaplacení. Podnikatel musí svoje výrobky prodávat, aby mohl reprodukovat proces výroby a zároveň dosáhl ziskovosti.

Nepostradatelnou součástí prodejní činnosti je kvalifikovaný prodejce. Mezi požadavky na způsobilost prodávat výrobky společnosti můžeme najít dobrou znalost prodávaných produktů a platebních podmínek. Znat zvyklosti klientů a jejich prodejní potenciál, případně způsoby financování uzavřených objednávek. Nutností je rovněž psychologie prodeje, ochota porozumět zákazníkovi a jazyková vybavenost prodávajícího (Veber a kol., 2012, s. 206-207).

Aby podnik minimalizoval riziko za nezaplacení dodané produkce, měl by prověřovat důvěryhodnost svých odběratelů. Obzvláště, pokud jde o vysoce nákladné dodávky, popřípadě dodávky novým odběratelům. Podnikatel by měl informace o svých klientech vkládat do databáze a průběžně je aktualizovat. Pokud má dodavatel letité zkušenosti, může se opírat o vlastní úsudek. Ovšem s rostoucím počtem obchodních partnerů je nutné založit databázi jak zákazníků, tak i dodavatelů.

Řadu dalších informací o odběratelích se podnikatel dozví z veřejných databází, z mediálního prostoru nebo si může vyžádat bankovní informace o vybraném podnikatelském subjektu. V případě zahraničního obchodu se může obrátit na instituce pomáhající podnikatelům rozjet podnikání v dané zemi, jako jsou ministerstva, ambasáda v dané zemi nebo CzechInvest (Veber a kol., 2012, s. 207).

Součástí prodejní činnosti je také volba distribuční cesty. Dodat produkt zákazníkovi snadno, pohodlně, na správné místo a čas. Jedná se o jednu z možných konkurenčních výhod, které podnik může dosáhnout. Obecně se rozlišují dvě různé distribuční cesty, a to přímá a nepřímá distribuční cesta.

Přímá distribuční cesta předpokládá prodej produktu bez mezičlánku, pomocí vlastních prodejních míst. Zástupci podniku komunikují přímo se zákazníkem, kterému pak přímo poskytují výrobky či služby. Tato skutečnost se většinou zakládá na ekonomické úvaze a finančních prostředcích, které by podnikatel vložil do budování rozsáhlé distribuční sítě.

Naopak nepřímé distribuční cesty předpokládají soustavu mezičlánků, které nabízejí služby spojené s odbytem výrobků. Tato skladba se časem může měnit v závislosti na čase, prostředí trhů, vývojové fázi společnosti nebo na cyklu životnosti výrobku (Veber a kol., 2012, s. 206-208).

2.4 Trh a jeho pokrytí

Mnoho společností se postupně vyvinuli do podoby, kdy byl trh pokryt jejími produkty jen v omezeném množství. Pro postavení produkce na trhu je nezbytné zvolit způsob, kterým bude společnost postupovat. Tato činnost nevyhnutelně vede k selektivnímu přístupu při pokrývání trhu. Pokud jsou však ambice společnosti větší a předbíhají existující možnosti na dosud působících trzích, je přirozené hledat nové možnosti k poskytování produktů na jiných trzích. V tomto směru existují tři způsoby vývoje trhu (Johnson a Scholes, 2000, s. 265).

Prvním způsobem je rozšíření aktivit do oblastí trhu, které nejsou prozatím obslouženy. Tento způsob by mohl vyžadovat částečnou úpravu produktu, který by vyhovoval podmínkám segmentu, na který se chystá společnost zaměřit. Možností může být rovněž

uvedení nové značky, což s sebou nese dodatečné náklady, například v podobě vývoje nových kvalifikací (Johnson a Scholes, 2000, s. 266).

Dalším způsobem je vývoj nových možností pro současně nabízené produkty. Příkladem mohou být výrobci oceli, kteří postupně nacházeli nové aplikace pro vyráběné produkty. Tak se dostal materiál používaný na výrobu příborů a náradí k zařízením určeným do kosmu či k letecké dopravě. K důkladné analýze každého nového trhu je zapotřebí stanovit si požadavky na produkt a disponovat kvalifikací na dostatečné úrovni.

Třetím způsobem, jak využít potenciál společnosti je dynamičtější působení uvnitř dané země nebo mezinárodně vstupovat na nové trhy. Tato etapa může vyžadovat přizpůsobit nabízené produkty a marketingové aktivity. Častým jevem je nasazení nových agentů v oblastech s nízkými prodejmi. Je také zapotřebí nových kvalifikací jako je analýza trhu, jazykové znalosti a povědomí o dané kultuře. Společnosti si v tomto ohledu musejí zajistit zdroje a potřebné kvalifikace. Zvyšující se podíl společností participujících na možnostech globalizace vyžaduje organizaci vyrovnat tři hlavní prvky – podíl na globálním trhu, globální vyrovnanost na trzích a působení na globálně strategických trzích (Johnson a Scholes, 2000, s. 266-267).

Při rozšiřování obchodních aktivit existují důležité skutečnosti týkající se organizačního plánování. Příkladem může být zvážení a stanovení struktury organizace, vzhled a funkce produktů či kontrolní mechanismy. Kromě tohoto je pro udržitelný růst nutné vytvořit schopnost pro redukci investic, které si vyžaduje rozhodnutí vstoupit na nové trhy (Johnson a Scholes, 2000, s. 267).

Pokud se zaměříme na inovaci, lze se soustředit na komplexní inovační rozvoj podniku. Jedná se o orientaci na opatření v jeho interním prostředí. Ty ve svém důsledku vedou ke zvýšení kvality nabízených produktů, ke zkracování dodacích lhůt, ke snížení výrobních nákladů, k uzavírání výhodných smluv s odběrateli i dodavateli nebo unikátnímu řešení v oblasti technologického rozvoje (Kašík a Havlíček, 2012, s. 71).

2.4.1 B2B trh

Podniky mají nejenom konečné zákazníky, ale prodávají rovněž i dalším společnostem. Tento koncept obchodování nazýváme B2B trh (Paulovčáková, 2015, s. 105). B2B trh

(Business to Business) je založen na vztahu dvou společností, které mezi sebou navzájem obchodují bez vlivu konečného zákazníka. Běžně funguje pomocí elektronické výměny dat – objednávky, faktury a jiné. Vyšším stupněm jsou pak různá internetová tržiště, které mají za cíl zprostředkovat celý obchod (Veber a kol., 2012, s. 203). Mezi odvětví, orientující se na B2B trh lze zařadit zpracovatelský průmysl, stavebnictví, těžební průmysl a mnoho dalších (Paulovčáková, 2015, s. 105).

Pracovníci marketingu a obchodu řeší v rámci B2B trhu podobné problémy jako na spotřebním trhu B2C (Business to Customer). Pro trhy B2C je charakteristická kvalita na vyšší úrovni. Tento model totiž zahrnuje vazby podniku na koncové zákazníky ve třech stádiích. Prvním je informovat o produktu, dále získat zpětnou vazbu, a nakonec realizovat obchod (Veber a kol., 2012, s. 203). Na trhu B2B se musí především pochopit touhy a požadavky zákazníků, zaobírat se novými příležitostmi v oboru, zdokonalovat řízení hodnoty a nástroje techniky (Paulovčáková, 2015, s. 105).

Odlišnosti oproti trhu B2C však existují, jsou jimi (Paulovčáková, 2015, s. 105):

- „*Jednání s menším počtem větších zákazníků.*“
- „*Nákup uskutečňují kvalifikovaní nákupčí s profesionálním přístupem, do rozhodování o nákupu se většinou zapojuje více lidí.*“
- „*K uzavření zakázky většinou dochází až po více jednáních a návštěvách.*“
- „*Mezi dodavatelem a zákazníkem bývá těsný vztah, k udržení vztahu je zájem nabídku přizpůsobovat, někdy firmy obchodují mezi sebou vzájemně.*“
- „*Poptávka bývá nepružná, málo ovlivnitelná cenou, protože výrobci obvykle nenakupují větší množství.*“
- „*Nákup bývá upřednostňován přímo od výrobců než od zprostředkovatelů.*“

Na trhu, kde obchodují podniky mezi sebou, se vyskytují tři oblasti nákupní situace. První z oblastí je přímý opakovaný nákup. V tomto směru jde o opakované objednávky výrobků či služeb od stejného dodavatele. K této činnosti slouží většinou automatizované systémy pro opakované objednávky, které mají za cíl šetřit čas. Příležitostí mohou mít i noví dodavatele, pokud je podnik nespokojen se současným dodavatelem, případně hledá novou nabídku (Paulovčáková, 2015, s. 105-106).

Další situací je modifikovaný opakovaný nákup. Společnost vyžaduje pozměňovací návrhy v oblasti ceny či dodacích termínů, což může být příležitost pro nové dodavatele.

Třetí oblastí je nové zadání při poptávce výrobku či služby, které společnost nakupuje poprvé. Tento proces se může jevit jako náročnější, jelikož dochází k shromažďování nových informací, vyhodnocování a rozhodování, kterého se účastní větší množství lidí.

Konkurence na trhu je silná, proto musí společnost hledat nové způsoby, jak zatraktivnit svoji nabídku a zajistit si tak věrné odběratele s opakujícími se nákupy. Jedním z doporučení, jak dosáhnout větší loajality odběratelů je využít kladných referencí stávajících zákazníků, kterým byla dána jistá výhoda. K rozvoji obchodu mohou posloužit také podnikové adresáře, inzerce, veletrhy nebo internet. Dodavatelé musejí identifikovat nové příležitosti, které budou proměněny v konečný prodej a společnost tak získá nového odběratele (Paulovčáková, 2015, s. 105-106).

2.5 Zákazník a jeho vliv na ziskovost podniku

Bezprostředním úkolem jakékoliv společnosti je poskytnutí hodnoty pro zákazníka spolu s inkasovaným ziskem. V dnešním rychle se měnícím okolí a silně konkurenčním prostředí se stále více informovanými kupujícími, kteří stojí před možností neomezeného výběru možností, může podnik uspět pouze tehdy, pokud bude opakovaně vylepšovat vlastní proces poskytování hodnoty. Skrze něj musí zákazníkům nabízet tu nejvyšší hodnotu (Kotler, 2013, s.65).

Vztahy mezi zákazníky a podnikem jsou posíleny, pokud je zákazníkovi poskytována vyšší hodnota. Silný vztah mezi oběma zároveň dává základ pro podnik udržet si ziskové zákazníky. To je také důvod, proč se podniky snaží neustále hledat nové cesty, jak vyhovět současným i novým zákazníkům (Hitt a kol, 2007, s. 107-108).

Důsledkem změn v tržním prostředí se ukázala nezbytnost rozlišování péče o zákazníky. Vlivem těchto vnějších změn dochází rovněž ke změnám procesů a činností uvnitř podniku. Ty mají za úkol přispívat k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka s ohledem na ekonomické aspekty. Zaprvé je v současnosti nutnost stále lépe odhalovat a uspokojovat potřeby a přání zákazníků, kteří jsou stále více náročnější a pod tlakem konkurence.

Zadruhé musejí být zákazníci spolu s uspokojenými potřebami rentabilní a přinášet tak ekonomický efekt.

Obchodníci se ovšem nemohou domnívat, že spokojený zákazník automaticky přispěje k lepším hospodářským výsledkům. Zvýšená péče o zákazníky je ve většině případů spojená s dodatečnými náklady. Tržby se tak nestávají kritériem pro posouzení kladného efektu pro podnik. Je tedy nezbytné sledovat výdaje na zákazníka a měřit jeho individuální přínos k hospodářským výsledkům podniku (Lošťáková a kol., 2009, s. 106-112).

Vysoce konkurenční prostředí si žádá dlouhodobý a výhodný vztah mezi zákazníkem a podnikem založený na vzájemné důvěře. Kritériem se tak nestává krátkodobý zisk, ale přínosná spolupráce v dlouhém časovém období. Dalším kritériem se stávají zvyšující se investiční výdaje na obsluhu zákazníků. Ke spokojenosti zákazníků podnik realizuje investiční výdaje, které se však projeví v budoucnosti. Mnohé z těchto výdajů jsou v krátkém období neobhajitelné, proto je nutno počítat s jejich návratností v horizontu několika let.

Odhad dlouhodobé ziskovosti zákazníků se tak stává nezbytným předpokladem pro volbu a realizaci strategie jejich péče. Dlouhodobě udržitelné vztahy jsou ty, které jsou výhodné pro obě strany – zákazníka a výrobce. V centru zájmu marketingu se tak patřičně vyzdvihuje snaha o maximální uspokojení zákazníka. Pokud je však tato snaha ve změněných tržních podmínkách rozdílná z hlediska nákladů, musí být porovnán přínos pro podnik s přínosem pro zákazníka (Lošťáková a kol., 2009, s. 106-112).

Finanční přínos pro podnik je zachycen v účetních výkazech. Důležité jsou i přínosy nefinanční povahy, jako image zákazníka, či ochota sdílet informace, které je však velmi obtížné přiřadit k jednotlivým zákazníkům. Pro rozhodnutí o správném přístupu k zákazníkovi je podstatné znát i odraz marketingového úsilí promítnutého do nákladové složky podniku. Strategie orientovaná na krátkodobé přínosy poškozují vzájemné vztahy a může vést až ke ztrátě zákazníka. Hlavním úkolem podnikání je vydělávat, proto musí podnik měřit náplň uspokojení potřeb zákazníka spolu s dlouhodobými hospodářskými výsledky (Lošťáková a kol., 2009, s. 106-107).

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Okolní podnikatelské prostředí, v němž podnik působí, zahrnuje faktory, které mohou jednak vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ovšem mohou se vyskytovat i hrozby ohrožující existenci podniku. Proto musí uvedený podnik neustále vyhodnocovat a monitorovat vnější prostředí. Jedním z nástrojů analýzy vnějšího prostředí je SLEPT analýza. Mezi další často používané analýzy se řadí Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza trhu. Převážná většina případů majících vliv na směřování podniku jsou dány především vlivem vnějšího prostředí, teprve na druhém místě je vnitřní stav podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 40).

2.6.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza složí především k odhadnutí budoucího vývoje vnějšího prostředí obklopující podnik. V tomto prostředí se projevují trendy představující hrozby či příležitosti. Sousloví SLEPT označuje pět oblastí (Hanzelková a kol., 2013, s. 49).

Společenské faktory

U společenských faktorů hodnotíme zejména klima ve společnosti, postoje zákazníků a zaměstnanců, životní styl, demografické faktory, strukturu populace nebo vývoj životního prostředí, náboženství či dopravní infrastrukturu. Mezi společenské faktory lze rovněž zařadit úroveň školství a kvalitu studentů. Pro společnost JPL kovo s.r.o. je důležité z hlediska zaměstnavatele sledovat převážně demografický vývoj a úroveň odborného školství (Hanzelková a kol., 2013, s. 50-52).

Legislativní faktory

Management společnosti je podřízen zákonům, předpisům, nařízením vlád a místním vyhláškám. Podnik musí neustále sledovat současnou legislativu a mít přehled i o chystaných legislativních změnách. Tato oblast je jednou z důležitých analýz, jelikož i neúmyslné porušení legislativy může mít pro podnik fatální následky. Z hlediska společnosti jde o to, aby předvíдалa legislativní vývoj a hodnotila, zda to pro ni znamená příležitost nebo hrozbu. Dobré je při sestavení této části spolupracovat s právníkem (Hanzelková a kol., 2013, s. 53-55).

Ekonomické faktory

Situaci podniků značně ovlivňuje ekonomický vývoj. Proto zde řadíme faktory jako stádium hospodářského cyklu, hospodářská politika vlády, monetární politika, stav platební bilance, míra inflace a vyspělost kapitálového trhu. Z pohledu analýzy SLEPT si podnik musí uvědomit, které ekonomické faktory ovlivňují situaci na trhu zboží a služeb, kde podnikatelský subjekt působí (Hanzelková a kol., 2013, s. 56-60).

Politické faktory

Podnik musí mít detailně zmapovat politickou situaci na trzích, na kterých působí. Politická rozhodnutí značně ovlivňují ekonomickou situaci v zemi, ale i podmínky pro podnikání. Jedná se o oblasti typu volební program potenciálních vítězů, přírodní katastrofy, embarga, změny podmínek z hlediska zaměstnávání, věk odchodu do důchodů, nastavení minimální mzdy a změny sociálních dávek nebo postavení odborů v zemi (Hanzelková a kol., 2013, s. 61-62).

Technologické faktory

Také technologické faktory jsou pro podnik důležité. Mohou zásadně ovlivnit směřování podnikatelského subjektu, ať už představují hrozby či příležitosti. Jedná se o trendy v oblasti nových technologií, které může podnik uplatnit při vývoji produktu, výrobě nebo distribuci. Dále nové informační a telekomunikační technologie, které usnadní komunikaci se zákazníkem nebo dodavatelem či nové technologie spadající do oblasti Průmyslu 4.0. (Hanzelková a kol., 2013, s. 62-63).

2.6.2 Analýza trhu

Analýza trhu má za úkol definovat trh, na kterém společnost podniká. Pod trhem si můžeme představit celkovou hodnotu výrobků a služeb, které podnik poskytuje k uspokojení zákazníka. Trh musíme definovat přímo a konkrétně. Při nesprávném definování totiž zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti a zákazníci nebo naopak při širším definování budou zákazníci hledat specifitější produkty, které uspokojí jejich potřebu lépe (Blažková, 2007, s. 55).

Nejdříve podnikatel přemýšlí o potřebách zákazníků, až poté se zamýšlí nad produkty a službami, kterými zákazníky uspokojí. Podniky v rámci svého působení a rozvoje musí uvažovat nejenom o současných, ale i dalších trzích. Těmi jsou trhy skryté, kde doposud nepůsobí konkurence a trhy vznikající, které vzniknou teprve v budoucnu (Blažková, 2007, s. 56).

Analýza trhu	<ul style="list-style-type: none"> • velikost trhu; • vymezení trhu; • míra růstu trhu; • atraktivita trhu; • ziskovost trhu; • vývoj a predikce poptávky; • predikce potřeb; • tržní trendy.
---------------------	---

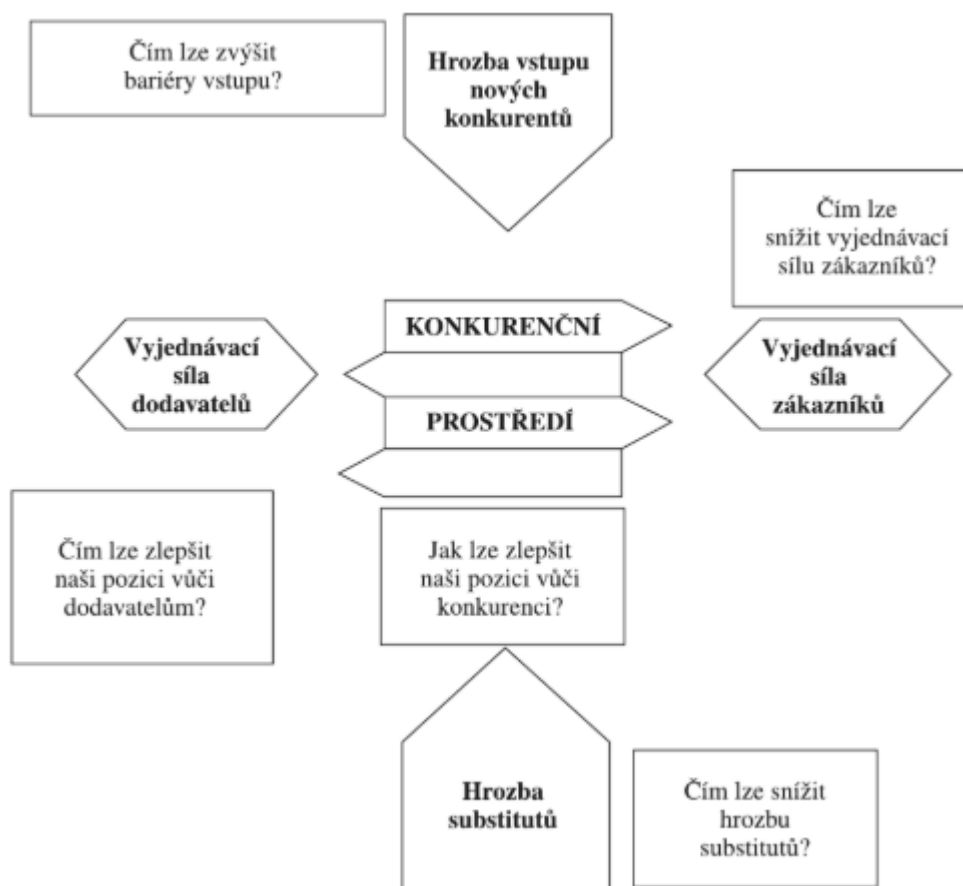
Obrázek 3: Faktory spadající do analýzy trhu (Blažková, 2007, s. 56)

2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje postavení podniku na trhu, je konkurence. Pozorování konkurentů v blízkém i vzdáleném prostředí skrze průzkum trhu znamená neustálou analýzu jejich chování. Jde o hledání odpovědí na otázky typu – jaké jsou jejich cíle a strategie, jaké je jejich postavení na trhu, jak ovlivňují náš podnik, jaké jsou jejich silné a slabé stránky nebo jak reagují na naše marketingové aktivity.

Podniky mezi sebou soutěží nejenom na trhu produkce, ale také o zaměstnance, o svoji pověst, financování své činnosti nebo odběratelsko-dodavatelské vztahy. Dynamika konkurenčního prostředí na daném trhu ovlivňuje i potenciální konkurenty v podobě rozhodování, zda na tento trh vstoupit.

Jedním ze způsobů ke správnému porozumění konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází, je využití Porterův model konkurenčního prostředí. Ten vychází z úvahy, že dlouhodobě ziskový a přitažlivý trh, potažmo tržní segment, je ovlivněn síly v pěti hlavních oblastech (Kašík a Havlíček, 2012, s. 46-47).



Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil (Hanzelková, 2013, s. 69)

Konkurenční prostředí

Síla stávající konkurence závisí na množství silných a konkurenčních podniků působících na trhu. Pokud tempo růstu prodeje na trhu stagnuje nebo klesá, potom tento trh není přitažlivý. Fixní náklady jsou v těchto podmínkách vysoké. Dochází k cenovým válkám, inovace jsou zaváděny velice rychle a náklady na podnikatelskou činnost stoupají (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Z hlediska marketingových analýz jde často o opomíjený faktor. Hnacím motorem podnikání je hledání a vstupování na nové trhy, proto přichází nové podniky a hodljají dobývat trh. Podniky působící na trhu se však brání tím, že vytvářejí bariéry vstupu, např. úsporami z rozsahu nebo zaplacením vysokého počátečního poplatku. Vstup nových podniků do odvětví utváří i politika státu, která uděluje licenci, stanovuje bezpečnost

práce, vydává hygienické předpisy. Naopak při lákání nových investorů vytváří investiční pobídky nebo nabízí daňové prázdny. Neméně důležité je zjistit informace o vybraném trhu, ale i o okolí, které bude časem podnik ovlivňovat (Kašík a Havlíček, 2012, s. 48).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé se snaží navýšit ceny co nejvíce nahoru. Je žádoucí vytvořit analýzu silných a slabých stránek dodavatelů v různě zvolených oblastech. Hrozí také nebezpečí monopolizace dodavatelů (Kašík a Havlíček, 2012, s. 48).

Vyjednávací síla zákazníků

Prosperita a postavení podniku na trhu závisí také na vyjednávací síle zákazníků. Segment se stává nepřitažlivý, pokud se na něm vyskytují zákazníci s vysokou kupní kompetencí. Zákazníci se snaží tlačit ceny dolů a diktovat si různé požadavky, což neprospívá hospodářské činnosti podniku (Kašík a Havlíček, 2012, s. 48).

