



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI, KTERÁ VYTVÁŘÍ VSTŘIKOVACÍ FORMY

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF THE COMPANY WHICH CREATES INJECTION MOLDS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vojtěch Mikula

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Vojtěch Mikula</b>
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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

## **Rozvoj obchodních aktivit společnosti, která vytváří vstřikovací formy**

### **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 předložit plán na rozvoj obchodních aktivit společnosti Staform UH s.r.o.

### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. Brno: BizBooks. 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

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.

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

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-11-5.

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. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktiv společnosti, která vytváří vstříkovací formy. Na základě teorie bude v této práci provedena dílčí analýza vnějšího, oborového a vnitřního prostředí. Tyto analýzy nám dále pomohou k vytvoření SWOT analýzy. Na základě uvedených analýz budeme schopni zhodnotit současný stav společnosti na trhu. Výsledkem této práce bude poskytnutí návrhu na rozvoj obchodních aktiv společnosti.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with development of business activity of a company, performing injection moulding. On the basis of theory a case-by-case analysis of external, field and internal environment will be performed. These analyses will then help us in performing a SWOT analysis. Based to these analyses we will be able to evaluate the current market condition of the company. The result of this thesis will be providing a proposal of development of company's business activity.

## **Klíčová slova**

Vstříkovací formy, Rozvoj obchodních aktiv, B2B, SLEPT analýza, analýza trhu, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S, analýza obchodního modelu, analýza zdrojů, SWOT analýza, analýza rizik

## **Key words**

Injection Molds, Development of business activities, B2B, SLEPT analysis, market analysis, Porter's model of five competing forces, McKinsey model 7S, business model analysis, resource analysis, SWOT analysis, risk analysis

## **Bibliografická citace práce**

MIKULA, Vojtěch. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti, která vytváří vsříkovací formy*. Brno, 2021. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135071>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

Vojtěch Mikula

## **Poděkování**

V první řadě bych rád touto cestou poděkoval své vedoucí bakalářské práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, rady, čas, trpělivost a celkovou podporu při psaní bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Staform UH s.r.o. za jejich čas a za to, jak mi vždy ve všem vyšli vstříc a poskytly veškeré potřebné údaje. Taktéž bych chtěl poděkovat své rodině, která mě od samého začátku podporovala, a stále podporuje, ve studiu. V poslední řadě děkuji všem přátelům, kteří mi pomáhali ve všech ohledech během studia.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování.....</b>	<b>12</b>
1.1	Vymezení problému práce .....	12
1.2	Cíle práce.....	12
1.2.1	Jednotlivé dílčí cíle .....	13
1.3	Metody a postupy zpracování.....	13
1.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	13
1.3.2	Analýza oborového prostředí .....	13
1.3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	14
1.3.4	SWOT analýza .....	14
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska práce.....</b>	<b>15</b>
2.1	Podnikání.....	15
2.2	Charakteristika podniku .....	15
2.3	Obchod.....	16
2.3.1	Funkce obchodu .....	16
2.4	Analýza vnějšího prostředí .....	17
2.4.1	SLEPTE analýza .....	17
2.5	Analýza oborového prostředí.....	19
2.5.1	Dělení trhu.....	19
2.5.2	Obchod na B2B .....	19
2.5.3	Analýza trhu .....	20
2.5.4	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	21
2.6	Analýza vnitřního prostředí.....	23
2.6.1	Analýza obchodních aktivit.....	23
2.6.2	Oblast obchodních vztahů .....	23
2.6.3	Analýza zdrojů .....	24
2.6.4	Analýza 7S .....	24
2.6.5	Analýza obchodního modelu.....	27
2.7	Analýza rizik .....	29
2.7.1	Projekce finančního koeficientu.....	30
2.7.2	Analýza citlivosti .....	30
2.8	SWOT analýza .....	30
2.8.1	SWOT matice.....	31
2.8.2	Postup při SWOT analýze.....	32
2.8.3	Strategie SWOT analýzy.....	33



2.9	<b>Shrnutí teoretické části a schéma postupu .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Analýza současného stavu .....</b>	<b>36</b>
3.1	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>36</b>
3.1.1	Základní informace .....	37
3.1.2	Předmět podnikání .....	37
3.2	<b>Analýza vnějšího prostředí .....</b>	<b>38</b>
3.2.1	SLEPTE analýza .....	38
3.2.2	Zhodnocení SLEPTE analýzy .....	42
3.3	<b>Analýza oborového prostředí.....</b>	<b>42</b>
3.3.1	Analýza trhu .....	42
3.3.2	Zhodnocení analýzy trhu .....	44
3.3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	45
3.3.4	Zhodnocení Porterovy analýzy .....	48
3.3.5	Vyhodnocení analýzy Oborového prostředí.....	48
3.4	<b>Analýza vnitřního prostředí.....</b>	<b>48</b>
3.4.1	McKinseyho model 7S .....	48
3.4.2	Zhodnocení analýzy 7S .....	51
3.4.3	Analýza obchodních aktiv .....	51
3.4.4	Analýza zdrojů .....	54
3.5	<b>Analýza současného obchodního modelu společnosti.....</b>	<b>60</b>
3.5.1	Zhodnocení aktuálního obchodního modelu .....	63
3.6	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>63</b>
3.6.1	Silné stránky .....	63
3.6.2	Slabé stránky .....	64
3.6.3	Příležitosti .....	64
3.6.4	Hrozby .....	65
3.6.5	Hodnocení SWOT analýzy .....	66
3.6.6	Zhodnocení SWOT analýzy .....	69
3.6.7	Volba strategie .....	70
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení .....</b>	<b>71</b>
4.1	<b>Vymezení cílového trhu .....</b>	<b>71</b>
4.2	<b>Konkrétní výběr produktu a školení.....</b>	<b>72</b>
4.3	<b>Tvorba cenové strategie.....</b>	<b>73</b>
4.4	<b>Harmonogram činností.....</b>	<b>75</b>
4.5	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>75</b>

4.5.1	Identifikace rizik .....	75
4.5.2	Klasifikace rizik .....	76
4.5.3	Snížení rizik .....	77
4.5.4	Zhodnocení snížení rizik .....	78
<b>4.6</b>	<b>Zhodnocení návrhu.....</b>	<b>79</b>
4.6.1	Přínosy pro podnik .....	79
4.6.2	Ekonomické dopady .....	80
4.6.3	Náklady .....	80
4.6.4	Výnosy .....	82
<b>4.7</b>	<b>Celkové ekonomické zhodnocení.....</b>	<b>82</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>	
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>	
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>89</b>	
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>90</b>	
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>91</b>	
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>92</b>	

## ÚVOD

Tuto bakalářskou práci budu vypracovávat, v poměrně mladé, společnosti Staform UH s.r.o. Jedná se o rodinnou společnost se sídlem v Jarošově u Uherského Hradiště, která je na trhu pátým rokem. Tato firma má 20 stálých zaměstnanců a areál tvoří administrativní budova s výrobní, taktéž skladní, halou. Společnost v minulosti například vytvářela formy na plastové odlitky pro známou českou automobilku ŠKODA AUTO a.s.

Firma se výhradně pohybuje na Business-to-Business trhu. Společnost se zabývá výrobou vstřikovacích forem. Jedná se o formy jak prototypové, tak i sériově vyráběné, které jsou po svém odzkoušení určeny pro sériovou výrobu u jejich zákazníků. Společnost se z 90 % pohybuje v rámci automobilového průmyslu.

Má práce se dělí do několika hlavních částí. V první části se zaměřím na vymezení problémů, cíle práce a shrnutí postupů a metod, které chci zpracovat. Další částí je teoretická část. V rámci teoretické části se pokusím podívat na problém za pomoci autorů odborných publikací. Co se týče další části, analytické, v první řadě bych chtěl udělat analýzu podniku jako takového. Zjistit, jak je na tom s prodejem a jak si stojí na daném trhu v rámci konkurence. Provedu analýzu konkurence, dodavatelů a zákazníků. Dále bych se chtěl zaměřit na příležitosti, které daný podnik má a zároveň prozkoumat i hrozby, kterým podnik může čelit, nebo čelí. V rámci interní analýzy bych se rád seznámil se silnými a slabými stránkami společnosti. Vnitřní prostředí zhodnotím pomocí interních výkazů, jako je například výkaz zisku a ztrát či rozvaha. Na tuto analýzu využiji všemi známou SWOT analýzu.

Finální verze mé bakalářské práce by měla být návrhem řešení problému a případnou ukázkou jeho řešení. Společnost je otevřena novým možnostem, avšak záleží pouze na vedení společnosti, zda výsledky mých analýz bude aplikovat v rámci svého podnikání.

# **1 Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování**

## **1.1 Vymezení problému práce**

Tématem mé bakalářské práce je „Rozvoj obchodních aktivit pro vybranou společnost“. Jak jsem již v úvodu zmínil pro tuto práci jsem si vybral firmu Staform UH s.r.o. vyrábějící vstříkovací formy.

Mou prací bude tedy rozvoj obchodních aktivit výše zmíněné společnosti formou zpracování návrhu na rozvoj podnikatelské činnosti na nový dílčí trh, kde se pokusím odhalit novou obchodní příležitost. Konkrétně se jedná o trh, na kterém se obchoduje s odlitky, které se následně používají v rámci koupelen a sanitárních zařízení. Společnost by se ráda začala aktivně podílet na tvorbě forem pro toto spotřebitelské odvětví. Příkladem pro představu může být plastový odtok ve sprše. Společnost se doposud na tomto trhu nepohybovala, pouze v nedávné době měla možnost jednorázové zakázky, která se týkala právě tvorby ocelové formy pro plastové odtoky do sprchového koutu.

Chci vypracovat takový návrh, díky kterému by si společnost mohla zvýšit své portfolio zákazníků, a následně, díky tomu, i své tržby a postavení společnosti, jako takové, na celkovém trhu. Jak jsem již výše zmínil, společnost Staform UH s.r.o. se z **90 %** pohybuje na trhu spojeném s automobilovým průmyslem. Když se podíváme na aktuální ekonomickou situaci a spojíme ji s faktem, že automobilový průmysl v době krize bývá citelně zasažen, tak v rámci prevence, nezbyvá společnosti nic jiného, než se pokusit expandovat i na ostatní trhy, které jsou v nabídce v rámci jejího podnikání, aby předešla možným komplikacím spojeným s případnou ekonomickou krizí. Společnost již dříve měla zakázky, které se nevztahovaly k automobilovému průmyslu, avšak se jednalo pouze o jednorázovou záležitost bez dlouhodobé spolupráce.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je předložit plán na rozvoj obchodních aktivit společnosti Staform UH s.r.o. Rozvoj aktivit ve smyslu vytvoření plánu na rozšíření podnikatelské činnosti na nový dílčí trh. Pro rozšíření podnikatelské činnosti si společnost vybrala trh sanitárního zařízení. Společnost má za cíl prostřednictvím rozvoje obchodních

aktivit vybudovat nové obchodní vztahy, které by společnosti zajistili vyšší zisky a také jí dopomohly upevnit její pozici na celkovém trhu.

### 1.2.1 Jednotlivé dílčí cíle

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza oborového prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- Sestavení SWOT analýzy
- Analýza rizik
- Stanovení vlastního návrhu řešení

## 1.3 Metody a postupy zpracování

Řešení mé bakalářské práce bude založeno na odborné literatuře, díky které zpracuji teoretickou část a samostatný cíl práce, včetně cílů jednotlivých. Poznatky, které uvedu v rámci teoretické části, budu nadále využívat v rámci praktické části mé práce.

### 1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro tuto analýzu jsem se rozhodl zvolit metodu **SLEPT**, metoda se zabývá zkoumáním okolí společnosti. Pomáhá nám sledovat, jak se mění okolí firmy a ukazuje nám, jak správně jednat v případě změny. Poukazuje na příležitosti a hrozby.

- S – Společenské faktory
- L – Legislativní faktory
- E – Ekonomické faktory
- P – Politické faktory
- T – Technické faktory (Kotler a další, 2013).

### 1.3.2 Analýza oborového prostředí

V první řadě provedu **analýzu trhu**. Zde se podívám, na jakém trhu provádí společnost svou ekonomickou činnost, jako takovou. Analýza slouží ke správnému rozhodování a správným krokům na trhu působení. V rámci konkurenčního prostředí použiji **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Model se zabývá analýzou pěti

konkurenčních sil, které jsou: hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence, rivalita mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků. (Kotler a další, 2013)

### **1.3.3 Analýza vnitřního prostředí**

Zde využiji více modelů, které se k dané oblasti váží. V první řadě se zaměřím na analýzu silných a slabých stránek firmy. Využiji **McKinseyho model 7S** dále **Analýza obchodních aktivit**, poté **Analýzu zdrojů** a **zanalyzuji aktuální obchodní model**.

V neposlední řadě provedu **Analýzu rizik**, která nám pomůže poukázat na případné hrozby po zavedení nové obchodní strategie.

### **1.3.4 SWOT analýza**

Analýza slouží k zajištění interních a externích faktorů a následně je porovnává. Výstupem této analýzy je tvorba strategie, která firmě ukáže, jak využívat silných stránek a příležitostí, které se jí nabízí a jak odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad ohrožení, v nejlepším případě je přeměnit v další příležitosti (Hanzelková a Brno International Business School, 2013).

## 2 Teoretická východiska práce

V rámci teoretických východisek mé bakalářské práce se budu věnovat odborné literatuře. Teoretickou část se pokusím prezentovat tak, abych dokázal jasně a přesně vysvětlit danou problematiku a vytvořil tak základ pro následující část mé bakalářské práce, kterou bude část analytická.

### 2.1 Podnikání

Opodstatněním podnikatelské činnosti je proměna vstupů, kterými jsou (majetek, práce, výrobní faktory a další) na výstupy. Výstupy, kterými se stanou výrobky nebo služby, které mají za cíl uspokojit potřeby zákazníků. Tato činnost nám poté přináší zisk prostřednictvím hodnot prodaných výstupů oproti spotřebovaným vstupům. Bez ohledu na velikost, odvětví nebo typologii podniku, je účelem podnikání zhodnocení vloženého kapitálu (Mulačová a Mulač, 2013).

Pro dlouhodobě úspěšné podnikání je potřeba stavět na existujících přáních a potřebách zákazníků. Ve výhodě jsou ty společnosti, které respektují přání a potřeby zákazníků (Mulačová a Mulač, 2013).

Ruku v ruce s podnikáním jde také určité riziko neúspěchu. Velikost rizika se odvíjí například od velikosti podniku, charakteru podnikové činnosti, finanční síly podniku a mnoha dalších. Není dáno, že výsledek podnikání musí být vždy kladný. Může se stát, že skončíme znehodnocením nebo úplnou ztrátou námi vloženého kapitálu do podniku (Mulačová a Mulač, 2013).

### 2.2 Charakteristika podniku

Podnik lze definovat jako určitou organizaci, která slouží k uskutečnění podnikatelské činnosti, za účelem dosažení zisku. Pokud se podíváme na definici podniku dle Obchodního zákoníku ta nám zní následovně „*soubor hmotných, osobních, a nehmotných složek podnikání*“ (Mulačová a Mulač, 2013).

Existuje spousta hledisek, jak podnik dělit. K těm základním patří členění dle velikosti daného podniku a dle příslušnosti k hospodářskému sektoru (Mulačová a Mulač, 2013).

### Tabulka č. 1: Členění podniku dle velikosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy Mulačová a Mulač, 2013)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodniky	Maximálně 9	Do 2 milionů EUR
Malé podniky	Maximálně 99	Do 10 milionů EUR
Střední podniky	Maximálně 249	Do 50 milionů EUR
Velké podniky	Přesahující 249	Nad 50 milionů EUR

Členění dle hospodářského sektoru je:

- průmyslové podniky (těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektřiny, plynu a vody, stavebnictví),
- zemědělské podniky (zemědělství, lesnictví, rybolov),
- podniky poskytující služby (obchod, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví a další služby).

(Mulačová a Mulač, 2013).

## 2.3 Obchod

Obchod je specifická činnost, do které vstupují subjekty prostřednictvím transakcí. Lze jej charakterizovat jako mezičlánek mezi výrobou a nákupem zákazníka za účelem dosažení zisku. Obchod zahrnuje vícero aspektů. Nejde pouze o fyzický prodej, ale patří zde i služby, informační úlohy, organizační úlohy, dopravní a osobní služby (Pražská a Jindra, 2002).

Koncoví odběratelé přímo ovlivňují samotný rozvoj obchodních aktivit prostřednictvím zvyšování jejich náročnosti. Při snaze uspokojit zákazníka, se nelze orientovat pouze podle ceny, nýbrž je nutné se také zaměřit na jiné aspekty typu: kvalita produktu a služeb, potřeba času na nákup, prostředí při nákupu a tak dále. Úspěch podniku záleží na těchto těžko verifikovatelných aspektech (Šimberová a další, 2009).

### 2.3.1 Funkce obchodu

V dnešní době si lze pod pojem funkce obchodu představit řadu funkcí, které plní. Mezi základní se řadí proměna výrobního sortimentu, obdrženého od dodavatelů, na sortiment obchodní, který je určen pro konečného zákazníka, nebo odběratele obecně. Obchod zajišťuje pohotovost prodeje a musí proto vždy dodržovat určitý rozsah materiálů



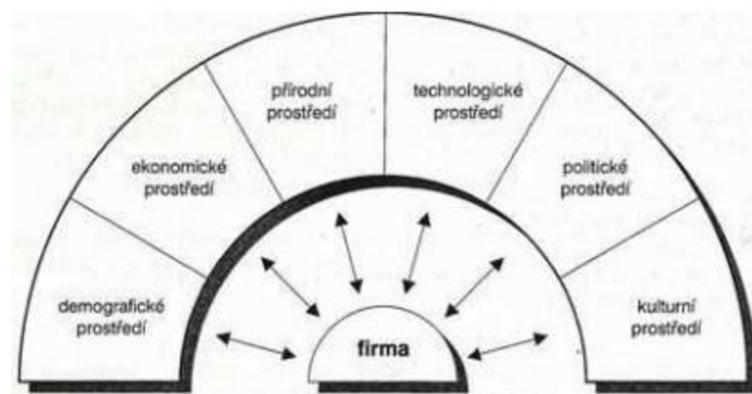
na skladě. Jedná se o překonání rozdílu mezi časem výroby a časem nákupu. Dále zde patří přeměna mezi místem výroby a místem prodeje. Obchod je také tím prostředníkem, který nám realizuje prodej nebo dodání zboží na potřebné místo. Zajištění množství a kvalitu prodávaného množství: správný výběr dodavatelů, režim řízení nákladů a odpovídající zázemí a vybavení. Důraz je také kladen na zajištění, co pro nás nejvýhodnějších zásobovacích tras, které mají za cíl snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování. Zajištění, aby dodavatel včas zaplatil, se zde řadí také (Mulačová a Mulač, 2013; Pražská a Jindra, 2002; Šimberová a další, 2009).

## 2.4 Analýza vnějšího prostředí

V analýze vnějšího prostředí se podíváme, které faktory působí na prostředí podniku. Vnější makroekonomické prostředí budeme zkoumat pomocí **SLEPT** analýzy. Společnost musí neustále sledovat makroekonomické prostředí, které by mohlo případně ovlivnit její zisky.

### 2.4.1 SLEPTE analýza

**SLEPT** analýza je jednou z mnoha. Další, které například můžeme znát jsou **PESTL** a **STEPL**. Aktuálně si rozšíříme již zmíněnou **SLEPT** analýzu o další písmo **E**, tedy na **SLEPTE**. Písmeno **E** nám vyjadřuje další vliv působící na prostředí podniku. A to vliv ekologický. Model, na který se tedy zde zaměřím je tvořen z šesti faktorů ke zkoumání (Kotler a Armstrong, 2004).



Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy

Zdroj: (Kotler a Armstrong, 2004)

- **Sociální prostředí**

Sociální faktory ovlivňující okolí podniku se dělí na demografické a kulturní vlivy. Demografické vlivy se týkají spotřebitelů, kteří tvoří jednotlivé trhy. Demografická stránka se věnuje skupinám, které tito zákazníci tvoří. Sleduje jejich charakteristiky, ve vztahu k populaci, které mohou být: počet obyvatel, hustota zalidnění města a krajin, věkové struktury daných obyvatelstev, podíl mužů a žen ve skupinách, zaměstnanost a další. Kulturní vlivy působí na základní společenské hodnoty. Každý jedinec se pohybuje v prostředí, které obsahuje základní hodnoty a ovlivňuje jeho chování, vnímání, postoje a preference, které má (Grasseová a další, 2012; Kotler a Armstrong, 2004; Johnson a Scholes, 2000).

- **Legislativní prostředí**

Zde se pojednává o různých zákonech a legislativních nařízeních, které mají vliv na organizaci. Vývoj legislativního prostředí může do značné míry ovlivnit rozhodnutí společnosti. Stát v rámci své politiky vydává zákony a vyhlášky, které mohou omezit podnikání. Může se jednat například o zákony týkající se ochrany životního prostředí, nekalé konkurence, ochrany soukromí spotřebitele a tak dále (Grasseová a další, 2012; Kotler a Armstrong, 2004; Johnson a Scholes, 2000).

- **Ekonomické prostředí**

Zde vycházíme z podstaty ekonomie. Každá země má tento faktor zcela odlišný. Pojednává se zde o vlivech lokální a globální ekonomiky. Řadí se sem obchodní cykly, zásoba peněz, inflace, úrokové míry, nezaměstnanost a další (Johnson a Scholes, 2000).

- **Politické prostředí**

Politické faktory se vztahují k tomu, jak moc vláda zasahuje do ekonomiky. Do jaké míry vláda podporuje či omezuje podnikání. Zaměřujeme se zde jaké politická situace přetrvává a do jaké míry je stabilní (Grasseová a další, 2012; Kotler a Armstrong, 2004; Johnson a Scholes, 2000).

- **Technologické prostředí**

Dalo by se říct, že technologické faktory jsou v dnešní době tím nejdůležitějším, co ovlivňuje životy obyvatel, a tedy spotřebitelský trh. Každým dnem můžeme sledovat, jak

jsou nám nabízeny nové inovace či technologie. Je velmi důležité se soustředit na modernizaci technického prostředí, aby se nám nestalo, že například budeme disponovat zastaralou technologií. Ruku v ruce s novými technologiemi či inovacemi, jde vznik nových trhů. Na druhou stranu to má i špatný dopad na zastaralé technologie, které tím pádem přicházejí o své opodstatnění. Příkladem může být vynalezení mobilního telefonu a jeho vliv na výrobce telefonů pevných linek. Je velmi důležité bedlivě sledovat technologické prostředí (Grasseová a další, 2012; Kotler a Armstrong, 2004).

Mezi technologické faktory také patří, jaké investice vláda vynakládá na výzkum (Johnson a Scholes, 2000).

- **Enviromentální prostředí**

V dnešní době je velkým celosvětovým problémem náš špatný vliv na životní prostředí. Proto se v posledních letech rozmohl zájem o tuto problematiku a konečně jsme si začali uvědomovat, jak neblahý mohou mít dopad některé společnosti na životní prostředí. K problémům patří změna klimatických podmínek a geografických podmínek. Přírodní prostředí zahrnuje zejména suroviny, které jsou nedílnou součástí vstupů do podniku. Tím pádem ovlivňují i do značné míry výstupy společnosti a tím její celkovou ekonomickou aktivitu. Společnosti již nyní tuto problematiku sledují a dle výsledků patřičně jednají. Mnohdy může dojít ke kompletnímu omezení daných aktivit (Grasseová a další, 2012; Kotler a Armstrong, 2004).

## **2.5 Analýza oborového prostředí**

### **2.5.1 Dělení trhu**

Díky tomu, že mnou vybraná společnost se pohybuje na B2B trhu, bylo by vhodné si také definovat, co tento pojem znamená

### **2.5.2 Obchod na B2B**

Obchod na B2B lze definovat jako: „*obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Důležité je, že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel*“ (Majaro a Jurnečka, 1996).

Podstatou tohoto druhu podnikání je to, že my jako výrobce, nedodáváme své produkty či služby konečnému zákazníkovi ke spotřebě. Nýbrž je poskytujeme další společnosti, která je až následně doručuje koncovým zákazníkům. Lze tedy říct, že je poskytujeme prostřednictvím určitého prostředníka.

Na B2B se střetáváme s mnohem vyššími obraty. Trh B2B využívají zejména podnikatelské odvětví jako jsou: doprava, finance, výroba a průmysl. Konečné zákazníky na B2B trhu řadíme do třech hlavních kategorií:

- podnikatelské a obchodní společnosti;
- vládní organizace;
- soukromé neziskové společnosti,

(Kotler a další, 2013; Chlebovský a další, 2010).

### 2.5.3 Analýza trhu

Základními skupinami, z angličtiny označovány jako 3C, jsou:

- zákazník (customers);
- dodavatel (collaborators);
- konkurence (competitors).

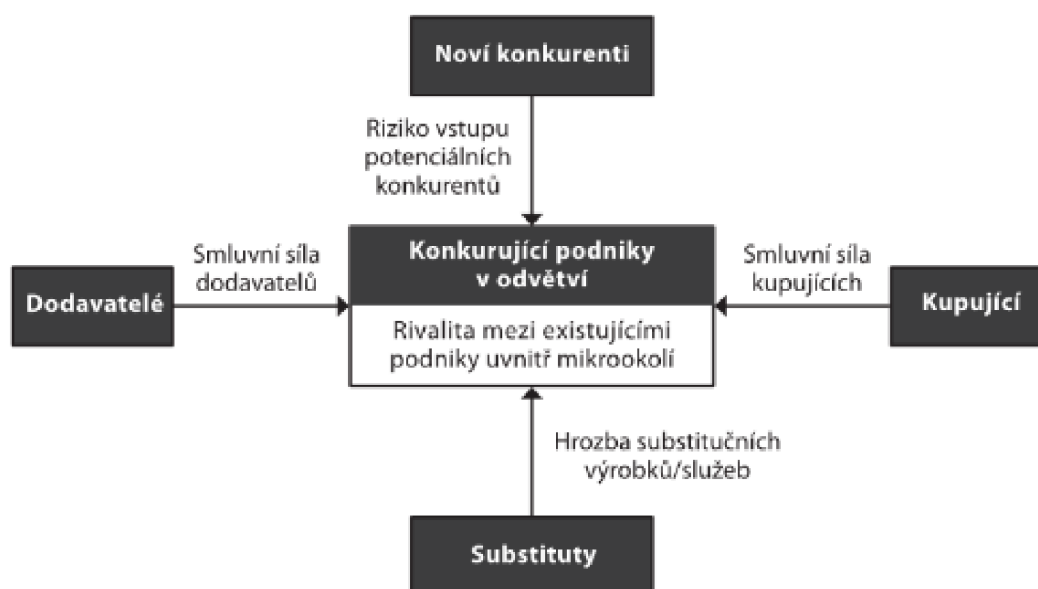
**Zákazníci** – Důležitým faktem pro podnik je uvědomění, že zákazník je pro něj finanční aktivum, které je nutné neustále řídit a snažit se maximalizovat tak, jako všechna ostatní aktiva. Jedná se o nejcennější majetek podniku, který mu generuje většinu zisků. Avšak například v účetnictví jej nikde nenalezneme. Je na samotném podniku, aby si definoval, kdo jsou jeho zákazníci a jaké potřeby na výrobky a služby mají (Kotler, 2003).

**Dodavatel** – Vazba na dodavatele v celkovém systému předávání hodnot v podniku je velmi důležitá. Podnik díky dodavatelským zdrojům vytváří produkty či služby, které poté následně může poskytnout dále svým zákazníkům. Je nutné si ale uvědomovat, že dodavatelé neposkytují zdroje pouze nám, ale i konkurenci. Rozvoj dodavatelských zdrojů může mít mnohdy velký vliv na marketing daného podniku. Pověřené osoby v podniku by měly neustále sledovat dostupnost našeho zboží pro zákazníky, aby předešly nepříjemnostem v podobě nedostatku, či úplného výpadku zboží. Tyto nepříjemné události by mohly vést ke snížení tržeb podniku (Kotler, 2007).

**Konkurence** – Aby firma byla na daném trhu úspěšná, musí být schopna poskytnout vyšší hodnotu jeho zákazníkovi než případná konkurence, ke které by při nedostatku uspokojení mohl zákazník přejít. Společnost musí vynakládat veškeré úsilí, aby její produkt či služba byli v rámci konkurence lepší. Přizpůsobení nabídky potřebám zákazníků mnohdy bohužel nestačí. Neexistuje žádná marketingová strategie, která by nám zaručila úspěch, každý podnik si musí uvědomit sám svou velikost a konkurenceschopnost. Je pravdou, že příkladem větší společnosti si mohou dovolit takový druh strategií, na které malé společnosti nemají jednoduše kapacity. Avšak velikost společnosti není vždy rozhodujícím faktorem. Mnohdy také malé společnosti mohou využít takové strategie, které jim poskytnou vyšší návratnost, kterou by velká firma neobdržela (Kotler, 2007).

#### 2.5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem tohoto modelu je zaměření se na faktory, které ovlivňují podnik v daném **odvětví**. Odvětví je skupina podniků v daném oboru. Společnost se musí na tyto faktory náležitě zaměřit, aby tak mohla maximalizovat svůj potenciál. Mezi tyto konkurenční síly patří: hrozba konkurence v odvětví, konkurenční rivalita nově vstupujících firem, hrozba rostoucí kompetence odběratelů a dodavatelů a potenciální hrozba vzniku substituční výroby (Blažková, 2007; Kotler a další, 2013).



**Obrázek č. 2: Model pěti Porterových sil**

Zdroj: (Blažková, 2007)

- **Hrozba konkurence v odvětví**

Tato analýza se odvíjí od počtu konkurenčních firem v daném odvětví. Atraktivita trhu se snižuje, pokud je na něm řada velkých a silných konkurentů. Platí, že čím vyšší je rychlost růstu daného trhu, tím je rivalita menší (Blažková, 2007; Kotler a další, 2013; Dedouchová, 2001).

- **Bariéry vstupu nové konkurence na trh**

Soustředíme se na to, jak mohou noví konkurenti zvýšit jejich tlak na stávající firmy v odvětví. Dále se soustředíme, jak je jednoduché pro nové firmy vstoupit do daného odvětví. Riziko vstupu nové konkurence by mohlo vyvolat snížení poptávky od odběratelů a tím vyvolat snížení ceny (Dedouchová, 2001).

- **Substituční výrobky**

Jedná se o novou nabídku zboží či služeb, která může nahradit současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučního výrobku v praxi znamená, že zákazník si může vybrat místo našeho výrobku výrobek jiný, který podle něj uspokojí jeho potřebu lépe (Dedouchová, 2001).

- **Vyjednávací síla odběratel**

*„Zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu“* (Dedouchová, 2001).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jedná se o to, jak velcí jsou dodavatelé na trhu a jak velkou mají moc diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh. Obě, jak vyjednávací síla kupujících, tak vyjednávací síla dodavatelů, by mohli představovat hrozbu v případě, že by se na jedné z těchto stran objevil **monopol**. Problém také může nastat, pokud by na trhu byl nedostatek materiálu na výrobu našich výrobků, nebo na druhé straně by byl trh přesycen našimi výrobky. Tedy nabídka by převyšovala poptávku.

Pokud je na trhu menší počet dodavatelů, jejich síla roste. Jejich výrobky jsou velmi důležité pro odběratele a tím pádem se zvyšuje jejich vyjednávací síla (Dedouchová, 2001).

## **2.6 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí má za cíl určit slabé a silné stránky společnosti. Pomocí této analýzy objasníme také naše hlavní přednosti, které nám dopomáhají ke konkurenční výhodě.

### **2.6.1 Analýza obchodních aktivit**

Žádná firma se neobejde bez obchodních kontaktů. Na jedné straně musí firma nakoupit vstupy, ať už se jedná o materiál, suroviny, či polotovary, ze kterých vytvoří produkt nebo službu, které následně musí prodat koncovým spotřebitelům nebo je dodat k dalšímu zpracování. Oba tyto typy obchodních činností, jak prodej, tak i nákup, mají zásadní vliv na ekonomickou činnost daného podniku. Co se týče činnosti nákupu, cílem firmy je se dostat ke zboží v co nejvyšší kvalitě, za co nejlepší cenu. Zatímco u činnosti prodeje, je cílem prodat produkt za co nejvyšší možnou cenu, jakou nám trh umožňuje (Veber a Srpová, 2012).

Další možnost, která by šla zařadit mezi obchodní aktivity je zprostředkování. Jedná se o to, že já jako firma nejsem v pozici konkrétního prodejce, nepředávám vlastnické právo. Zprostředkování je, že vstoupím mezi dvě strany, které mají určité poptávky a nabídky, a já jako třetí osoba dohodnu obchod za provizi, mezi nimi (Veber a Srpová, 2012).

### **2.6.2 Oblast obchodních vztahů**

V rámci zpracování bakalářské práce se podíváme konkrétně na oblast výrobní a prodejní činnosti.

#### **Výrobní a prodejní činnost**

Prodej podnikateli produkce je důležitý k tomu, aby mohl reprodukovat svou podnikatelskou činnost a mohl tak dosahovat podnikatelského efektu. Otázkou však stále zůstává, jak najít vhodné zákazníky, jak garantovat, že nám bude uhrazeno včas za zboží a služby. Bohužel na tyto otázky neexistuje zaručená odpověď. Avšak například prostřednictvím ověřování důvěryhodnosti odběratel, lze riziko neúspěchu při prodeji snížit. Zároveň na druhé straně v rámci dodavatelů, kteří nám případně dodávají materiál na naše produkty, si je lze také ověřit. Výběr takových dodavatelů, kteří budou plnit své závazky je velmi důležitý. Co se týče výroby, podnik by měl své činnosti neustále rozvíjet, pokud

chce být dostatečně konkurence schopný. Ať už inovovat dosavadní výrobu, nebo rozšířit své pole působnosti o případně další trh (Veber a Srpová, 2012).

### 2.6.3 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů je zaměřena na základní zdroje v podniku. Tyto zdroje jsou následně využívány k plnění cílů podniku. Cílem této analýzy je identifikovat vazby mezi hlavními zdroji a to, jak je lze efektivně využít. Zdroje se dělí na:

**Hmotné zdroje** – auto, nemovitost, pozemek, stroj atd.,

**Nehmotné zdroje** – know-how, patent, duševní vlastnictví atd.,

**Lidské zdroje** – počet, kvalifikace, dovednosti atd.,

**Finanční zdroje** – vlastní a cizí kapitál, míra zadlužení atd (Johnson a Scholes, 2000).

- **Míra zadluženosti – celková zadluženost**

Tento ukazatel nám říká, kolik majetku je financováno cizím kapitálem. Obecné hodnoty a kategorie celkové zadluženosti se pohybují 0-0,3 = nízká zadluženost; 0,3- 0,5 = průměrná zadluženost; 0,5-0,7 = vysoká zadluženost; nad 0,7 ji potom označujeme jako riziková. Podle “zlatých pravidel financování” je požadovaná hodnota 0,5, avšak nikdy není z ekonomického hlediska možné stanovit žádnou optimální hranici (Janičková 2021; Bartoš, 2021).

Obecný vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Obrázek č. 3: Vzorec celkové zadluženosti**

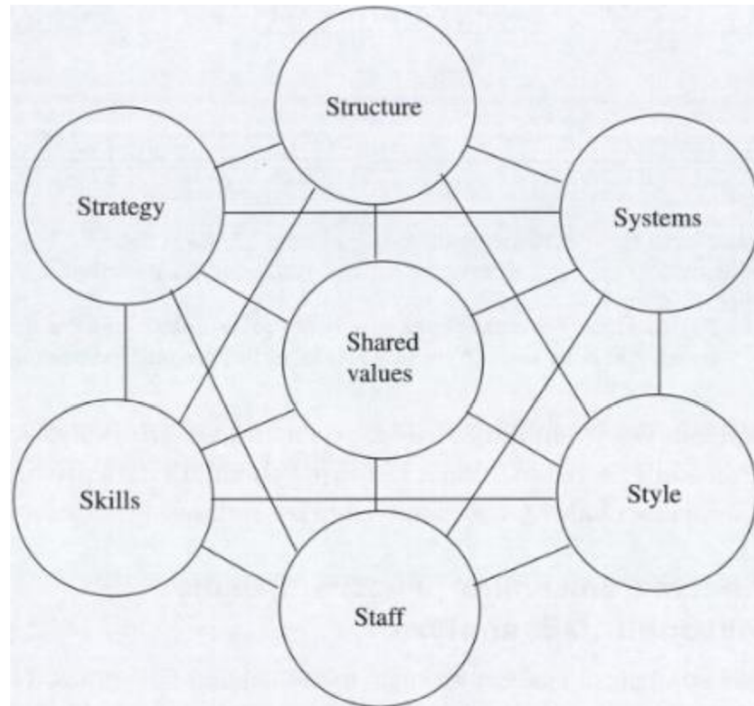
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.6.4 Analýza 7S

Jedním z cílů této analýzy je odhalení klíčových faktorů úspěchu, které podmiňují celkový úspěch naší firmy při realizaci její strategie. Pro toto odhalení může být použita právě metoda 7S. Metoda vychází od poradenské firmy McKinsey. Metoda pojednává o tom, že je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat dohromady, v jednom celku, který je navzájem provázán. Tedy



je nutné na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi faktorů, které se vzájemně ovlivňují a ve finále rozhodují, jak bude firemní strategie vypadat. Výčet 7S je následující: strategy (strategie), structure (struktura), systems (systémy řízení), style (styl manažerské práce), staff (spolupracovníci), skills (schopnosti), shared values (sdílené hodnoty) (Hanzelková a Brno International Business School, 2013).



**Obrázek č. 4: Model „7S“ firmy McKinsey**

Zdroj: (Hanzelková a Brno International Business School, 2013)

V první řadě se podíváme na takzvaná **tvrdá 3S**.

- **Strategie**

Říká nám, jak organizace dosahuje svých vizí a jak reaguje na hrozby a příležitosti v daném odvětví (Mallya, 2007).

- **Struktura**

Je zde chápána jako vzhled na organizační strukturu ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, jaký je vztah mezi podnikatelskými jednotkami a další. Pokud dojde ke změně procesů a stylů, je někdy nutné, aby daná organizace změnila svou strukturu. Síťová struktura je doporučována, pokud chce organizace být schopna reagovat na takové změny a zároveň se dokázala orientovat na výsledek (Mallya, 2007).

- **Systémy**

Pojednává o formálních i neformálních procedurách, které řídí každodenní aktivity organizace. Řadí se sem: manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy a další (Mallya, 2007).

Nyní se podíváme na zbylá **4S**. Tyto bývají označovány jako **měkká**.

- **Spolupracovníci**

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace a další. Je nutné rozlišit mezi kvantifikovatelnými aspekty, do kterých patří například formální systém odměňování a motivace, a nekvantifikovatelnými aspekty, které jsou například morální hlediska (Mallya, 2007).

- **Schopnosti**

Jedná se o profesionalitu znalostí a kompetence existující uvnitř organizace – určuje nám, co organizace dělá nejlépe. Nejedná se o součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, nýbrž o kladné, i záporné, synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízení. Pokud chceme, aby pracovníci efektivně přijímali nové znalosti, musíme jim pro to vytvořit dostatečně vhodné prostředí (Mallya, 2007).

- **Styl**

Vyjadřuje nám, jak management přistupuje k řešení případných problémů. Je nutné si uvědomit, že ve většině organizací je rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení. Jednoduše mezi tím, co je psáno ve směrnících a tím, jak management ve skutečnosti postupuje (Mallya, 2007).

- **Sdílené hodnoty**

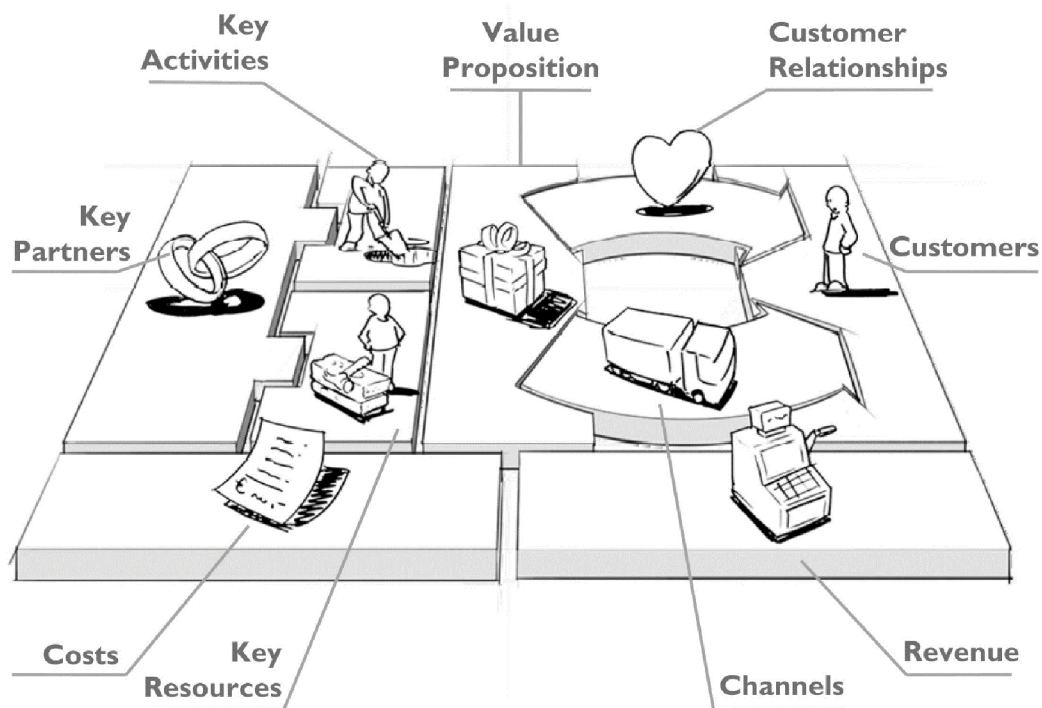
*„Odrážení základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy“* (Mallya, 2007).

Tvorba těchto hodnot je přímo propojená s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Víze je od toho, aby všichni v dané organizaci věděli, čeho vlastně chceme dosáhnout. Formulování hodnot je velmi důležité, avšak ještě důležitější je, aby se daná společnost s těmito hodnotami ztotožňovala (Mallya, 2007).

## 2.6.5 Analýza obchodního modelu

Obchodní model neboli Business model z angličtiny, představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu (Osterwalder a další, 2012).

Business model lze nejlépe popsat pomocí rozdělení do devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma chce dosahovat zisku. Těchto devět prvků pokrývá čtyři základní oblasti firmy, mezi které patří: zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost (Osterwalder a další, 2012).



Obrázek č. 5: Business model

Zdroj: (Osterwalder a další, 2012)

### Zákaznické segmenty (Customers)

Tento prvek definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci představují jádro každého business modelu. Zákazníci představují zisk pro firmu, tudíž bez zákazníků nemůže firma dlouhodobě existovat. Díky seskupení zákazníků do segmentů dle jejich potřeb, chování či jiných atributů, může společnost zlepšit své služby. Business model se pak díky tomu může zaměřit na jeden či více zákaznických subjektů, na které se daný podnik chce zaměřit se svými službami. Je důležité si uvědomovat specifické potřeby jednotlivých subjektů (Osterwalder a další, 2012).