Hrozba substitutů

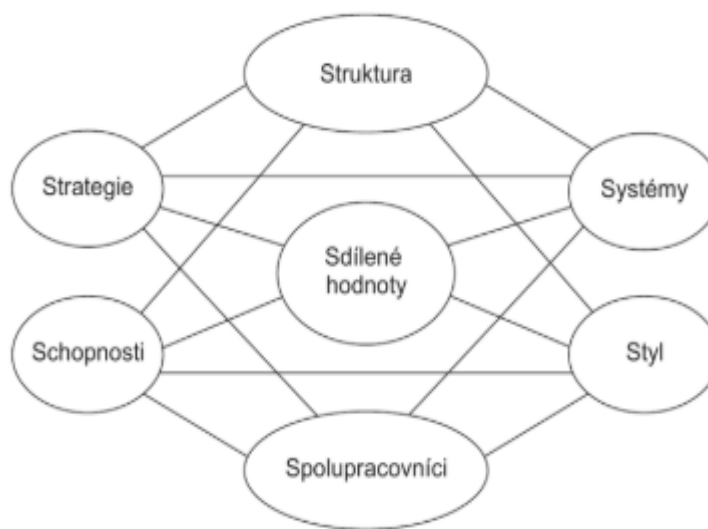
Pokud existuje dostatečné množství substitučních produktů k produktům vyráběným podnikem, přináší to stanovení si limitní ceny, což se odráží i na ziskovosti podniku. Z toho vyplývá, že se tržní segment stává nepřitažlivým. Nebezpečím je, pokud podniky dodávající substituční produkty inovují technologické postupy. To má důsledek na ceny i zisk podniku (Kašík a Havlíček, 2012, s. 48).

2.7 Analýza vnitřního prostředí

K analýze silných a slabých stránek podniku je nutno nejprve detailně zanalyzovat její vnitřní prostředí. V něm se nacházejí faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory řízení výroby a podnikových zdrojů, rozpočtové a finanční faktory. Při identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících úspěch podniku je používána analýza 7S firmy McKinsey. Podstatnou roli k zajištění úspěšného podniku hraje především správné nastavení podnikové strategie. K posouzení současné situace podniku můžeme využít rovněž vybrané ukazatele finanční analýzy. Dále také analýzu obchodních aktivit, která se věnuje obchodní činnosti podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 95-96).

2.7.1 Analýza 7S firmy McKinsey

Model 7S firmy McKinsey, známý jako analýza 7S, byl vytvořen, aby pomohl manažerům porozumět se složitostmi, které vznikají v průběhu realizace potřebných změn. Jelikož je složité neustále změny implementovat, vyžaduje si to brát všech sedm zmíněných faktorů najednou. Také k úspěšné implementaci strategie musí brát management faktory společně, a to bez ohledu na velikost podniku. Zmíněné faktory jsou mezi sebou provázány. Důležitost každého z nich se časem může měnit v závislosti na situaci podniku (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey (Mallya, 2007, s. 73)

Strategie

Vyjadřuje, jak podnik reaguje na možné příležitosti a hrozby a současně jak naplňuje svoji vizi (Mallya, 2007, s. 74).

Struktura

Strukturou se chápe organizační uspořádání společnosti ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Dále vztahu mezi jednotlivými útvary, kontrolních mechanismů a informací. Ve vývoji podniku je občas nutné změnit organizační strukturu. Aby podniky mohly implementovat takovou změnu a současně se soustředit na své výsledky, doporučuje se přejít na síťovou strukturu (Mallya, 2007, s. 74).

Systemy

Systemy jsou činnosti, které řídí každodenní aktivity podniku a zahrnují například informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy nebo systémy zdrojů. Systémy vyžadují dostatečné schopnosti v informačních systémech a komunikačních a organizačních procesech, metodách a kontrolách (Mallya, 2007, s. 74).

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou lidské zdroje vykonávající v podniku přiřazené úkoly. Ve vztahu k nim se zabýváme jejich rozvojem, školením, vztahy mezi nimi, motivací či chováním. Rovněž je důležité rozlišovat kvalifikované a nekvalifikované aspekty. Mezi kvalifikované řadíme systém motivace a odměňování a zvyšování kvalifikace. Do nekvalifikovaných spadají morální hlediska, loajalita vůči celému podniku nebo postoje pracovníka (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnosti

Schopností jsou znalosti a schopnosti všech pracovníků v podniku. Současně se nejedná o běžný součet kvalifikace veškerých pracovníků. Musíme brát v potaz kladné i záporné efekty dané úrovni organizace práce. Pro rozšiřování znalostí pracovníků musí být vytvořeno prostředí, kde se budou postupně vzdělávat. Prostor, ve kterém se bude naplňovat vize a má kulturu založenou na podpoře mezi zainteresovanými skupinami. Zároveň by mělo dovolovat neúspěch a umožnit riskovat. Pokud nové schopnosti nelze zabezpečit zevnitř podniku, je nutné je přijmout zvenku (Mallya, 2007, s. 74-75).

Styl

Je schopnost managementu přistupovat k řešení problémů a náročných situací. Ve většině podniků existují rozdíly mezi formálním a neformálním řízením, tedy mezi tím, co je psáno v předpisech a skutečnou praxí. Pokud se zaměstnanci chovají k zákazníkovi jako k partnerovi na stejné úrovni, budou očekávat to samé od svých nadřízených. Do této oblasti spadá rovněž podniková kultura, tedy hodnoty, postoje pracovníků, normy a vlastnosti podniku (Mallya, 2007, s. 75).

Sdílené hodnoty

Týkají se idejí a principů, které respektují pracovníci a některé další zainteresované skupiny. V dobře řízených podnicích jsou základní sdílené hodnoty zaneseny do jejich mise. Tvorba sdílených hodnot také souvisí s podnikovou vizí a dalšími aspekty. Hlavní podstatou vize je, aby všichni uvnitř podniku věděli, čeho chceme dosáhnout, a proč toho chceme dosáhnout. Vedení podniku by nemělo podnikové hodnoty pouze formálně určovat, ale být s nimi přímo ztotožnění a držet se jich (Mallya, 2007, s. 75).

2.7.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů

Podstatou analýzy finančních faktorů je posouzení finančního zdraví společnosti. Je nápomocná při posuzování toho, zda je podnik dostatečně ziskový nebo jak efektivně využívá svých aktiv. Znalost finančních výsledků je podstatná z hlediska minulosti, i pro odhad budoucího vývoje (Knápková a Pavelková, 2010, s. 15).

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Tyto závazky se týkají dluhů současných počínaje i dlouhodobé dluhy se současnou splatností (Keršovský a Vykypěl, 2006, s. 81). Pro účely této práce bude použita běžná likvidita. Ta se vypočítá jako $Běžná\ likvidita = Oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$. Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Celkově vzato jde o to, jak schopen by byl podnik uspokojit své věřitele, pokud by proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011, s. 49-50).

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda je velikost aktiv v poměru k hospodářským aktivitám společnosti optimální (Knápková a Pavelková, 2010, s. 102).

Mezi základní ukazatele aktivity řadíme (Keršovský a Vykypěl, 2006, s. 82):

Ukazatel obratu celkových aktiv = Tržby / Celková aktiva

Ukazatel obratu zásob = Tržby / Průměrný stav zásob

Ukazatel obratu pohledávek = Tržby / Krátkodobé pohledávky

Ukazatel obratu závazků = Tržby / Závazky

Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti, do jaké míry podnik dosahuje zisku použitím investovaného kapitálu. Měřením rentability vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) lze vyjádřit výnosnost kapitálu, který do podniku vložili sami vlastníci. Vzorec pro tento výpočet je $ROE = Zisk/Vlastní\ kapitál$. Dalším poměrovým ukazatelem je ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROI – Return On Investment), který měří výnosnost dlouhodobého kapitálu (cizího i vlastního) vloženého do podniku. Lze ho vypočítat jako $ROI = Zisk/Dlouhodobý\ kapitál$ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 98-100).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají míru zapojení cizích zdrojů do financování aktiv podniku. Zapojení určité výše cizích zdrojů je pro vlastníky podniku prospěšné, poněvadž může vést k vyšší ziskovosti skrze působení finanční páky (Čížinská Romana, 2018, s. 206).

Celková zadluženost = Cizí zdroje/Celková aktiva (Čížinská Romana, 2018, s. 206)

Koeficient samofinancování = Vlastní kapitál/Celková aktiva (Čížinská Romana, 2018, s. 206)

2.7.3 Analýza obchodních aktivit

Přístup řízení obchodních aktivit představuje jedno z nejobsáhlejších pojetí v podnikatelské činnosti. Jedná se o náhled do oblasti obchodu jakožto činnosti podniku, která spočívá v nákupu i prodeji zboží. U výrobních podniků tak obvykle dochází k funkčnímu, časovému, prostorovému i sortimentnímu oddělení těchto činností (Mulačová a Mulač, 2013, s. 21).

Analýza obchodních aktivit zkoumá a hodnotí každodenní obchodní činnosti, které mají za úkol dosáhnout plánovaného objemu prodejů a tržeb. Jde o analýzu, jež posuzuje veškeré hospodářské činnosti vykonávané podnikem v průběhu jeho podnikatelské

činnosti. Řadí se sem především nákupní a prodejní činnost, marketing i komunikace. Vykonávání těchto aktivit má za cíl uspokojit zejména požadavky vlastníků společnosti.

Součástí tohoto tématu je také důkladné zaměření na analýzu zákazníků, při níž dojde k zohlednění jednotlivých segmentů, na které se společnost soustředí. Obvykle lze tento proces popsat třemi kroky, kdy je nejdříve potřeba identifikovat cílové zákazníky, dále určit jejich potřeby a požadavky, a nakonec se soustředit na produkty a služby, které tyto zákazníky uspokojí (Hanzelková, 2013, s. 89-92).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza představuje základní, a přitom systematický přístup ke zpracování analýz společnosti a jejího prostředí. Představuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí, jako i příležitosti a hrozby působící na společnost z vnějšího prostředí (Paulovčáková, 2015, s. 79).

Strong – silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • v čem jsme dobří • kde je naše výhoda • v čem jsme jiní • v čem je naše konkurenční výhoda • máme něco, co jiní nemají... • co nám může pomoci • co se nám daří
Weak – slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • co neumíme • v čem se musíme zlepšit • co nám chybí • na co si zákazníci, zaměstnanci stěžují
Opportunities – příležitosti, výzvy	<ul style="list-style-type: none"> • nový požadavek klientů • problémy u konkurence • nová situace na trhu • noví lidé ve firmě • mezera na trhu
Threads – hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • vnější vlivy – politická situace, ekonomické problémy, životní prostředí... • vnitřní vlivy – lidský faktor, výrobní podmínky, finanční podmínky... • konkurence – nová, silná, nekalá...

Obrázek 6: SWOT analýza a otázky řešené při jejím sestavování (Zdroj: Kaňáková, 2008, s. 143)

SWOT analýza vymezuje základní faktory ovlivňující fungování společnosti s vazbou na dosažení stanovených cílů. Taktéž určuje rámec pro trvalé zkoumání vnitřních i vnějších faktorů. Umožňuje popsat současný stav společnosti a stanovit možnosti strategií, co se

týče výskytu hrozeb a možných příležitostí (Paulovčáková, 2015, s. 79). Podstatné je pro SWOT analýzu shrnutí relevantních závěrů v případě řešení podnikové strategie. Rovněž v ní musí být zahrnuty pouze ty poznatky, které se týkají rozhodování o podnikové strategii (Hanzelková a kolektiv, 2013, s. 126).

Příležitosti a ohrožení (O,T) jsou faktory působící na podnik z vnějšího prostředí. Příležitosti dávají lepší podmínky, které by měl podnik využít ke splnění stanovených cílů. Tyto příležitosti se vyskytují na místech, kde je neuspokojený zákazník. Příležitostí může být chápána i fúze dvou podniků nebo využití finančních prostředků z fondů. Podstatné je tyto příležitosti s předstihem identifikovat a následně je využít ve svůj prospěch.

Hrozby mohou být způsobeny nežádoucími trendy z vnějšího prostředí, ale rovněž i nepříznivou situací v okolí podniku, vstupem nové konkurence na trh nebo silného postavení klíčových obchodních partnerů či nepříznivými právními podmínkami (Paulovčáková, 2015, s. 80-81).

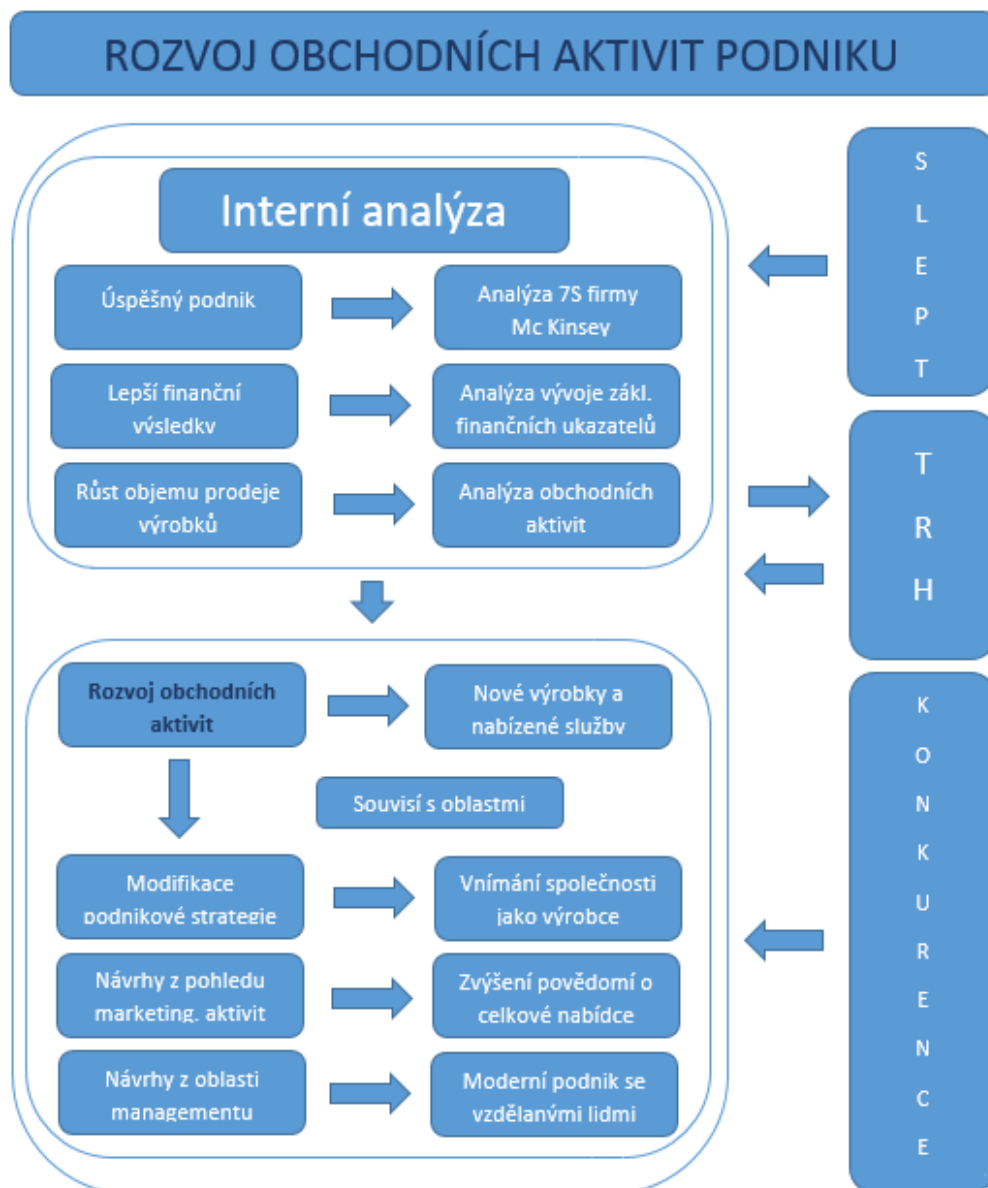
Při analýze silných a slabých stránek (S,W) vnitřního prostředí podniku je třeba se zaměřit na klíčové parametry. Těmi mohou být úroveň managementu, podnikové finance, schopnosti a dovednosti pracovníků, výzkum a vývoj, technologické vybavení, výkonnost podniku zdroje a marketing. Silné stránky tvoří faktory, které významně ovlivňují prosperitu podniku. Jsou to činitelé, kteří poskytují podniku konkurenční výhodu. Jedním z nejzajímavějších faktorů je know-how. Silné stránky mohou být tvořeny kvalitními produkty, silnou značkou, kvalifikovanými pracovníky, vysokou úrovní výzkumu, nízkými výrobními náklady nebo dobrým managementem. Při hodnocení silných stránek hraje důležitou roli také podniková kultura.

Slabé stránky jsou představiteli určitých omezení, úzkými místy a různými nedostatky. Může se jednat o produkty, které se neprodávají, zastaralé technologické zázemí nebo nedostatečnou komunikační a informační úroveň (Paulovčáková, 2015, s. 84-85).

Vyhodnocení SWOT analýzy je zjištěno skrze souhrn hodnot, které jsou násobkem hodnoty významu znaku a jemu stanovené váhy. Výsledkem je bodové skóre všech čtyř oblastí, vypovídající o síle vzájemného vlivu zjištěných znaků. S využitím získaných výsledků je volen nejvhodnější přístup ke strategickému rozvoji (Blažková, 2007, s. 159).

2.9 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce propojuje poznatky získané z literárních zdrojů. K pochopení chodu společnosti a jejích činností musí být věnována pozornost manažerskému rozhodování, marketingovým činnostem podniku a obchodním aktivitám. K rozvoji obchodních aktivit společnosti je rovněž nutné analyzovat současnou situaci uvnitř i vně podniku. K této části byly vybrány analytické metody sloužící k popsání současného stavu společnosti, z kterých zároveň vzejdou silné a slabé stránky spolu s možnými příležitostmi a hrozbami ovlivňující její směřování.



Obrázek 7: Schéma provázanosti teorie (Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části bude představena společnost a její předmět podnikání. Dále bude provedena strategická analýza, která se soustředí a vyhodnocuje vnější a vnitřní prostředí podniku. Závěrem je použita analýza SWOT shrnující silné a slabé stránky společnosti spolu s příležitostmi a hrozbami ovlivňující podnik zvenčí.

3.1 Představení společnosti

Pro sepsání této diplomové práce jsem si vybral společnost JPL kovo s.r.o., která působí ve strojírenském průmyslu. Předmětem podnikání je zaměření na oblasti zámečnictví, kovoobráběčství, specializovaný maloobchod a výrobu strojů a zařízení určených pro hospodářská odvětví.



Obrázek 8: Společnost JPL kovo s.r.o. v současné podobě (Zdroj: ©obchodyvm.cz, 2020)

Začátek historie společnosti se začíná psát v roce 1992, kdy pan Jan Pacal jako fyzická osoba začíná podnikat ve sklepních prostorách svého domu. Zabýval se výrobou strojních zařízení s mechanickým pohonem. Po rostoucích zakázkách se roku 1999 rozhodne zakoupit nevyužitě hospodářské stavení v obci Svarenov nedaleko Velkého Meziříčí

(dnes je součástí Velkého Meziříčí). Postupem času došlo k rekonstrukci celých prostor, které měly vyhovovat výrobnímu zaměření a poskytovaným službám.

V roce 2004 zakládá pan Jan Pacal se svým synem Lubošem Pacalem společnost JPL kovo s.r.o. Roku 2007 byla zahájena výstavba nové výrobní haly, která je dokončena o rok později. Součástí tohoto projektu je i úprava prostor kolem společnosti do současné podoby.



Obr. 1: Logo společnosti (Zdroj: ©jplkovo.cz, 2020)

3.1.1 Nabídka služeb

Společnost JPL kovo s.r.o. se soustředí na zakázkovou výrobu strojů a zařízení. Dále jsou to činnosti CNC frézování, CNC soustružení, lisování, stříhání kovových materiálů, výroba forem a svařování materiálu.

CNC frézování

Výroba dílů pro různé potravinářské balící stroje. Příkladem jsou formy různých velikostí, brille, komory, zavařovací desky nebo řezací zařízení. Frézování dílů pro společnosti, které podnikají v oblasti automobilového průmyslu, energetice, strojírenství, ultralehkého létání, obchodu a jiných odvětvích.

CNC soustružení

CNC soustružení se zaměřením na sériovou i kusovou výrobu do průměru 50 mm.

Stříhání a tváření

Stříhání a tváření materiálu na nůžkách, ohraňovacích a výstředníkových lisech. Stříhání materiálu pomocí rohových nůžek, které umí vystříhnout plech do tloušťky 6 mm.

Zámečnická výroba

Součástí zámečnické výroby jsou různé typy svařovaných konstrukcí z oceli, a to od jednoduchých částí až po složité celky. Jde zejména o kusovou a malosériovou výrobu.

Výroba strojních zařízení

Výroba strojů a strojních zařízení s mechanickým nebo pneumatickým pohonem spadá rovněž do výrobního portfolia společnosti. Příkladem jsou různé přípravky, komponenty, formy i výroba celého strojního zařízení (viz přílohy). Výroba těchto jednoúčelových strojních zařízení je realizována na zakázku dle požadavku zákazníka.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

3.2.1 SLEPT analýza

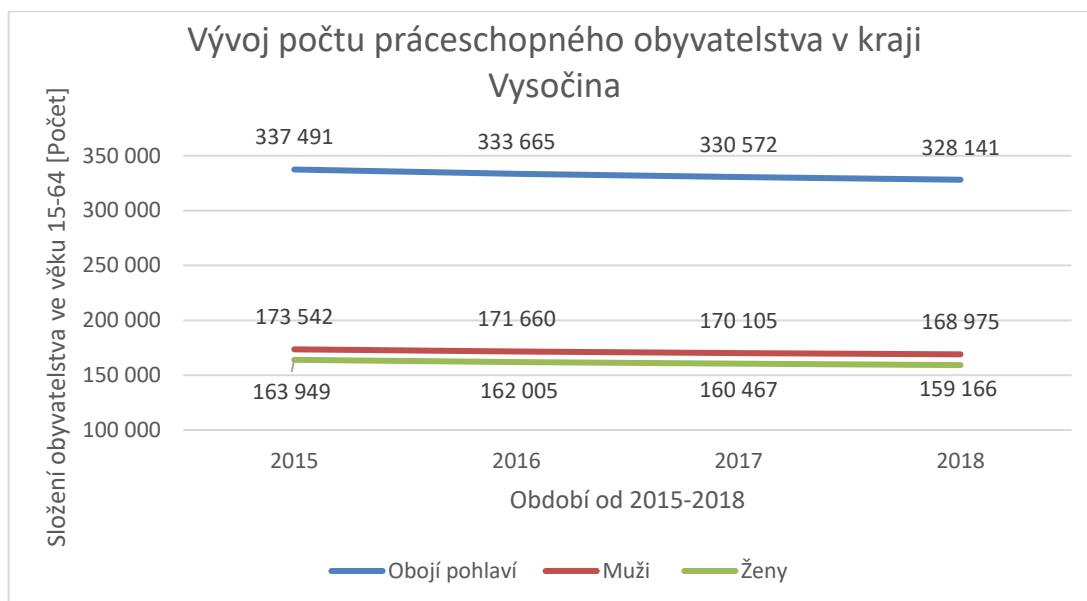
SLEPT analýza hodnotí obecné okolí společnosti a postihuje faktory, které mají dopad na podnikatelský subjekt.

Sociální faktory

Kraj Vysočina patří se svojí členitostí území k méně osídleným. Rozdrobená sídelní struktura přispívá k vyliďňování obcí a odchodu mladých a vzdělanějších osob. Dle ČSÚ do roku 2050 zaznamená Kraj Vysočina úbytek obyvatel oproti současnému stavu o 12 %, což představuje největší mezikrajový úbytek vůbec. K 1. lednu 2019 žilo v Kraji Vysočina zhruba 509 tisíc obyvatel, z toho v okrese Žďár nad Sázavou pouze 119 tisíc a v samotné Velkém Meziříčí, kde je sídlo společnosti, 11 500 (©czso.cz, 2020). Zmíněná data mohou pro společnost znamenat nižší počet zájemců o práci, přičemž tento trend bude do budoucna pokračovat intenzivněji.

Pro Kraj Vysočina je charakteristický i nižší stupeň podnikatelské aktivity. Dle CZ-NACE bylo ke konci roku 2019 v tomto kraji evidováno 16 748 společností spadajících do oblasti průmyslu (©czso.cz, 2020). Poněvadž společnost působí na B2B trhu a orientuje se především na výrobní podniky, je pro ni žádoucí zvyšující se počet podniků průmyslového charakteru poptávajících její nabídku služeb a výrobků. Spolu

s nižší podnikatelskou aktivitou charakteristickou pro Kraj Vysočina, je vhodné hledat nové odběratele i mimo toto území.