- **Hodnotové nabídky (Value proposition)**

Tento prvek nám popisuje spojení výrobku a služby, které vytvářejí hodnotu pro daný ekonomický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč dává zákazník přednost před naší firmou na úkor konkurenci. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na specifické požadavky vybraného zákaznického segmentu. Ve zkratce se jedná o soubor výhod, které nabízíme zákazníkům (Osterwalder a další, 2012).

- **Kanály (Channels)**

Prvek kanály popisuje komunikaci firmy se zákaznickým segmentem a jak k němu přistupuje v rámci předání hodnotové nabídky. Kanály mají několik funkcí, například: zvyšování povědomí o nabídce firmy mezi zákazníky, nabízí možnost si zakoupit produkt či službu, poskytují zákaznickou podporu a tak dále (Osterwalder a další, 2012).

- **Vztahy se zákazníky (Customer relationships)**

Zde se popisují typy vztahů, které firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by měla mít jasno v tom, jaký typ vztahů chce s jednotlivými zákaznickými segmenty budovat. Vztahy mohou být jak osobní, tak automatizované. Motivací k budování vztahů může být řada, mezi základní patří: snaha získat nebo si udržet zákazníka, nebo snaha navýšit své prodeje (Osterwalder a další, 2012).

- **Zdroje příjmů (Revenue)**

Představují finanční obnos, který firma generuje z jednotlivých zákaznických segmentů. Nesmíme však zapomenout od příjmů odečíst náklady, abychom dosáhli zisku. Pokud máme za to, že zákazníci jsou srdcem business modelu, tím pádem finance jsou tepnami našeho systému. Firma se musí ptát, za jakou hodnotu jsou jednotlivé zákaznické segmenty ochotny platit. Při úspěšné odpovědi na tuto otázku se firma dostává k tomu, že je schopna generovat jeden či více příjmů z jednotlivých zákaznických segmentů (Osterwalder a další, 2012).

- **Klíčové zdroje (Key resources)**

Jedná se o věc, kterou potřebuje každá firma. Díky těmto zdrojům firma může vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty, nebo vytvářet zisk. Různé business modely mají za potřebí

různé zdroje. Některé typy podnikání potřebující více kapitálové zdroje, kdežto jiné zase využijí více lidské zdroje. Zdroje lze vlastnit, ale i pronajímat. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, duševní, finanční či lidskou podobu (Osterwalder a další, 2012).

- **Klíčové činnosti (Key activities)**

Obsahují takové aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval. Každý business model má v základu řadu klíčových činností, které je potřeba vykonávat, aby firma úspěšně fungovala. Ruku v ruce s klíčovými zdroji jsou potřeba k tomu, aby firma byla schopna tvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, nebo proniknout na trh, tedy generovat příjmy (Osterwalder a další, 2012).

- **Klíčová partnerství (Key partners)**

Toto odvětví popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je potřebná pro fungování business modelu. Firma navazuje partnerství z mnoha důvodů. Může to být kvůli optimalizaci business modelu, snížení rizika, či získání zdrojů. Rozlišujeme mezi čtyřmi základními typy partnerství:

- Strategické spojení mezi subjekty, které mezi sebou nekonkurují,
- spolupráce mezi konkurenčními subjekty,
- společné podniky s cílem vytvořit nový podnikatelský projekt,
- vztah mezi kupujícím a dodavatelem, který má za cíl zajistit si spolehlivé dodávky (Osterwalder a další, 2012).

- **Struktura nákladů (Costs)**

Jedná se o veškeré náklady spojené s fungováním business modelu. Jedná se o popis nejdůležitějších nákladů, které vznikají v souvislosti se samotným fungováním business modelu. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčové partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit (Osterwalder a další, 2012).

## **2.7 Analýza rizik**

Pro akceptování určité strategie je důležitá její pravděpodobnost návratnosti. Pokud daná organizace dodržuje určitou strategii, může být dalším užitečným měřítkem **riziko**. Podíváme se na nějaké způsoby, jak riziko stanovit jako součást hodnocení specifických možností (Johnson a Scholes, 2000).

### 2.7.1 Projekce finančního koeficientu

„Projekce způsobu, kterým se klíčové finanční koeficienty změní při provádění specifických možností, mohou poskytnout užitečné informace ohledně rizika.“ (Johnson a Scholes 2000). Jednoduše řečeno, stanovení změny kapitálové struktury společnosti nám bude dobrým měřítkem rizika. Například pokud budu u určité finanční strategie využívat dlouhodobý úvěr, poroste nám tím finanční riziko, díky většímu poměru půjček. V podrobnějším hledisku se podíváme na dopad na likviditu organizace. Může se stát že určitý podnik na úkor placení závazků a přečerpání konta bude investovat prostředky do svého podnikání. Tato redukovaná likvidita zvyšuje finanční riziko podnikání. Míra toho, jak moc toto riziko může ovlivnit samotnou živostnost podnikání závisí od toho, jak rychle budou věřitelé a banka požadovat platby (Johnson a Scholes, 2000).

### 2.7.2 Analýza citlivosti

Jedná se o metodu, která je využívána přímo během hodnocení strategie. Můžeme ji také znát pod pojmem analýza „co kdyby?“. S rozmachem zpracování dat pomocí počítačových programů roste zájem o tuto analýzu. Díky této analýze jsme schopni každý důležitý podklad, na nichž je strategie založena, zkoumat a měnit. Tato analýza se obzvláště snaží testovat citlivost předpokládaných výkonů či výstupů na každý z těchto předpokladů. Klíčovým předpokladem dané strategie může být vzrůst tržní poptávky o deset procent ročně, za předpokladu, že ve společnosti nevznikne žádná stávka a stroje jedou na 90 procent svých kapacit (Johnson a Scholes, 2000).

## 2.8 SWOT analýza

Zkratka SWOT vychází z anglického jazyka a každé z jednotlivých písmen stojí za určitou oblastí.

- S – strengths – neboli silné stránky
- W – weaknesses – neboli slabé stránky
- O – opportunities – neboli příležitosti
- T – threats – neboli hrozby (Blažková, 2007).

Pokud hodláme provést určité změny v podnikání, je vždy dobré sestavit SWOT analýzu proto, abychom zjistili, jak je náš podnik aktuálně výkonný. Cílem této analýzy

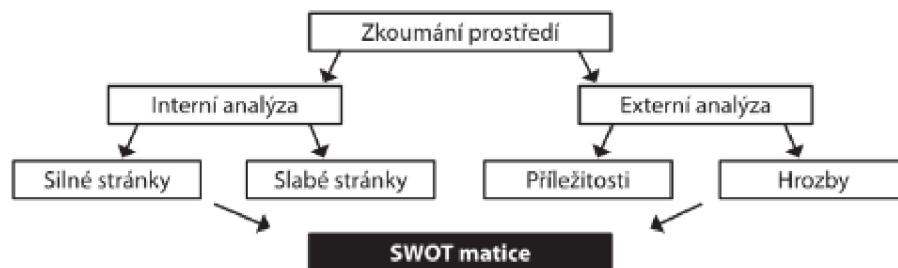
je nalézt silné a slabé stránky podniku, které následně porovnáváme s okolím podniku, kam spadají příležitosti a hrozby. Důležitá je relevantnost této analýzy. Je důležité, aby do analýzy bylo zahrnuto v případě řešení business strategie pouze to, co se rozhodování o business strategii týká (Hanzelková a Brno International Business School, 2013; Mallya, 2007).

- **Analýzy interního prostředí**

Pro společnost není důležité, aby se snažila opravit všechna svá slabá místa, stejně jako na druhé straně není důležité, aby se nad svými silnými stránkami rozplývala. Důležitou otázkou je, zda by se společnost měla zaměřit na ty příležitosti, pro které má výhodu právě těch předností, kterými disponuje, nebo by se také měla zaměřit na ty příležitosti, pro které by teprve v budoucnu mohla případně silné stránky teprve získat (Kotler a další, 2013).

- **Analýza externího prostředí**

Podnikatelská jednotka by měla neustále mapovat klíčové **makroekonomické síly** a významné **faktory mikroprostředí**, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Jednotka by měla mít tedy vytvořený marketingový informační systém, který by sledoval právě ty trendy a důležité změny, které by mohli být spojeny s příležitostmi či hrozbami (Kotler a další, 2013).



**Obrázek č. 6: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu**

Zdroj: (Blažková, 2007)

### 2.8.1 SWOT matice

V rámci SWOT analýzy se analyzují jak interní faktory, tedy silné a slabé stránky, tak externí faktory, kterými jsou příležitosti a hrozby. Matice může vypadat, jako následující obrázek níže.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

**Obrázek č. 7: SWOT matice**

Zdroj: (Blažková, 2007)

- **Silné stránky**

Řadí se sem ty stránky, díky kterým má jednotka silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých jednotka exceluje. Tyto stránky lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení schopností, dovedností zdrojových možností a potenciálu jednotky (Blažková, 2007).

- **Slabé stránky**

Jedná se o přesný opak stránek silných. Jednotka je v dané oblasti slabá neboli úroveň některých faktorů je nízká. Někdy nedostatek určité silné stránky zní tedy dělá stránku slabou, a to může vést k neefektivnímu výkonu firmy (Blažková, 2007).

- **Příležitosti**

Představují ty možnosti, díky kterým by podnik měl možnost růst či lépe využívat disponibilní zdroje nebo účinněji plnil cíle při jejich realizaci. Příležitosti zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Před jejich použitím je podnik nejprve musí nejprve **identifikovat** (Blažková, 2007).

- **Hrozby**

Pokud je situace nepříznivá, nebo podnikové okolí nějakým způsobem mění, může to znamenat pro podnik hrozbu, úpadek či neúspěch. Podnik na tyto hrozby musí rychle reagovat, aby je dokázal odstranit nebo aspoň minimalizovat (Blažková, 2007).

### 2.8.2 Postup při SWOT analýze

V první řadě si musíme vytipovat faktory v rámci jednotlivých kategorií. Dále je umístíme do jednotlivých polí v rámci SWOT matice. Tyto faktory poté posoudíme v rámci významnosti a závažnosti pro daný podnik. A v poslední řadě navrhne příslušná strategická opatření.



Je třeba si uvědomit, že jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost. Hlavním cílem je nalézt silné stránky a využít co nejvíce jejich potenciál a na straně druhé identifikovat hrozby a snažit se je co nejvíce potlačit. Také platí že ne každá příležitost je dokonalá. Je potřeba určit její pravděpodobnost úspěchu a podle toho postupovat (Blažková, 2007).

### 2.8.3 Strategie SWOT analýzy

Poté co vypracuje SWOT matici z výsledků si můžeme určit, jakou strategii zvolíme.

- **Mini – Mini (WT)**

V tuto chvíli nám dominují slabé stránky a ve vnějším prostředí převládají hrozby. Strategie nám poukazuje na slabé stránky, díky kterým se mohou stát určité hrozby. Tato strategie se snaží redukovat tyto slabé stránky (Zamazalová, 2009).

- **Mini – Maxi (WO)**

Zde nám dominují stále slabé stránky, ale již zde máme příležitosti, které se vyskytují ve vnějším prostředí. Tato strategie se snaží nastítnit překonání slabých stránek tak, aby bylo možné využít příležitostí ve vnějším prostředí.

- **Maxi – Mini (ST)**

Silné stránky jsou v dominantní pozici, avšak vnějším okolí převládají hrozby. Tato strategie jednoduše využívá silné stránky k eliminaci potencionálních hrozeb.

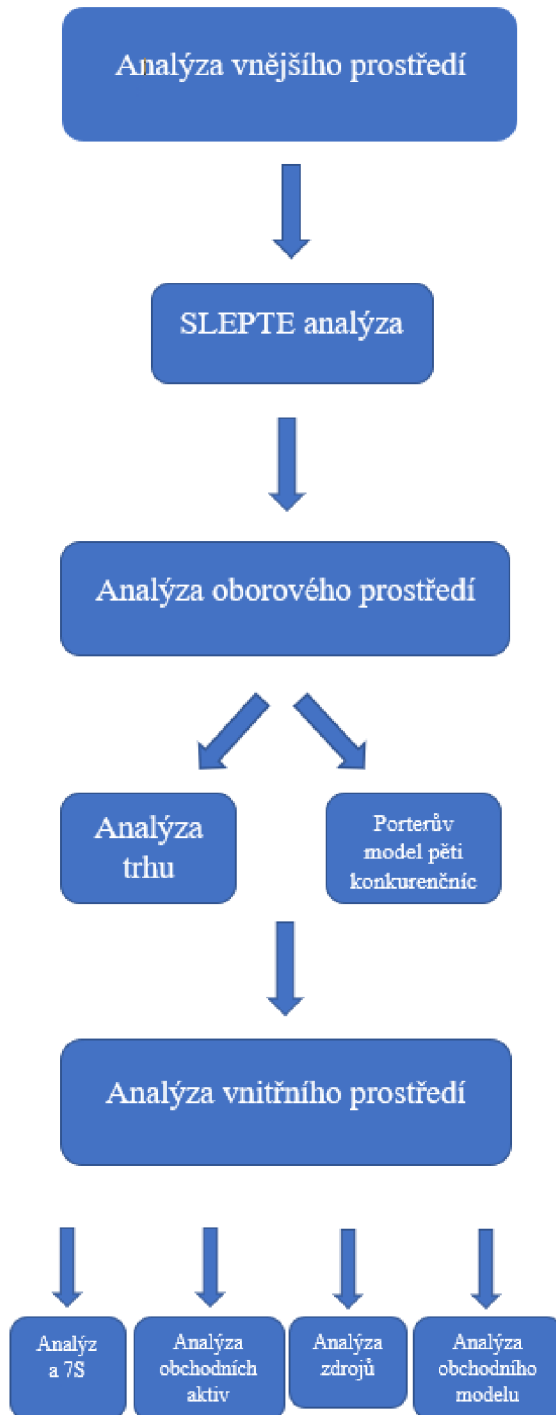
- **Maxi – Maxi (SO)**

Silné stránky jsou zde opět v dominantní pozici a zároveň ve vnějším prostředí se vyskytují příležitosti. V rámci této strategie společnost využívá silných stránek k realizaci příležitostí.

## 2.9 Shrnutí teoretické části a schéma postupu

Teoretická část nám umožnila si přiblížit východiska a stanovit přehled v analýzách, které budu nyní v rámci analytické části vypracovávat. Pomocí těchto analýz budu moci vytvořit daný plán rozvoje na nový dílčí trh, což je hlavním cílem této bakalářské práce.

Níže vypracované schéma nám ukazuje postup zpracování teoretické části, ukazuje nám návaznost mezi poznatky a jak mezi sebou analýzy souvisí. U jednotlivých bodů je popis, který nám říká, jak daná část napomáhá k dosažení našeho hlavního cíle.

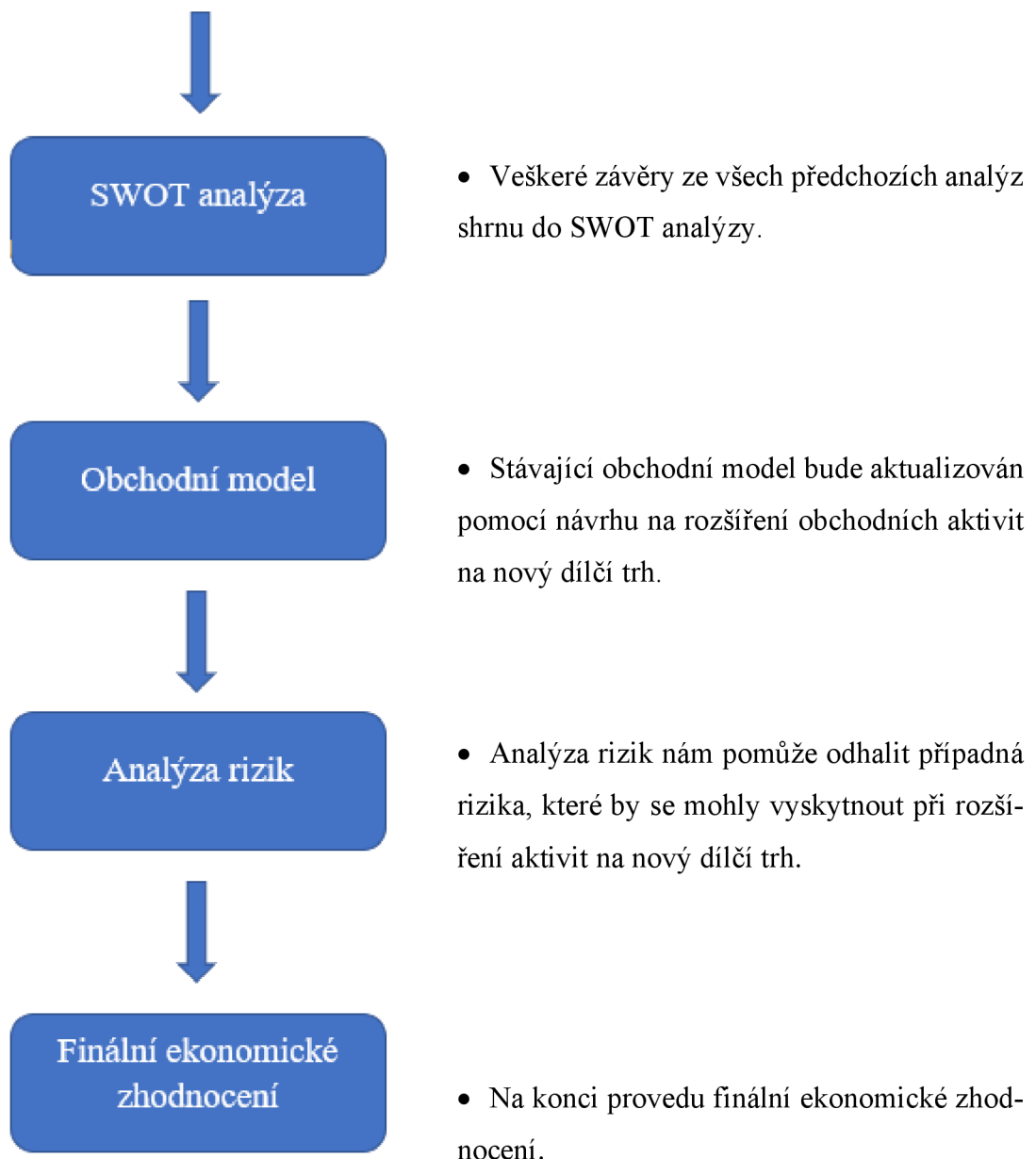


- Tato analýza nám slouží k rozpoznání vlivů, které působí na podnik z vnější. Napomáhá nám k identifikaci hroze a příležitostí z okolí podniku.

- Analýza oborového prostředí nám pomáhá určit pozici podniku v rámci daného trhu a poskytuje zhodnocení konkurence. Poukazuje na hrozby a příležitosti z pohledu trhu a konkurence.

- Tato část se týká již přímo vnitřního prostředí firmy. Každá z analýz napomáhá k vyhodnocení důležitých faktorů podniku a odhaluje nám zdrojovou základnu. Součástí tohoto bodu je analýza 7S, analýza obchodních aktiv, analýza zdrojů a analýza obchodního modelu.

**Obrázek č. 8: Grafické schéma postupu část 1**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Obrázek č. 9: Grafické schéma postupu část 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 Analýza současného stavu

V této části bakalářské práce se budu zaměřovat na analýzu současného stavu v podniku. V první řadě zmíním základní charakteristiky společnosti a následně se pustím do vyhotovení analýz, které jsou potřebné k vyhodnocení současného stavu společnosti a poskytnou nám informace pro vyhotovení plánu na rozvoje obchodních aktiv společnosti.

Veškeré dílčí analýzy shrneme na konci kapitoly do **SWOT analýzy**.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Jak jsem již výše zmínil, společnost Staform UH s.r.o. se primárně zabývá tvorbou forem pro plastové odlitky. Společnost na popud zadavatele vytvoří ocelovou formu, dle zadavateli grafické 3D předlohy. Grafická předloha je vizualizace produktu, která ukazuje, jak by měl vyhotovený produkt z dané formy vypadat. Společnost tedy žádný z těchto konečných produktů přímo nevyvíjí, dělá pouze formy na tyto odlitky. Obecně můžeme říct, že společnost svým zadavatelům nabízí výrobní kapacity. Forma je hotová, jakmile odlité vzorky splňují očekávání zadavatele. Může se stát, že v průběhu tvorby dané formy se naskytne nedostatky, které odhalí testovací vzorky. Díky těmto vzorkům se po konzultaci se zadavatelem následně forma doladí k dokonalosti.

Co se týče dopravy, společnost má nasmlouvané dopravce, kteří vyhotovené formy dodávají zadavatelům.

Způsoby, jak získat nové zákazníky z odvětví mimo automobilový průmysl kde již společnost má vybudovanou svou pověst a dlouhodobé kontakty, jsou značně omezeny. Patří zde zejména návštěva veletrhů, které zástupci společnosti aktivně navštěvují.

Pokud se vrátíme k výše zmíněnému rozšíření podnikatelské činnosti na nový trh, společnost si vybrala trh koupelen a sanitárních zařízení. Z důvodu, že si v rámci jednorázové zakázky v předchozím období přišla na zajímavý zisk. Co se týče finančních nákladů, které by společnost musela vynaložit při vstupu na tento trh, byly by zanedbatelné, díky podnikatelskému modelu, který podnik má. Na druhé straně ale vstup na takový trh by vyžadoval spoustu energie, času a firemních kapacit. Také není jisté, zda by společnost při vstupu na tento trh nenarazila na tvrdou konkurenci. Otázkou tedy zůstává, zda by bylo pro podnik výhodné vstoupit na tento trh. Zda se jí to jednoduše vyplatí

investovat ten drahocenný čas a energii. Součástí mé práce bude také zkoumání, zda toto rozšíření podnikatelské činnosti nebude riskantní. Východiskem mé práce bude předložení návrhu pro rozvoj obchodních aktiv společnosti.



**Obrázek č. 10: Logo společnosti**

Zdroj: (Staform UH s.r.o., 2021)

### 3.1.1 Základní informace

Název subjektu: Staform UH s.r.o.

Sídlo společnosti: Pivovarská 230, Jarošov, 686 01 Uherské Hradiště

Datum vzniku: 22. září 2016

Právní forma: Společnost s.r.o.

Základní kapitál: 100 000 Kč

Identifikační číslo: 05413702

Jednatel společnosti: Jiří Šťastný, Jiří Šťastný ml., Radim Šťastný

### 3.1.2 Předmět podnikání

Společnost Staform UH s.r.o. se zabývá primárně vývojem a výrobou vstříkovacích forem. Její předmět podnikání dle obchodního rejstříku je: *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona* (Veřejný rejstřík, 2021).

Společnost má ve svém strojním parku řadu strojů.

#### Tabulka č. 2: Výčet strojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Staform UH s.r.o., 2021)

CNC frézka S-Plus 10AP, Hartford
CNC frézka VCE 800 Pro, Mikron
CNC hloubička EDM 313, Exeron
CNC hloubička EDM 310, Exeron
Elektroerozivní drátová řezačka Fanuc Robocut $\alpha$ -C400iB
Elektroerozivní vrtačka SY-2030A (s W-osou)

HSC 500/3 DIGMA, Exeron
Tušírovací lis BV26E, Millutensil
Robot AWEX 50/5, Exeron
3D měřicí stroj Crysta-Plus M544, Mitutoyo
Bruska na plocho BPH NA
Sloupová vrtačka

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

### 3.2.1 SLEPTE analýza

- **Sociální prostředí**

Jelikož se společnost pohybuje na B2B trhu, není pro ni primárním cílem se soustředit na konečného spotřebitele. Primárně se zde snažíme udržovat dobré vztahy s naším business partnerem, které by například mohly vést k vyjednání lepších cen v průběhu času. Co se týče hodnot společnosti, tak ta si stála vždy za vstřícným a férovým jednáním. Její jméno je v dané oblasti podnikání velmi dobře vnímáno.

I zde se aktuální epidemie částečně podepsala. Společnost měla ve zvyku své dlouhodobé partnery v rámci utužení dobrých vztahů pravidelně navštěvovat, avšak v dnešní době je to pro ně obtížné, až nerealizovatelné. Hlavním dodavatelem materiálu je společnost **Meusburger** sídlící ve městě Wolfurt na západě Rakouska. Společnost by se tedy mohla zaměřit na jiný způsob, jak tyto cenné obchodní vztahy zdokonalovat i v tuto nelehkou dobu.

- **Legislativní a Politické prostředí**

Každá společnost působící na území České republiky se musí řídit taktéž jejími zákony. To, jaká je **politická situace** a jaké **legislativní faktory** působí, má výrazný vliv na kvalitu daného podnikatelského prostředí. V aktuální situaci není společnost nikterak postížena tím, jaká panuje politická situace a ani legislativou není nijak omezena. Avšak v nedávné době nás zasáhla ještě jedna věc, která má velký dopad na podnikatelské prostředí.

- **Korona virus**

V minulém roce se zde objevila pandemie, která ovlivňuje všechno a všechny do určité míry. V rámci této pandemie bylo vydáno mnoho vládních ustanovení a nařízení,

kteře platí částečně dodnes. Naštěstí se většina těchto nařízení doposud nikterak netýkají výše zmíněné společnosti, a tak nijak neovlivňují její chod z dlouhodobého hlediska. Avšak i toto se může s novými nařízenými lehce změnit.

- **DPH**

Dalším faktorem, který již v obecné rovině ovlivňuje podnikání společnosti, je DPH. Výše DPH aktuálně činí pro daný podnik 21 procent. Jedná se o základní sazbu. Ještě existuje daň snižená, která činí 15 procent a druhá snižená deseti procentní daň. Avšak tyto snižené daně se podnikatelské činnosti společnosti Staform UH s.r.o. netýkají.

**Tabulka č. 3: Vývoj sazeb DPH**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2021)

Období	Základní sazba DPH	První snižená sazba DPH (dříve snižená sazba DPH)	Druhá snižená sazba DPH
1. 1. 1993 - 31. 12. 1994	23 %	5 %	
1. 1. 1995 - 30. 4. 2004	22 %	5 %	
1. 5. 2004 - 31. 12. 2007	19 %	5 %	
1. 1. 2008 - 31. 12. 2009	19 %	9 %	
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20 %	10 %	
1. 1. 2012- 31. 12. 2012	20 %	14 %	
1. 1. 2013 - 31. 12. 2014	21 %	15 %	
od 1. 1. 2015	21 %	15 %	10 %

- **Ekonomické prostředí**

- **Korona virus**

Hlavní ekonomické riziko, které může společnost vážně ovlivnit je snížení poptávky v automobilovém průmyslu, který je pro společnost hlavním obchodním partnerem.

Je nutno tolerovat, že nejen díky aktuální epidemické situaci nám průmysl klesá. Co se týče primárního sektoru, kterým je pro společnost automobilový průmysl, tak ten zaznamenal pokles produkce o 12,3 procenta (ČSU, 2020). Díky pandemii společnost zaznamenala pokles tržeb o 40 %.

- **Kurz CZK/EUR**

Dodavatelé společnosti jsou jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Proto je i důležitým faktorem pro sledování vývoj ceny eura vůči české koruně. Vývoj kurzu eura může do

značné míry ovlivnit ceny, se kterými společnost pracuje. V rámci kurzovních rozdílů, společnost loni zaznamenala ztrátu ve výši **550 000 Kč**. Lze tedy říct, že se jedná o velmi důležitý faktor pro sledování v dané společnosti.

V průběhu roku 2019 se kurz eura vůči české koruně pohyboval okolo 25,5 Kč za jedno euro. Tato hodnota byla oproti předešlému roku 2018 pro společnost lepší, protože tehdy se cena za jedno euro pohybovala okolo 27 korun českých. Avšak s příchodem roku 2020, se situace začala měnit. V březnu roku 2020 se hodnota eura vyšplhala až přes 27,5 Kč za jedno euro. Do jisté míry lze říct, že tento vývoj kurzu, lze spojit s počínající pandemickou krizí. V průběhu roku 2020 se hodnota postupně přibližovala směrem dolů k 26 Kč/Euro. Avšak v posledním kvartálu roku 2020 cena opět začala stoupat skoro až k 27,5 Kč/Euro. V listopadu roku 2020 cena začala opět padat a od té doby si držela klesající tendenci až do února letošního roku, kde se zastavila zhruba na hodnotě 25,75 Kč/Euro. Od té doby jsme zaznamenali opětovný růst.



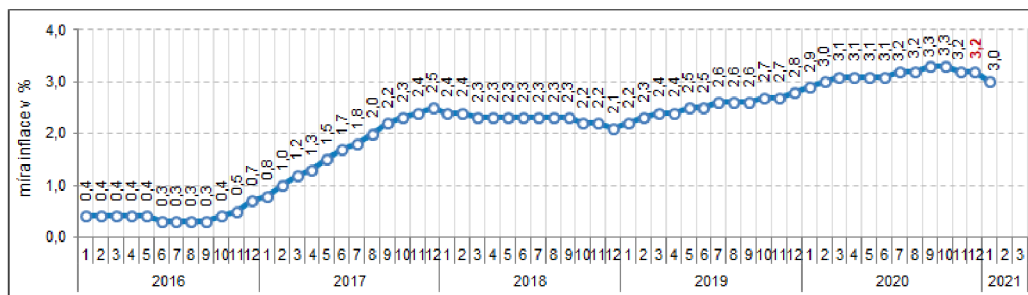
Obrázek č. 11: Vývoj EUR/CZK kurzu

Zdroj: (Kurzy.cz, 2021)

#### ▪ Inlace

Průměrná míra inflace dosáhla v lednu roku 2021 hodnoty 3,0 %. Jednalo se o 0,2 % méně oproti prosinci 2020 (ČSU, 2021). Dle českého statistického úřadu, měl největší vliv na růst spotřebitelských cen růst cen v oddílu potravin, nealkoholických nápojů, alkoholických nápojů a tabáku (ČSU, 2021).





Obrázek č. 12: Vývoj inflace

Zdroj: (ČSU, 2021)

### ▪ Průměrné mzdy

Ve 4. čtvrtletí 2020 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 6,5 %, reálně vzrostla o 3,8 %. Medián mezd činil 32 870 Kč (ČSU, 2021).

Ve 4. čtvrtletí roku 2020 byla 38 525 Kč. Což je nárůst o 2 363 Kč oproti roku předešlému. V celkovém měřítku za rok 2020 dosáhla průměrná mzda 35 611 Kč, což je v meziročním srovnání přírůstek o celých 1 500 Kč neboli 4,4 %.

Takový růst mezd zajisté znamená růst mzdových nákladů pro společnost. V aktuální době společnost zaměstnává 30 lidí. Pokud by přetrvávala tato tendence růstu mezd i nadále a epidemiologická situace se nijak neměnila, mohlo by to pro podnik znamenat určité riziko, protože stále přetrvává období poklesu tržeb dané společnosti.

### • Technologické prostředí

Moderní technologické prostředí hraje klíčovou roli ve fungování této společnosti. V aktuální situaci společnost disponuje řadou moderních strojů, pro vyhotovení nejlepšího produktu jejich práce. Za klíčové stroje lze považovat CNC frézky a elektroerozivní hloubičky. Společnost každoročně investuje do technologických prostředků. Například minulý rok to byl nákup drátové řezačky Fanuc za 95 000 eur. Jejich technologický park je prakticky denně nepřetržitě v provozu. Díky možnosti naprogramování funkce, lze stroje nechat zapnuté v pracovním režimu i přes noc. Další faktor, na který se lze zaměřit, je doprava jejich finálních výrobků. Společnost doposud využívala služby externího dopravce. Avšak s růstem cen i za tyto služby, společnost uvažuje, zda by pro ni nebylo lepší zakoupit vlastní nákladní automobil. Společnost by tak značně snížila své náklady, které nyní činili za předešlý rok skoro jeden milion korun.

Společnost ke svému fungování potřebuje určité IT zázemí. Primárně se jedná o pár počítačů, které využívá vedení společnosti na každodenní práci, a pak o počítače, které jsou umístěny ve výrobní hale k programování strojů.

- **Enviromentální prostředí**

Společnost již od samého vzniku prosazuje ekologický a šetrný způsob vůči enviromentálnímu prostředí. Co se týče odpadů, které vyprodukuje v rámci výroby, jsou prakticky nulové. Společnost veškerý zbytkový materiál dokáže zužítkovat pro výrobu další výrobků. Pokud se jedná o materiál, který společnosti zbude a nelze ho využít už nijak pro další výrobu, končí vždy na recyklačním dvoře. Avšak stále většina zbytkového materiálu končí ve skladě a časem se pro něj najde další využití.

### 3.2.2 Zhodnocení SLEPTE analýzy

- **Příležitosti**

- Rozšíření podnikatelské činnosti na nový trh (EKO).

- **Hrozby**

- Restrikce v rámci pandemie korona viru (P-L),
- hrozba přetrvávání pandemie a s tím spojený další pokles tržeb (EKO),
- růst kurzu Eura vůči České koruně (EKO),
- zvýšení inflace (EKO).

### 3.3 Analýza oborového prostředí

#### 3.3.1 Analýza trhu

Představíme si zde hlavní složky, které působí na společnost Staform UH s.r.o. a charakterizujeme samotný trh, na kterém společnost působí.

- **Charakteristika trhu**

Trh, na kterém společnost působí se od 90. let značně rozšířil. Růst tohoto trhu, jde ruku v ruce s růstem průmyslu, hlavně tedy automobilovým průmyslem. Avšak díky skutečnostem, které provázely minulý rok, především tedy rozšíření světové pandemie, tento průmysl zaznamenal pokles (ČSU, 2020). Sama společnost, která se primárně pohybuje na tomto trhu spojeném s automobilovým průmyslem, zaznamenala pokles tržeb o 40 %. Vzhledem k tomu, že nedokážeme říct, jak se tento trh bude nadále vyvíjet, bylo by pro

společnost příliš riskantní, aby se držela pouze na tomto jednom trhu. I přes to, že společnost si svou pozici na trhu s jistotou upevňuje každým rokem více a více.

- **Zákazníci**

Společnost si je dobře vědoma, že zákazníci jsou pro ni důležité finanční aktivum, a proto se snaží vždy rozvíjet vztahy se stálými zákazníky a nebrání se rozvoji vztahů s novými. Neomezuje se tedy pouze na stálé zákazníky. Pokud by se společnost dostatečně nevěnovala a nestarala o stávající zákazníky, mohlo by to do budoucna přinést problémy. Zákazníci by příkladem mohli přejít ke konkurenci, což by vedlo ke snížení tržeb společnosti.



**Obrázek č. 13: Zákazníci firmy Staform UH s.r.o.**

Zdroj: (Staform UH s.r.o., 2021)

Zde, na obrázku výše, lze vidět výčet hlavních zákazníků, tak jak je prezentuje společnost Staform UH s.r.o. na svých webových stránkách.

- **Dodavatelé**

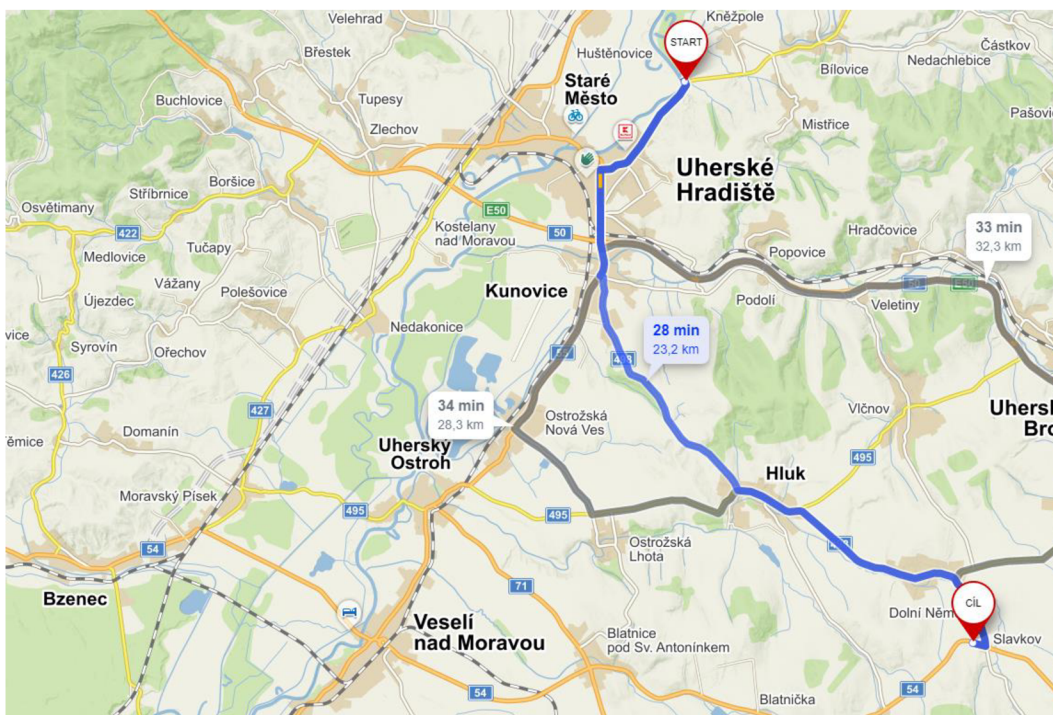
Společnost má s dodavateli velmi dobré vztahy. Díky těmto dobrým vztahům se společnosti například nestává, že by díky výpadku dodávky materiálu nezvládla uspokojit potřeby zákazníků, což by vedlo ke snížení tržeb podniku. Na druhou stranu, pokud by společnost nedodržovala například své platební závazky, mohlo by dojít ke zhoršení vztahu, který panuje mezi společností a dodavateli, což by mohlo příkladem vést k případnému zvýšení ceny za materiál. Dodavatelů materiálu v tomto oboru je hodně. Ale společnost upřednostňuje úzké vztahy pouze s částí z nich. Konkrétně se jedná o 10 dodavatelů.

Hlavním dodavatelem společnosti je společnost **Meusburger**, sídlící v Rakousku. Společnost primárně dodává materiál v podobě kovových desek a částí forem normálií. Společnost s tímto dodavatelem spolupracuje od samého založení. Tento vztah může být do budoucna ohrožen epidemickou situací, pokud by jeden ze států prosadil tvrdé uzavření hranic, které by vedlo ke zpoždění dodávek materiálu.

- **Konkurence**

Konkurence na tomto trhu je velká. Konkrétně na české území je počet firem v řádu desítek.

Jako hlavního konkurenta bych zmínil společnost **KASKO spol. s.r.o.** sídlící ve Slavkově, nedaleko od Uherského Hradiště. Jako hlavní konkurenci jsem tuto firmu zvolil proto, že sídlí ve velké blízkosti a vedení společnosti Staform UH s.r.o. původně z této společnosti pochází. Před založením Staform UH s.r.o. zde působilo.



**Obrázek č. 14: Mapa se vzdáleností firem**

Zdroj: (mapy.cz, 2021)

Jak lze na obrázku výše vidět, společnosti jsou opravdu kousek od sebe vzdáleny.

### 3.3.2 Zhodnocení analýzy trhu

I přes aktuální nelehkou situaci si společnost svou pozici na trhu upevňuje více každý rok. Nelehkou situaci ve smyslu poklesu tržeb. V rámci zákaznického segmentu má společnost širokou škálu zákazníků, s kterými spolupracuje. Co se týče dodavatelů, společnost spolupracuje zhruba s deseti dodavateli a jejím primárním dodavatelem je společnost Meusburger. Konkurence společnosti je velká. Hlavní konkurent společnosti KASKO spol. s.r.o. sídlí ve velké blízkosti od sídla vybrané společnosti.

### 3.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Stávající konkurence v odvětví**

Pokud se podíváme na rivalitu mezi společnostmi v daném oboru, podmiňuje ji především sám zákazník. Ten vezme grafický návrh formy, kterou chce vyrobit, a rozešle jej mezi společnosti působící na daném trhu. Pokud se v rámci společnosti Staform UH s.r.o. jedná o dlouhodobého zákazníka, automaticky přichází za jmenovanou společností a většinou, pokud nenastanou technické komplikace, nastává zadání zakázky. Avšak co se týče zákazníka, který je buďto nový, anebo spolupracuje s vícero firmami v oboru, tak ten se rozhoduje podle několika faktorů. Mezi hlavní faktory se řadí především **kvalita daného výrobku, cena a rychlost jak komunikace, tak rychlost, s jakou firma nabídne danou formu**. Avšak primární roli hraje kvalita, cena a rychlost provedení. Díky tomu, že konkurence v daném průmyslovém odvětví je velká, je potřeba se zaměřit na tyto hlavní faktory, které zákazníka upoutají. Spokojených a dlouhodobých zákazníků se kterými máme dobré vztahy není nikdy dost. Pokud takto získáme nového spokojeného zákazníka, mohl by poté předat doporučení na nás jako společnost dále, což by nám přineslo nové zakázky a s tím i zisk. Společnost by se měla primárně zaměřit na zdokonalování těchto hlavních faktorů, které by případné nové zákazníky udržely. Součástí toho by společnost neměla polevit na budování vztahů již s těmi zákazníky, kteří se společností dlouhodobě spolupracují.

Jako hlavního konkurenta bych zmínil společnost **KASKO spol. s.r.o.** sídlící ve Slavkově nedaleko Uherského Hradiště.



**Obrázek č. 15: Logo KASKO spol. s.r.o.**

Zdroj: (KASKO spol. s.r.o., 2019)

Tato společnost byla založena v roce 1992 a taktéž se zabývá nejen výrobou a konstrukcí vstřikovacích forem. Dle jejich internetových stránek se jedná o poměrně velkou společnost oproti společnosti **Staform UH s.r.o.**

Počet jejich zaměstnanců byl k poslednímu dni roku 2019 celkem **360**. Zatímco společnost **Staform UH s.r.o.** má zaměstnanců **30**.

Společnost dosáhla v roce 2019 obratu **960 mil. Kč** a její výrobky lze nalézt na **čtyřech** různých kontinentech (KASKO spol. s.r.o., 2019). V rámci obratu nelze výše zmíněnou společnost vůbec srovnávat se společností **Staform UH s.r.o.**, kde obrat za rok 2019 činil **60 431 000 Kč**. Velikost firmy je totiž mnohem větší, jak lze vidět i z ukazatele počtu zaměstnanců.

Ve finálním porovnání je námi sledovaná společnost v porovnání se svým největším konkurentem na tom hůře. Pokud by společnost ustoupila od svých standardů, šlo by považovat další růst konkurenční společnosti za velkou hrozbu. Přestože obě zmíněné společnosti mají primárně svůj okruh zákazníků, je potřeba brát v potaz existenci této konkurence.