Graf 1: Vývoj počtu práceschopného obyvatelstva v Kraji Vysočina za vybrané období (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Ve Velkém Meziříčí se nachází střední odborná škola řemesel, která vychovává učně specializující se na elektromechaniku, opravu automobilů a jiných strojů. Studenti této odborné školy mohou být potenciálními zaměstnanci podniku, avšak výše zmíněný nedostatek pracovní síly zajisté neuspokojí poptávku podniků v dostatečné míře.

Shrnutí

Kraj Vysočina patří k méně osídleným územím, přičemž tento trend bude do budoucna posilovat. Tomu odpovídá i nižší počet podnikatelských subjektů, které se většinou orientují na kraje s vyšším počtem práceschopného obyvatelstva. Pozitivní je blízkost odborné školy se zaměřením na řemesla. **Hrozbou** je nedostatek zájemců o práci.

Legislativní faktory

V posledních letech přibývá administrativní zátěže pro subjekty podnikající v České republice. Jedním z takovýchto impulzů je povinnost podávat kontrolní hlášení, což platí pro všechny plátce DPH. Dále je zde zvyšující se tendence vydávání zajišťovacích příkazů, které slouží k zajištění dosud nestanovené nebo dosud nesplatné daňové povinnosti, pokud je dána obava o vymahatelnost předmětné daně v budoucnosti.

Zvyšující se administrativní opatření doléhají na společnost v podobě častého školení a vytížení administrativní pracovnice, což je důvodem stále se měnící legislativy. Společnost by tak měla přemýšlet o zaměstnání dalšího administrativního pracovníka.

Ministr průmyslu a obchodu se zasadil o vznik definice rodinných podniků. Na základě tohoto nařízení je nyní jasnější, kolik subjektů tohoto typu v České republice působí. S pomocí statistických údajů tak bude možné sledovat vliv rodinných podniků na národní ekonomiku. Společnost JPL kovo s.r.o. je ze své podstaty rodinným podnikem. Proto je dobré sledovat zmíněnou problematiku a zajímat se o výhody a povinnosti plynoucí z této definice odlišující rodinné podniky od ostatních subjektů podnikajících v České republice.

Shrnutí

V posledních letech přibývá podnikatelským subjektům administrativní práce. Lze zmínit kontrolní hlášení nebo nutnost podrobně zdokumentovat účel využití dotace na inovaci. Tento směr se začíná mírně zlepšovat po nástupu Karla Havlíčka na MPO, který se mimo jiné zasadil o definici rodinných podniků. **Příležitostí** je zde cílenější podpora rodinných podniků. **Hrozbou** mohou být vyšší nároky na administrativní činnost.

Ekonomické faktory

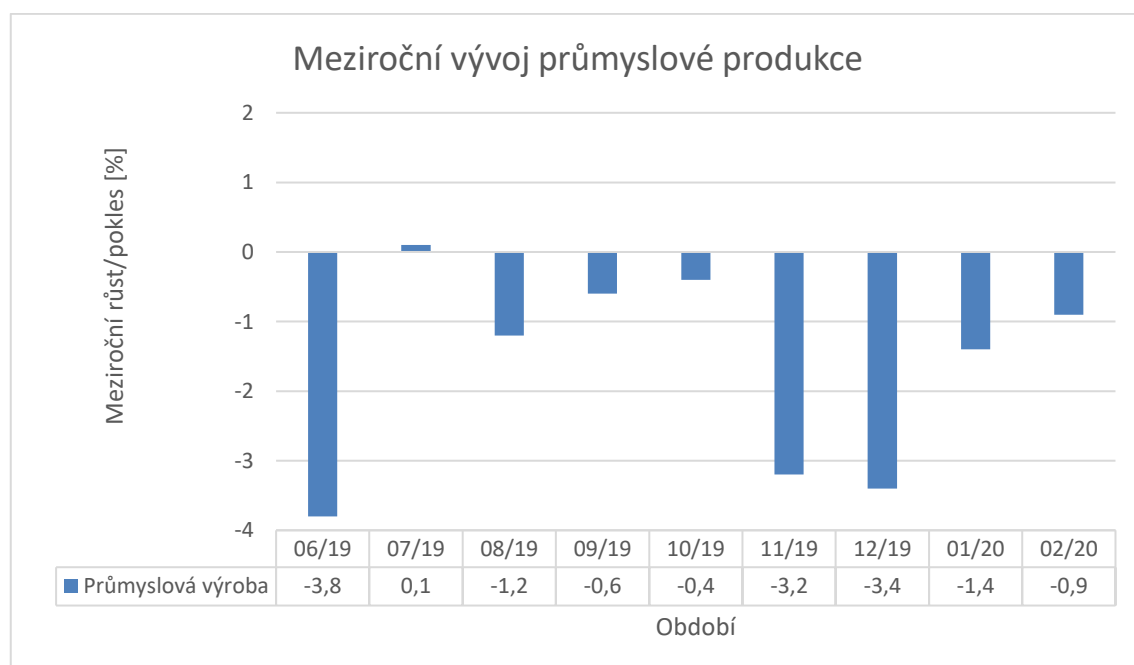
Faktorem ovlivňujícím kupní sílu odběratelů je úroková sazba. Od té se odvíjejí úroky vyžadované bankovními institucemi za poskytnutí investičního úvěru. Úrokové sazby v České republice stanovuje Česká národní banka. Základní úroková sazba se na začátku května roku 2020 vlivem koronavirové krize snížila o dalších 0,75 bazických bodů na úroveň 0,25 % (©cnb.cz, 2020). Úroková sazba neovlivňuje pouze odběratele a jejich možnosti, ale také společnost samotnou. Jelikož podniká v oboru, který je kapitálově náročný, s možnými investičními výdaji za nové technologie je nutno brát v úvahu i úroky placené bankovním institucím za uzavřený úvěr. Téže platí i pro její zákazníky poptávající složitější strojní zařízení pohybující se ve vyšším cenovém rozpětí.

Důležitým ukazatelem ovlivňujícím náladu podniků z hlediska nákupu a realizací investic je ukazatel HDP. HDP za rok 2019 dosáhl v České republice 2,4 %, meziroční růst ve čtvrtém kvartále roku 2019 je 1,8 %. Prognóza České národní banky a ministerstva financí

počítá vzhledem k současnému vývoji s propadem HDP za rok 2020 od 5 do 10 %. Zprostředkovaně ovlivňuje produkci českých podniků i úroveň ekonomického růstu v Evropské unii a ve Spolkové republice Německo. Hospodářský růst Evropské unie se meziročně ve třetím kvartále roku 2019 zvýšil o 1,4 % a německá ekonomika se těsně vyhnula recesi, když rovněž meziročně povyrosla o 0,4 % za čtvrtý kvartál téhož roku. Avšak pro rok 2020 se počítá s propadem ekonomiky EU o 7,5 % (©cnb.cz, 2020).

Neboť je analyzovaná společnost dodavatelem výrobním podnikům vyvážejícím nejenom na území České republiky, její pohled by měl spočinout přinejmenším na vývoj ekonomické aktivity Evropské unie. I jeden z hlavních odběratelů se soustředí na země západní Evropy, především na Spolkovou republiku Německo a Velkou Británii. Možné zpomalování ekonomiky těchto zemí zcela jistě dopadne i na realizované prodeje analyzované společnosti.

Z hlediska případných investic je eventuálně možné sledovat též vývoj průmyslové výroby prostřednictvím indexu průmyslové produkce, tzv. IPP. Tento index měří výstup průmyslového odvětví, do kterého spadá i analyzovaná společnost. Při jeho výpočtu se vychází z tržeb za vlastní výrobky a služby. Růst či pokles průmyslové výroby tak charakterizuje IPP (©czso.cz, 2020).



Graf 2: Meziroční vývoj průmyslové produkce (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

V neposlední řadě je to rovněž ekonomické klima ve světě. To je v současnosti zatíženo koronavirovou krizí, která náhle postihla celý svět. Tato nečekaná událost bude mít následky na veškeré druhy podnikání a značně zadluží národní ekonomiky, které vynaloží nemalé peněžní prostředky na záchranu svých podniků. Obzvláště v zemích, kde došlo k úplnému uzavření obchodů. V pohledu s touto krizí jsou až druhořadé obchodní války vedené Spojenými státy americkými.

Shrnutí

Česká republika je hodnocena jako jedna z nejvíce průmyslových zemí na světě. Toto odvětví je silně navázáno na ekonomický vývoj převážně západních zemí. Nutno proto sledovat aktivitu průmyslových podniků, které jsou v otevřené a proexportně laděné zemi tahouny zdejšího ekonomického růstu. Indikátorem, který může ovlivnit, zda se společnost zadluží či nikoliv, může být i úroková sazba determinující úrok za poskytnutý investiční úvěr. **Hrozbou** je recese ekonomiky.

Politické faktory

Politickou situaci na regionální úrovni, která je jedním z faktorů ovlivňujícím rozhodování o dalším rozvoji a směřování podniku, lze hodnotit jako stabilní. Navzdory občasným problémům, které postihují téměř každou vládnoucí reprezentaci, nedochází v poslední době příliš často k pádům koaličních vlád. Dle prezidenta Hospodářské komory Vladimíra Dlouhého však vláda České republiky podmínky pro podnikání zhoršuje, přičemž hlavním důvodem je zvyšování mezd ve veřejném sektoru, což se promítá i do sektoru soukromého (©khvysocina.cz, 2020).

Vláda v oblasti ekonomické politiky dala vzniknout inovační strategii České republiky pro roky 2019-2030. Cílem strategie je zařadit se do roku 2030 mezi sedmičku nejvíce inovativních zemí světa a vynakládat 3 procenta HDP na vědu, výzkum a inovace (©vlada.cz, 2019). Společnost JPL kovo s.r.o. v minulosti čerpala dotaci na koupi nových technologií, tedy zmíněná strategie se jeví jako příležitost podpořit podniky tvořící inovativní produkty s vyšší přidanou hodnotou.

Politická situace ve světě je poněkud složitější. Výstup Velké Británie z Evropské unie, která je pátým největším vývozním trhem České republiky, může způsobit komplikace

z hlediska obchodní výměny, jejíž následky byly popsány v ekonomických faktorech. Špatně dojednaná obchodní dohoda může na výrobky putující na tamější trh zavést cla, a snížit tak objem zakázek podnikům, což negativně zasáhne do jejich plánování. Tedy i do plánování analyzované společnosti, která spadá do tohoto mezinárodního odběratelsko-dodavatelského řetězce.

Shrnutí

Mezi zásadní politické faktory lze považovat ekonomickou diplomacii realizovanou politikou a dojednané smlouvy a podmínky vládou. Vláda České republiky v tomto směru nechala vzniknout novou inovační strategii podporující podniky vyrábějící produkty s vyšší přidanou hodnotou. Taktéž se snaží o co nejvhodněji dojednanou nejenom obchodní dohodu mezi Evropskou unií a Velkou Británií. **Hrozbou** je pro společnost ona špatně dojednaná dohoda mezi Evropskou unií a Velkou Británií.

Technologické faktory

Každý výrobní podnik by měl sledovat trendy v oblasti Průmyslu 4.0, a to v rámci robotizace, digitalizace i automatizace. Pokud totiž podnik nereflektuje optimalizaci činností a nesleduje nové technologie usnadňující a urychlující výrobní činnost, bude se postupně ocitat ve stále složitější situaci jak z hlediska prodeje, tak i financí.

Jako země se značným podílem průmyslové výroby na HDP je pro výrobní podnik nutné sledovat nejmodernější trendy spadající nejenom do výrobní činnosti, ale i do logistiky či marketingu. Pro zemi nazývanou „montovnou“ a subdodavatelem Německa, je velice důležité udržet a postupně i zvyšovat konkurenceschopnost a inovační potenciál všech výrobních podniků.

Ve společnosti její zaměstnanci konstruují a navrhují technologii výroby pro různá strojní zařízení sloužící k účelu, který definuje zákazník. Tuto činnost a její efektivitu determinuje technologický vývoj a technologie používané při výrobě těchto zařízení. Technologický vývoj v podobě nových technologií tak ulehčuje výrobní a montážní procesy ve společnosti, což jednoznačně vede ke kratším intervalům výroby a vyšší kvalitě výrobků. V konečné fázi i k vyšší spokojenosti zákazníka s výrobkem.

Shrnutí

Nutností každého výrobního podniku, pokud chce být konkurenceschopný, je sledovat technologický vývoj. Ten nyní udává silné zastoupení chytrých zařízení, které spadají do pojmů jako automatizace, robotizace, digitalizace nebo internet věcí. **Příležitostí** jsou stroje s prvky částečné automatizace. **Hrozbou** může být poptávka pouze po plně automatizovaných výrobních linkách.

Shrnutí SLEPT analýzy shrnující příležitosti a hrozby

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby plynoucí ze SLEPT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Cílenější podpora rodinných podniků• Stroje s prvky částečné automatizace	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek zájemců o práci• Vyšší nároky na administrativní činnost• Recese ekonomiky• Špatně dojednaná dohoda mezi EU a Velkou Británií• Poptávka pouze po plně automatizovaných výrobních linkách

3.2.2 Analýza trhu

Analýza trhu definuje trh z hlediska jeho velikosti, míry růstu, atraktivity nebo moderních trendů působících na obor podnikání.

Vymezení trhu

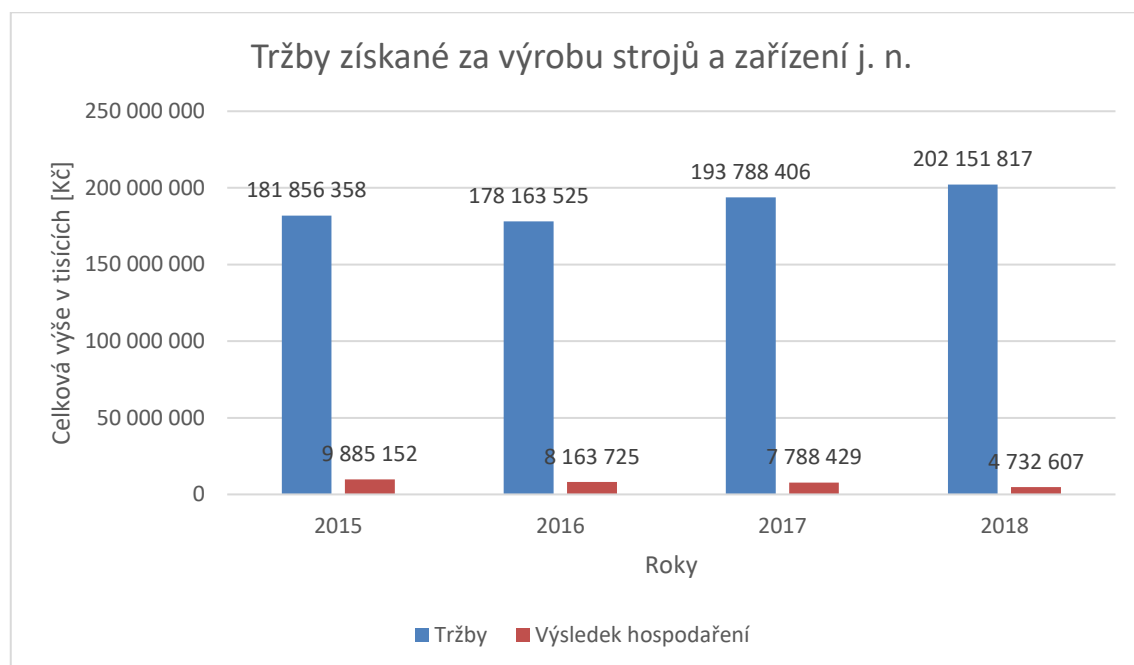
Jak již bylo řečeno, analyzovaná společnost působí na trhu B2B s orientací na strojírenskou výrobu. Z toho 99 % produkce míří na český trh, zbylé procento na trh slovenský, příležitostně i do jiné destinace. Společnost JPL kovo s.r.o. se zaměřuje na trh kovovýroby, trh se zámečnickou prací a trh s jednoúčelovým strojním zařízením, které slouží k hospodářské činnosti jiných subjektů.

Možné zařazení společnosti z hlediska její podnikatelské činnosti nabízí členění jednotlivých odvětví prostřednictvím tzv. CZ-NACE, což je označení používané pro klasifikaci ekonomických činností vydávané Evropskou komisí. Analyzovaná společnost spadá do oddílů 28 – Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených, 25 – Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení, tj. (25620) – Obrábění, (25720) – Výroba zámků a kování a 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel (©mpo.cz, 2020).

Dále se bude analýza věnovat oddílu CZ-NACE 28 a 25, tedy trhu se strojním zařízením, jeho servisu a trhu se zámečnickými pracemi. Stroje jsou nakupovány pro vykonávání dalších výrobních procesů, konstrukce jako doplňkový materiál jistého celku.

Atraktivita oboru

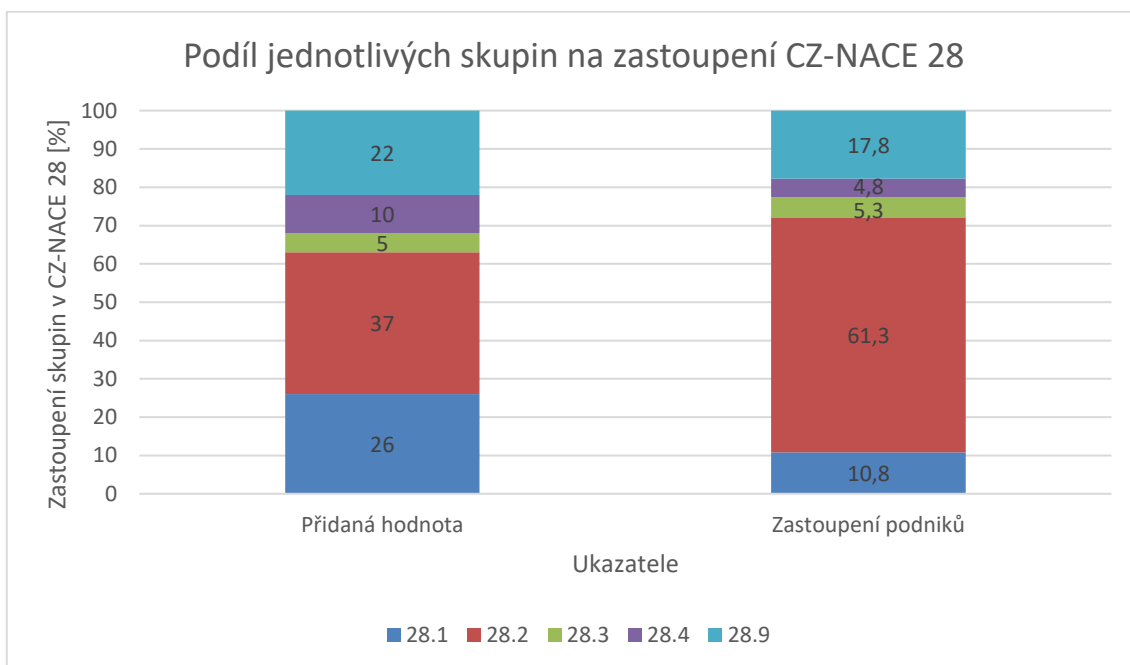
Podniky spadající do zpracovatelského průmyslu pod označení CZ-NACE 28 zaujímají významnou pozici v národním hospodářství. Tržby dosažené na trhu se stroji a jinými zařízeními se až na rok 2016 postupně zvyšují. Hospodářský výsledek po dani se však za sledované období snížil takřka o polovinu za rok 2018 oproti roku 2016. Jedním z důvodů jsou zvyšující se ceny energií, materiálů a mezd. Atraktivita trhu se strojním zařízením s vyšším stupněm automatizace bude v blízké budoucnosti narůstat (©mpo.cz, 2020).



Graf 3: Tržby za výrobu strojů a zařízení jinde neuvedených (Zdroj: Vlastní zpracování dle Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2018 a 2016 vydané MPO)

Zákazníci na tomto trhu poptávají kvalitní strojní zařízení, které bude sloužit bezporuchově a spolehlivě. Zákazník též vybírá ověřeného dodavatele, kterým analyzovaná společnost bezpochyby je. Subjekty, které by tak rozmýšlely vstup na trhy kovovýroby, zámečnických prací a výroby strojů, by to neměly ze začátku vůbec jednoduché.

Označení CZ-NACE 28 dělí tento oddíl do jednotlivých skupin, které se podílejí určitým procentem na jeho celkovém zastoupení. Velikost těchto skupin prezentuje graf podílu zastoupení spolu s vytvořenou přidanou hodnotou. Z grafu vyplývá druhé místo pro podniky spadající do skupiny 28.9 – výroba ostatních strojů pro speciální účely, tj. jednoúčelové strojní zařízení spadající do portfolia společnosti (©mpo.cz, 2020).



Graf 4: Podíl jednotlivých skupin na zastoupení CZ-NACE 28 v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2020)

I přes zpomalení růstu tržeb v odvětví je trh se strojním zařízením atraktivní. Jedním z důvodů je výroba finálního produktu, ke kterému může výrobce připočítat vyšší marži. Dalším z důvodů je vysoké zastoupení průmyslových podniků poptávajících stroje a jim podobná zařízení, které v České republice realizují svoji tvůrčí činnost.

Do budoucna se ovšem bude struktura trhu měnit a bude nutno řešit s postupným trendem automatizace a robotizace, zda zákazníci společnosti nebudou vyžadovat sofistikovanější

a více automatizované stroje, které budou pracovat s minimálním lidským přičiněním. Tento vývoj si vyžádá zaměstnat více odborníků na úseku konstrukce a užší spolupráci s odběratelsko-dodavatelskými subjekty podílejícími se na aktivitách společnosti.

Současným trendem ve strojírenském odvětví se jeví být i zvýšená poptávka po pravidelné servisní činnosti nejenom sofistikovanějších strojů a zařízení (©profika.cz). Na poptávku po preventivním servise již reagují někteří výrobci vytvořením oddělení poskytujících servis, či vznikají samostatné subjekty věnující se pouze těmto aktivitám. Sám výrobce/specialista ví nejlépe, jak dané zařízení vykonává svoji činnost. Zákazníci se tak mnohem častěji obracejí právě na jednotlivé výrobce, aby jim pomohli s údržbou, drobnými opravy či inovací celého strojního zařízení.

Příležitostí pro mnohé strojírenské společnosti nabízející zámečnické práce, bude rovněž výroba konstrukcí nutná pro implementaci solárních panelů. Již nyní se na trhu objevují první vážní zájemci, což odpovídá znovuzavedení dotací na úspory v energiích. Novým impulzem pro trh s úsporou energie je program ministerstva životního prostředí Nová zelená úsporám, podporující solární termické a fotovoltaické systémy (©novazelenausporam.cz, 2020). Ohrožující tento trh mohou být levné fotovoltaické systémy dovážené v minulosti konkurenčními subjekty z ČLR.

Shrnutí analýzy trhu

Trh se stroji a zařízením lze hodnotit jako atraktivní. Vzhledem k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou a možnou dlouhodobou spoluprací v podobě nově realizovaných zakázek, ale i poskytování pravidelného servisu, je žádoucí posílení pozice společnosti na tomto trhu. I znovu zvyšující se poptávka po několikaletém útlumu po fotovoltaických systémech může být díky zkušenostem s výrobou konstrukcí impulzem pro dynamičtější rozvoj stávajících obchodních aktivitách.

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby vyvozené z analýzy trhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Pravidelný servis strojů a zařízení• Fotonvoltaické systémy	<ul style="list-style-type: none">• Levné a kompletní fotonvoltaické systémy dovážené konkurenčními subjekty z ČLR

3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza oborového prostředí se snaží odvodit sílu konkurence v odvětví a míru ziskovosti na daném trhu. K dosažení tohoto cíle se používá pět faktorů majících vliv na konkurenceschopnost podniku.