**Obrázek č. 16: Letecký pohled na společnost KASKO spol. s.r.o.**

Zdroj: (KASKO spol. s.r.o., 2019)

- **Bariéry vstupu nové konkurence na trh**

Riziko vstupu nové konkurence na trh je minimální. Omezenost vstupu nové konkurence spočívá primárně v prvotních nákladech, které by potenciální nová společnost musela vynaložit při začátku podnikání. Náklady v řádech desítek milionů korun českých. Jako další problém pro potenciální novou společnost by byly kontakty. Každá jedna společnost působící na tomto trhu má pevné postavení a dostat se mezi ně by vyžadovalo značné kontakty na daném trhu. V Neposlední řadě je zde také nutno zmínit samotné

know – how, jak dané podnikání vést a z legislativního hlediska certifikáty, které je potřeba vlastnit pro tento druh podnikání. V konečném shrnutí, je velmi nepravděpodobné, že by vznikl nový podnik zabývající se tvorbou vstřikovacích forem na území České republiky. Start pro takový podnik by byl velmi obtížný a finančně náročný. Hrozba vstupu nové konkurence je tedy prakticky nulová.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Mezi zákazníky společnosti Staform UH s.r.o. patří velké a střední firmy, které díky produktu, vstřikovací formy, vytvoří dané odlitky a ty prodávají dál v rámci odvětví. Společnost se nezaměřuje na konečné uživatele. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože mohou zakázku kdykoli předat konkurenční firmě. Konkurence na daném trhu je velká. Jedná se o specifický trh, nikterak široký. V klientovi je nutno vzbudit určitou exkluzivitu, kterou může námi vybraná společnost nabídnout díky znalostem jaké má o dosavadní konkurenci. Pro společnost je nesmírně důležité si tyto stálé zákazníky udržet.

Z výše zmíněných poznatků lze říct, že vyjednávací síla odběratelů je velká.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Počet dodavatelů, který by byl schopen uspokojit poptávku společnosti Staform UH s.r.o. není nikterak velký. Společnost se proto raději zaměřuje na jednoho hlavního dodavatele a pár dalších, s kterými spolupracuje v případě výpadku hlavního dodavatele. Co se týče hlavního dodavatele, jak jsem již výše zmínil jedná se o dodavatelskou společnost Meusburger sídlící v Rakousku. Vyjednávací síly tohoto dodavatele jsou velké, jelikož se jedná o jednoho z hlavních dodavatelů v Evropě pro daný materiál. Společnost je si vědoma, že budování vřelých vztahů s tímto dodavatelem je klíčová pro úspěšné podnikání. Pokud by firma nepracovala na tomto vztahu, mohly by se zhoršit podmínky mezi jí a dodavatelem Meusburger, což by mohlo vést v konečném důsledku k poklesu tržeb. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy velká.

- **Vznik substitučního výrobku**

V dohledné době je nízká pravděpodobnost, že by k danému produktu, vstřikovací forma, vznikl produkt substituční, který by jej nahradil a byl tak v některých ohledech lepší. Vstřikovací forma je produkt velmi specifický, který se v dnešní době hojně využívá napříč průmyslem.

### 3.3.4 Zhodnocení Porterovy analýzy

Zjistili jsme, že vybraná společnost je na tom ve srovnání s hlavním konkurentem hůře. Další případný růst konkurenční společnosti by představoval velké riziko. Co se týče hrozby vstupu nové konkurence na trh, je prakticky nulová. Začít podnikat v tomto odvětví je velmi náročné, jak skrze znalosti, tak finanční stránku. Co se týká vyjednávací síly dodavatelů i odběratelů, je vysoká. V případě dodavatele je to skrze jeho pozici, jako předního dodavatele nezbytně potřebných surovin pro celou Evropu. V rámci odběratelů je tato vyjednávací síla velká, protože odběratelé kdykoli mohou přejít ke konkurenční společnosti. V poslední řadě jsme zjistili, že možnost vzniku substitučního výrobku je velmi nízká, díky specifikaci daného produktu.

### 3.3.5 Vyhodnocení analýzy Oborového prostředí

- **Příležitosti**
  - Větší upevnění pozice na daném trhu.
  - Velké náklady pro vstup nové konkurence.
  - Využití informací o konkurenci ve svůj prospěch.
  - Mizivá šance na vznik substitučního produktu.
- **Hrozby**
  - Hlavní konkurent společnosti sídlí ve velké blízkosti.
  - Změna cenové strategie konkurenčních firem.
  - Jeden hlavní dodavatel s dominantním postavením.

## 3.4 Analýza vnitřního prostředí

### 3.4.1 McKinseyho model 7S

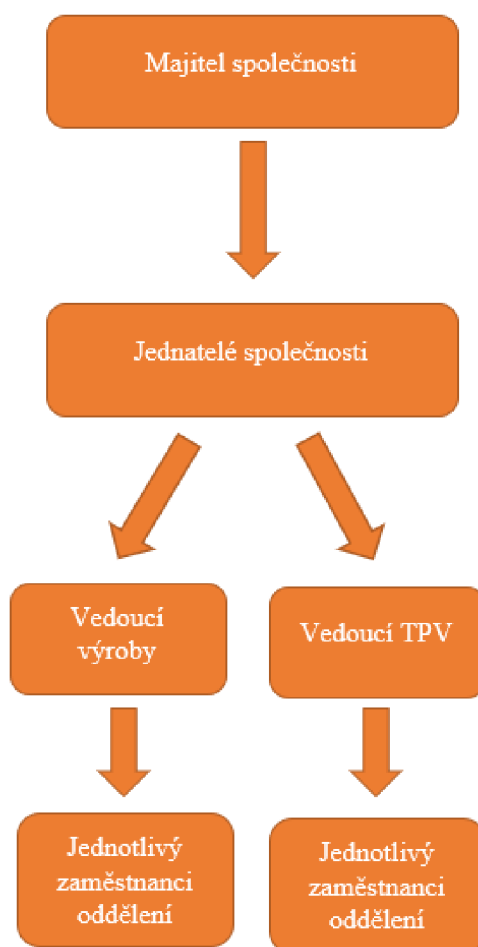
- **Strategie**

Hlavní strategie podniku je stabilizovat pozici na dosavadním trhu a generovat zde zisk. Společnost se primárně zaměřuje na kvalitu svých služeb, rychlost komunikace se zákazníkem a cenotvorbu. Společnost si za dobu od svého vzniku vybuodovala dobré jméno a **silnou pozici**.



- **Struktura**

V čele společnosti stojí pouze jeden majitel. Hned za ním stojí dva jednatele a všichni se společně starají o chod celé společnosti. V rámci dalších pozic je zde vedoucí TPC neboli vývoje, a vedoucí výroby, kteří spadají pod tyto jednatele. Všichni společně tvoří srdce společnosti. V další, poslední úrovni, už jsou konkrétní zaměstnanci. Každý zaměstnanec zná své místo ve společnosti a zodpovídá se konkrétnímu vedoucímu, podle sektoru, kde pracuje.



**Obrázek č. 17: Schéma struktury podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s vedením společnosti)

- **System**

Společnost nevyužívá velké množství programů. Primárně pro fakturaci využívá program QI a HELIOS. V rámci výroby využívá pro konstrukci Catii V5. Dále programátoři využívají Solidworks 2021 a na frézování je určen program HSMWorks 2021. Všechny výše zmíněné programy jsou špičkami v oboru.

- **Styl práce vedení**

Na rozhodování společnosti se vždy podílí vedení společnosti na poradách, které se konají každý týden. Porad se primárně účastní jednatelé a vedoucí oddělení. Je nutné, aby veškeré klíčové změny byly schváleny v rámci porady. Běžné každodenní problémy nechává vedení společnosti, aby si vyřešili vedoucí oddělení sami. Při pravidelných poradách mají jednotliví účastníci prostor prosazovat své názory. Vedení společnosti tyto názory vždy vyslechne a zváží, zda jsou pro danou společnost přínosné.

- **Spolupracovníci**

Jak už bylo dříve zmíněno, celkový počet pracovníků ve společnosti je 30. Firma nezaměstnává žádné brigádníky, ale má dva pracovníky na dohodu. Valná většina zaměstnanců jsou muži, společnost zaměstnává pouze jednu ženu na pozici asistentky. Kolektiv, který tvoří pracovníci společnosti je velmi přátelský. Nepanují zde žádné neshody. Pravděpodobně je to i díky tomu, že počet zaměstnanců není nikterak velký. Všichni se mezi sebou znají. Díky dobrému výběru zaměstnanců se zde nenachází tací, co by pouze do práce přišli odbyt svou pracovní dobu. Zaměstnanci jsou za svou práci taktéž motivováni velmi dobrým platovým ohodnocením.

- **Schopnosti**

Co se týče schopností vedení společnosti, jsou na velmi vysoké úrovni díky dlouholeté praxi v oboru. Co se týče technických schopností zbytku zaměstnanců, jsou taktéž na dobré úrovni. Tuto úroveň společnost zajišťuje pravidelným školením v oblasti, v které pracují. Avšak je také nutno pravidelně sledovat nejnovější trendy v oboru, které mohou být nad rámec zaměření pracovníka. Jazyková vybavenost není taktéž překážkou. Vedení společnosti, které jedná s dodavateli a odběrateli, má bohaté jazykové znalosti.

- **Sdílené hodnoty**

Přátelský vztah a vzájemný respekt v celé firmě je na prvním místě. Společnost se veškeré problémy snaží řešit vzájemně a tak, aby žádný ze zaměstnanců nepřišel zkrátka. Týmová spolupráce je klíč. Zároveň je politikou firmy vyhovět přáním zákazníka v co největší míře. Všichni jsou s touto politikou obeznámeni a respektují ji. Spokojený zákazník je pro podnik nejcennějším aktivem, které není nahraditelné.

### 3.4.2 Zhodnocení analýzy 7S

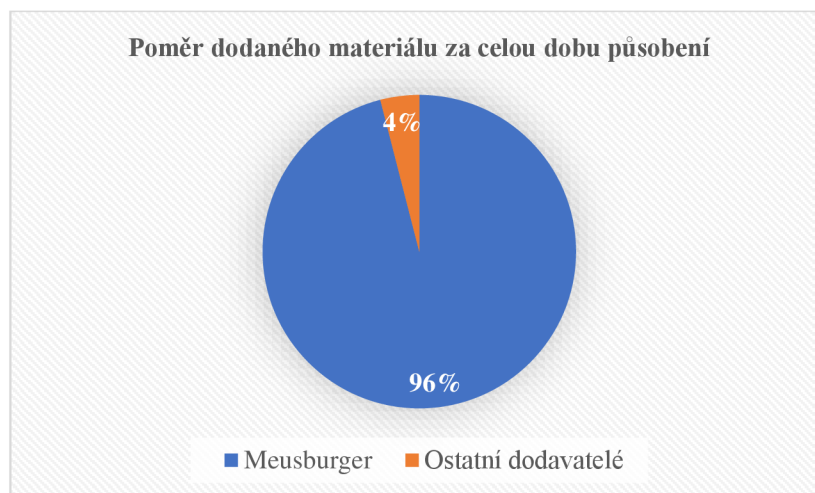
**Strategie** – dobré jméno společnosti – silná stránka.

**System** – moderní systémy a stroje – silná stránka.

**Spolupracovníci** – vztahy na pracovišti – silná stránka.

### 3.4.3 Analýza obchodních aktiv

Obchodní aktivity společnosti spočívají v nákupu materiálu, který zpracují a následného prodeje výrobku zákazníkovi. Společnost se pohybuje pouze na B2B trhu. Výrobní materiál dodává primárně rakouská společnost **Meusburger**. Zbytek dodavatelů má společnost jako zálohu, v případě výpadku primárního dodavatele.

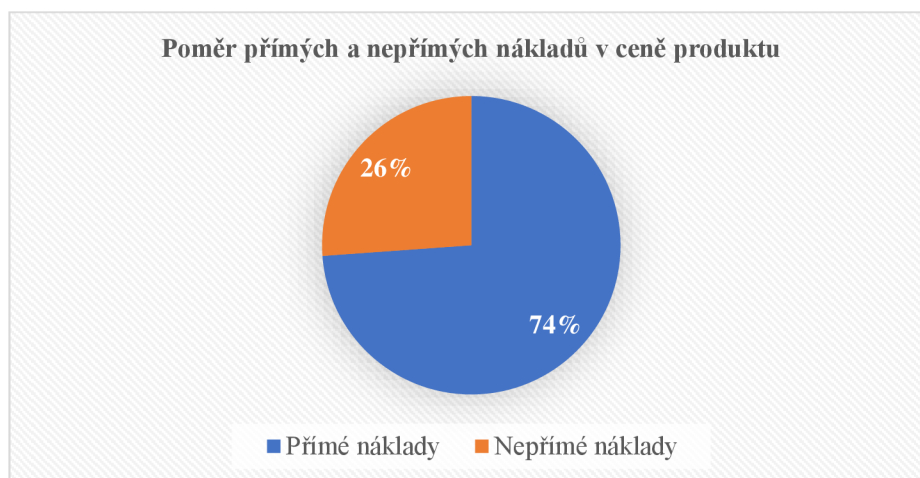


**Graf č. 1: Poměr dodaného materiálu za celé období**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Většina materiálu byla vždy dodána hlavním dodavatelem. Pouze 4 % materiálu za celou dobu bylo dodáno ostatními dodavateli. Důvodem zapojení ostatních dodavatelů byl výpadek hlavního dodavatele v roce 2018.

Proces končí, jakmile je vyhotoven produkt, který odpovídá představám zákazníka. Prodejní cena se skládá z přímých a nepřímých nákladů navýšených o **12 % marži**, kterou si společnost účtuje. Tuto marži má společnost stanovenou od samého začátku.

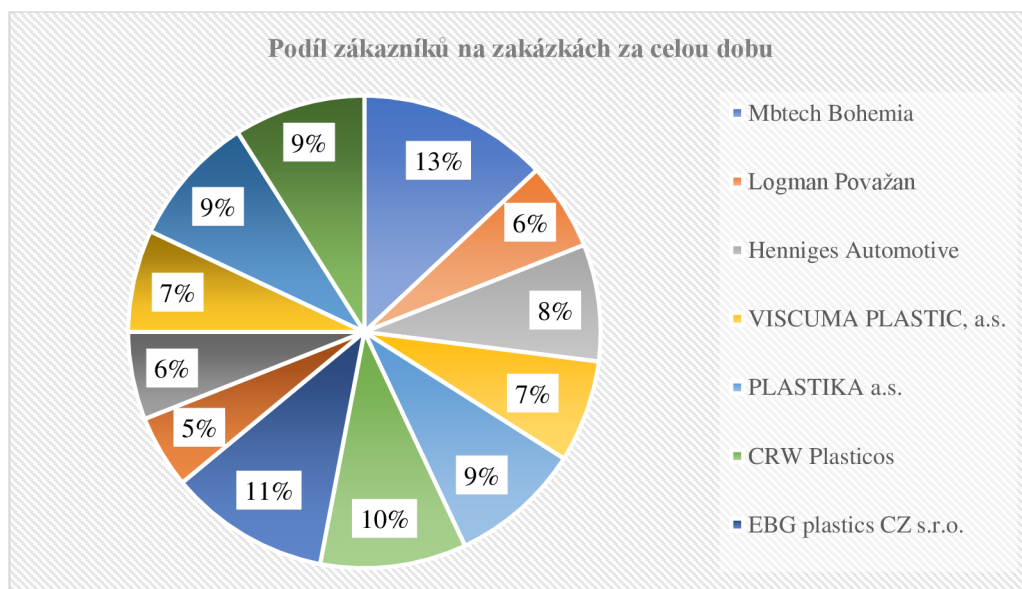


**Graf č. 2: Poměr nákladů v ceně produktu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Nejvyšší položkou přímých nákladů jsou mzdy zaměstnanců a nejvyšší položkou nepřímých nákladů, je energie. Společnost pracuje na optimalizaci těchto nákladů a snaží se je co nejvíce snižovat v rámci možností.

Produkty, které společnost prodává, nejsou sériově vyráběny. Jedná se pouze o zakázkovou výrobu vstřikovacích forem dle potřeb určitých zákazníků.



**Graf č. 3: Podíl zákazníků na zakázkách**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Dle analýzy jsme zjistili, že hlavními zákazníky jsou **Mbtech Bohemia, CRW Plastics** a **EBG plastics CZ s.r.o.**

Nyní si graficky popíšeme průběh zakázky v dané společnosti, která byla vyhotovena.



**Obrázek č. 18: Průběh zakázky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Společnost financuje veškeré zakázky ze svých zdrojů a záloh. Ceny zakázek se pohybují od 200 000 Kč až do jednotek milionů Kč. Průměrná cena zakázek byla po konzultaci s vedením společnosti stanovena na **1 500 000 Kč**.

Podnik je si vědom toho, že omezovat se pouze na jeden trh je v aktuální době riskantní, a proto zvažuje rozšíření své podnikatelské činnosti na nový trh, aby zvýšila své zisky a také svou konkurenceschopnost.

### 3.4.4 Analýza zdrojů

- **Hmotné zdroje**

Společnost disponuje výrobní halou a zvláště oddělenou budovou s kancelářskými prostory. Výrobní hala je vybavena strojovým parkem, který jsem výše v rámci úvodu zmínil a IT zázemím, kde se provádí výpočty pro výrobní stroje.



**Obrázek č. 19: Areál společnosti Staform UH s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Google Maps, 2021)

Společnost také vlastní pozemek v průmyslové oblasti nedalekého města. V případě dalšího rozšíření by společnost přesunula část své výroby na tuto adresu, kde by dle plánů rozvoje silnic a dálnic měla také vzniknout v průběhu několika let dálnice (ŘSD ČR, 2021). Tato výstavba nové dálnice ve Starém Městě u Uherského hradiště výrazně ovlivní logistiku výrobků společnosti.



**Obrázek č. 20: Pozemek pro novou výstavbu ve Starém Městě u Uherského Hradiště**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Google Maps, 2021)

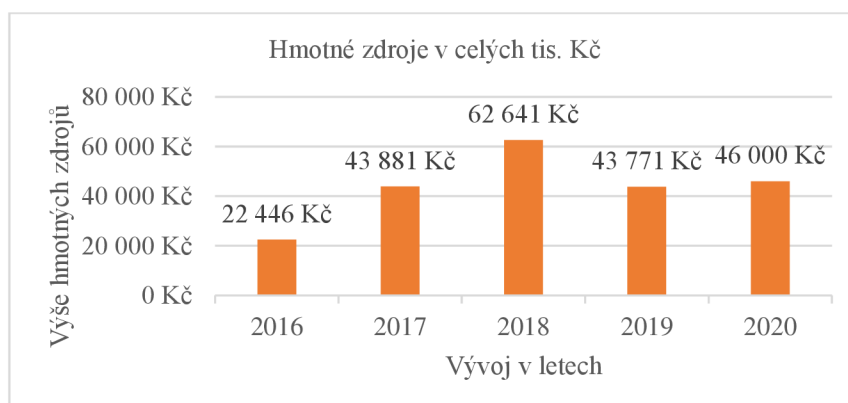
V dohledné době společnost uvažuje o zakoupení nákladního automobilu, aby měla režii doručení ve své moci a nemusela platit dodatečné náklady externí společnosti.

Níže v rámci tabulky a grafu můžeme vidět meziroční vývoj hmotných zdrojů společnosti.

**Tabulka č. 4: Hmotné zdroje společnosti v celých tis. Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík, 2021)

2016	2017	2018	2019	2020
22 446 Kč	43 881 Kč	62 641 Kč	43 771 Kč	46 000 Kč



**Graf č. 4: Hmotné zdroje společnosti v celých tis. Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík, 2021)

Společnost doposud nezveřejnila účetní závěrku prostřednictvím portálu (Veřejný rejstřík, 2021), avšak z interních zdrojů můžeme říci, že suma **Fyzických zdrojů** si nijak zvláště v roce 2020 neměnila. Důvodem jsou nízké investice, oproti minulým letům, do vybavení a malý obrat v podobě zásob na vyhotovení produktů. Taktéž, jak můžeme vidět, společnost od svého vzniku rostla a nyní si chce udržet určitou hladinu hmotných zdrojů. Výkyv z roku **2018** byl v podobě nákupů materiálů do zásoby na vyhotovení zakázek.

Společnost má do budoucna v plánu investovat do dalšího moderního zařízení a případného rozšíření společnosti o stavbu nového areálu. Zároveň společnost uvažuje o nákupu nákladního automobilu, aby měla dopravu výrobků ve své režii.

- **Lidské zdroje**

Společnost je aktuálně složena z 30 zaměstnanců.



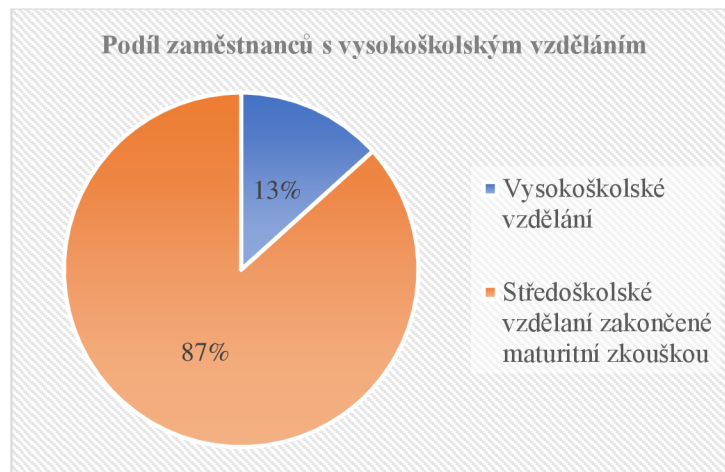
**Graf č. 5: Počet zaměstnanců v průběhu let**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík, 2021)

Počet zaměstnanců se v průběhu let neustále zvyšoval. Aktuálně se počet zaměstnanců zastavil na třiceti. Tento stav společnost původně zamýšlela. Společnost nemá v plánu aktuálně nabírat nové zaměstnance.

Vzdělání valné většiny zaměstnanců je spojeno se strojnictvím. Pouze jeden zaměstnanec, který spravuje účetní stránku společnosti, má vzdělání ekonomického směru. Všichni zaměstnanci společnosti mají minimálně dosažené vzdělání ve formě maturitní zkoušky. Ve společnosti se nachází i zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Tito zaměstnanci zastávají vedoucí pozice. Jedná se konkrétně o 4 zaměstnance.





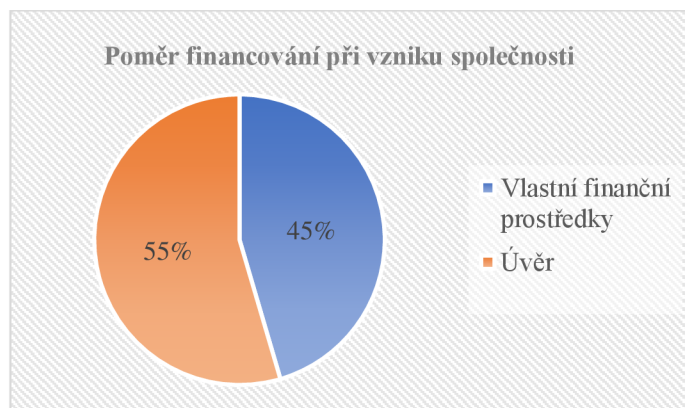
**Graf č. 6: Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík 2021)

V případě rozšíření podnikatelské činnosti je společnost připravena obnovit nábor nových a kvalifikovaných zaměstnanců.

- **Finanční zdroje**

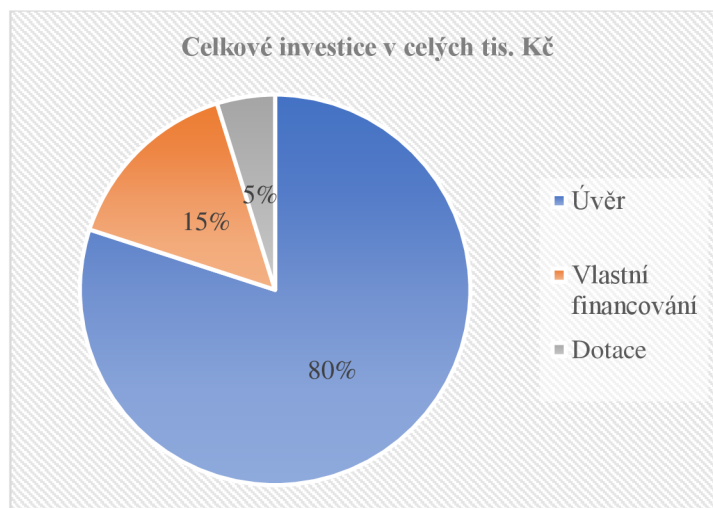
Při vzniku společnosti vložil majitel do podnikání 10 milionů korun a dalších 12 milionů korun mu poskytla úvěrová instituce. Celkem tedy 22 milionů korun.



**Graf č. 7: Poměr financování při vzniku společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Primárním zdrojem financování nákupu nových strojů jsou úvěry, které společnosti poskytuje Česká spořitelna, která je zároveň jedním z klíčových partnerů společnosti. Společnosti se také povedlo získat dvakrát dotaci na nákup nových technologií v celkové výši 2,5 milionu korun.

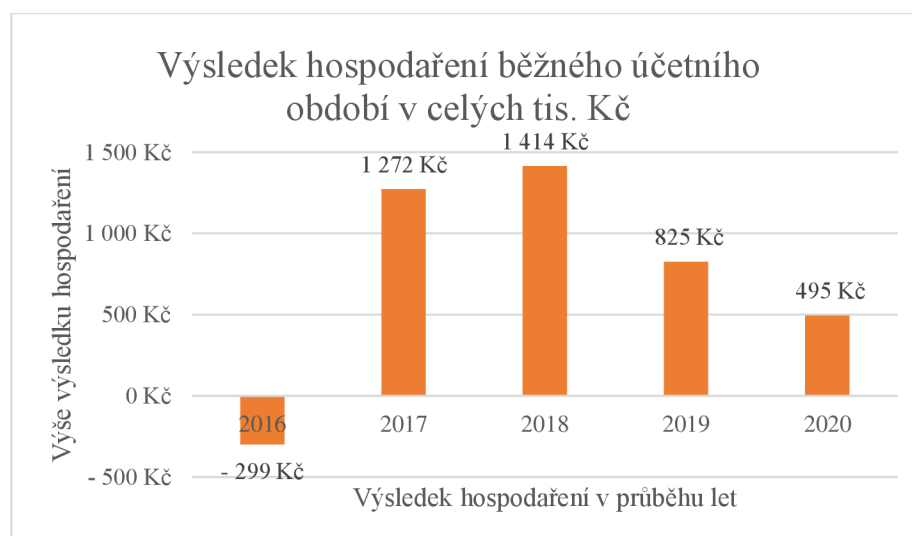


**Graf č. 8: Celkové investice v celých tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Jak můžeme vidět, valná většina financování byla provedena prostřednictvím klíčového partnera **České spořitelny**. Společnost i nadále má v plánu spolupracovat s touto úvěrovou institucí na případných dalších investicích do podnikání. Zároveň má v plánu se více snažit v nadcházejících letech, při získávání dotací na obnovu strojního parku.

Jako další se podíváme na výsledky hospodaření v průběhu let.



**Graf č. 9: Výsledek hospodaření běžného účetního období v celých tis. Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík, 2021)

Záporný výsledek hospodaření v prvním roce je díky tomu, že společnost byla založena na podzim roku 2016. Od roku 2017 se společnosti začalo dařit. Dále zde můžeme

vidět pokles tržeb, který začal v roce 2019. Důvodem tohoto poklesu bylo snížení poptávky v automobilovém průmyslu. Pokles tržeb v roce 2020 byl zapříčiněn korona virovou krizí. Jednalo se o 40 % oproti předchozímu roku.

- **Celková zadluženost**

**Tabulka č. 5: Celková zadluženost**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík, 2021)

	2016	2017	2018	2019
<b>Cizí zdroje</b>	22 645	42 703	60 154	40 401
<b>Aktiva celkem</b>	22 446	43 881	62 641	43 771
<b>Celková zadluženost</b>	1,008865722	0,973154668	0,960297569	0,923008385

Jak můžeme vidět, společnost se pohybuje nad hodnotou 0,7. Hodnoty společnosti se označují jako rizikové. Veškerá data byla získána na základě komunikace s vedením společnosti a s pomocí (Veřejný rejstřík, 2021).

- **Nehmotné zdroje**

Společnost usilovně pracuje na své značce od samého vzniku. Know-how, které společnost vlastní díky dlouholetému působení vlastníku v daném odvětví, je nevyčísli-  
itelné. Společnosti se podařilo získat osvědčení o rodinném podniku a je tak nyní zapsána  
v registru rodinných podniků ČR.



**Obrázek č. 21: Osvědčení**

Zdroj: (Staform UH s.r.o., 2021)

Společnost vlastní řadu certifikátů, které jsou potřeba pro vykonávání její podnikatelské činnosti. Aktuálně společnost neusiluje o získání dalších certifikátů a licencí. Vše potřebné již vlastní.

### 3.5 Analýza současného obchodního modelu společnosti

Tabulka č. 6: Aktuální obchodní model

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy z knihy (Osterwalder a další, 2012)

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouhodobý dodavatelé zboží</li> <li>Stálý okruh věrných zákazníků</li> <li>Erste Česká Spořitelna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření prototypu</li> <li>Prodej výrobků</li> <li>Zákaznický servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vstřícné vystupování</li> <li>Kvalita poskytovaných služeb</li> <li>Rychlost poskytovaných služeb</li> <li>Přátelské vztahy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práce na udržení stálých zákazníků</li> <li>Snaha získat nové zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zákazníci z celého světa</li> <li>Zákazníci z automobilového průmyslu</li> <li>Zákazníci z České republiky</li> </ul>
	<b>Klíčové zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční zdroje</li> <li>Know-how</li> <li>zaměstnanci</li> <li>Dodavatelé</li> </ul>		<b>Distribuční kanály</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Návštěva veletrhů</li> <li>Sídlo společnosti</li> <li>Sociální síť a webové stránky</li> </ul>	
<b>Struktura nákladů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provozní náklady</li> <li>Ostatní přímé náklady</li> <li>reklama</li> <li>Mzdy zaměstnanců</li> <li>Zálohy na energie a služby</li> </ul>			<b>Zdroje příjmů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Výroba vstříkovacích forem</li> </ul>	

- **Klíčová partnerství**

Hlavním klíčovým partnerem je dodavatelská firma **Meusburger**, která společnosti dodává potřebný materiál. Mezi další klíčové partnerství se řadí okruh stálých zákazníků, kteří pravidelně uzavírají obchodní dohody se společností. V poslední řadě bych zde zmínil Erste Českou Spořitelnu, která od samého začátku pomáhá společnosti financovat její podnikatelskou činnost.

- **Klíčové činnosti**

Mezi klíčové činnosti bych zařadil v první řadě samotnou výrobu produktů. Součástí této výroby je i tvorba prototypů dle návrhů zákazníka a jejich následné prezentování zákazníkovi za účelem doladění detailů. Ruku v ruce s těmito činnostmi jde i následný zákaznický servis, který společnost poskytuje svým stálým zákazníkům.

- **Klíčové zdroje**

Jedná se o nedílnou součást pro fungování business modelu. V první řadě bych zde rád uvedl zaměstnance a know-how. Taktéž zde patří finanční zdroje, bez kterých se žádný podnik neobejde. V současné situaci má společnost uzavřeno několik úvěrů, které se týkají investic do strojního vybavení. Také zde nemůžu opomenout dodavatele, díky kterým je společnost schopna provádět svou podnikatelskou činnost.

- **Poskytovaná hodnota**

Jednoznačně můžeme říct, že hlavní roli zde hraje kvalita a rychlost poskytovaných služeb. Společnost se ustavičně věnuje zdokonalení těchto bodů. Díky vstřícnému vystupování se společnosti tato práce výrazně ulehčuje. Nesmíme také zapomínat na stálé zákazníky, snaha dlouhodobě s nimi udržovat dobré vztahy mohou daného zákazníka přimět se k nám vrátit s novou zakázkou, nebo nás případně doporučit.

- **Vztahy se zákazníky**

Jak jsem již výše v bodě **Poskytovaná hodnota** zmínil, společnost ustavičně pracuje na udržení stálých zákazníků. Ruku v ruce s udržením dobrých vztahů jde následná komunikace po vyhotovení zakázky. Společnost staví na dlouhodobých zákaznících, a proto pro ni po vyhotovení formy práce zdaleka nekončí. Společnost se snaží udržet se zákazníkem komunikaci i nadále. Zasílá obchodní dary a blahopřání k různým výročím.

- **Distribuční kanály**

Hlavním distribučním kanálem, ještě tedy před dobou korona virové krize, byly návštěvy odborných veletrhů. Jednatelé společnosti jezdili a navštěvovali veletrhy po celém světě.

Na druhé místo bych zde zařadil sídlo společnosti, reklamní bannery a sponzoring. V kancelářských prostorách společnosti je vystaveno hned několik odličků, které byly díky formám společnosti vyráběny. Potencionální zákazník má tedy během osobní

schůzky možnost si část práce společnosti hned prohlédnout. Co se týká reklamních bannerů, společnost jich vlastní hned několik. Vlastní také propagační materiály a každoročně se podílí na sponzorování nemocnice v Uherském Hradišti a taktéž sponzoruje část místních spolků, působících na území Uherského Hradiště.

Dále bych zde rád zmínil webové stránky a profily na sociálních sítích. V rámci webových stránek a sociálních sítí se jedná o stručné a jasné shrnutí toho, co firma vlastně dělá.

- **Zákaznické segmenty**

Společnost se primárně zaměřuje na zákazníky působící v automobilovém průmyslu. Jedná se jak o zákazníky z tuzemska, tak ze zahraničí. Společnost neobchoduje s konečným zákazníkem, nýbrž s dodavatelem daného odlitku konkrétnímu zákazníkovi.

- **Struktura nákladů**

Taktéž vybraná společnost se snaží minimalizovat své náklady. Největší položku nákladů tvoří jednoznačně mzdy zaměstnanců. Náklady na tuto položku činí až jeden milion korun měsíčně. Jako další hlavní položku nákladů bych zmínil provozní náklady. U ostatních nákladů bych primárně zmínil náklady na dopravu vyhotovených forem. Společnost má nasmlouvané externí dodavatele. Do budoucna by společnost chtěla dopravu řešit v rámci své vlastní režie zakoupení nákladního automobilu. Jako poslední bych zde zmínil náklady na reklamu ve výši 100 000 Kč ročně.

- **Zdroje příjmů**

Jediným zdrojem příjmů společnosti jsou příjmy, které obdrží za vyhotovené formy.

### 3.5.1 Zhodnocení aktuálního obchodního modelu

- **Silné stránky**
  - Úzké vztahy s klíčovými partnery (Klíčová partnerství),
  - zaměstnanci a know-how (Klíčové zdroje),
  - vysoký standard poskytovaných služeb (Poskytovaná hodnota),
  - propagace (Distribuční kanály).
- **Slabé stránky**
  - Využívání úvěrů na valnou většinu investic (Klíčové zdroje),
  - nemožnost navštěvovat veletrhy, jako hlavní distribuční kanál, za dané epidemiologické situace (Distribuční kanály),
  - působení pouze na jednom trhu (Zákaznické segmenty),
  - externí dopravce (Struktura nákladů).

## 3.6 SWOT analýza

Zde shrnu veškeré závěry předchozích analýz. Jakmile zhodnotíme jednotlivé faktory, tak následně zvolíme strategii, která nám bude výchozím bodem pro další kapitulu této bakalářské práce. Kapitulu s názvem **Vlastní návrhy řešení**.

### 3.6.1 Silné stránky

Jako hlavní silnou stránku bych zde uvedl to, jaké má společnost úzké vztahy s klíčovými partnery a že úroveň poskytovaných služeb společnosti je nadstandardní. Společnost se detailně zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů jak se zákazníky, tak s dodavateli. Dále zde nesmíme opomenout kvalitu zaměstnanců, kteří pro společnost pracují. Jejich profesionalita a zkušenosti v oboru jsou nedílnou součástí dokonalého produktu. I díky těmto kvalitním zaměstnancům je společnost schopna doručovat kvalitní výrobky za přijatelnou cenu v poměrně krátké době. Jako další bych zmínil vysokou kvalitu systémů a strojů, které podnik využívá při výrobě. Ceny licencí těchto programů mnohdy dosahují ceny až desítek tisíc korun českých, avšak jak můžeme vidět, investice do takových programů se vyplácí. Taktéž náklady na pořízení moderních strojů jsou vysoké. Mnohdy se jedná až o milionové investice. Společně tyto stroje a programy dopomáhají ke kvalitnímu a rychle zpracovanému výrobku. V poslední řadě bych zmínil

propagaci. Společnost podporuje řadu spolků a díky tomu roste dobré povědomí o dané společnosti.

### **3.6.2 Slabé stránky**

Za hlavní slabou stránku bych označil to, jak moc je společnost závislá na automobilovém průmyslu. Téměř veškeré obchodní aktivity jsou spojeny s tímto odvětvím. Vzhledem k tomu, jaká aktuálně panuje situace na tomto trhu, by bylo vhodné, aby společnost diverzifikovala své cílové skupiny. Jako další bych zde zmínil časté užití úvěrů. Pro společnost je obecně výhodnější použít cizí zdroje na investice než vlastní zisk. Společnost by avšak měla dát pozor na to, aby díky nadměrnému užití cizích zdrojů nespadla v budoucnu do platební neschopnosti vůči těmto závazkům. Dále zde zařazuji náklady na externího dopravce. Společnost za minulý rok zaplatila pouze na dopravě přes milion Kč. Pokud by společnost raději tyto finanční prostředky použila na investici do nákladního automobilu, bylo by to pro ni výhodnější. I tuto skutečnost si společnost uvědomuje a má proto v plánu do budoucna zakoupit vlastní nákladní automobil a řešit tedy dopravu v rámci své režie. Jako poslední bych zde uvedl omezenost v rámci distribučních kanálů. Pokud společnost má zájem oslovit nové zákazníky, využívá pro to veletrhy. Avšak jak je nyní známo, díky epidemiologické situaci, není možné tyto veletrhy navštěvovat. Společnost je tedy aktuálně do určité míry omezena v tomto směru.

### **3.6.3 Příležitosti**

Hlavní příležitostí společnosti je expanze na nový trh. Jako další příležitost bych zde uvedl možnost zlepšení individuálních vztahů jak s dodavateli, tak se zákazníky. Ještě dokonalejší vztahy s dodavateli by mohly vést k lepším cenám za dodávky materiálu pro výrobu. Naopak zdokonalení vztahů s dlouhodobými zákazníky, by nám teoreticky mohlo přinést ještě více zakázek skrze růst dobrého povědomí o naší společnosti díky individuálnímu přístupu k zákazníkům. K tomu se váže také upoutání nových zákazníků pomocí svých předností. Jako jsou výše zmíněný individuální přístup, rychlost a cena výroby dané formy. Všechny tyto složky by nám následně mohly pomoci k ještě lepšímu upevnění pozice na trhu působení, pro které je zde taky příležitost. Dále bych zmínil příležitost pro nákup vlastního osobního automobilu, aby si společnost řešila dopravu forem v rámci své režie. V poslední části bych zmínil konkurenci. V aktuální situaci jsou šance na vznik nové konkurence velmi malé. Důvodem můžou být vysoké prvotní náklady či



absence know-how. Avšak co se týká aktuální konkurence, vedení společnosti má výhodu v tom, že dříve působili v konkurenční společnosti. Rodí se nám tedy možnost využití informací o konkurenci ve svůj prospěch. A jako poslední bych zmínil mizivou šanci na vznik substitučního produktu.

### **3.6.4 Hrozby**

V rámci aktuální situace bych jako hlavní hrozbu označil přetrvávající hrozbu korona viru. Součástí této epidemiologické situace jsou restriktce, které vláda, ve snaze zamezení dalšího rapidního šíření, zavedla. Taktéž by tato pandemie mohla vést k dalšímu snížení v rámci automobilového průmyslu, což by vedlo k dalším ztrátám v podnikání společnosti. Jako další hrozbu bych zde zmínil růst inflace neboli znehodnocení měny v čase, a růst kurzu Eura. Díky změnám v kurzu Eura společnost loni zaznamenala ztrátu ve výši 550.000 Kč. Je zde reálná hrozba, že tyto výkyvy nastanou i v následujícím roce, i když dle prognóz České Národní Banky bude mít vývoj Eura vůči České koruně klesající tendenci (ČNB 2021).

Pokud by společnost ustoupila od svým standardů, co se jednání s dodavateli a zákazníky týká, nebo dokonce se snažila zneužít nekale dobrých vztahů, znamenalo by to pro ni také jisté riziko. Zneužití dobrých vztahů ve smyslu například odkládání splátek za faktury dodavatel. Dodavatelé by příkladem mohli zvýšit ceny za materiál a zákazník by mohl přejít ke konkurenci. Taktéž je zde riziko toho, že dodavatel nekale využije svého dominantního postavení vůči nám na trhu. U konkurence je potřeba si dát pozor na to, že hlavní konkurent je relativně ve velké blízkosti. Změna cenové strategie konkurenční firmy by značně mohla omezit podnikání společnost Staform UH s.r.o.

**Tabulka č. 7: Shrnutí SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dobré jméno podniku Úzké vztahy s klíčovými partnery Vysoká úroveň poskytovaných služeb Profesionální a zkušení zaměstnanci Vztahy na pracovišti Moderní systémy a stroje Propagace	Orientace na jeden trh Externí dopravce Omezenost v rámci distribučních kanálů Časté užití úvěrů
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Expanze na nový trh Upevnění pozice Vysoké náklady na vstup nové konkurence Mizivá šance na vznik substitučního produktu Sledování a hodnocení kroků konkurence	Legislativní restrikce Přetrvání pandemie do budoucna Růst kurzu Eura a inflace Dominantní dodavatel Konkurence sídlí velmi blízko Změna cenové strategie konkurence

### **3.7.1 Hodnocení SWOT analýzy**

Analýza bude vyhodnocena na základě vah znaků a jejich důležitosti. Dle následující stupnice hodnocení, určíme váhy:

- 0 – Znak má menší důležitost než porovnaný,
- 0,5 – znak má stejně velkou důležitost vůči porovnanému,
- 1 – znak má vyšší důležitost než porovnaný.