Konkurenční prostředí

Konkurence ve strojírenském průmyslu není zanedbatelná. V okolí společnosti i v celé České republice najdeme nespočet subjektů podnikajících na trzích s kovovýrobou a zámečnických prací, o něco méně pak na trhu s výrobou jednoúčelového strojního zařízení. V samotném průmyslovém odvětví podniká v Kraji Vysočina na 16 748 ekonomických subjektů (©czso.cz). To je důvod, proč musí společnost vyjít zákazníkovi při dojednávání zakázky maximálně vstříc. Notná flexibilita a rychlost realizace zakázky spolu s kvalitními výrobky tak dělá ze společnosti spolehlivého partnera.

Z hlediska celkové konkurenceschopnosti podniku je nutné nahlížet na konkurenty poskytující pouze kovovýrobu a konkurenty mající ve svém portfoliu výrobu strojních zařízení. Poněvadž se na celkových tržbách z 90 % podílí kovovýroba, je nutné sledovat konkurenty i na tomto trhu. Nutno zdůraznit, že společnosti podnikající v kovovýrobě běžně ve svých výrobních portfoliích nenabízejí výrobu strojů a zařízení. Častým důvodem je chybějící kvalifikovaný personál, nedostatečné technické zázemí, a především nedostatek získaných znalostí potřebných k této činnosti.

Hlavními dvěma konkurenty nacházejícími se v blízkosti společnosti a podnikajícími v kovovýrobě jsou Endis a.s. a KOVO Dufek s.r.o.

Endis a.s. je strojírenským podnikem specializující se na CNC soustružení a CNC frézování. Nachází se ve Velkém Meziříčí, kde působí od roku 2002. Jeho výhodou oproti analyzované společnosti je, že má zavedenou normu ISO 9001, což mu dovoluje dodávat do vícero odvětví jako je zdravotnictví či letecký průmysl. Naopak nevýhodou je velký výrobní prostor, který je nutno udržovat v provozuschopném stavu. Tudíž náklady na správu budov a veškerého zařízení jsou vysoké a snižují zisk společnosti, který v minulosti dosáhl i záporné hodnoty.

KOVO Dufek s.r.o. jenž je pohledem tržeb z kovovýroby nesilnějším konkurentem je společnost působí taktéž ve Velkém Meziříčí, kde byla založena roku 2003. Hlavní výhodou této společnosti je zcela nová hala disponující moderními CNC obráběcími stroji a norma ISO 9001 : 2016, která zajistí širší okruh zákazníků. Nevýhodou se může jevit větší závislost na automobilovém a energetickém průmyslu, kdy při zpomalování ekonomiky a poklesu cen ropy dochází k výraznějšímu poklesu objemu zakázek.

Menší objem prodeje, avšak z hlediska této práce podstatnější, tvoří stroje a zařízení. Společnost JPL kovo s.r.o. není běžný výrobce strojů a zařízení věnující se pouze této činnosti. Její rozsah nabízených služeb je mnohem širší, podstatnou část však tvoří zmíněná kovovýroba.

Rovněž konkurenti na trhu se specifickým jednoúčelovým zařízením se specializují pouze na výrobu oněch strojů. Na tomto trhu působí menší počet subjektů, tedy konkurence není tak silná jako u kovovýroby. Takovými konkurenčními subjekty jsou pro JPL kovo s.r.o. zejména ICE Industrial Services a.s. a pan Karel Rozmarín, podnikající fyzická osoba, avšak prezentující se pod názvem „firma Vikaro“.

ICE Industrial Services a.s. je společnost se sídlem ve Žďáře nad Sázavou. Na trhu působí od roku 2013 a od té doby dynamicky roste, o čemž svědčí i ocenění Podnikatel roku Kraje Vysočina za rok 2019 pro jejího zakladatele a předsedu představenstva.

Výhodou společnosti je možnost automatizovat celý výrobní prostor, oproti výrobě pouze jednoúčelového stroje, a také spolupráce s lukrativnějšími zákazníky typu Škoda Auto, Audi, Scania nebo Jaguar. Společnost má též obrázkově i slovně definovanou vizi do roku 2025 stát se leadrem v oboru automatizace v České republice a Evropě, což lze hodnotit jako velmi ambiciózní a náročný cíl. ICE Industrial Services a.s. se prezentuje pomocí příběhů, kde zmiňuje své úspěchy a možnosti dalšího rozvoje. Rovněž se účastní veletrhů, místních akcí a podporuje lokální kulturní život. Naopak nevýhodou jsou vyšší ceny jednoúčelových strojů a zařízení. Dále je to specializace spíše na automatizovaná zařízení oproti společnosti JPL kovo s.r.o., jejíž zákazníci nejčastěji poptávají mechanizované či pneumatické provedení.

Dalším konkurentem je pan Karel Rozmarín, který poskytuje své služby od roku 2013. Své aktivity realizuje v obci Vídeň pod názvem Vikaro nedaleko Velkého Meziříčí.

I on se stejně jako společnost JPL kovo s.r.o. orientuje na zákazníky ze svého okolí, přičemž rozsahem nabízených služeb je na poměrně stejné úrovni. Hlavní nevýhodou je podnikání na živnostenský list, tedy neexistence právní formy podnikání. U podnikajících fyzických osob tak nelze dohledat finanční výsledky z důvodu nepovinnosti zveřejňovat tyto údaje. To může rovněž odradit nové zákazníky, kteří nezískají dostatek informací o jeho spolehlivosti a finanční situaci.

Na trhu se však vyskytují i méně kvalitní, avšak levnější, jednoúčelové jednoduché stroje, které lze koupit na objednávku přes internet. Tyto stroje však nemusí vyhovovat nárokům zákazníka, jelikož jsou vyráběny sériově bez předchozích požadavků. Častá je tak jejich poruchovost a kratší doba životnosti.

Shrnutí

Konkurence na trhu s kovovýrobou a zámečnických prací, což je ve většině případů součástí portfolia poskytovaných služeb výrobců, je poměrně intenzivní. Opačná je situace na trhu se specifickým jednoúčelovým zařízením, jehož výroba si žádá zkušené a kreativní pracovníky schopné zkonstruovat za přijatelnou cenu vhodné zařízení. **Příležitostí** je účast na veletrzích a lokálních akcích. **Hrozby** jsou spatřeny v silné konkurenci na trhu s kovovýrobou snižující zisk a levných jednoúčelových strojů vyráběných bez definovaných požadavků.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nové konkurence do tohoto odvětví může být problematický. Na tomto trhu již nyní existují silní hráči, kteří si udělali dobré jméno. Případní zákazníci se tedy obracejí přímo na tyto zavedené společnosti. Svou roli hraje též teritorialita a dlouhodobá spolupráce spolu s tím, že má dodavatel strojů dobře zmapovaný výrobní proces zákazníka a rychleji tudíž navrhuje možné inovace. Tato kreativní a náročná činnost vyžaduje spolupracující tým konstruktérů a technologů.

Stejně tak i kapitálová náročnost by pro nově vznikající subjekt byla vysoká, poněvadž podnikatel musí nakoupit spoustu strojního zařízení, měřících zařízení, náradí a jiné techniky. Pokud jde o bariéry vstupu v podobě legislativních překážek, ty lze hodnotit jako nízké.

Shrnutí

Vstup na trh se strojírenskými výrobky je kapitálově náročný. Dvojnásob to platí pro trh se stroji, kdy musí podnikatel sehnat i pracovníky schopné konstruovat a vyrobit takováto zařízení. **Příležitostí** je vyhledávání zavedených a spolehlivých výrobců.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost JPL kovo s.r.o. není nijak závislá na svých dodavatelích. Mezi dodavatele lze zařadit společnosti poskytující hutní materiál, olovo, hliník a jiné vstupující komponenty. Hlavním dodavatelem materiálu je však společnost Feron a.s., což je jedna z největších společností prodávajících hutní materiál.

Ceny dodávaného materiálu si stanovují dodavatele sami. I když v oboru existuje více dodavatelů, společnost udržuje dlouhodobou spolupráci s již spolupracujícími a prověřenými dodavateli. Pokud se naskytne možnost nové spolupráce, dodavatel se musí prověřit přes portál justice.cz.

Vybraní odběratelé si do společnosti dopraví vlastně zakoupený materiál. To se však týká spíše opracování tohoto materiálu. V případě výroby strojního zařízení si dodavatele materiálu určuje společnost sama. Tato praxe je evidentně daná zkušeností zákazníků s podniky prodávajícími materiál v požadované kvalitě a za výhodně dojednaných podmínek. Tím tak společnosti JPL kovo s.r.o. odpadá hledání dodavatele a dochází pouze k opracování materiálu dle požadavků zákazníka.

Shrnutí

Společnost udržuje dlouhodobou spolupráci s dodavateli často odebíraných materiálů. Pokud do výroby vstupuje specifický materiál, jeho výrobce se musí prověřit. U obou případů platí, že vyjednávací síla odběratelů je nízká.

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky společnosti JPL kovo s.r.o. patří především podniky malého a středního rozsahu. Na trhu se strojním zařízením není vyjednávací pozice zákazníka tak silná jako na trhu s kovovými výrobky. Jedním z důvodů je menší počet subjektů specializujících se na výrobu speciálních zařízení za vybraným účelem.

Značná část zakázek je realizována pro blízké zákazníky, ovšem zákazník má společnost v různé míře po celé republice a menší část i na Slovensku. Z toho mnoho společností lze zařadit k dlouhodobým zákazníkům. Mezi dlouhodobé zákazníky lze zařadit společnosti Draka Kabely s.r.o., Vezeko s.r.o. nebo Agados, spol. s r.o., kteří si od JPL kovo s.r.o. nechávají vyrobit nejenom stroje a zařízení, ale též jsou pro ně realizovány zakázky z kovovýroby. Výjimkou není ani požadavek na vypracování samotného technického výkresu bez následné výroby.

Ceny výrobků si kalkuluje sám jednatel. Jedná se o marži pohybující se v řádu desítek procent, kterou zákazník často akceptuje, jelikož je mu dodán produkt přímo na míru i se zaškolením personálu. I z toho důvodu společnost zakázky na jakékoliv zařízení neodmítá. Už jen z možného nižšího objemu těchto objednávek, než by si společnost představovala. V průměru se tak jedná o jeden vyrobený stroj měsíčně, zbytek realizovaných zakázek tvoří kovovýroba.

Shrnutí

Vyjednávací síla na trhu s kovovýrobou je vyšší, nicméně na trhu se strojním zařízením je tomu naopak. Společnost dostává zakázky na výrobu strojů od stávajících zákazníků, přičemž k akceptaci ceny ze strany zákazníka dochází téměř vždy. **Hrozbou** je přílišná závislost na blízkých odběratelích.

Hrozba substitutů

Substituty se na současném trhu nijak významně nevyskytují. Přeci jen nelze tak jednoduše nahradit speciální jednoúčelové strojní zařízení, které je určeno na konkrétní pracovní činnost, či kovové obrobky jiným materiálem.

Možným substitutem za jednoúčelové nijak složité zařízení můžeme považovat plně automatizované stroje a linky propojené a ovládané počítačem. Ovšem vzhledem k technickému zázemí a možnostem zákazníků se zatím takto sofistikovaná zařízení nezdaří být aktuální. Především by se vyskytovaly cenově na vyšší úrovni a jejich provedení by bylo značně komplikované i co do požadavku výše ceny definované zákazníkem, jehož představitelem je malý či středně velký podnik.

Shrnutí

Kovové vstupy i samotný stroj jsou z tak tvrdého a historií prověřeného materiálu, že lze jen stěží hledat možné substituty. Možným substitutem v budoucnosti mohou být namísto jednoduchých strojů automatizované linky zmiňované výše, které jsou konstrukčně složité a pro zákazníky často i cenově nedostupné. **Příležitosti** k rozvoji obchodních aktivit nebrání žádné blízké substituty.

Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Výstupem této analýzy je výše zmíněné slovní hodnocení, které je součástí každého z faktorů. Hodnocení jednotlivých konkurenčních sil je též doplněno o tabulku hodnotící kvantitativním způsobem všech pět faktorů na škále od 1 do 5. Zmíněné hodnocení odráží pozici společnosti na trhu se stroji a strojním zařízením.

Tabulka 3: Kvantitativní vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Hodnocení na škále 1-5						
	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Konkurenční prostředí	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Vyjednávací síla zákazníků	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Hrozba substitutů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká

Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Strategií vytipovaných konkurentů je jednak plně automatizovat výrobní prostory společnosti nebo poskytovat jednoduché jednoúčelové stroje. Jeden konkurenční podnik roste příliš rychle a jeho zákazníci jsou i náročné automobilové koncerny, druhý vybraný konkurent není schopen rozvoje a podniká jako fyzická osoba. Společnost JPL kovo s.r.o.

se nachází někde uprostřed. K udržení konkurenceschopnosti na trhu bude pro společnost důležité sledovat trendy v Průmyslu 4.0 a zamýšlet se nad požadavky zákazníků automatizovat vybrané výrobní činnosti pomocí částečně automatizovaných strojů, kdy dojde k částečnému odstranění pracovní síly z procesu.

Tabulka 4: Příležitosti a hrozby vyvozené z Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Účast na veletrzích a lokálních akcích • Žádné blízké substituty • Zákazníky vyhledávání zavedení a spolehliví výrobci 	<ul style="list-style-type: none"> • Značná konkurence na trhu s kovovýrobou • Levné jednoúčelové stroje vyrobené bez definování požadavků na ně kladených • Závislost na blízkých odběratelích

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Analýza 7S firmy McKinsey

Tato analýza slouží k hodnocení kritických interních faktorů, které jsou nutné pro úspěšně se rozvíjející společnost.

Strategie

Strategií společnosti je dodávat svým zákazníkům kvalitní výrobky, a to v dohodnutém termínu a za přijatelnou cenu. Z pozice malého podniku je to též rozvíjení současných obchodních aktivit prostřednictvím navýšení objemu prodeje veškerých nabízených služeb a výrobků. A to jednak prohlubováním obchodních vztahů se současnými dodavateli, ale také prostřednictvím přátelských vztahů se stávajícími zákazníky. Na základě referencí rozšiřovat povědomí o společnosti i mimo její blízké okolí, na kterém se převážně nacházejí současní zákazníci.

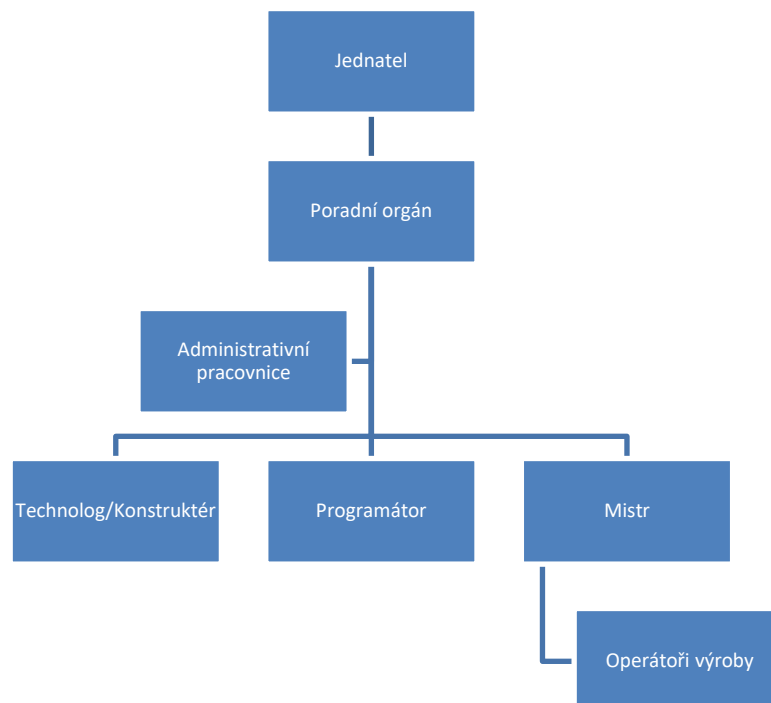
I přes snahu společnosti navyšovat objemy prodeje strojů a zařízení, jí chybí cíl v počtu prodaných strojů a stanovený postup, jak tohoto cíle dosáhnout. Vedení společnosti soustředí větší část svého úsilí na trh s kovovýrobou, přičemž konkrétně definovaná

strategie pro růst v segmentu strojů a zařízení není dostatečně formulována. Z těchto důvodů **není společnost vnímána jako výrobce strojního zařízení a nedaří se jí rozvíjet nové obchodní vztahy**, jak by chtěla. Naopak zákazníkem je velmi **dobře hodnocena úroveň kvality výrobků**, což je hlavní důvod znovu realizovaných nákupů.

Struktura

V čele společnosti stojí jeden z jednatelů, syn zakladatele, pan Miloš Pacal. Druhým jednatelem je jeho otec pan Jan Pacal, který v současnosti komunikuje s odběrateli, pomáhá při návrzích výrobků a zajišťuje různé operativní činnosti ve společnosti. Společníky a vlastníky společnosti jsou pan Jan Pacal a jeho synové Miloš a Luboš Pacalovi.

V roce 2015 proběhla generační výměna, kdy se vedení společnosti ujal pan Miloš Pacal, který tímto krokem přejal veškeré kompetence a odpovědnost za vedení celého podniku. O směřování společnosti a nových výzvách však probíhají diskuse mezi všemi společníky, jejichž zbylí dva členové tvoří poradní orgán, s nímž se hlavní jednatel schází v pravidelných intervalech. Hlavní rozhodnutí ale stojí vždy na panu Milošovi Pacalovi.



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poněvadž je ve společnosti v současnosti zaměstnáno okolo 17 zaměstnanců, organizační struktura vzhledem k velikosti podniku není příliš složitá. Na úseku administrativy mají své místo jednatel a administrativní pracovnice, kteří spolu denně komunikují a vzájemně si předávají informace. Dalším úsekem je úsek podpory výroby, kde sídlí technolog/konstruktér, programátor a mistr výroby. Na úseku výroby jsou zaměstnáni převážně muži, čemuž odpovídá charakter průmyslově orientovaného podniku.

Společnost je řízena tzv. „All in One“, kdy je uplatněno výsadní postavení jednatele společnosti. Tento přístup lze pro malý rodinný podnik hodnotit jako vyhovující. Výhodou takto nastavené organizační struktury je **nevytracení role zákazníka a jeho požadavků** jako i schopnost účelně vynakládat peníze na podnikatelskou činnost.

Systémy

Společnost JPL kovo s.r.o. využívá k udržování a využívání informací informační systém Premiér. Tento systém obsahuje moduly řízení výroby, zpracování mezd, skladové hospodářství a ekonomiku. Každý moderně řízený výrobní podnik potřebuje ke svému přežití a rozvoji dobře implementovaný informační systém, což je dnes běžnou záležitostí většiny výrobních společností. Každodenně se také využívá k záznamům o zakázkách Excel z MS Office. Komunikace se zákazníky i dodavateli probíhá skrze emailovou adresu nebo telefonický hovor. Výjimečně je zákazníky využíván i poptávkový formulář umístěný na webových stránkách společnosti.

Kladně lze hodnotit propojení CNC strojů s informačním systémem, kdy dochází k přenosům dat uvnitř informačního systému ze samotného stroje do modulu statistiky v počítači. **Využívání moderních technologií** umožní denně vyhodnocovat vytížení strojů. Též webové stránky prošly v prosinci roku 2019 kompletními úpravami, které poskytnou zákazníkovi přehledně informace o společnosti.

Spolupracovníci

Poněvadž má společnost dva výrobní prostory, zaměstnanci jsou rozděleny na dvě skupiny dle výrobního zaměření. V novější vystavené hale se nachází mladší kolektiv zaměstnanců pracujících převážně s nejmodernějšími CNC obráběcími stroji, zatímco

v původních prostorách se nachází zkušení a déle pracující zaměstnanci operující na starších strojích a zařízeních.

Pracovní doba v podniku trvá od pondělí do pátku, od šesti hodin ráno do půl třetí odpoledne. Zaměstnanci tedy chodí na jednosměnný provoz a víkendy mají volné, což lze považovat i za určitý benefit, avšak v určité míře brání dynamičtějším rozvoji společnosti. Počty zaměstnanců se až na rok 2017 drží na stejné úrovni a míra loajality k zaměstnavateli je tak vyšší než u společností nerodinného charakteru.

V souhrnu je možno kladně hodnotit míru loajality spolupracovníků ke společnosti. I přes občasné výkyvy na straně poptávky si společnost zaměstnance udržuje a nepropouští. Na druhou stranu je však problém sehnat nové zaměstnance, kteří by vykonávali operativní činnosti na úseku výroby. Nabízeny jsou pouze zákonem dané 4 týdny dovolené a ani poskytované benefity nejsou tak atraktivní, jak by mnozí uchazeči očekávali. Ve výsledku tak společnost **dostatečně nemotivuje stávající pracovníky i nové zájemce o práci.**

Schopnosti

Pracovníci výroby pracují na aktivitách, které jim každý den určí mistr výroby. Nestává se tedy, že by některý z pracovníků neměl přidělenou práci a docházelo k prodlevám v průběhu realizací zakázek. Technolog a zároveň i konstruktér uplatňuje své technické znalosti a kreativní způsob uvažování získaných na technické vysoké školy. Ovládá program CAD/CAM, ve kterém navrhuje konstrukční výkresy dle požadavků zákazníka a navrhuje technologii výroby k následné výrobní činnosti zařízení. Programátor zase zná základy programování, které uplatňuje k nastavení CNC strojů.

Společnost se snaží utvářet příjemné prostředí pro práci, které doplňuje pravidelnými školeními pro zaměstnance. Pravidelná školení se však uskutečňují i u konkurenčních podniků. Z toho důvodu je důležité udržet si inovativní směr i nadále, jehož součástí je postupná obměna starších výrobních zařízení za nové a moderní technické vybavení, které vytvoří prostředí pro moderně řízenou organizaci.

Pro výrobní podnik zaměřený na konstrukci specifických jednoúčelových strojů je stěžejní **kreativita zaměstnanců umožňující tvůrčí řešení**. Schopnost navrhnout stroj, který odpovídá parametrům, plní svoji funkci a vypadá i po vzhledové stránce dobře, je

úkol velice nelehký. Společnost JPL kovo s.r.o. zaměstnává tvůrčí pracovníky, a při řešení problémů spjatých s návrhem a výrobou tak vytvářejí skutečně hodnotná zařízení.

Styl

Společnost řídí jeden z jednatelů, pan Miloš Pacal. Ten deleguje omezené pravomoci na vybrané spolupracovníky a nechává je rozhodovat o běžných, každodenních činnostech. Těmito pracovníky jsou administrativní pracovnice a mistr výroby. Administrativní pracovnice má na starosti komunikaci s odběrateli a dodavateli. Mistr výroby je zodpovědný za plánování výroby, její realizaci, plynulý chod a plnění zakázek ve stanoveném termínu. Pokud se však jedná o strategických věcech směrodatných pro směřování podniku, v tomto směru se radí se svými společníky.

Obecně však lze konstatovat, že styl řízení společnosti je stabilní a ohleduplný ke svým zaměstnancům. Výhodou tohoto stylu řízení je zajištění dlouhodobé spolupráce a dobrých vztahů se všemi spolupracovníky s podporou jejich dalšího rozvoje. Tato participace na rozhodování ve společnosti má zaručit neuvažování pracovníků o odchodu z podniku.

Sdílené hodnoty

Jelikož jde o malý rodinný podnik, zaměstnanci se navzájem znají a denně spolu komunikují. Všichni ve společnosti také znají misi a mají odhodlání se dále technicky vzdělávat. Jsou rovněž obeznámeni se stávajícím konkurenčním prostředím, proto na zakázkách pracují odpovědně. Vědí, že úspěšnost podniku je závislá na odvedené práci, a proto se nebojí přemýšlet o možných dílčích změnách vedoucích ke zlepšení.

V malém rodinném podniku jako je JPL kovo s.r.o. jsou předností zavedené principy a zvyklosti, kterých se zaměstnanci drží a snaží se je rozvíjet. Výhodou je rovněž vytvoření **prostředí podporující změny**, kdy se kdokoli ze zaměstnanců může obrátit na jednatele s jakýmkoliv dotazem či doporučením, co ve společnosti změnit a vylepšit.