- **Analýza silných stránek**

**Tabulka č. 8: Analýza silných stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnané	Dobré jméno	Úzké vztahy	Vysoká úroveň služeb	Profesionální zaměstnanci	Vztahy na pracovišti	Moderní systémy a stroje	Propagace
Dobré jméno	x	0,5	0,5	0	0	0,5	0
Úzké vztahy	0,5	x	0,5	0	0	0	0
Vysoká úroveň služeb	0,5	0,5	X	0	0	0	0
Profesionální zaměstnanci	1	1	1	X	0,5	0,5	0
Vztahy na pracovišti	1	1	1	0,5	X	0,5	0
Moderní systémy a stroje	0,5	1	1	0,5	0,5	X	0,5
Propagace	1	1	1	1	1	0,5	X
<b>Součet</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0,5</b>
<b>Váha</b>	<b>21,4 %</b>	<b>23,8 %</b>	<b>23,8 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>2,4 %</b>

- **Analýza slabých stránek**

**Tabulka č. 9: Analýza slabých stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnané	Orientace na jeden trh	Externí dopravce	Omezené distribuční kanály	Časté užití úvěrů
Orientace na jeden trh	x	0	0	0,5
Externí dopravce	1	X	0	0,5
Omezené distribuční kanály	1	1	X	0,5
Časté užití úvěrů	0,5	0,5	0,5	X
<b>Součet</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>
<b>Váha</b>	<b>41,7 %</b>	<b>25 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>25 %</b>

- **Analýza příležitostí**

**Tabulka č. 10: Analýza příležitostí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnané	Expanze na nový trh	Upevnění pozice	Vysoké náklady pro novou konkurenci	Mizivá šance na vznik substitučního produktu	Sledování konkurence
	X	0,5	0	0	0
Upevnění pozice	0,5	X	0,5	0	0
Vysoké náklady pro novou konkurenci	1	0,5	X	0,5	0
Mizivá šance na vznik substitučního produktu	1	1	0,5	X	0
Sledování konkurence	1	1	1	1	X
<b>Součet</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>0</b>
<b>Váha</b>	<b>35 %</b>	<b>30 %</b>	<b>20 %</b>	<b>15 %</b>	<b>0 %</b>

- **Analýza hrozeb**

**Tabulka č. 11: Analýza hrozeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/Porovnané	Legislativní re- strikce	Přetrvání pande- mie do budoucna	Růst kurzu eura a inflace	Dominantní do- davatel	Konkurence sídlí velmi blízko	Změna cenové strategie konku- rence
<b>Legislativní restriktce</b>	X	0,5	0,5	0	0	0
<b>Přetrvání pandemie do budoucna</b>	0,5	X	0,5	0	0	0,5
<b>Růst kurzu Eura a in- flace</b>	0,5	0,5	X	0	0	0,5
<b>Dominantní dodavatel</b>	1	1	1	X	0,5	1
<b>Konkurence sídlí velmi blízko</b>	1	1	1	0,5	X	0,5
<b>Změna cenové strategie konkurence</b>	1	0,5	0,5	0	0,5	X
<b>Součet</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Váha</b>	<b>25,8 %</b>	<b>22,6 %</b>	<b>22,6 %</b>	<b>3,2 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>19,4 %</b>

### 3.9.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Z každé z výše uvedených analýz vybereme 3 nejdůležitější znaky na základě váhy.

**Tabulka č. 12: Vybrané znaky k zhodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vysoká úroveň služeb (S1) Úzké vztahy (S2) Dobré jméno (S3)	Orientace na jeden trh (W1) Externí dopravce (W2) Časté užití úvěrů (W3)
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Expanze na nový trh (O1) Upevnění pozice (O2) Vysoké náklady pro novou konkurenci (O3)	Legislativní restriktce (T1) Přetrvání pandemie do budoucna (T2) Růst kurzu Eura a inflace (T3)

### 3.9.2 Volba strategie

Nyní mezi těmito prvky provedu numerické hodnocení dle jejich vztahu a jejich významnosti. Škálu pro hodnocení si stanovíme od (-5,5). Čím je hodnota vyšší, tím je vztah mezi porovnanými znaky užší. Znaménko plus (+) bude představovat pozitivní vztah a znaménko mínus (-) vztah negativní.

**Tabulka č. 13: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky (Strengths)				Slabé stránky (Weaknesses)			
		S1	S2	S3	Celkem	W1	W2	W3	Celkem
Příležitosti (Opportunities)	O1	5	5	5	15	-5	-3	-3	-11
	O2	4	4	5	13	4	-3	-3	-2
	O3	2	0	0	2	4	0	0	4
	<b>Celkem</b>				30				-9
Hrozby (Threats)	T1	0	-2	0	-2	3	1	1	5
	T2	-4	-4	-3	-9	5	2	-2	5
	T3	-2	-3	-1	-6	3	3	3	9
	<b>Celkem</b>				-17				19

U konečného hodnocení SWOT analýzy nám vyšla nejvyšší hodnota u Silných stránek porovnaných s Příležitostmi. Společnost by určitě měla využít svých silných stránek pro expanzi na nový trh.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Tato část práce bude zaměřena na návrh rozvoje obchodních aktiv společnosti Staform UH s.r.o. Tento návrh bude postaven na základě poznatků z analytické části, zhodnocených v analýze SWOT. Dle výsledků SWOT analýzy jsme se dozvěděli, že nejvyšší hodnota byla u silných stránek porovnaných s příležitostmi. Jedná se o strategii maxi-maxi, tedy snaha o využití silných stránek pro maximální využití příležitostí.

Po konzultaci výsledků s vedením společnosti jsme se shodli, že největší příležitostí je rozšíření podnikatelské činnosti na nový trh. Tuto příležitost bychom mohli rozvinout pomocí našich silných stránek. Především díky našemu dobrému jménu a vysoké úrovni služeb. Hlavním cílem tohoto návrhu bude tedy sestavení plánu rozvoje podnikatelských činností společnosti na nový trh. Plán, díky kterému obohatíme dosavadní obchodní model.

Pro to, abychom mohli vytvořit efektivní plán na rozšíření podnikatelské činnosti, který se bude zároveň vázat na dosavadní obchodní model, musíme provést řadu kroků, mezi které patří:

- Vymezení cílového trhu,
- výběr produktu,
- proškolení zaměstnanců,
- tvorba cenové strategie,
- harmonogram činností,
- analýza rizik,
- finální zhodnocení návrhu.

Veškeré poznatky byly konzultovány a sestaveny s vedením společnosti.

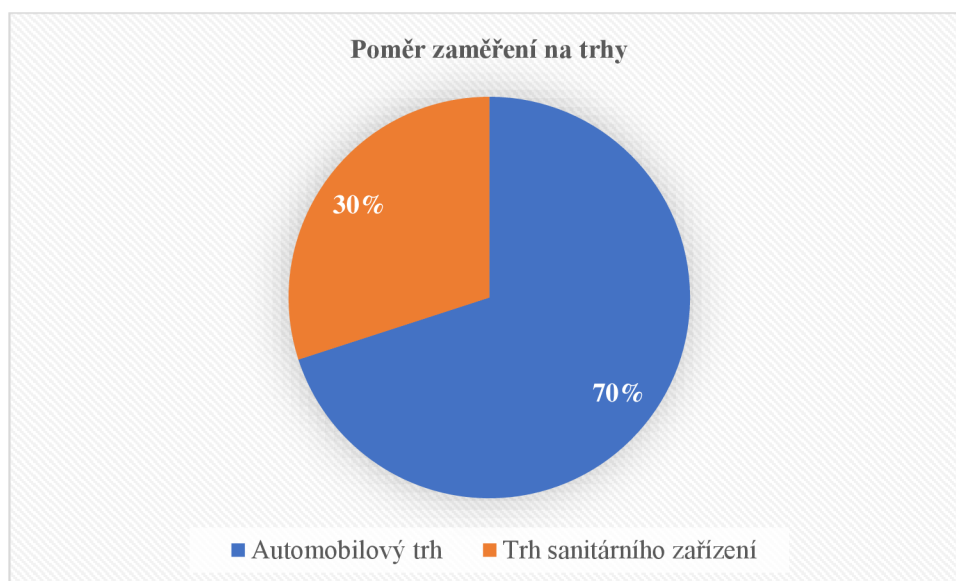
### **4.1 Vymezení cílového trhu**

Návrhem na rozšíření podnikatelské činnosti je trh sanitárního zařízení. Společnost v rámci tohoto trhu již v minulosti měla jednorázovou zakázku. Rozšíření podnikatelské činnosti na tento trh by mohlo společnosti přinést vyšší zisky a lepší postavení na celkovém trhu vstříkovacích forem. Zároveň v aktuální situaci a době stále přetrvávajícího

pandemického onemocnění, je pro společnost příliš riskantní se i nadále soustředit pouze na jeden trh.

Vybraný trh není nikterak geograficky omezen. Případným zákazníkem se může stát každý subjekt podnikající v daném směru z celého světa. Společnosti nedělá problém finální výrobek doručit kamkoliv prostřednictvím nasmlouvaného dopravce.

Na základě komunikace se společnostmi jsme se rozhodli, že poměr zaměření na jednotlivé trhy by byl následující:



**Graf č. 10: Poměr zaměření na trhy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

V prvním roce by se společnost stále chtěla primárně zaměřovat na automobilový trh. Důvodem jsou nasmlouvané kontrakty na budoucí období. Ale zároveň chce společnost uvolnit **30 %** svých kapacit pro tvorbu zakázek z nového trhu.

## 4.2 Konkrétní výběr produktu a školení

Společnost by se chtěla konkrétně zaměřit na **plastové odlitky odpadů a splachovací systém toalet**. Již v minulosti sestavovala formy právě pro tyto odlitky.



**Obrázek č. 22: Ilustrační ukázka plastového odlitku odpadu do sprchového koutu**

Zdroj: (siko.cz, 2021)



Další podoby těchto odlitků můžeme vidět v rámci **přílohy** v závěru této práce.

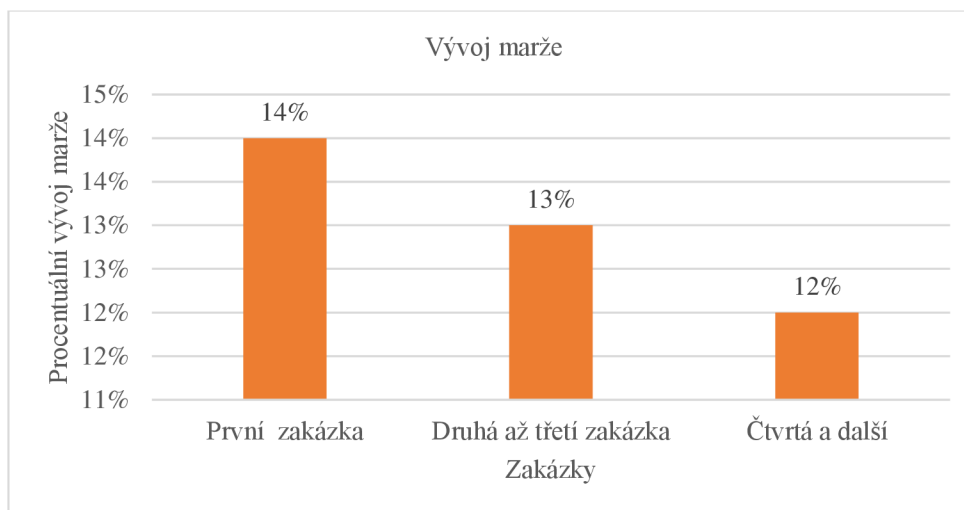
- **Příloha č. 1: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu I.**
- **Příloha č. 2: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu II.**
- **Příloha č. 3: Ilustrační ukázka plastového odlitku splachovacího systému**
- **Příloha č. 4: Ilustrační ukázka plastového odlitku odpadu**

Pro společnost je velkou výhodou, že již má určité zkušenosti při tvorbě formy pro tento druh odlitků. Klíčoví zaměstnanci, kteří ve společnosti působí dlouhodobě a podíleli se právě na zmiňované jednorázové zakázce v minulosti, by tak již věděli potřebné informace a nebylo by nutné provádět proškolení. **Lidské zdroje** jsou tedy připraveny. Taktéž strojový park společnosti lze naprogramovat na tvorbu jakékoliv formy, společnost tak není nikterak omezena v **technologickém** směru.

### **4.3 Tvorba cenové strategie**

V rámci tvorby cenové strategie pro nový trh jsme se rozhodli, že se nová strategie nebude příliš lišit od dosavadní. Zákazníci jsou již u podniku zvyklí na vysokou úroveň služeb a zároveň je o společnosti obecně známo, že je spolehlivá a důkladná. Společnost si chce zachovat marži **12–14 %**. Výhodou společnosti při tvorbě její cenové strategie je, že v minulosti působilo vedení v konkurenční společnosti KASKO spol. s.r.o. a ví tedy, jak se tvořila cena tam.

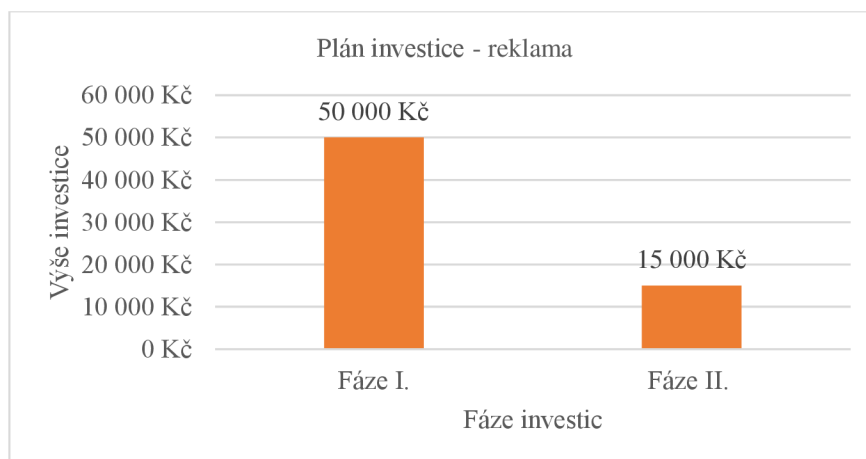
Jedinou změnou by byla tedy hodnota marže. Navrhují tuto marži upravovat dle různých zákazníků. Horní hranice by bylo stanovena pro nového zákazníka. V případě dlouhodobé spolupráce by tak zákazník byl motivován k další spolupráci skrze snižování ceny za zakázku. V případě exkluzivního zákazníka by zde také byla možnost snížení ceny marže až o 2 % což by vzbudilo dobrý dojem.



**Graf č 11: Vývoj marže**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Co se týká počátečních výdajů pro vstup na nový trh jsou velmi nízké. Vybavení, které společnost vlastní, lze jednoduše přeprogramovat na tvorbu jakékoli formy, ale v jiném tvaru. Lidské zdroje taktéž nepotřebují přeškolení. Jediným faktorem, který by se v rámci rozšíření činnosti projevil je reklama. Společnost by v první řadě využila svých kontaktů, aby dala vědět, že se použít na nový trh. Pak by přistoupila na řadu reklama, které by dala potencionálním zákazníkům impuls ke kontaktování.



**Graf č. 12: Plán investice do reklamy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Vycházíme dle investic do reklamy v předchozích letech. První fáze by byly v rámci investic do propagačních materiálů typu reklamní poutače a oznámení do vytvářených společností. Cenu jsme stanovili dle předchozích zkušeností na **50 000 Kč**.

Druhá fáze by byla již založena na představení konkrétních možností naší firmy zájmovým skupinám. Tato fáze byla také ohodnocena na základě předchozích zkušeností s daným druhem reklamy ve společnosti na **15 000 Kč**.

Fixní i variabilní náklady by se nám nijak nezměnily, protože se společnost rozhodla pro nový trh uvolnit **30 %** dosavadní kapacity automobilového průmyslu. Toto procento je pohyblivé a lze jej kdykoli během vývoje rozšíření podnikatelské činnosti zvýšit či snížit tak, aby vždy bylo zaručeno **100 % využití kapacit**.

#### **4.4 Harmonogram činností**

Pro efektivní aplikaci plánu je nutné stanovit harmonogram potřebných operací a určit, kdy je dané operace potřeba uskutečnit. Harmonogram jsem shrnul v tabulce, která je součástí přílohy X. Tabulka nám ukazuje, co všechno a kdy je potřeba udělat před zahájením projektu.

- **Příloha č. 5: Harmonogram činností před zahájením rozvoje**

V průběhu tohoto harmonogramu je nutné pověřit osoby, které budou za dané aktivity zodpovídat. Všechny dílčí úkoly budou prováděny pod dohledem vedení společnosti. Seznam odpovědných osob k dané aktivitě je shrnut v **příloze**. Veškeré poznatky v této kapitole byly konzultovány s vedením společnosti. Harmonogram byl navrhnout dle ověřených poznatků společnosti z minulých let.

- **Příloha č. 6: Seznam odpovědných osob za jednotlivé aktivity**

#### **4.5 Analýza rizik**

Při rozšíření ekonomické činnosti vznikají rizika, která mohou rozvoj obchodních aktivit ovlivnit. S ohledem na vyhotovené analýzy a po konzultaci s vedením společnosti byla identifikována tato možná rizika.

##### **4.5.1 Identifikace rizik**

Tato tabulka nám zobrazuje rizika, která se mohou vyskytnout během realizace návrhu. Každé riziko obsahuje popis možných následků.

**Tabulka č. 14: Identifikace rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Číslo	Riziko	Popis možných následků
1	Nízký zájem ze strany nových zákazníků	Finanční problémy díky nevyužití vyhrazených kapacit
2	Nízká úroveň nově poskytovaných služeb	Špatná vizitka společnosti – zákazníci se k nám již nevrátí a přejdou ke konkurenci
3	Nedodržení smluvně stanovených termínů	Sankce, ztráta zákazníka
4	Hrozba ze strany stávající konkurence na daném trhu	Obchodní válka se stávající konkurencí na novém trhu
5	Špatně připravené pracovní zázemí	Neschopnost plnit zákaznickovy přání
6	Náklady na výrobu budou vyšší než předpokládané	Finanční problémy – snížení tržeb

#### 4.5.2 Klasifikace rizik

Pro každé riziko si zvolíme stupnici pravděpodobnosti a stanovíme velikost jeho dopadu na podnik. Na základě těchto poznatků jsme pak schopni určit významnost daného rizika pro podnik.

**Tabulka č. 15: Klasifikace rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Bodová hodnocení	Pravděpodobnost výskytu	Bodová hodnocení	Dopad rizika
1	Velmi nepravděpodobná	1	Nulový
2	Nepravděpodobná	2	Nevýznamný
3	Možné	3	Střední
4	Pravděpodobné	4	Významný
5	Jisté	5	Kritický

Bodová hodnocení se následně mezi sebou násobí a určují nám stupeň významnosti rizika dle následující tabulky.

#### Tabulka č. 16: Stupnice významnosti rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Hodnoty	Stupeň významnosti rizika
Menší jak 12	Nízký
12 až 16	Střední
Vyšší jak 16	Vysoký

- **Příloha č. 7: Hodnocení jednotlivých rizik**

Tabulka byla sestavena dle poznatků tabulek předchozích. Na základě hodnocení z tabulky z přílohy můžeme říct, že nejvýznamnějšími riziky jsou:

- Nízký zájem ze strany nových zákazníků
- Nízká úroveň nově poskytovaných služeb
- Hrozba ze strany stávající konkurence na daném trhu
- Špatně připravené pracovní zázemí

Všechna tato rizika by měla za následek ztrátu finančních prostředků společnosti.

#### 4.5.3 Snížení rizik

Snížení rizik bude založena na návrhu na jejich opatření.

- **Nízký zájem ze strany nových zákazníků**

Tato skutečnost může nastat, pokud společnost nedá dostatečně vědět o svém rozšíření podnikatelské činnosti všem potenciaálním zákazníkům. Pokud by tato skutečnost nastala, doporučuji opětovně kontaktovat širší skupinu potenciaálních zákazníků a případně je oslovit pomocí snížené marže, která by se projevila nižší cenou za služby. Další variantou by bylo posílení reklamy o další propagační materiály.

- **Nízká úroveň nově poskytovaných služeb**

V případě této skutečnosti bych doporučil se zaměřit na častější kontrolu pracovního zázemí a pracovníků. Taktéž doporučuji se zaměřit na častější kontroly produktu v průběhu výroby, zda již v zárodku není prototyp nevyhovující. Toto riziko by mohlo zapříčinit potřebu slevy prostřednictvím snížení celkové ceny.

- **Nedodržení smluvně stanovených termínů**

I v případě tohoto rizika bych se zaměřil na častější kontroly pracovního zázemí a pracovníků. Zda již v průběhu zakázky dodržují termíny v průběhu vyhotovení produktu. I toto riziko by mohlo vést k nutnosti snížit cenu za naše služby.

- **Hrozba ze strany stávající konkurence na daném trhu**

V případě tohoto rizika může nastat, že konkurenční společnosti začne nastavovat takovou cenu, za kterou vybraná společnost nebude schopna služby poskytovat. Společnosti doporučuji nastavit takovou cenovou politiku, která by zamezila konkurenci snížit cenu na tolik, aby byla schopna převzít zákazníky na svou stranu. Pro vedení Staformu UH s.r.o. může být výhodou působení u hlavní konkurence v minulých letech. Lze tedy využít informace o konkurenci ve svůj prospěch. Taktéž doporučuji společnosti udržovat dobré vztahy s konkurencí. Doporučuji si dát pozor na kroky, které by konkurence mohla brát jako nekalé.

- **Špatně připravené pracovní zázemí**

Tomuto riziku je možné zamezit důkladnou přípravou v rámci vyhrazeného času dle harmonogramu. Doporučuji společnosti klást důraz na tento vyhrazený čas před zahájením projektu.