Shrnutí analýzy 7S firmy McKinsey

Společnost se snaží nabízet kvalitní výrobky bez nutnosti časté opravy, což má přimět zákazníky k znovu realizovaným nákupům. Vstřícnost a schopnosti kreativních pracovníků splnit přání zákazníka nekoresponduje se snahou rozvoje obchodních vztahů.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky plynoucí z analýzy 7S firmy McKinsey (Zdroj: Vlastní z pracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky bez nutnosti časté opravy • Vstřícnost k zákazníkovi při jeho požadavcích • Využívání moderních technologií výroby • Kreativní činnost zaměstnanců nepostradatelná při návrhu výrobků • Prostředí podporující změny 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné vnímání společnosti jako výrobce strojního zařízení • Nedostatečný rozvoj obchodních vztahů • Neuspokojivý motivační efekt

3.3.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů

Finanční situaci podniku hodnotíme prostřednictvím poměrových ukazatelů. Jde o ukazatele finanční stability posuzující efektivnost činností, které probíhají ve společnosti.

Základní kapitál společnosti činí v současnosti 200 000 Kč. Společníci mají podíly ve výši 40 %, 30 % a 30 %, otec a synové. Zisk se rozděluje v poměru podle jejich podílů.

Ukazatel likvidity

Tabulka 6: Ukazatel běžné likvidity za roky 2015-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,81694	0,85688	1,31940	1,12073

Hodnoty ukazatele běžné likvidity se nepohybují v mezích doporučených teorií, tedy 1,5 – 2,5. Naměřené hodnoty postupně narůstaly až k 1,32 v roce 2017, ovšem o rok později došlo k poklesu na 1,12. Z toho plyne, že nízkou běžnou likviditou, převážně v letech 2015-2016, společnost prosazovala agresivní strategii financování. Krátkodobé závazky za toto období význačně převyšovaly hodnotu oběžných aktiv. Ovšem ani za sledovaný

poslední rok 2018 se hodnota neblížila doporučením. I přesto se **závazky společnosti daří plnit řádně a včas.**

Průměrná hodnota ve zpracovatelském průmyslu dosahovala hodnot 1,85 za rok 2017 a 1,66 za rok 2018. Nicméně za poslední roky průměrná hodnota ukazatele běžné likvidity klesala, což může souviset i s růstem ekonomiky (©mpo.cz, 2020).

Ukazatele aktivity

Další analyzovanou skupinou finančních ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Tyto ukazatele hodnotí řízení a využívání aktiv ve společnosti. Jejich dosažené hodnoty zmiňuje níže uvedená tabulka.

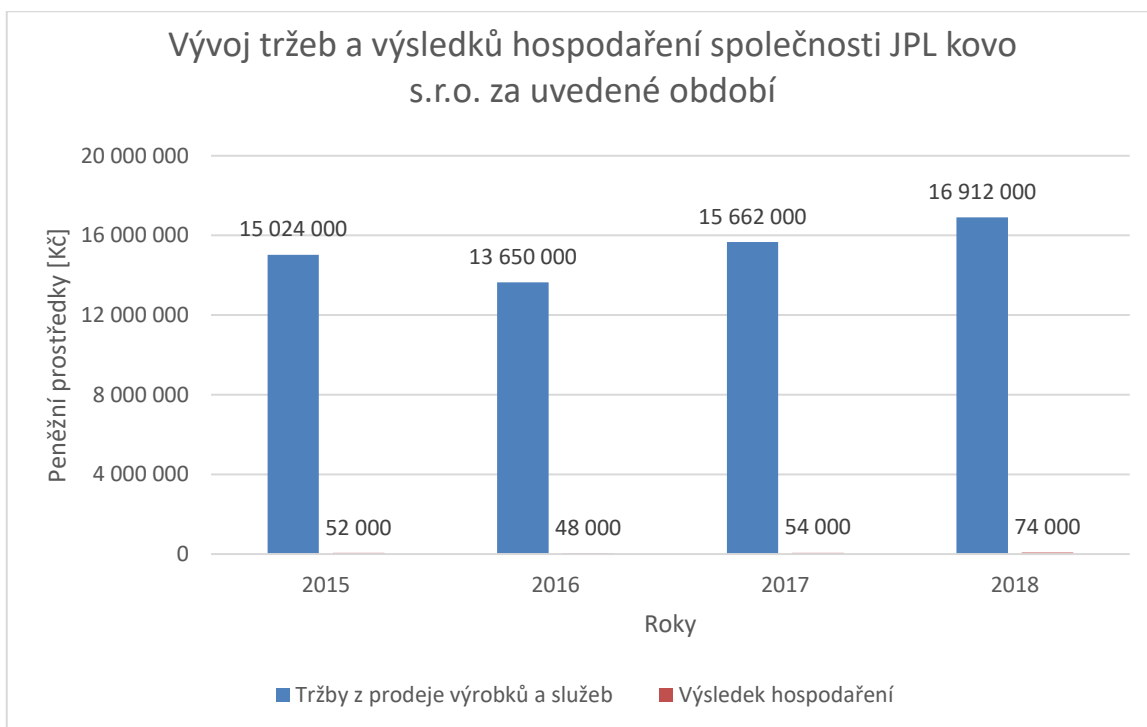
Tabulka 7: Vybrané ukazatele finanční analýzy a jejich hodnoty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele/Rok	2015	2016	2017	2018
Ukazatel obratu celkových aktiv	0,71221	0,80970	1,00102	1,08258
Ukazatel obratu zásob	15,76495	19,95614	23,51652	35,30689
Ukazatel obratu pohledávek	4,33593	8,10089	7,88620	10,12695
Ukazatel obratu závazků	1,84706	3,54545	6,06349	6,80563

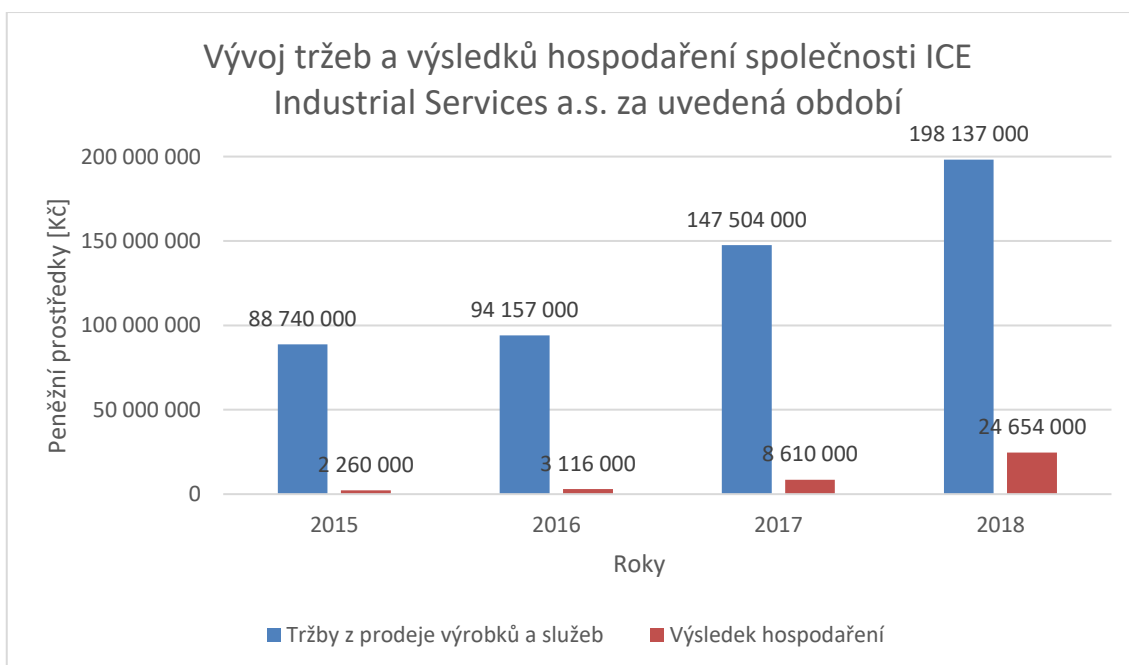
Nelze nezmínit finanční výsledky týkající se tržeb a výsledků hospodaření. Vývoj tržeb zaznamenává v posledních dvou sledovaných obdobích růstovou tendenci. Svůj nezanedbatelný podíl na tomto výsledku měla určitě i dobrá kondice ekonomiky, která několik let za sebou vykazovala růst. Na druhé straně je ovšem **výše zisku, která ani přes vyšší tržby posledních let nijak závratně neroste.** Příčinou nízkého kladného výsledku hospodaření je také značné zastoupení kovovýroby na celkových tržbách společnosti JPL kovo s.r.o. U kovovýroby nejsou marže tak vysoké jako u finálních produktů s vyšší přidanou hodnotou.

V porovnání s konkurenční společností ICE Industrial Services a.s. se může jevit analyzovaná společnost jako malý hráč. Tato úvaha pramení z významného zastoupení ICE Industrial Services a.s. na trhu s automatizovanými přístroji, což vede i k většímu povědomí o značce nejen na národní úrovni. Tato skutečnost zajišťuje společnosti stálý

růst i s tím, jak ostatní společnosti – zákazníci stále více automatizují svoje výrobní procesy. Trend růstu tržeb i zisku tento fakt jednoznačně dokládá.



Graf 5: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti JPL kovo s.r.o. za vybraná účetní období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)



Graf 6: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti ICE Industrial Services a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

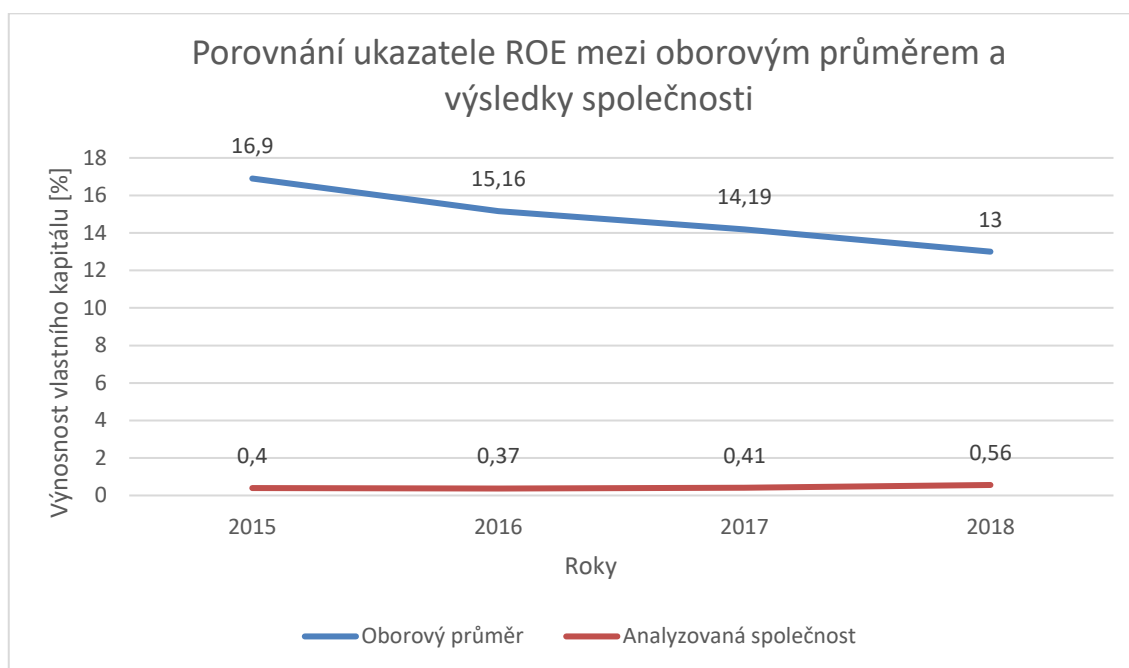
Ukazatele rentability

Třetí skupinou finančních ukazatelů jsou ukazatele rentability, které nám říkají, jak výnosný je investovaný kapitál. Tyto ukazatele by měly mít v čase rostoucí tendenci.

Tabulka 8: ROI A ROE za období 2015–2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele/Rok	2015	2016	2017	2018
ROE	0,00401	0,00369	0,00413	0,00563
ROI	0,00247	0,00285	0,00345	0,00474

Ukazatel ROE se ve zpracovatelském průmyslu pohyboval mezi lety 2015-2018 od nejvyššího procentního vyjádření 16,90 % v roce 2015, přičemž měl klesající charakter, který dosáhl 13 % za rok 2018. Konkrétně za rok 2018 dosáhly odvětví CZ NACE 25 a CZ NACE 28, tedy výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a výroba strojů a zařízení, hodnot 13,97 %, resp. 4,95 % (©mpo.cz, 2020). U analyzované společnosti se procentní vyjádření hodnot ROE pohybuje od 0,37 % do 0,56 %. Lze tedy konstatovat, že **výnosnost vlastního kapitálu není pro společnosti nikterak závratná.**

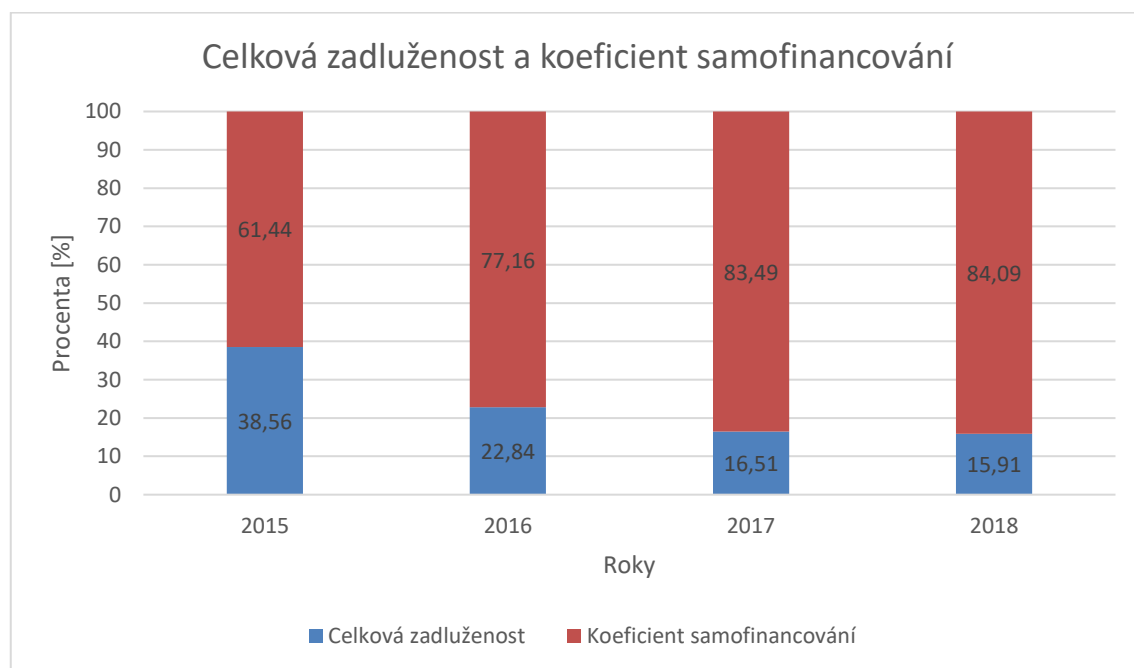


Graf 7: Porovnání ukazatele ROE dosaženého společností a oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2020)

Ukazatel ROI se rovněž pohybuje ve velmi nízkých hodnotách, a to i přes jeho mírný růst. ROI dosáhl v roce 2015 hodnoty 0,00247 až 0,00474 za poslední rok sledování.

Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou ukazatelů zmiňovaných v této části jsou ukazatele zadluženosti. Zadluženost společnosti dosahovala 38,56 % v roce 2015, kdy postupně klesá až k 15,91 % v roce 2018. Koeficient samofinancování, který dává spolu s ukazatelem zadluženosti 100 %, kopíruje opačný vývoj. Tento ukazatel se pohybuje v rozmezí 61,44 % za rok 2015 až 84,09 % za rok 2018. Podíl cizích zdrojů na aktivech se pohybuje ve zpracovatelském průmyslu za období 2015-2018 od 45,8 % až 48,6 % (©mpo.cz, 2020). Lze tedy konstatovat, že **vedení prosazuje financování své činnosti z vlastních zdrojů** a od průměrných hodnot ve zpracovatelském průmyslu se v posledních letech odchyluje.



Graf 8: Celková zadluženost a koeficient samofinancování za uvedené období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Shrnutí analýzy vývoje základních finančních ukazatelů

Společnost JPL kovo s.r.o. dokáže splácet veškeré své závazky do jejich splatnosti, i přes nízkou hodnotu ukazatele běžné likvidity, které dosahuje. Společnost zároveň nedosahuje nijak závratného výsledku hospodaření a dostatečné výnosnosti kapitálu pro její majitele.

Pokud jde o financování aktivit společnost, vedení prosazuje financování z vlastních zdrojů a postupně snížilo procento celkového zadlužení na současných 15,91 %.

Tabulka 9: Souhrn silných a slabých stránek získaných prostřednictvím analýzy vývoje základních finančních ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">Schopnost splácet své závazky	

3.3.3 Analýza obchodních aktivit

Analýza obchodních aktivit týkající se nákupu vstupů a prodeje výrobků má detailně popsat každodenní činnost podniku od získávání zákazníků, přes uzavření obchodního případu, až po samotnou expedici k zákazníkovi.

Analýza zákazníků

Pro účely identifikace zákazníka je nutno vycházet z trhů, na kterých se společnost pohybuje. Trhy společnosti JPL kovo s.r.o. lze rozdělit do tří skupin vymezených níže.

- Zákazník poptávající opracování materiálu, tj. kovovýroba
- Zákazník poptávající zámečnické práce
- Zákazník poptávající jednoúčelový stroj

Z důvodu užšího zaměření této práce na výrobky s vyšší přidanou hodnotou bude následovat popis obchodních aktivit při uskutečnění obchodního případu se strojním zařízením, což je náročnější z pohledu počtu provedených operací.

Cílovou skupinou zákazníků poptávajících služby nabízené analyzovanou společností jsou nejčastěji malé či středně velké výrobní podniky působící převážně v Kraji Vysočina. Jejich počet v tomto kraji dosahuje čísla 16 613 za rok 2019 (©czso.cz).

Výhodou pro růst společnosti JPL kovo s.r.o. je širší zastoupení výrobního sektoru v kraji s převahou malých a středně velkých podniků. Oproti ostatním krajům je v Kraji Vysočina zaměstnáno až 36 % obyvatel v tomto sektoru (©czso.cz). Výrobní podniky poptávají na trhu se stroji jednak jednoúčelové strojní zařízení, případně chtějí provést repasování stávajícího zařízení, úpravy menšího rozsahu na zařízení či chtějí přidělat část

dílu k zavedenému stroji. Pokud jde o výrobu, jedná se vždy o speciální strojní zařízení se specifickými prvky, které se na trhu nevyrobějí sériově, ale pouze kusově.

Cílem zákazníků je jednoznačně ulehčit práci svým pracovníkům a zvýšit produktivitu na jejich pracovišti. Zákazníky jsou převážně lokální výrobní podniky, které už od společnosti JPL kovo s.r.o. určitý sortiment výrobků zakoupily. Kladně lze v tomto směru hodnotit **široký rozsah nabízené průmyslové produkce** s pokrytím vícero trhů a velice **přátelské vztahy se stávajícími zákazníky**, kteří následně realizují opětovné nákupy.

Komunikace se zákazníkem před vytvořením objednávky

Poněvadž se téměř vždy jedná o zákazníky, kterým již společnost realizovala zakázku, obrazejí se tak přímo na jednoho z jednatelů společnosti. Osloví jej telefonicky s dotazem na výrobu zařízení, které by mělo vykonávat specifickou činnost. Mezi jednatelem a zákazníkem je dohodnut termín, kdy se jednatel dostaví na místo zákazníka, zhodnotí situaci a navrhne další postup. Při tomto setkání dochází k jednání mezi jednatelem a zákazníkem o době výroby, možné ceně a proveditelnosti. Zákazník zde komunikuje své představy a požadavky. Neboť se jedná téměř výhradně o stávající zákazníky, nepožadují po společnosti dodržování norem ISO. V rámci rozvoje obchodních aktivit a navázání spolupráce s vícero zákazníky, by bylo žádoucí zvážit zavedení ISO norem.

Společnost JPL kovo s.r.o. je schopna **navrhnou a vyrobit téměř jakýkoliv jednoúčelový stroj. Slabou stránkou je nezavedená norma ISO 9001**, která je dnes u většiny společností standardem, ale i norma řady **ISO 14001** spadající do oblasti environmentu. Zavedení norem ISO by společnosti pomohlo oslovit vícero zákazníků, přičemž u řady zákazníků je zavedení těchto norem nutnou podmínkou.

Sestavení nabídky

Po konzultaci se zákazníkem jednatel společnosti s konstruktérem/technologem vytvoří v systémech CAD/CAM 3D návrh výrobku, přičemž dojde k odhadu druhu a množství materiálu a vhodného technologického postupu výroby. Dále na základě zkušeností nebo na základě poptávky od vybraných dodavatelů, pokud jde o speciální materiál, stanoví administrativní pracovnice spolu s jednatelem orientační cenu celého strojního zařízení. Následně se na poradě jednatel s konstruktérem/technologem radí ohledně pracnosti.

Určí se, zda se bude celé zařízení vyrábět ve společnosti, nebo jestli dojde k outsourcingu jeho vybraných částí.

Odeslání vytvořené nabídky zákazníkovi

Poté se vyhotoví kompletní nabídka, která obsahuje konstrukční výkres, odhad doby výroby a možný termín dodání, orientační cenu s doložkou, že se cena může lišit v rozmezí plus, minus deseti tisíc korun českých. Takto vyhotovená nabídka je zaslána elektronicky na email potenciálnímu zákazníkovi.

Přijetí objednávky

Zákazník, pokud s nabídkou souhlasí, pomocí emailu zašle objednávku na zmíněné strojní zařízení. Objednávka je zákazníkovi zpětně potvrzena a s ohledem na termín dodání začne administrativní pracovnice nakupovat materiál a mistr výroby plánovat výrobní proces. Zároveň, pokud se jedná o složité a drahé strojní zařízení, je zákazník požádán o zaplacení zálohy ve výši 50 % orientační ceny. Po obdržení této částky na účet zašle administrativní pracovnice zákazníkovi doklad o převzetí přijaté zálohy.

Výběr a kontaktování dodavatelů

Na základě předchozí poptávky a komunikace, která probíhala při přípravě nabídky zákazníkovi, se od vybraných dodavatelů objedná tzv. speciální materiál vstupující do výrobku. Bez předchozího zjišťování dostupnosti a ceny, které neprobíhá díky zkušenostem a častému objednávání, je objednán běžný materiál typu ocel či měď.

Při zakázkové výrobě na složitější stroj se poptává a vybírá dodavatel, který je schopný specifickou komponentu nebo požadovaný materiál vůbec dodat. Nejčastěji se jedná o velkoobchod s hutním materiálem nebo přímo výrobce vstupujícího materiálu. Při poptávání materiálu se eventuálně může stát, že se vhodný dodavatel se na území České republiky nenajde, a společnost se tak musí poohlížet u zahraničních dodavatelů. V oné situaci je významným parametrem, který vstupuje do tohoto vztahu, přijatelná cena spolu s náklady na dopravu. Pokud zákazník společnosti definuje cenové rozmezí výrobku, který požaduje vyrobit, ale cena vstupního materiálu je příliš vysoká, nevyplatí se zákazníkovi nechat takovéto strojní zařízení vyrábět. V onom případě dochází ke

komunikaci mezi společností a zákazníkem o skutečnostech, které nastaly během vytváření nabídky a možnosti dalšího řešení.

Silnou stránkou společnosti JPL kovo s.r.o. jsou **přátelské vztahy s většinou dodavatelů materiálu**, přičemž opětovné nákupy pro ni znamenají zajímavější ceny.

Distribuce

Součástí obchodních jednání je i domluva převzetí si zhotovené zakázky zákazníkem. Ten je po finální kontrole vyrozuměn o dokončení všech prací na stroji, finální ceně a datu, kdy může být jím objednané zařízení převezeno a umístěno do jeho prostor.

Sestrojené strojní zařízení je následně převezeno společností JPL kovo s.r.o. do výrobního prostoru zákazníka. Je nainstalováno na vybrané místo, kde poté probíhá testování jeho funkčnosti za přítomnosti jednatele JPL kovo s.r.o., vedení objednavatele a pracovníků, kteří s daným přístrojem budou zacházet. Sám zákazník si stroj prohlídne a vyzkouší si, zda je vzhledově i funkčně v pořádku. Pokud nejsou žádné dotazy, jednatel pan Pacal se vrací zpět do společnosti a informuje administrativní pracovníci o úspěšnosti převzetí strojního zařízení od zákazníka. Ta v onom případě vystaví fakturu zákazníkovi, a to buď na celou cenu nebo část ceny poníženou o přijatou zálohu. Tím je obchod u konce.

Pozitivně je třeba vnímat dlouhodobou spolupráci mezi společností a většinou zákazníků, kdy dochází k **pravidelným konzultacím o výrobní činnosti s možností návrhů na její efektivnější průběh**. Zákazníky je vítaná **instalace stroje přímo ve výrobních prostorách podniku spolu se zaškolením pracovníků** ohledně každodenní činnosti a údržby. Nicméně mezi oslovením dodavatele materiálu a implementací do výrobních prostor zákazníka **uplyne oproti společnostem věnujícím se pouze výrobě strojů spoustu času**, což může některé zákazníky odrazovat. Důvodem je široký rozsah nabízených služeb, kdy musí podnik uspokojit i již nasmlouvané zakázky z kovovýroby.

Shrnutí analýzy obchodních aktivit

Nákup i prodej je realizován z většiny případů se stávajícími podnikatelskými subjekty. Nákupní činnost postavená na dlouhodobých přátelských vztazích je bezesporu správně zvolená strategie, nicméně z hlediska rozvoje obchodních aktivit je nutné posílit prodejní činnost a hledat nové zákazníky na trhu průmyslové produkce.

Tabulka 10: Shrnutí analýzy obchodních aktivit v podobě silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Přátelské vztahy s dodavateli i odběrateli • Návrh a výroba téměř jakéhokoliv jednoúčelového stroje • Pravidelné konzultace s dlouhodobými zákazníky o výrobní činnosti s možností návrhu na její efektivnější průběh • Široký rozsah nabídky průmyslové produkce • Instalace vyrobeného zařízení spolu se zaškolením 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezavedené normy ISO 9001 a 14001 • Zdlouhavý výrobní proces strojního zařízení

3.4 SWOT analýza

Na základě rozhovorů s odpovědnými pracovníky ve společnosti byla vytvořena SWOT analýza s vazbou na fungování společnosti. Ta prezentuje poznatky získané z výše uvedených analýz. Představuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby působící na společnost z prostředí vnějšího. Přičemž slabé stránky jsou vnímané jako faktory oslabující pozici společnosti na trhu, zároveň i jako příležitosti pro zlepšení v podobě rozvoje nejenom obchodních aktivit.

Tabulka 11: Silné a slabé stránky společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky bez nutnosti časté opravy • Vstřícnost k zákazníkovi při jeho požadavcích • Využívání moderních technologií výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné vnímání společnosti jako výrobce strojního zařízení • Nedostatečný rozvoj obchodních vztahů • Neuspokojivý motivační efekt

<ul style="list-style-type: none"> • Kreativní činnost zaměstnanců nepostradatelná při návrhu výrobků • Prostředí podporující změny • Schopnost splácet své závazky • Přátelské vztahy s dodavateli i odběrateli • Návrh a výroba téměř jakéhokoliv jednoúčelového stroje • Pravidelné konzultace s dlouhodobými zákazníky o výrobní činnosti s možností návrhu na její efektivnější průběh • Široký rozsah nabídky průmyslové produkce • Instalace vyrobeného zařízení spolu se zaškolením 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezavedené normy ISO 9001 a 14001 • Zdlouhavý výrobní proces strojního zařízení
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Cílenější podpora rodinných podniků • Stroje s prvky částečné automatizace • Pravidelný servis strojů a zařízení • Fotovoltaické systémy • Účast na veletrzích a lokálních akcích • Žádné blízké substituty • Zákazníky vyhledávání zavedení a spolehliví výrobci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zájemců o práci • Vyšší nároky na administrativní činnost • Recese ekonomiky • Špatně dojednaná dohoda mezi EU a Velkou Británií • Poptávka pouze po plně automatizovaných výrobních linkách • Levné a kompletní fotovoltaické systémy dovážené konkurenčními subjekty z ČLR • Značná konkurence na trhu s kovovýrobou • Levné jednoúčelové stroje vyrobené bez definování požadavků na ně kladených • Závislost na blízkých odběratelích

Silné stránky

Nejsilnější stránkou společnosti je kreativní činnost zaměstnanců. Ta je nepostradatelná při návrhu stroje nebo ocelové konstrukce, které je zapotřebí vyrobit podle techniky vypracované technické dokumentace. Jen dobře fungující, vypadající a cenově přijatelné stroje a ostatní výrobky jsou schopny přesvědčit zákazníka ke koupi. S tím souvisí i schopnost společnosti vyrobit dle požadavků zákazníka jakýkoliv jednoúčelový stroj.

Společnost poskytuje oproti ostatním konkurenčním subjektům široký rozsah nabízených služeb a výrobků, od kovovýroby, přes zámečnické práce, až po výrobu strojů a zařízení. Vyrobene stroje následně převezde do výrobních prostor zákazníka, kde dojde k jejich instalaci a zaškolení personálu. Tato služba je jednou z mnoha příčin přátelských vztahů, které se odráží i na dlouhodobé spolupráci představované stálými konzultacemi změn výrobních operací s cílem zajistit jejich efektivnější průběh s nově navrženým strojem.

Neméně důležitá je i schopnost splácet závazky svým dodavatelům a věřitelům, s kterými se snaží společnost JPL kovo s.r.o. udržovat též výborné obchodní vztahy. Nepostradatelné je i podnikové klima, které podporuje zaměstnance v uvažování o změnách, které by bylo možné ve společnosti realizovat s pozitivním přínosem.

Tabulka 12: Silné stránky – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Hodnocení (1-10)	Váha	Suma
Kreativní činnost zaměstnanců nepostradatelná při návrhu výrobku	9	0,25	2,25
Prostředí podporující změny	7	0,10	0,7
Schopnost splácet své závazky	9	0,05	0,45
Přátelské vztahy s odběrateli i dodavateli	8	0,05	0,4
Návrh a výroba téměř jakéhokoliv jednoúčelového stroje	8	0,20	1,6
Pravidelné konzultace s dlouhodobými zákazníky o výrobní činnosti s možností návrhu na její efektivnější průběh	7	0,10	0,7
Široký rozsah nabídky průmyslové produkce	8	0,15	1,2
Instalace výrobního zařízení spolu se zaškolením	8	0,10	0,8
Celkem	-	1	8,1

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je bezpochyby její vnímání na trhu, kdy je řazena spíše mezi kovovýrobce, než výrobce strojů a zařízení. O tom svědčí stagnující podíl zakázek na stroje a zařízení. Částečná změna k lepšímu byla provedena koncem roku 2019, kdy byly inovovány webové stránky společnosti s cílem prezentovat se viditelněji jako výrobce strojů a zařízení.

Další slabou stránkou je nedostatečný rozvoj nových obchodních vztahů na straně výrobků a služeb. To platí především pro výrobu strojů, kdy se společnosti téměř nedaří realizovat zakázky pro nové zákazníky. Uskutečněné zakázky míří téměř výhradně stálým zákazníkům.

K dalším slabinám lze zařadit zdlouhavý výrobní proces strojního zařízení, což má příčinu v nasmlouvaných zakázkách kovovýroby, kdy se výroba stroje musí takřka napasovat mezi tyto zakázky. Společnost se tak snaží držet termíny významných zákazníků z kovovýroby a na výrobu strojů si tak ponechává podstatně delší časovou rezervu. Též nezavedené normy ISO, kterými disponují běžně i konkurenční podniky, nepřispívají k vyšším objemům prodeje. Obzvláště důležité pro subjekty spadající do automobilového odběratelsko-dodavatelského řetězce. V neposlední řadě je to i neuspokojivý motivační efekt pro stávající zaměstnance, ale i potenciálně nové pracovníky. V době, kdy je na trhu práce poptávka po technicky uvažujících lidech, je nutné, aby společnost poskytovala různé benefity pro své zaměstnance.

Tabulka 13: Slabé stránky – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Hodnocení (1-10)	Váha	Suma
Nedostatečné vnímání společnosti jako výrobce strojního zařízení	-8	0,30	-2,4
Nedostatečný rozvoj obchodních vztahů	-9	0,25	-2,25
Neuspokojivý motivační efekt	-4	0,05	-0,2
Nezavedené normy ISO 9001 a ISO 14001	-7	0,20	-1,4
Zdlouhavý výrobní proces strojního zařízení	-6	0,20	-1,2
Celkem	-	1	-7,45

Příležitosti

Příležitosti pro společnost jsou shledány na trhu s fotovoltaickými systémy, resp. jejími konstrukcemi. S přechodem na emisní neutralitu a tlakem na bezemisní výrobu elektřiny se očekává zvýšená poptávka po fotovoltaických systémech. Jelikož má společnost s výrobou těchto konstrukcí praxi, očekává i znovuoobnovení poptávky. Těž tlak na výrobu svázanou s automatizací a robotizací, si vyžádá inovovat výrobní zařízení a v určité míře zasadit do nově vyráběných strojů prvky částečné automatizace.

Zákazníky jsou v průmyslovém odvětví vyhledávání spolehliví a zavedení výrobci, což je pozitivní pro hledání nových zákazníků. Příležitostí pro společnost je i zvyšující se poptávka po pravidelné servisní činnosti týkající se strojů a zařízení. Jde o preventivní kontrolu ze strany výrobce, aby se zákazník – výrobce vyhnul nečekané poruše stroje a následků s tím spojených.

Výhodou je též neexistence blízkých substitutů, neboť nabízené služby a výrobky z oblasti průmyslové výroby nemají jiné zastoupení. Stroje a pevné kovové komponenty jsou stále žádané a neexistuje za ně vhodná náhražka. Pokud jde o příležitosti, nevyužitý potenciál je na straně veletrhů, kde se prezentují nové trendy v oblasti strojírenství, tak i na straně lokálních akcí, kde se může společnost prezentovat prostřednictvím sponzoringu. Neméně významnou příležitostí je i vládou přijatá definice rodinných podniků, která má ambici zajistit cílenější podporu inovativním rodinným podnikům.

Tabulka 14: Příležitosti – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hodnocení (1-10)	Váha	Suma
Cílenější podpora rodinných podniků	5	0,10	0,5
Stroje s prvky částečné automatizace	8	0,15	1,2
Pravidelný servis strojů a zařízení	8	0,20	1,6
Fotovoltaické systémy	8	0,20	1,6
Účast na veletrzích a lokálních akcích	6	0,15	0,9
Žádné blízké substituty	7	0,10	0,7
Zákazníky vyhledávání zavedení a spolehliví výrobci	7	0,10	0,7
Celkem	-	1	7,2

Hrozby

Nejvýznamnější hrozbou je pro společnost JPL kovo s.r.o. pokles výkonu ekonomiky. Ten souvisí i s pozastavením investic výrobních podniků do dlouhodobého majetku vyvolaných současnou koronavirovou krizí. Hrozbou je i posílení postavení konkurentů na trhu s kovovýrobou, která tvoří až 90 % objemů prodeje, jako i poptávka po plně automatizovaných výrobních linkách. Ty jsou však mnohem finančně náročnější a z toho důvodu pro mnoho malých i středních podniků prozatím nedostupných.

Hrozbou se zdá být i závislost společnosti na blízkých odběratelích a neschopnost hledat nové zákazníky. Postavení na trhu mohou negativně ovlivnit i levné jednoúčelové stroje, které jsou však vyráběny hromadně a povětšinou neplní přesné potřeby zákazníka vzhledem k charakteru jeho podnikatelské činnosti. Jako i levné a kompletní fotovoltaické systémy dovážené z ČLR, které před více jak deseti lety stály za ukončením nabídky těchto produktů vyráběných řadou českých strojírenských podniků.

Hrozbou je i špatně dojednaná dohoda mezi EU a Vekou Británií, kdy do Velké Británie putují finální produkty zákazníků společnosti JPL kovo s.r.o. v nemalých objemech. Nedostatek zájemců o práci, ale i vyšší nároky na administrativní činnost mohou být potenciální hrozbou ovlivňující společnost v negativním slova smyslu.

Tabulka 15: Hrozby – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Hodnocení (1-10)	Váha	Suma
Nedostatek zájemců o práci	-6	0,05	-0,3
Vyšší nároky na administrativní činnost	-4	0,05	-0,2
Recese ekonomiky	-9	0,20	-1,8
Špatně dojednaná dohoda mezi EU a Velkou Británií	-6	0,10	-0,6
Poptávka pouze po plně automatizovaných výrobních linkách	-7	0,10	-0,7
Levné a kompletní fotovoltaické systémy dovážené konkurenčními subjekty z ČLR	-6	0,10	-0,6
Značná konkurence na trhu s kovovýrobou	-7	0,15	-1,05
Levné jednoúčelové stroje vyrobené bez definování požadavků na ně kladených	-6	0,10	-0,6

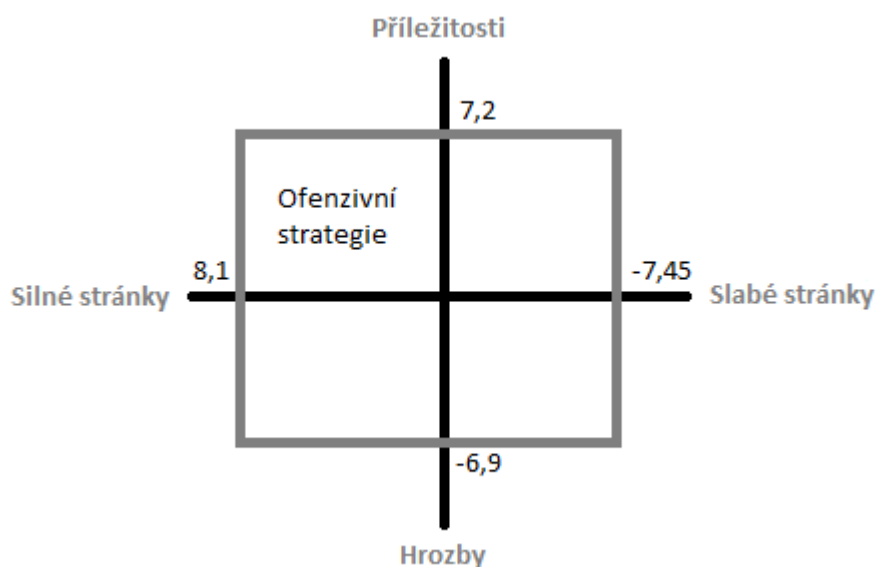
Závislost na blízkých odběratelích	-7	0,15	-1,05
Celkem	-	1	-6,9

3.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy byly zjištěny klíčové silné a slabé stránky a zároveň i odhaleny možné příležitosti a hrozby ovlivňující podnikání dané společnosti.

Za silnou stránku je považována jednoznačně kreativní činnost zaměstnanců nutná k návrhu stroje, ale i schopnost vyrobit téměř jakékoliv jednoúčelové strojní zařízení. Za nejslabší stránku je naopak pokládán nedostatečný rozvoj obchodních aktivit na straně výrobků a služeb. Příležitosti jsou vnímány na straně poptávky po fotovoltaických systémech, ale i po poptávce se stroji s různou úrovní automatizace. Naopak hrozbou se zdá být už predikovaný pokles výkonu ekonomiky.

Postavení společnosti na základě SWOT analýzy je zaneseno do níže uvedeného schématu. Příložené schéma prezentuje východisko pro strategický rozvoj společnosti, které je postaveno na základě mírného převážení silných stránek a příležitostí nad slabými stránkami a hrozbami. Společnost JPL kovo s.r.o. tak má na základě strategické analýzy prostor pro expanzi a růst, i přes vyskytující se slabé stránky a možné hrozby.



Obrázek 10: Postavení analyzované společnosti za pomoci SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Shrnutí analytické části

V analytické části práce byla zjištěna současná situace společnosti, která poskytla potřebné informace nutné k sepsání návrhové části. Ta má za cíl na základě strategické analýzy stanovit návrhy určené pro rozvoj obchodních aktivit. Součástí této části byla analýza obecného, oborového a interního prostředí pomocí vybraných analytických metod. Taktéž je zde uveden popis analyzované společnosti a představeno její výrobní portfolio a nabízené služby.

Podstatná je v této části analýza obchodních aktivit společnosti a situace na trhu spolu s možnými trendy ovlivňujícími rozhodování zákazníků. Rovněž bylo nutné kritické zhodnocení fungování společnosti a popis makroekonomické situace. Součástí je i charakteristika a aktivity konkurentů působících na trhu.

Konečné vyhodnocení shrnuje SWOT analýza, ve které je prostřednictvím předchozích analýz popsán charakter silných a slabých stránek společnosti doplněných o příležitosti a hrozby. Veškeré zjištěné poznatky budou sloužit pro sestavení návrhové části, která má za úkol posílit pozici zkoumané společnosti na trhu s produkty s vyšší přidanou hodnotou a zajistí její rozvoj.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat vlastní návrhy řešení ke zvolené problematice. Tímto je tedy myšleno přednést návrhy v oblasti obchodních aktivit, které povedou k naplnění stanoveného cíle této práce. Skrze vedené rozhovory s jednatelem, administrativní pracovníci a mistrem výroby byly vytipovány následná doporučení. Tyto návrhy povedou ke stanovenému cíli, jehož předmětem je růst analyzované společnosti prostřednictvím rozvoje obchodních aktivit s poukazem na výrobky s vyšší přidanou hodnotou.

4.1 Rozšíření obchodních aktivit o nabízené výrobky a služby

Pokud chce podnik rozvíjet obchodní aktivity a docílit tím i vyšších objemů tržeb, musí především směřovat svoji pozornost na trh a reagovat na jeho poptávku. Požadavky zákazníků na nové technologie a poskytované služby jsou součástí dnešního tržního prostředí. Výrobní podniky musejí sledovat trendy, atmosféru na trhu a nově se vyskytující příležitosti, kterých by měly využít. Stěžejní je rychlá reakce a správné vidění toho, kam se chce společnost v čase ubírat, a kde vidí své místo působení.

4.1.1 Cílenější nabídka konstrukcí fotovoltaických systémů

I přes poskytování zámečnických prací, společnost JPL kovo s.r.o. tuto svoji nabídku prezentuje nedostatečně. Jde i o samotný přístup k trhu s konstrukcemi, kdy nedochází jednoznačně k rozlišení, co vše se týká zámečnických prací.

Příležitostí jsou v dnešní době fotovoltaické systémy, s kterými získala společnost první zkušenosti před deseti lety. Tehdy následovala vzestupná poptávka po uvolnění dotací na solární systémy. Přitom sama společnost využila příležitosti a instalovala na své nové hale rozsáhlý fotovoltaický systém, který je umístěný na její střeše. Může tak demonstrovat kvalitu a spolehlivost konstrukce přímo u sebe. Minimálně od roku 2019 se na trhu objevují ve větší míře zájemci o tyto systémy, což koresponduje se znovuzavedenými dotacemi na úspory v energiích. (©novazelenausporam.cz, 2020).

Řešením je prezentace na webových stránkách společnosti obsahující získané zkušenosti s realizovanými projekty, které se týkají konstrukcí. Podmínkou realizace je vytvoření samostatné položky konstrukce pro fotovoltaické systémy, ke které se přidají fotky vyráběných konstrukcí. Součástí tohoto doporučení je tak i oslovení vybraných výrobců fotovoltaických systémů s konkrétní nabídkou výroby konstrukcí. V současnosti společnost pouze pasivně vyčkává na objednávky ze strany zákazníka.

Přínosy návrhu spočívají v upozornění zákazníků na zámečnickou činnost v podobě jejího detailnějšího popisu a nabízených aktivit, což se odrazí i na zvýšené poptávce výroby konstrukcí. To především s konstrukcemi sloužícími k uchycení solárních panelů. S vyšším objemem prodeje na tomto trhu stoupne i zastoupení tržeb z tohoto segmentu a následně i zisk.

Kalkulace nákladů

Náklady vzniknou s úpravou webových stránek o rozšíření části zámečnické práce, kde bude položka „fotovoltaické konstrukce“ a „realizované projekty“ s obrázky úspěšných zakázek. S možnou zvýšenou poptávkou je nutno počítat s vyšší frekvencí sváření, a je třeba zakoupit nová svářecí technika v ceně 12 700 Kč (©maxtechnika.cz, 2020).

Tabulka 16: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Rozšíření položky „zámečnická činnost“ o dílčí položky s popisem a fotkami na webových stránkách společnosti	1 000 Kč
Svářecí technika	12 700 Kč
Celkem	13 700 Kč

4.1.2 Servis prodaných strojních zařízení

Pouhým prodejem výrobku dnes komunikace se zákazníkem nekončí. Pro rozvoj a udržení dlouhodobých vztahů je nutné nabídnout zákazníkovi mnohem více služeb. Z toho důvodu je na místě uvažovat o rozšíření obchodních aktivit a zároveň nových zdrojích příjmů. Novou službou, která by přispěla k rozvoji obchodních aktivit společnosti JPL kovo s.r.o., je poskytování pravidelného preventivního servisu prodaných

strojů a zařízení. Jednalo by se o nabídku pravidelné kontroly strojů v určitém časovém intervalu předem dohodnutých se zákazníkem. Interval prováděných preventivních kontrolních operací by záležel na domluvě mezi zákazníkem a společností JPL kovo s.r.o. Dle zkušeností mistra výroby by preventivní kontrola mohla být realizována jednou za tři měsíce. Součástí této služby by byla celková kontrola stroje, jeho seřízení, případně jiné drobné úpravy narušující hladký průběh chodu.

V současnosti je společnost vyhledávána pouze pro dílčí úpravy strojního zařízení, kdy například zákazník během uplynutí určité doby přijde s tím, že by chtěl na zařízení realizovat jisté úpravy. Příkladem je požadavek na novou funkci, která je nejčastěji zavedena skrze nově implementovanou fyzickou část ke stroji. Samotnou pravidelnou kontrolu pak provádí zákazník sám dle harmonogramu stanoveného výrobcem. Servis ve smyslu pravidelné kontroly a úpravy, jak je běžný nejen v automobilovém průmyslu v podobě garančních kontrol, společnost doposud nenabízí.

Zavedení si vyžádá rozšíření nabízených služeb na webových stránkách o nabídku servisu. Zároveň i vybrat odpovědného pracovníka, který by servisní činnost prováděl. Při současné vytíženosti podniku je zbytečné na tuto činnost přijímat nového pracovníka, ale postačí pouze vytvoření nové funkce a delegování odpovědnosti za tuto činnost na jednoho ze stávajících zaměstnanců. Nutností je nabízet servisní služby každému zákazníkovi, pro kterého je vyroben stroj nebo jiné specifické zařízení.

Přínosy této nově nabízené služby by přinášely hodnotu jednak zákazníkovi v podobě odpadnutí starostí s hledáním společnosti, která by zajistila opravu stroje při jeho poruše. Druhé pozitivum spočívá ve snížení pravděpodobnosti, že stroj z nějaké příčiny přestane být funkční a zastaví se tak práce na daném pracovišti. Z pohledu společnosti JPL kovo s.r.o. je zavedení preventivního servisu spojeno s navýšením tržeb a zisku. Zároveň hraje svoji roli i posílení obchodních vztahů, dlouhodobá spolupráce a získávání referencí od zavedených výrobních podniků.

Kalkulace nákladů

Náklady vzniknou zakoupením boxu s nářadím v odhadované ceně 2 500 Kč a úpravou webových stránek za cenu 1 000 Kč (Slanař, 2020). Taktéž nutno započítat náklady vzniklé přepravou za předpokladu poskytnutí služby u 40-60 % zákazníků.

Tabulka 17: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Rozšíření nabízených služeb na webových stránkách o nabídku servisu	1 000 Kč
Zakoupení boxu s nářadím	2 500 Kč
Náklady vzniklé přepravou / rok	15 000 Kč
Celkem	18 500 Kč

4.1.3 Nabídka strojů s částečnou automatizací

S širším povědomím o podstatě Průmyslu 4.0 roste i představa podniků, co si pod tímto pojmem vůbec představit, a jaké možnosti a příležitosti se za ním skrývají. Každý výrobní podnik bude dříve či později optimalizovat své procesy směrem k automatizaci, digitalizaci a robotizaci. S rozvojem trhu s automatizovanými a robotizovanými stroji dojde postupem času na zvyšující se poptávku po modernějších strojích, které nahradí mnohdy zastaralé a neefektivní stroje.

Příležitostí pro společnost JPL kovo s.r.o. je reagovat na tento trend a vstoupit na trh se stroji s různou úrovní automatizace. Stroje s částečnou automatizací snižují potřebu přítomnosti člověka při vykonávání operativní činnosti a výroba se s nimi stává produktivnější. Rozhodnutí vyrábět tyto stroje si vyžádá značné finanční náklady a silné odhodlání všech spolupracovníků začlenit se do procesu postupné orientace na automatizované stroje. Dle Jana Hvíždaly ze společnosti JHV Engineering, která se zabývá výrobou linek a strojů, lze očekávat prohloubení tlaku na automatizaci pod tíhou současné koronavirové krize. Důvodem má být výpadek lidských zdrojů, kdy při nasmlouvaných zakázkách dochází k ochromení výroby a posouvání termínů dodání.

Vstup na trh se stroji s částečnou automatizací si vyžádá rozsáhlé investice na straně výzkumu a vývoje, což by bylo nesmírně finančně i časově nákladné pro tak malý rodinný podnik jako je JPL kovo s.r.o. Neúspěch tohoto rozhodnutí by tak mohl vést i k samotné likvidaci společnosti. Jinou a v tomto případě i jistější alternativou je navázat spolupráci s druhou stranou, která už má zkušenosti s implementací softwaru do strojů a zařízení, a byla by ochotná podílet se na této vizi. Podmínkou je nalezení vhodného

podnikatelského subjektu, který bude moci zajistit veškeré předem definované požadavky a náležitosti, jež by vedly k úspěšně dokončenému projektu.

Přínosy návrhu jsou v realizaci zakázek s vyšší přidanou hodnotou. Návrh se odrazí i v realizovaných tržbách, které budou za tento segment růst spolu se zaváděním inovací, s kterými se pojí pojmy automatizace, digitalizace a robotizace činností ve výrobních podnicích. **Omezením** může být nalezení vhodného podnikatelského subjektu podílejícího se na aktivitách spjatých se softwarovou podporou strojů.

Kalkulace nákladů

Odhadované náklady při kooperaci s druhou stranou jsou kalkulovány na úrovni cestovních nákladů a nákladů souvisejících s jednáním. Dále je nutné vynaložit náklady za spolupráci na zakoupení a užívání software, školení zaměstnanců, náklady za zakoupení strojů a nářadí na provoz, průběžné kontroly a konečné kontroly.

Tabulka 18: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Náklady spojené s cestováním	5 000 Kč
Zakoupení a užívání softwaru	200 000 Kč
Školení zaměstnanců	20 000 Kč
Zakoupení strojů a nářadí	450 000 Kč
Celkem	675 000 Kč

4.2 Změna podnikové strategie v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit

S rozvojem obchodních aktivit souvisí i správně definovaná, implementovaná a všemi spolupracovníky známá podniková strategie. U společnosti JPL kovo s.r.o. jsou její strategie a vize pouze v hlavách obou jednatelů. Společnost nijak nevyhodnocuje, proč její prodeje strojů stagnují na stejném objemu prodeje, jako i proč se nedaří oslovit nové zákazníky v tomto segmentu. S rozšířením nabízených výrobků a služeb, správným zacílením a umístěním na trhu, je nutná i modifikace stávající podnikové strategie.

V současnosti je podnikovou strategií uspokojit téměř každého přicházejícího zákazníka. Jak již bylo řečeno, téměř 90 % celkových tržeb vzniká z hlavní činnosti společnosti, kterou je kovovýroba, do které je řazena i zámečnická práce. Podnik tak dosahuje pouhých 10 % tržeb ze segmentu výroby strojů a zařízení, přičemž se tento poměr dlouhodobě nemění. Problémem se nachází u segmentu kovovýroby, který je omezen vyšší silou zákazníků vyjednat si výhodnější cenu. Ani ziskovost není na trhu s kovovýrobou nikterak vysoká. Z dlouhodobé perspektivy je pro směřování společnosti žádoucí posílit na trhu se stroji a zařízením, což je i náplní této práce.

Úskalí je v samotné podstatě toho, jak společnost přistupuje ke svému business modelu. Nedochozí k základnímu rozdělení poskytovaných služeb, tedy k jejich rozřídění dle strategické úrovně důležité pro podnik. Veškeré podnikové aktivity jsou pojímány jako jedna činnost vstupující na jednotný trh. Z téhož důvodu pramení i vnímání společnosti JPL kovo s.r.o. na trhu jako kovovýrobce.

Řešením pro společnost, tedy úkolem pro její vedení, by měla být nově vytvořená podniková strategie s orientací na vyšší objemy prodeje strojů a zařízení, jejímž cílem bude dosažení širšího povědomí o všech aktivitách mezi průmyslovými podniky věnujícími se výrobě. V současnosti se prodá přibližně jeden běžný jednoúčelový stroj za měsíc, přičemž nový cíl by měl být v horizontu tří až pěti let prodat za stejné období alespoň dva stroje. Změnu strategie je nutné komunikovat i se všemi spolupracovníky, aby pochopili důležitost změn a ztotožnili se s cíli novými a cestou k jejich dosažení.

Úkolem vedení společnosti musí být rovněž vymezení trhu a aktivit na nich realizovaných. I to může být důvodem, proč v roce 2019, i přes očekávání nebyly přijaty žádné objednávky na konstrukce pro fotovoltaické systémy. Nedostatečná prezentace nabízené služby spolu s nejasně vymezenými trhy a aktivitami, v tomto případě jde o zámečnickou práci, mohla být důsledkem nenaplnění očekávání, které společnost měla.

Přínosy návrhu spočívají jednak v atraktivnějších a tvořivějších činnostech pro zaměstnance, a to s tím, jak se budou zvyšovat objemy prodeje strojů a zařízení. Především jde o větší zastoupení na činnostech návrhu konstrukce a technologie výroby. Pro operativní pracovníky o zajímavější operativní činnosti než pouhé opracovávání sériově vyráběných komponent. Pozitivně se návrh odrazí i na tržbách realizovaných za

stroje a zařízení, kdy v současnosti je jejich zastoupení na celkových tržbách ve výši 10 %, což odpovídá přibližně 1 700 000 Kč. Po zavedených změnách by v horizontu pěti let mohly roční tržby za jednoúčelové stroje, zařízení a částečně automatizované stroje dosahovat podílu až 30 % na celkových tržbách společnosti.

Omezení realizovaných změn je na straně disponibilních výrobních kapacit, které bude nutné do budoucna rozšířit a část i modernizovat. Též by mělo vedení společnosti zvážit variantu případného zavedení dvou směnného provozu výroby, který by zajistil včasné plnění zakázek a zkrátil i samotnou průběžnou dobu průběhu zakázky výrobou.

4.3 Návrhy týkající se marketingových aktivit

Aby se změny týkající se obchodních aktivit projevily pozitivně i na objemu realizovaných zakázek, musí mít zákazníci dostatečné povědomí o aktivitách společnosti. Ke zlepšení současné situace byly vytipovány dva dílčí návrhy, které lze zařadit pod marketingovou komunikaci. Hlavním úkolem zmíněných návrhů je rozšíření povědomí o společnosti JPL kovo s.r.o. s cílem navýšit objemy zakázek zaměřených na výrobu strojů, ale i posílit pozici na trhu skrze image tradiční strojírenské společnosti věnující se širokému rozsahu služeb s důrazem na zákazníka a poskytovanou kvalitu.

4.3.1 Dílčí úprava webových stránek o videozáznamy

Webové stránky jsou v mnoha případech to první, co zákazník navštíví, aby se informoval o možném dodavateli a jeho nabídce. Z toho důvodu je nezbytné správné rozložení položek a celkový vizuál webových stránkách, ale i sdílení informací, které budou zákazníka nejvíce zajímat. V první řadě je to představení společnosti a jejího portfolia výrobků a nabízených služeb. Na webových stránkách společnosti JPL kovo s.r.o. je však prezentace strojů a zařízení nedostatečná. Nutností je tak zřetelněji poukázat na tyto nabízené výrobky a k nim poskytované služby.

Společnost JPL kovo s.r.o. má vytvořený vlastní facebookový profil, kde prezentuje formou videí své výrobky. Prezentační videa však pokrývají jen částečně jak daný stroj funguje, přičemž kvalita videí není nijak vysoká. Nedostatek je v pojetí samotného videa, které obsahuje pouze krátkou ukázkou činnosti zařízení. Chybí výsledek činnosti, tedy

výstup procesu daného jednoúčelového stroje. Tyto videa jsou umístěna pouze na facebookových stránkách, kde jsou sledujícími spíše sami zaměstnanci než samotní zákazníci. Na webových stránkách prezentace strojní výroby chybí.

Řešením, jak zviditelnit činnost výroby strojů, je zaměřit se na videa, kde se bude prezentovat jejich výroba na moderním technickém zařízení, ale následně i samotná činnost stroje pro jakou byl vyroben. Video by byla ze začátku pořizována při výrobě každého stroje. S postupným navyšováním výroby strojů se tato činnost omezí pouze na rozsáhle a náročné projekty. Prezentace skrze video poskytne praktický příklad toho, jak jsou individuální požadavky každého zákazníka uplatněny v praxi.

Podmínkou úspěšnosti návrhu je vytvořit video pokrývající část výrobní a montážní činnosti vyráběného stroje. Po výstupní kontrole se natočí samotná činnost stroje, tedy jeho hlavní funkce, ale i výstup, který je strojem realizován. Ve většině případů je výstupem dílčí operace ve výrobním programu zákazníka (viz přílohy, jaké stroje jsou společností vyráběny). Takto natočené video se následně vloží na webové stránky jako praktická ukázka vyráběných strojů pro zákazníky z různých oborů.

Přínosem návrhu bude širší povědomí o nabízených službách s poukazem na skutečnost, že je společnost JPL kovo s.r.o. opravdu plnohodnotným výrobcem strojů a zařízení spolu s širokým rozsahem dalších nabízených služeb spadajících do průmyslové oblasti.

Kalkulace nákladů

S náklady je nutno počítat na zakoupení kvalitního digitálního fotoaparátu v odhadované ceně 6 000 Kč a v dílčí úpravě webových stránek v celkové ceně 1 000 Kč (Slanař, 2020), kdy dojde o rozšíření v položce stroje o novou šablonu „stroje a jejich činnost“.

Tabulka 19: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Digitální fotoaparát	6 000 Kč
Rozšíření webových stránek o videa s činnostmi vyrobených strojů a prezentace jejich výstupů	1 000 Kč
Celkem	7 000 Kč

4.3.2 Vytvoření katalogu nabízených výrobků a služeb

Většina strojírenských podniků zabývajících se výrobou finálních výrobků disponují katalogem svých nabízených služeb a výrobků, jehož prostřednictvím dochází ke komunikaci s trhem. Zákazníkovi tato forma marketingové komunikace, resp. katalogový marketing, usnadní představit si jednotlivé možnosti nabídky. Společnost JPL kovo s.r.o. však nedisponuje žádným katalogem prezentujícím její nabízené výrobky a služby.

Převažující roblém je v pohledu chápání společnosti JPL kovo s.r.o. převážně na úrovni kovovýrobce, což ji i limituje v rozvoji obchodních aktivit. Po volbě trhů, na kterých chce společnost JPL kovo s.r.o. působit, přichází na řadu i stanovení cílů, jakožto počtu prodaných výrobků. Aby byla společnost chápána dle její mise, musí se umět správně prezentovat, přičemž stěžejní je v tomto ohledu prezentace výrobků a služeb na vlastních webových stránkách, které potenciální zákazníci navštěvují jako jedny z prvních.

Řešením vedoucím k lepší prezentaci a širšímu povědomí o výrobcích a službách, které má možnost podnik projektovat a vyrábět, je tvorba online katalogu umístěného na webu společnosti. Přičemž *„firemní prezentace a katalog výrobků jsou významným marketingovým nástroje. Díky nim může podnikatel snadno na jednom místě říci o své firmě vše podstatné“* (©podnikatel.cz, 2020).

Předpokladem je oslovení společnosti zabývající se marketingem a tvorbou katalogů pro podniky. Po oslovení by společnost JPL kovo s.r.o. dodala zhotoviteli v textovém souboru informace o podniku, ale i informace o nabídce služeb a výrobků spolu s příloženými fotografiemi již vybraných vyrobených strojů. Oslovená společnost vytvoří katalog s odpovídající grafickou vizualizací, převede dokument do oficiální online podoby a přizpůsobí webové stránky společnosti, na které posléze katalog umístí.

Struktura katalogu

1. Krátké představení společnosti
2. Nabídka služeb z oblasti kovovýroby
3. Nabídka služeb týkající se zámečnických prací
4. Výroba strojů a zařízení
5. Servis strojů a zařízení

6. Kontakty

Katalog poskytovaných služeb a výrobků je podmínkou správné prezentace výrobního portfolia. Tento katalog bude v PDF formě umístěn na webu společnosti, kde by si případní zákazníci měli možnost prohlédnout realizované výrobky a možnosti poskytovaných služeb. Součástí bude jak nabídka služeb a výrobků, tak i obrázkové znázornění úspěšných projektů. Podmínkou je také jeho průběžná aktualizace.

Přínos návrhu spočívá v jednoduchém, ale účelném představení společnosti, jejich výrobků a služeb. Zákazník si pouze otevře katalog v počítači a přímo uvidí ucelenou nabídku společnosti, přičemž rozhodování o výběru dodavatele mu dělá tento krok jednodušším. Dle Kotlera a Kellera „převedení katalogu do online podoby dává B2B marketérům mnohem lepší přístup k zákazníkům než kdykoliv předtím, při současně úspoře nákladů na tisk a poštovné“.

Kalkulace nákladů

Náklady na návrh spočívají v tvorbě obsahu katalogu, převedení katalogu do online podoby a umístění jeho PDF formy na web společnosti. Ve finančním vyjádření se jedná o náklady v celkové výši 4 600 Kč (Slanař, 2020).

Tabulka 20: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Vytvoření obsahu dokumentu	3 000 Kč
Převedení dokumentu do online podoby	600 Kč
Přizpůsobení webových stránek a vytvoření šablony	1 000 Kč
Celkem	4 600 Kč

4.4 Návrhy z oblasti managementu

Pokud má být podnik konkurenceschopný a prosperující, musí být i vhodně řízen. Pohled vedení malého podniku by měl být zaměřen na vzdělávání zaměstnanců, kteří jsou páteří každého podnikatelského subjektu. Výrobní podnik by měl uplatnit též prvky projektového a procesního řízení, spolu s efektivními materiálovými a informačními toky

souvisejícími s podnikovou logistikou. V neposlední řadě jsou dnes standardem zavedené ISO normy, které jsou nutným požadavkem široké skupiny zákazníků.

4.4.1 Zkrácení doby průběhu zakázky výrobou

Dnes, kdy je považován za jednu z hlavních konkurenčních výhod podniků čas, je nutné uspokojit zákazníka co nejrychleji. Samozřejmostí zůstává kvalita výrobku a přijatelná cena. Proto musí podnik zajistit plynulost procesů při výrobní a montážní činnosti bez zbytečných prodlev způsobených úzkými místy.

Výroba strojního zařízení ve společnosti JPL kovo s.r.o. není realizovaná všemi prvky projektu, kdy jsou podstatné jednotlivé milníky a činnosti, které je nutné udělat. V praxi to vypadá tak, že jsou výrobní operace realizovány, pokud jsou uspokojeny zakázky spadající do kovovýroby. Termíny jsou sice dodrženy, ale jasně definovaná a organizovaná činnost by ve výsledku přispěla k rychleji vyrobenému strojnímu zařízení.

Layout pracoviště a organizace práce

Řešením, aby se společnosti JPL kovo s.r.o. dařilo plnit nově stanovené cíle, je upravení layoutu celého pracoviště a nastavení pravidel týkajících se organizace práce ve vztahu ke kovovýrobě, zámečnické výrobě a výrobě strojů a zařízení. Rovněž je zapotřebí uplatnit procesní řízení podniku, kdy budou popsány veškeré procesy probíhající v podniku. Pracovníci budou provádět operace na pracovišti dle zásad procesního řízení, čímž bude zajištěn hladký průběh zakázky v důsledku eliminace prodlev způsobovaných nevhodnou organizací práce.

Sklad hotových výrobků

Moderní výrobní podnik musí disponovat skladem hotových výrobků. I přes výrobu na zakázku se musejí vyráběné komponenty a výrobky následně umístit na vyhrazené místo, než budou distribuovány k zákazníkovi.

Společnost JPL kovo s.r.o. však skladem hotových výrobků nedisponuje a dochází tak k umístění poblíž hlavních vrat starší haly. Důvod je čistě pragmatický. Zákazník dojde přímo k hlavním vratům a zakázku bez větší námahavosti naloží. Problém je, že tento prostor není vyhrazen jako sklad hotových výrobků, a pokud by chtěl zaměstnanec projít

tímto vchodem, z důvodu překážky v podobě hotové zakázky tudy neprojde. Zhotovená zakázka nemá jasně definované místo, kam má být umístěna do převzetí si jí zákazníkem, či v tomto případě častěji, než bude distribuována k zákazníkovi. I přes tuto zavedenou praxi spočívá řešení návrhu ve vymezení prostor pro zhotovené zakázky s důrazem na plynulý tok a návaznost všech po sobě jdoucích činností.

Přínos návrhu spočívá v zajištění plynulých materiálových a informačních toků, se kterými souvisí i rozmístění pracovišť a skladů v rámci výrobních a montážních operací. V celkovém důsledku dojde v podniku ke zkrácení průběžné doby výroby.

4.4.2 Vzdělávání zaměstnanců

Podmínkou prosperujícího podniku jsou spokojení a zároveň vzdělaní zaměstnanci. Z toho důvodu navrhuji účast obou jednatelů spolu s konstruktérem/technologem na strojírenském veletrhu v Brně. Přínos spočívá v získání širšího povědomí o novinkách a trendech ve strojírenství, které povedou k inspiraci a možným změnám v reakci na poptávku na trhu, kdy budou poptávány stále sofistikovanější technologie.

Druhým návrhem souvisejícím se vzděláváním je účast technicky zdatného interního pracovníka, který je v podniku zaměstnán na HPP, na vzdělávacím kurzu Specialista pro průmysl 4.0 nabízeného Česko-německou obchodní a průmyslovou komorou. Zaměstnanec bude kurz absolvovat v pracovní době, kdy mu bude běžně placena mzda. Kurz naučí posluchače rozpoznat potenciál Průmyslu 4.0 pro výrobu a logistiku a podníti schopnost vytvářet a implementovat návrhy spadající do oblasti Průmyslu 4.0. Kurz probíhá v Praze a je vhodný především pro zaměstnance výrobních podniků, kteří jsou zapojeni do realizace, plánování a koncipování zakázek (©tschechien.ahk.de, 2020).

Kurz se opírá o 4 témata, kterými jsou základy Průmyslu 4.0, propojené obchodní modely logistiky a výroby, technologie pro implementaci Průmyslu 4.0 a charakter a organizace práce v době digitální transformace. Délka kurzu je 104 vyučujících hodin a zakončen je vykonáním závěrečné zkoušky, po jejímž úspěšném absolvování obdrží účastník kurzu certifikát „Specialista pro průmysl 4.0“ (©tschechien.ahk.de, 2020).

Přínos absolvování kurzu spočívá v získaných znalostech zaměstnance, který je uplatní při cestě implementace nové strategie s cílem efektivního procesního řízení v podniku.

Stěžejní je pochopení a získání znalostí nejen z oblasti automatizace, ale i digitalizace, kdy se za pomoci digitálního dvojčete optimalizují a upravují jak produkční procesy, tak i fungování jednotlivých strojů. **Omezení návrhu** může vyvolat pandemii koronaviru, kdy může dojít k dalším vlnám nákazy a neuskutečnění veletrhů a pozastavení kurzů. Omezením je i podmínka pro zahájení kurzu, kdy musí být počet zájemců alespoň 8. Otázkou také zůstává, zda se vzdělávací aktivity nebudou po zkušenosti s omezeními a základy přesouvat do online prostředí, což by však ušetřilo čas i náklady za dopravu.

Kalkulace nákladů

Náklady na vzdělávání jsou spojeny se zakoupením lístků na strojírenský veletrh v ceně 660 Kč (©ibvv.cz, 2020), palivem a stravou. Dále jsou kalkulovány náklady na kurz v ceně 59 900 Kč (Husmann, 2020) a palivo.

Tabulka 21: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Veletrh	1 400 Kč
Kurz Specialista pro průmysl 4.0	59 900 Kč
Náklady spojené s přepravou na kurz	8 400 Kč
Celkem	69 700 Kč

4.4.3 Zavedení norem ISO 9001 a ISO 14001

Normy jsou výkonnými nástroji a znalostmi, které pomáhají podniku zvyšovat produktivitu a zlepšovat obchodní výsledky. Společnost JPL kovo s.r.o. však ISO normy zavedené nemá. Současní zákazníci nevyžadují od společnosti zavedené ISO normy a vedení společnosti se otázkou jejich implementace do podnikových procesů nezabývá. Z hlediska rozvoje obchodních aktivit v podobě nově uzavřených obchodních případů s novými zákazníky, je třeba zavedení těchto norem uskutečnit. Důvodem je jejich vyžádání vybranými zákazníky, o které by podnik v opačném případě přišel.

Jedná se o mezinárodně uznávané normy, které zajišťují systém řízení v podniku. Návrh se týká zavedení dvou základních norem, a to normy pro systém řízení kvality ISO 9001 a normy pro systém environmentálního managementu ISO 14001.

Přínos, proč podnik ISO normy zavádí „*je ten, že má zúčastněným stranám, tedy dodavatelům, spolupracovníkům i zákazníkům, poskytovat osvědčení kvality, že daná firma dodává výrobek nebo službu splňující očekávání a je v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů*“ (©podnikatel.cz, 2020). Zavedení norem též „*vede ke zvýšení firemní image a zviditelnění v rámci konkurence*“ (©podnikatel.cz, 2020). Jednoznačně lze ale konstatovat, že nově zavedené normy ISO přispějí k získávání nových zákazníků z různých segmentů, a tím i k navýšení tržeb a zisku.

Kalkulace nákladů

Náklady na zavedení norem ISO 9001 a ISO 14001 by byly součástí jednoho balíčku a pohybovaly se od 34 000 Kč po 49 000 Kč (Štegrová, 2020). Přičemž výše ceny je závislá na způsobu zavedení a jeho očekávání, tedy důvodu zavedení. Ve smyslu jednoduchého a rychlého zavedení nebo naopak pomalého a složitějšího.

K ceně balíčku je nutné připočítat cenu za provedení certifikačního auditu od nezávislé certifikační akreditované společnosti. Cena tohoto auditu se pohybuje od 29 800 Kč a výše. V budoucím období je nutné počítat i s náklady na poradenské a konzultační služby (Štegrová, 2020).

Tabulka 22: Kalkulované náklady za návrh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět vzniklých nákladů	Vyčíslení nákladů
Zavedení norem ISO 9001 a ISO 14001	42 000 Kč
Audit od nezávislé certifikační akreditované společnosti	35 000 Kč
Služby odborné poradenské společnosti	25 000 Kč
Celkem	102 000 Kč

4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

Ekonomické zhodnocení při implementaci návrhů v průběhu roku 2020 a začátkem roku 2021 počítá s dopady na ekonomiku podniku v roce 2021. Součástí variant jsou tak předpokládané celkové náklady a výnosy za poskytnuté výrobky a služby za rok 2021. Oblastmi návrhů v tabulkách jednotlivých variant jsou výchozí trhy, na kterých společnost působí nebo se předpokládá její působení po zavedení výše zmíněných návrhů.

Níže uvedená tabulka uvádí celkově vynaložené náklady na zavedené změny, které jsou představeny v návrhové části a souvisejí s rozvojem obchodních aktivit ve společnosti JPL kovo s.r.o.

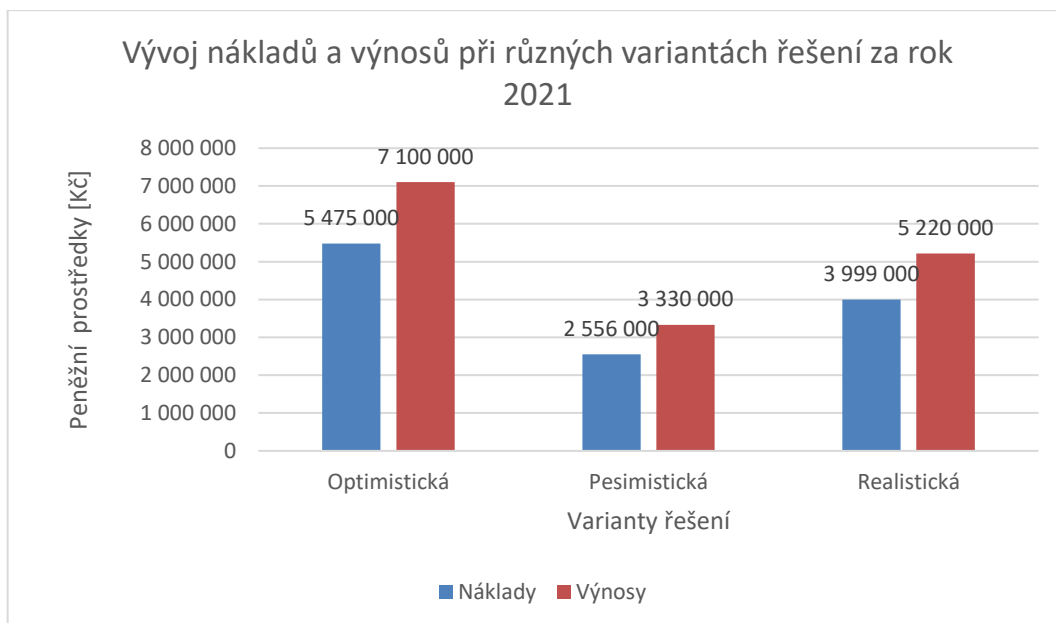
Tabulka 23: Kalkulované náklady za návrhy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast návrhu	Návrh	Vyčíslení nákladů
Rozšíření obchodních aktivit o nabízené výrobky a služby	Cílenější nabídka konstrukcí fotovoltaických systémů	13 700 Kč
	Servis prodaných strojních zařízení	18 500 Kč
	Nabídka strojů s částečnou automatizací	675 000 Kč
Změna podnikové strategie	Změna podnikové strategie v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit	-
Návrhy týkající se marketingových aktivit	Díličí úprava webových stránek o videozáznamy	7 000 Kč
	Vytvoření katalogu nabízených výrobků a služeb	4 600 Kč
Návrhy z oblasti managementu	Zkrácení doby průběhu zakázky výrobou	-
	Vzdělávání zaměstnanců	69 700 Kč
	Zavedení norem ISO 9001 a ISO 140001	102 000 Kč
Celkem za návrhy		890 500 Kč

Kalkulace nákladů a výnosů u jednotlivých variant

Ekonomické zhodnocení odráží začlenění změn v důsledku přijetí ISO norem, cílenějšího zaměření na zákazníky, rozšířené nabídky služeb a lepší prezentace společnosti a její nabídky. Varianty řešení předkládají předběžnou kalkulaci, která je postavena na zkušenosti s výrobou strojů z minulých období, ale i expertních odhadů.

Varianty řešení podávají údaje o počtu prodaných strojů a zhotovených konstrukcí, zároveň i zmiňují rozsah poskytnutých servisních služeb. Kalkulace nákladů počítá s celkovými náklady k prodejní ceně u jednotlivých segmentů a číselně prezentuje vzniklé náklady podle varianty řešení. Výnosy jsou kalkulovány na základě predikce prodaných výrobků a poskytnutých služeb uvedených v oblasti návrhu.



Graf 9: Vývoj nákladů a výnosů při různých variantách řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.1 Optimistická varianta řešení

Optimistická varianta řešení počítá s navýšením objemu prodeje strojů a zařízení oproti současným prodejem za rok 2019 o přibližně 80 % v roce 2021. Prodeje vzrostou i u zámečnických prací a nově i u nabídky pravidelného servisu. U servisní činnosti se předpokládá realizaci služby u 80-90 % zákazníků při pravidelných čtvrtletních preventivních kontrolách. Dále se uvažuje 8 prodaných strojů s částečnou automatizací.

Optimistická varianta odhaduje zvýšení výnosů ve vztahu k prodaným strojům a zařízením, ale i větší objemy realizovaných preventivních servisních prohlídek.

Tabulka 24: Optimistická varianta řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast návrhu	Náklady	Výnosy
22 prodaných strojů a zařízení	2 475 000 Kč	3 300 000 Kč
Servisní činnost 80-90 % zákazníků	140 000 Kč	200 000 Kč
Prodej fotovoltaických konstrukcí a dalších typů konstrukcí	1 020 000 Kč	1 200 000 Kč
8 prodaných částečně automatizovaných strojů	1 800 000 Kč	2 400 000 Kč
Celkové náklady a výnosy	5 435 000 Kč	7 100 000 Kč

4.5.2 Pesimistická varianta řešení

Pesimistická varianta řešení předpokládá u počtu prodaných strojů bez prvků automatizace za rok 2021 mírné navýšení oproti současnému stavu, a to o 2 kusy, s částečnou automatizací se prodají stroje 2. Servisní úkony budou pravidelně prováděny pouze u 10-20 % zákazníků. Změny provedené v rámci prezentace s konstrukcemi pro fotovoltaické systémy osloví méně zákazníků, než se čekalo.

Pesimistická varianta ekonomického zhodnocení předpokládá pokles nákladů i výnosů v poměru k prodaným strojům a konstrukcím, ale i provedeným servisním úkonům. Pesimistická varianta předpokládá spíše nižší zájem o nabízené výrobky a služby.

Tabulka 25: Pesimistická varianta řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast návrhu	Náklady	Výnosy
14 prodaných strojů a zařízení	1 575 000 Kč	2 100 000 Kč
Servisní činnost u 10-20 % zákazníků	21 000 Kč	30 000 Kč
Prodej fotovoltaických konstrukcí a dalších typů konstrukcí	510 000 Kč	600 000 Kč
2 prodaných částečně automatizovaných strojů	450 000 Kč	600 000 Kč
Celkové náklady a výnosy	2 556 000 Kč	3 330 000 Kč

4.5.3 Realistická varianta řešení

Realistická varianta předpokládá oproti běžnému stavu při 12 prodaných strojů a zařízení navýšení výroby o 50 % na 18 vyrobených strojů za rok 2021. U nově zavedené servisní činnosti se předpokládá s realizací služby u 40-60 % zákazníků při pravidelných čtvrtletních preventivních kontrolách.

Realistická varianta počítá s pravděpodobným prodejem výrobků a nabízených služeb za účetní období. Náklady a výnosy jsou kalkulované za možný vývoj prodaných strojů a realizovaných preventivních servisních úkonů. S tím souvisejí i inkasované tržby za výrobky a služby odpovídající počtu prodaných strojů a zhotovených konstrukcí, ale i provedených preventivních servisních kontrol strojů.

Tabulka 26: Realistická varianta řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast návrhu	Náklady	Výnosy
18 prodaných strojů a zařízení	2 025 000 Kč	2 700 000 Kč
Servisní činnost u 40-60 % zákazníků	84 000 Kč	120 000 Kč
Prodej fotovoltaických konstrukcí a dalších typů konstrukcí	765 000 Kč	900 000 Kč
5 prodaných částečně automatizovaných strojů	1 125 000 Kč	1 500 000 Kč
Celkové náklady a výnosy	3 999 000 Kč	5 220 000 Kč

4.5.4 Podmínky realizace

K realizaci změn je třeba odhodlání majitelů a odpovědných pracovníků. Na začátku procesu implementace změn je nezbytné na jednotlivé návrhy vyčlenit finanční prostředky na investice, případně uvažovat nad investičním úvěrem od banky. V tomto případě by měl být celý projekt realizován ze zisku společnosti doplněný o bezúročnou půjčku jednoho z jednatelů, pana Jana Pacala. Též si vedení společnosti musí stanovit harmonogram prováděných změn, kdy se však předpokládá zavedení většiny návrhů do běžného chodu v druhé půli roku 2020.

Nejvíce časově náročné bude zajistit úspěšný vstup na trh se stroji s částečnou automatizací. Následovat bude zavedení norem ISO a činnosti související s procesním řízením vedoucí k optimalizaci průběhu zakázky. Časově méně náročné budou dílčí úpravy týkající se marketingových aktivit od úpravy webových stránek, přes vytvoření kvalitních videozáznamů, až po tvorbu katalogu nabízených výrobků a služeb.

4.5.5 Vyhodnocení a kontrola

Po aplikaci všech doporučení do praxe je třeba vyhodnotit úspěšnost vytipovaných návrhů. Kontrola bude provedena na konci sledovaného období, tj. začátkem roku 2022, kdy se porovnají vynaložené náklady a dosažené tržby. Stěžejní bude, zda podnik posílil v segmentu se stroji a jinými zařízeními, kde by mělo dojít k postupnému trendu růstu objemů prodaných strojů.

4.6 Shrnutí návrhové části

Návrhová část vychází z části analytické, kde byly formulovány silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami. Jednotlivé návrhy tak reagují na aktuální stav podniku a snaží se o rozvoj obchodních aktivit. Rozšíření obchodních aktivit o vybrané výrobky a služby se dotýká modifikace podnikové strategie, ale i cílenějšího oslovování zákazníků prostřednictvím marketingové komunikace. V neposlední řadě je nutné se změřit i na návrhy z oblasti managementu, které souvisejí se zakázkou, zaměstnanci a kvalitou podnikových procesů.

Stěžejním cílem této části je zajistit prostřednictvím vytipovaných změn a doporučení úspěšný rozvoj společnosti spolu s navýšeným objemem realizovaných zakázek s vyšší přidanou hodnotou. V konečném důsledku tak vytipované změny přispějí k vyšším tržbám, které se odrazí i na ziskovosti společnosti a rentabilitě vlastního kapitálu. Financování části návrhů z důvodu velice nízké celkové zadluženosti může analyzovaná společnost realizovat prostřednictvím bezúročných půjček poskytnutých jedním z jednatelů.

Součástí návrhové části je i ekonomické zhodnocení návrhů, jehož obsahem jsou kalkulované náklady za návrhy a vývoj nákladů a výnosů v pesimistické, optimistické a realistické variantě ekonomického řešení. V potaz jsou tak brány veškeré navrhované varianty, se kterými je nutno počítat. Obzvláště v době, kdy dochází k omezení realizovaných obchodních případů, problémům s externí logistikou a znatelného poklesu výkonu ekonomiky. Následkem těchto změn může být v první řadě nižší zájem o investice do strojového parku, což se odrazí v inkasovaných tržbách za stroje a zařízení. Na druhé straně však stojí podniky, které se budou chtít vyvarovat znovu zastavení výrobních linek v důsledku nepřítomnosti lidských zdrojů. Tyto výrobní podniky budou investovat do nových technologií a zvyšovat poptávku po sofistikovanějších a speciálních strojích zajišťujících automatizaci výroby.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje rozvoji obchodních aktivit společnosti JPL kovo s.r.o., která se zabývá výrobou strojů a zařízení spolu s nabídkou zámečnických prací a kovovýroby. Cílem práce bylo vytvořit návrhy, které povedou k úspěšnému rozvoji společnosti v podobě navýšených objemů zakázek s vyšší přidanou hodnotou.

První část práce rozebírá aktuální problémy postihující společnost ve vztahu k obchodním aktivitám a možnosti plnění její mise a strategie. Následně je vymezen hlavní cíl a dílčí cíle práce s poukazem na řešenou problematiku a vývoj finanční situace podniku. V této části je stanoven postup zpracování, ale i metody, které jsou použity při řešení následujících částí. Jimi jsou kritická rešerše literatury, charakteristika společnosti a jejího výrobního portfolia i strategická analýza a její závěr.

Druhá část se věnuje odborné literatuře, která pojednává nejen o obchodní činnosti výrobního podniku působícího na B2B trhu. Současně je věnována pozornost oblastem managementu, marketingu a obchodní činnosti, jakož i vybraným analytickým metodám použitých v analytické části.

V třetí části je provedena strategická analýza prostřednictvím vybraných analytických metod. Situace společnosti a jejich obchodních aktivit je řešena na úrovni obecného i oborového prostředí. Aktivitám, které jsou ovlivnitelné podnikem, se věnuje analýza interního prostředí. Shrnutí a komplexní výsledky strategické analýzy jsou zaneseny do SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jakož i na směr ubírání podnikové strategie, jejíž náplň má být ofenzivního charakteru.

Čtvrtá a zároveň poslední část, se věnuje návrhům, které vedou především k posílení a růstu analyzované společnosti na trhu se stroji a zařízeními. Hlavním úkolem bylo vytipovat takové návrhy, které povedou k akvizici nových zákazníků skrze posílení současných, ale i nově doporučených obchodních aktivit. Tato část se věnuje návrhům ze čtyř oblastí, které řeší rozšíření obchodních aktivit, podnikovou strategii, marketingové aktivity, ale i změny v oblasti podnikového managementu. Jejich společným cílem je rovněž zlepšení ziskovosti a dosažení příznivějších hodnot finančních ukazatelů.

Návrh na rozšíření obchodních aktivit o nabízené výrobky a služby se soustředí na nevyužitý potenciál na trhu a představuje další možnosti rozvoje. Tím je myšlena cílenější nabídka konstrukcí pro fotovoltaické systémy, rozšíření nabízených služeb o servisní činnost a nově i nabídka strojů s částečnou automatizací. S rozvojem obchodních aktivit dojde i k modifikaci stávající strategie a směřování podniku, jejímž hlavním atributem budou výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Doporučení z pohledu marketingových aktivit mají za cíl zlepšit vnímání a image z kovovýrobce na podnik nabízející v první řadě kvalitní stroje a zařízení. Návrhy z oblasti managementu dávají doporučení vedoucí k optimalizaci průběhu zakázky, zabírají se vzdělávacími aktivitami a poukazují na výhody plynoucí ze zavedení ISO norem.

Celá návrhová část je zakončena ekonomickým zhodnocením, které prezentuje náklady za návrhy, jako i optimistické, pesimistické a realistické varianty řešení v následujícím období. Jsou představeny podmínky realizace, ale i kontrola navrhovaných změn.

Prostřednictvím implementace jednotlivých návrhů je tak možno posunout současné vnímání společnosti JPL kovo s.r.o. a posílit na trhu se strojírenskou výrobou. Důležité je také neustále rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance, ale i sledovat a využívat trendy, které jsou patrné v odvětví, ve kterém podnik působí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2009-2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČIŽINSKÁ, R., 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2123-6.

Ekonomické subjekty v Kraji Vysočina. *Krajská správa ČSÚ v Jihlavě* [online]. Jihlava: Český statistický úřad, ©2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/ekonomicke-subjekty-v-kraji-vysocina-k-31-12-2019>

Firmy. *ObchodyVM.cz* [online]. Velké Meziříčí: Regionální portál pro Velké Meziříčí, ©2005-2020 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.obchodyvm.cz/jpl-kovo-s-r-o?ssoAck=1>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017.

FOTR, J. a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-455-1.

HEJLOVÁ, P., *Re: Dotaz na ceny a náklady výrobků a služeb* [e-mailová komunikace]. 12. 05. 2020 11:50 [cit. 2020-05-12].

HITT, M., R. IRELAND, R. HOSKISSON, 2007. *Strategic management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. 7 edition. USA, Mason: Thomson South-Western. ISBN 0-324-31694-1.

HUSMANN, A. *Re: Dotaz na cenu a podmínky účasti na kurzu Specialista pro průmysl 4.0* [e-mailová komunikace]. 20. 04. 2020 11:38 [cit. 2020-04-21].

HVÍŽDALA, J. Krize zvýší tlak na automatizaci. *Magazín Pro Byznys – příloha HN*. 2020, vydání 20. 4. 2020, s. 22.

Indexy. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, ©2003-2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Inovační strategie. *Úřad vlády České republiky* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, ©2009-2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf

ISO normy. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., ©2007-2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/iso-9001-k-cemu-je-a-potrebuje-ho-vubec/>

JOHNSON, G., K. SCHOLER, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.

KAŇÁKOVÁ, E., 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1625-1.

KAŠÍK, M., K. HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, P., K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahu se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

Marketingové tipy. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., ©2007-2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/speciality/marketingove-tipy/katalogy-a-firemni-prezentace/>

Mezinárodní strojírenský veletrh. *BVV* [online]. Brno: BVV, ©2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.ibvv.cz/cs/MSV2019_msv-2019-bude-veletrhem-technologie-i-inovaci-pro-prumysl-budoucnosti

MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

O firmě. *JPL kovo s.r.o.* [online]. Velké Meziříčí, Svařenov: JPL kovo s.r.o., ©2004-2020 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://jplkovo.cz/o-firme>

O programu. *Resort životního prostředí* [online]. Praha: Resort životního prostředí, ©2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.novazelenausporam.cz/o-programu/>

PAULOVČÁKOVÁ, L., 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. ISBN 978-80-7452-117-1.

Podkladový analytický materiál za rok 2018. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019.

Podmínky pro podnikání. *Krajská Hospodářská komora Kraje Vysočina* [online]. Jihlava: Krajská Hospodářská komora, ©2020 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://www.khkvysocina.cz/5-clanky//82-vladimir-dlouhy-podminky-pro-podnikani-se-zhorsily>

RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.

Servis, opravy a poradenství. *PROFIKA s.r.o.* [online]. Benátky nad Jizerou: PROFIKA s.r.o., ©2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.profika.cz/servis-opravy-a-poradenstvi>

SLANAŘ, K. *Re: Dotaz na cenu úpravy webu a tvorbu katalogu* [e-mailová komunikace]. 07. 04. 2020 11:00 [cit. 2020-04-21].

Služby. *Pdfonline.cz* [online]. Chlumčany: Ambro Systems spol. s r.o., ©2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.pdfonline.cz/funkce/>

Statistická ročenka Kraje Vysočina za rok 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2019>

Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#13>

ŠTEGROVÁ, M. *Re: Dotaz na cenu zavedení norem ISO 9001 a ISO 14001* [e-mailová komunikace]. 14. 04. 2020 17:00 [cit. 2020-04-14].

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, J. a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Výroční zpráva společnosti JPL kovo s.r.o. za rok 2018. Velké Meziříčí, Svařenov: JPL kovo s.r.o., 2019.

Výroční zpráva společnosti JPL kovo s.r.o. za rok 2016. Velké Meziříčí, Svařenov: JPL kovo s.r.o., 2017.

Výroční zpráva společnosti ICE Industrial Services a.s. za rok 2016. Žďár nad Sázavou: ICE Industrial Services a.s., 2017.

Výroční zpráva společnosti ICE Industrial Services a.s. za rok 2018. Žďár nad Sázavou: ICE Industrial Services a.s., 2019.

Vzdělávací kurz Specialista pro průmysl 4.0. *tschechien.ahk.de* [online]. Praha: Česko-německá obchodní a průmyslová komora, ©2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://tschechien.ahk.de/cz/business-services/kvalifikace-zamestnancu/vzdelavaci-kurz-specialista-pro-prumysl-40>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 3. 2. 2012.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů ze dne 16. 12. 1992.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CAD/CAM	Počítačem podporované navrhování a výroba
CNC	Číslicové řízení počítačem
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
ČLR	Čínská lidová republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HPP	Hlavní pracovní poměr
IPP	Index průmyslové produkce
j.n.	Jinde neuvedených
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PDF	Přenosný formát dokumentů

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah a provázanost podnikového strategického plánování s marketingovým plánováním.....	19
Obrázek 2: Model nákupního marketingu	24
Obrázek 3: Faktory spadající do analýzy trhu	33
Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil	34
Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey.....	36
Obrázek 6: SWOT analýza a otázky řešené při jejím sestavování	40
Obrázek 7: Schéma provázanosti teorie.....	42
Obrázek 8: Společnost JPL kovo s.r.o. v současné podobě.....	43
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti	62
Obrázek 10: Postavení analyzované společnosti za pomoci SWOT analýzy.....	81

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby plynoucí ze SLEPT analýzy	51
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby vyvozené z analýzy trhu	54
Tabulka 3: Kvantitativní vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	60
Tabulka 4: Příležitosti a hrozby vyvozené z Porterova modelu pěti konkurenčních sil	61
Tabulka 5: Silné a slabé stránky plynoucí z analýzy 7S firmy McKinsey	66
Tabulka 6: Ukazatel běžné likvidity za roky 2015-2018	66
Tabulka 7: Vybrané ukazatele finanční analýzy a jejich hodnoty	67
Tabulka 8: ROI A ROE za období 2015-2018	69
Tabulka 9: Souhrn silných a slabých stránek získaných prostřednictvím analýzy vývoje základních finančních ukazatelů	71
Tabulka 10: Shrnutí analýzy obchodních aktivit v podobě silných a slabých stránek ...	75
Tabulka 11: Silné a slabé stránky společnosti	75
Tabulka 12: Silné stránky – hodnocení	77
Tabulka 13: Slabé stránky – hodnocení	78
Tabulka 14: Příležitosti – hodnocení	79
Tabulka 15: Hrozby – hodnocení	80
Tabulka 16: Kalkulované náklady za návrh	84
Tabulka 17: Kalkulované náklady za návrh	86
Tabulka 18: Kalkulované náklady za návrh	87
Tabulka 19: Kalkulované náklady za návrh	90
Tabulka 20: Kalkulované náklady za návrh	92
Tabulka 21: Kalkulované náklady za návrh	95
Tabulka 22: Kalkulované náklady za návrh	96
Tabulka 23: Kalkulované náklady za návrhy	97
Tabulka 24: Optimistická varianta řešení	98
Tabulka 25: Pesimistická varianta řešení	99
Tabulka 26: Realistická varianta řešení	100

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu práceschopného obyvatelstva v Kraji Vysočina za vybrané období	46
Graf 2: Meziroční vývoj průmyslové produkce.....	48
Graf 3: Tržby za výrobu strojů a zařízení jinde neuvedených	52
Graf 4: Podíl jednotlivých skupin na zastoupení CZ-NACE 28 v roce 2017.....	53
Graf 5: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti JPL kovo s.r.o. za vybraná účetní období	68
Graf 6: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti ICE Industrial Services a.s....	68
Graf 7: Porovnání ukazatele ROE dosaženého společnostmi a oborovým průměrem	69
Graf 8: Celková zadluženost a koeficient samofinancování za uvedené období.....	70
Graf 9: Vývoj nákladů a výnosů při různých variantách řešení	98

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Stroj na kroužkování kabelů	I
PŘÍLOHA Č. 2: Strojní zařízení pro natírání palubek.....	II
PŘÍLOHA Č. 3: Strojní zařízení na zavírání plechovek.....	III
PŘÍLOHA Č. 4: Data potřebná k ekonomickému zhodnocení.....	IV

PŘÍLOHA Č. 1: Stroj na kroužkování kabelů (Zdroj: ©jplkovo.cz, 2020)



PŘÍLOHA Č. 2: Strojní zařízení pro natírání palubek (Zdroj: ©jplkovo.cz, 2020)



PŘÍLOHA Č. 3: Strojní zařízení na zavírání plechovek (Zdroj: ©jplkovo.cz, 2020)



PŘÍLOHA Č. 4: Data potřebná k ekonomickému zhodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování dle Hejlová, 2020)

Průměrná cena za výrobek/službu nebo expertní odhad			
Produkt/služba	Průměrná prodejní cena za jednotku	Průměrné celkové náklady z prodejní ceny	Průměrná marže z prodejní ceny
Jednouúčelový stroj	100 %	75 %	25 %
	150 000 Kč	112 500 Kč	37 500 Kč
Svařená konstrukce	100 %	85 %	15 %
	30 000 Kč	25 500 Kč	4 500 Kč
Automatizované stroje pro různá odvětví	100 %	75 %	25 %
	300 000 Kč	225 000 Kč	75 000 Kč
Preventivní servis/rok	100 %	70 %	30 %
	5 000 Kč	3 500 Kč	1 500 Kč