- **Náklady na výrobu budou vyšší než předpokládané**

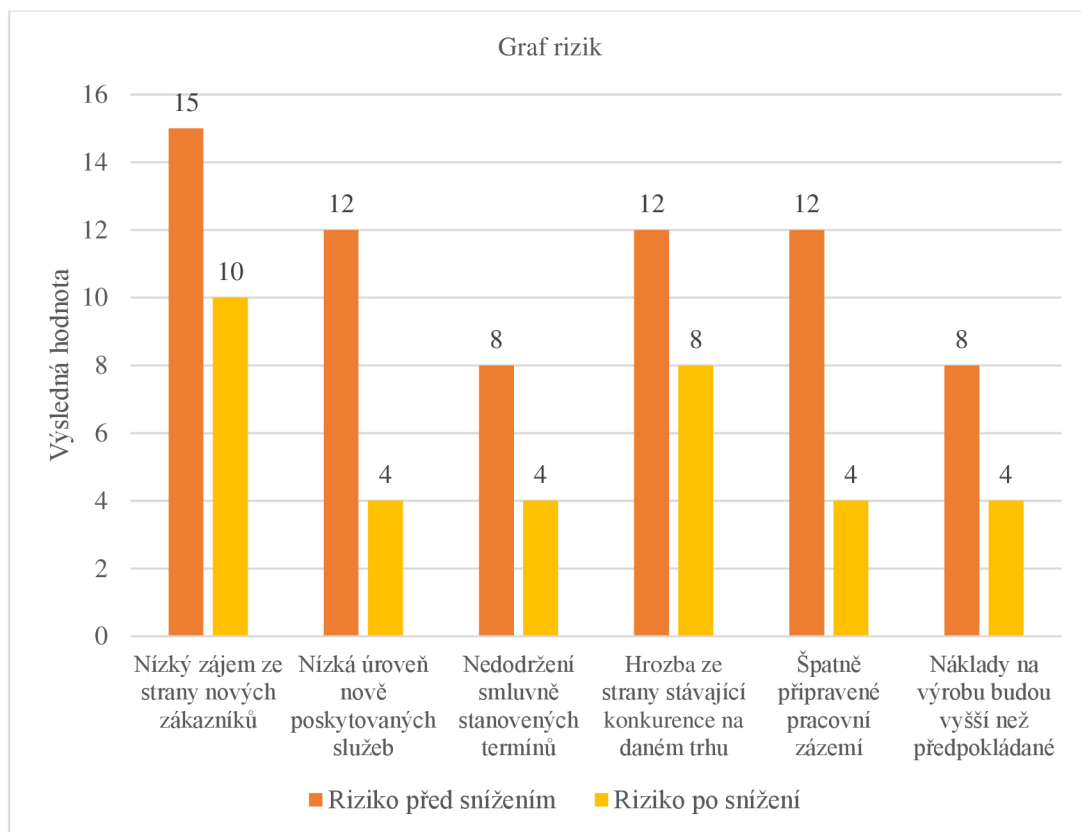
I tomuto riziku lze zamezit důkladnou přípravou v rámci vymezeného času před zahájením projektu. Díky zkušenostem z předchozích let společnosti doporučuji klást důraz na přípravu, aby mohlo toto riziko snížit na minimum.

#### **4.5.4 Zhodnocení snížení rizik**

Následující tabulka obsahuje návrhy opatření, které by vedly ke snížení rizik. Tyto návrhy nám snižují pravděpodobnosti a dopady jednotlivých rizik.

- **Příloha č. 8: Hodnoty rizik po snížení**

Následující graf nám pro porovnání ukáže, jak se snížila jednotlivá rizika po stanovení návrhů opatření.



**Graf č. 13: Graf rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.6 Zhodnocení návrhu

V následující kapitole si shrneme veškeré dopady a přínosy pro daný návrh na rozšíření podnikatelské činnosti. Cílem návrhu je zajistit společnosti vyšší zisk a eliminovat riziko poklesu zisků z důvodu primárního působení pouze na jednom trhu.

### 4.6.1 Přínosy pro podnik

- **Vyšší příjmy**

Společnost má možnost dosahovat vyšších zisků, pokud rozšíří svou podnikatelskou činnost na další trh. Tyto zisky by mohly pomoci společnosti se vrátit do rostoucího trendu a vyplnit finanční ztrátu, která vznikla v minulém roce díky epidemiologické situaci. Pro společnost je taktéž riskantní se vázat pouze na jeden trh. Konkrétně na trh, který v minulém roce zaznamenal celkovou ztrátu (ČSU 2020).

- **Rozšíření segmentu**

Díky rozšíření podnikatelské činnosti na nový trh dojde k rozšíření segmentu cílových skupin. Povědomí o společnosti se bude rozšiřovat, což povede k získávání dalších zákazníků a celkovému růstu společnosti.

- **Konkurence**

Díky působení na novém trhu se společnost stane více konkurenceschopnou na celkovém trhu. Zákazník si tam bude moci vybrat mezi více společnostmi a pokud bude společnost dostatečně připravena, získá řadu nových zákazníků.

#### 4.6.2 Ekonomické dopady

Ekonomické dopady mohou být kladné, ale i záporné. V kladném případě bude rozšíření podnikatelské činnosti vést ke zvýšení zisků a růstu společnosti. V záporném případě toto rozhodnutí může vést k ještě většímu poklesu tržeb, protože podnik má v plánu uvolnit **30 %** pracovní kapacity pro nový trh.

V následující tabulce jsme si určili předpokládaný počet zakázek v průběhu 5 let. Tabulka zohledňuje pesimistický, realistický a optimistický pohled na vývoj.

**Tabulka č. 17: Počet zakázek za období**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s vedením společnosti)

Varianta	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Pesimistická	2	3	3	3	3
Realistická	4	8	8	8	8
Optimistická	6	8	10	10	10

S růstem povědomí o společnosti v průběhu let se předpokládá, že poroste i počet zakázek. V rámci pesimistické varianty není předpokládáno, že bude využita vyhrazená kapacita **30 %** ani v jednom roce.

#### 4.6.3 Náklady

V rámci následující tabulky si shrneme veškeré náklady spojené s provozem. Díky rozsahu je tato tabulka součástí **Přílohy**. Veškeré údaje jsou stanoveny na základě konzultace s vedením společnosti a z veřejně dostupných výkazů (Veřejný rejstřík 2021). **Náklady se váží pouze na vyhrazených 30 % výrobní kapacity podniku.**



**Tabulka č. 18: Stanovení nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s vedením společnosti)

<b>Pesimistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Fixní náklady</b>					
<b>Energie, služby</b>	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
<b>Mzdy</b>	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč
<b>Odpisy strojů</b>	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč
<b>Variabilní náklady</b>					
<b>Materiál</b>	300 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč
<b>Doprava</b>	56 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
<b>Reklama</b>	65 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Náklady za jednotlivé roky celkem</b>	5 001 000 Kč	5 114 000 Kč	5 114 000 Kč	5 114 000 Kč	5 114 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>25 457 000 Kč</b>				
<b>Realistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Fixní náklady</b>					
<b>Energie, služby</b>	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
<b>Mzdy</b>	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč
<b>Odpisy strojů</b>	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč
<b>Variabilní náklady</b>					
<b>Materiál</b>	600 000 Kč	1 050 000 Kč	1 050 000 Kč	1 050 000 Kč	1 050 000 Kč
<b>Doprava</b>	112 000 Kč	196 000 Kč	196 000 Kč	196 000 Kč	196 000 Kč
<b>Reklama</b>	65 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Náklady za jednotlivé roky celkem</b>	5 357 000 Kč	5 826 000 Kč	5 826 000 Kč	5 826 000 Kč	5 826 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>28 661 000 Kč</b>				
<b>Optimistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Fixní náklady</b>					
<b>Energie, služby</b>	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
<b>Mzdy</b>	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč	3 600 000 Kč
<b>Odpisy strojů</b>	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč	620 000 Kč
<b>Variabilní náklady</b>					

<b>Materiál</b>	900 000 Kč	1 200 000 Kč	1 500 000 Kč	1 500 000 Kč	1 500 000 Kč
<b>Doprava</b>	168 000 Kč	224 000 Kč	280 000 Kč	280 000 Kč	280 000 Kč
<b>Reklama</b>	65 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Náklady za jednotlivé roky celkem</b>	5 713 000 Kč	6 004 000 Kč	6 360 000 Kč	6 360 000 Kč	6 360 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>30 797 000 Kč</b>				

#### 4.6.4 Výnosy

Výnosy jsme určili na základě pesimistického, realistického a optimistického pohledu, dle tabulky č. 20. Veškeré závěry byly konzultovány s vedením společnosti.

**Průměrná cena** za zakázku byla stanovena na **950 000 Kč**.

**Tabulka č. 19: Výnosy – pesimistická, realistická a optimistická varianta**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s vedením společnosti)

<b>Pesimistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Výnosy</b>	1 900 000 Kč	2 850 000 Kč	2 850 000 Kč	2 850 000 Kč	2 850 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>13 300 000 Kč</b>				
<b>Realistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Výnosy</b>	3 800 000 Kč	7 600 000 Kč	7 600 000 Kč	7 600 000 Kč	7 600 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>34 200 000 Kč</b>				
<b>Optimistická varianta</b>					
<b>Období</b>	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
<b>Výnosy</b>	5 700 000 Kč	7 600 000 Kč	9 500 000 Kč	9 500 000 Kč	9 500 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>41 800 000 Kč</b>				

#### 4.7 Celkové ekonomické zhodnocení

Nyní si v následující tabulce porovnáme náklady a výnosy pro jednotlivé varianty. Podkladem pro tuto tabulku nám byly výsledky tabulek č. 18. a 19.

**Tabulka č. 20: Souhrnná tabulka výnosů a nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Výnosy celkem</b>	13 300 000 Kč	34 200 000 Kč	41 800 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	25 457 000 Kč	28 661 000 Kč	30 797 000 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>-12 157 000 Kč</b>	<b>5 539 000 Kč</b>	<b>11 003 000 Kč</b>

Dle tabulky můžeme vidět, že v případě **Pesimistické varianty**, by bylo rozšíření podnikatelské činnosti v opravdu velké ztrátě. Důvodem jsou poměrně velké **fixní náklady** v jednotlivých letech a nevyužití uvolněných výrobních kapacit ve velkém rozsahu, kvůli velmi malému počtu zakázek. V případě **Realistické varianty** se již společnost dostává do zelených čísel. V tomto případě se počítá s průměrným využitím uvolněné kapacity. A co se týká **varianty Optimistické**, společnost se již dostává na vysoké zisky. U optimistické varianty se počítá s průběžným uvolněním další výrobní kapacity pro nový trh.

**Tabulka č. 21: Průměrný měsíční zisk po zdanění**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-12 157 000 Kč	5 539 000 Kč	11 003 000 Kč
<b>DPH 19 %</b>	X	1 052 410 Kč	2 090 570 Kč
<b>Výsledek hospodaření po zdaněním</b>	X	4 486 590 Kč	8 912 430 Kč
<b>Průměrný měsíční zisk</b>	X	<b>74 777 Kč</b>	<b>148 541 Kč</b>

Pesimistická varianta je samozřejmě pro společnost nepřijatelná. Co se týče varianty realistické, společnost by se dokázala spokojit s průměrným čistým měsíčním ziskem 74 777 Kč. Optimistická varianta nám udává čistou částku 148 541 Kč, což je pro společnost víc než přijatelné. Pokud se společnosti podaří v průběhu prvního roku dosáhnout aspoň na stanovený počet zakázek z realistické varianty, vyplatí se v rozvoji dané obchodní aktivity pokračovat.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhu na rozvoj obchodních aktiv společnosti Staform UH s.r.o., která vytváří vstřikovací formy. Rozvoj obchodních aktiv ve smyslu rozšíření podnikatelské činnosti na nový dílčí trh. Pro toto rozšíření si společnost vybrala trh sanitárních zařízení. Na začátku této práce byla provedena literární rešerše na přiblížení teoretických poznatků. Na základě těchto poznatků byla vytvořena analytická a návrhová část této práce.

V analytické části byla krátce představena společnost Staform UH s.r.o. Poté co byla představena společnost a krátce shrnuty základní údaje o společnosti a jejich aktivech, byla provedena analýza vnějšího prostředí. Na analýzu vnějšího prostředí byla použita SLEPTE analýza. Jako další byla provedena analýza oborového prostředí. V rámci této analýzy byla použita analýza trhu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí. Zde byla provedena analýza 7S, analýza obchodních aktiv, analýza zdrojů a analýza obchodního modelu. V závěru analytické části bakalářské práce byla provedena SWOT analýza, která vycházela z poznatků všech předchozích analýz.

Z výsledků provedených analýz byla zjištěna řada skutečností. Jako hlavní, které byly následně využity v rámci SWOT analýzy, bych uvedl využívání externího dopravce, časté užití úvěrů a orientace na jeden trh pro kategorii slabých stránek. Pro kategorii silných stránek bych zmínil vysokou úroveň služeb, úzké vztahy a dobré jméno společnosti. Do kategorie Příležitostí bych uvedl možnost rozšíření podnikatelské činnosti na nový trh, upevnění pozice na dosavadním trhu a vysoké náklady pro novou konkurenci. A jako poslední bych zde zmínil kategorii hrozby, kde jsou zařazeny legislativní restrikce, přetrvávající epidemiologická situace a případný růst kurzu Eura a inflace.

Návrhová část se již zabývala konkrétním rozšířením podnikatelské činnosti na nový trh. Veškeré poznatky byly vždy konzultovány s vedením společnosti, aby byla tato část bakalářské práce co nejpřesnější. V první řadě bylo určeno, jakým poměrem se společnost bude zaměřovat na stávající a nově zvolený trh. V dalším kroku byla stanovena cenová strategie. Po stanovení cenové strategie byl vyhotoven harmonogram činností, které je potřeba provést před rozšířením podnikatelské činnosti a byly určeny odpovědné

osoby za jednotlivé kroky. Jakmile byly všechny předchozí kroky provedeny, byla zpracována analýza rizik. V rámci analýzy rizik byla stanovena řada rizik s popisy, které mohou nastat. Byla provedena klasifikace rizik a jejich kompletní hodnocení. Jako další bylo provedeno snížení těchto vybraných rizik a opětovné zhodnocení a následné porovnání hodnot nových s předchozími. Výsledkem této analýzy bylo snížení možných rizik na přijatelnou úroveň. V dalším kroku bylo provedeno zhodnocení celkového návrhu. Byla stanovena pesimistická, realistická a optimistická varianta, jak může rozšíření podnikatelské činnosti dopadnout. U každé varianty byla provedena kalkulace nákladů a výnosů. Pouze v případě pesimistické varianty bylo rozšíření podnikatelské činnosti nevýhodné pro společnost. Pesimistická varianta byla stanovena velmi přísně, díky stávajícím kontaktům a dobrému jménu společnosti je vysoce nepravděpodobné, že by tato varianta mohla nastat. Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že již čistý měsíční zisk v případě realistické varianty by byl pro společnost uspokojivý. V případě optimistické varianty, které díky silným stránkám není nereálná, jsou zjištění velmi uspokojivé. Společnost byla s výsledky návrhu části bakalářské práce spokojena.

Veškeré návrhy a poznatky byly průběžně konzultovány s vedením společnosti. Pevně věřím že bylo dosaženo hlavního cíle této bakalářské práce. Realizace zmíněného návrhu je nyní v rukou samotné společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

BARTOŠ, Vojtěch, 2021. *Kurz: Materiály z přednášek předmětu Finanční analýza a plánování (fapP 19/20L)* [online] [vid. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://moodle.vutbr.cz/course/view.php?id=209658>

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

CUDEJ.CZ, 2021. Podlahová vpust' boční D 50/95. *Chuděj* [online] [vid. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.chudej.cz/produkt/podlahova-vpust-bocni-d-50-95/>

ČNB, 2021. *Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka* [online] [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČSU, 2020. Průmysl - prosinec 2020. *Průmysl - prosinec 2020* [online] [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumysl-prosinec-2020>

ČSU, 2021a. *Míra inflace v ČR v lednu 2021 | ČSÚ v Pardubicích* [online] [vid. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021>

ČSU, 2021b. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020* [online] [vid. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-603-9.

GOOGLE MAPS, 2021. Google Maps. *Google Maps* [online] [vid. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena a BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít, VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, a PODNIKATELSKÁ FAKULTA, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4129-3.

JANÍČKOVÁ, Nikola, 2021. *Kurz: Materiály ze cvičení předmětu Finanční analýza a plánování (fapP 19/20L)* [online] [vid. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://moodle.vutbr.cz/course/view.php?id=209658>

JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-7226-220-5.

- KASKO SPOL. S.R.O., 2019. Úvod. *kasko-cz.eu* [online] [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://kasko-cz.eu/uvod/onas/index.html>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-578-0.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-082-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KURZY.CZ, 2021a. *DPH - Snižená sazba daně z přidané hodnoty | Kurzy.cz* [online] [vid. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/2013/sazby/>
- KURZY.CZ, 2021b. *Graf EUR / Kč od 13.3.2019 do 14.5.2021, ČNB, grafy kurzů měn | Kurzy.cz* [online] [vid. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzumen/grafy/nr/CZK-EUR/od-13.3.2019/>
- MAJARO, Simon a Stanislav JURNEČKA, 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-297-3.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAPY.CZ, 2021. *Mapy.cz. Mapy.cz* [online] [vid. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OBI.CZ, 2021. *Alcaplast Ventil napouštěcí boční 13 mm (1/2") nakoupit u OBI. OBI.cz* [online] [vid. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.obic.cz/nahradni-dily-a-prislusenstvi/alcaplast-ventil-napousteci-bocni-13-mm-1-2-/p/3928660>
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Alan SMITH, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání = Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-059-4.

ŘSD ČR, 2021. *Stavby - Mapová aplikace* [online] [vid. 2021-04-24]. Dostupné z: [https://www.rsd.cz/wps/portal/web/mapa-projektu!/ut/p/a1/jY\\_LDoIwEEW\\_xQV-bOshTdwUMILjTCN0YMLVgCiUF4fdFdiaKzm5uzsnMRQSLiDT5ULG8r0ST89dOrEscxZHmehAHOMiALX-nm8kRALQJyCbAC3Bo2MmUGM4aIt8NfXtzAlis\\_3z4Mhh--WdEZmTpgxlYOLFHHFRzHUz3BS6wxCR9EYllepDTnHZ9223VUCBcRxVJg-TjVL2KWoFPSim6HqXvJGrrUwp3kw8JXj0BvudosA!!/###stavby?filters\[\]=StavbyRealizace](https://www.rsd.cz/wps/portal/web/mapa-projektu!/ut/p/a1/jY_LDoIwEEW_xQV-bOshTdwUMILjTCN0YMLVgCiUF4fdFdiaKzm5uzsnMRQSLiDT5ULG8r0ST89dOrEscxZHmehAHOMiALX-nm8kRALQJyCbAC3Bo2MmUGM4aIt8NfXtzAlis_3z4Mhh--WdEZmTpgxlYOLFHHFRzHUz3BS6wxCR9EYllepDTnHZ9223VUCBcRxVJg-TjVL2KWoFPSim6HqXvJGrrUwp3kw8JXj0BvudosA!!/###stavby?filters[]=StavbyRealizace)

SANITINO, 2021. Alca plast Odtokové žlaby - Sprchový žlab 850 mm, nerez APZ1-850. *Sanitino.cz* [online] [vid. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.sanitino.cz/alca-plast-odtokove-zlaby-sprchovy-zlab-850-mm-nerez-apz1-850>

SIKO.CZ, 2021. *Sprchový žlab S-Line Multi 70 cm plast chrom lesk čtverečky ZLAB70* [online] [vid. 2021-04-26]. Dostupné z: [/sprchovy-zlab-s-line-multi-70-cm-plast-chrom-lesk-ctverecky-zlab70/p/ZLAB70](https://www.siko.cz/sprchovy-zlab-s-line-multi-70-cm-plast-chrom-lesk-ctverecky-zlab70/p/ZLAB70)

STAFORM UH S.R.O., 2021. Staform UH s.r.o. *Staform UH s.r.o.* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: <http://staform.cz/>

ŠIMBEROVÁ, Iveta, VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, a PODNIKATELSKÁ FAKULTA, 2009. *Obchodní podnikání: studijní texty*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3957-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK, 2021. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

WWW.KOUPELNY-RADIATORY.CZ, 2021. Sifon dřezový na dvojdřez 89mm přepad z dřezu plast. *Koupelny-radiatory* [online] [vid. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.koupelny-radiatory.cz/sifon-drezovy-na-dvojdrez-89mm-prepad-z-drezu-plast>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy.....	17
Obrázek č. 2: Model pěti Porterových sil .....	21
Obrázek č. 3: Vzorec celkové zadluženosti .....	24
Obrázek č. 4: Model „7S“ firmy McKinsey .....	25
Obrázek č. 5: Business model.....	27
Obrázek č. 6: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu .....	31
Obrázek č. 7: SWOT matice .....	32
Obrázek č. 8: Grafické schéma postupu část 1 .....	34
Obrázek č. 9: Grafické schéma postupu část 2 .....	35
Obrázek č. 10: Logo společnosti.....	37
Obrázek č. 11: Vývoj EUR/CZK kurzu.....	40
Obrázek č. 12: Vývoj inflace .....	41
Obrázek č. 13: Zákazníci firmy Staform UH s.r.o. ....	43
Obrázek č. 14: Mapa se vzdáleností firem.....	44
Obrázek č. 15: Logo KASKO spol. s.r.o. ....	45
Obrázek č. 16: Letecký pohled na společnost KASKO spol. s.r.o. ....	46
Obrázek č. 17: Schéma struktury podniku.....	49
Obrázek č. 18: Průběh zakázky.....	53
Obrázek č. 19: Areál společnosti Staform UH s.r.o.....	54
Obrázek č. 20: Pozemek pro novou výstavbu ve Starém Městě u Uherského Hradiště. ....	55
Obrázek č. 21: Osvědčení .....	59
Obrázek č. 22: Ilustrační ukázka plastového odlitku odpadu do sprchového koutu.....	72

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění podniku dle velikosti .....	16
Tabulka č. 2: Výčet strojů.....	37
Tabulka č. 3: Vývoj sazeb DPH.....	39
Tabulka č. 4: Hmotné zdroje společnosti v celých tis. Kč.....	55
Tabulka č. 5: Celková zadluženost .....	59
Tabulka č. 6: Aktuální obchodní model.....	60
Tabulka č. 7: Shrnutí SWOT analýzy .....	66
Tabulka č. 8: Analýza silných stránek .....	67
Tabulka č. 9: Analýza slabých stránek .....	68
Tabulka č. 10: Analýza příležitostí .....	68
Tabulka č. 11: Analýza hrozeb .....	69
Tabulka č. 12: Vybrané znaky k zhodnocení.....	69
Tabulka č. 13: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy .....	70
Tabulka č. 14: Identifikace rizik .....	76
Tabulka č. 15: Klasifikace rizik .....	76
Tabulka č. 16: Stupnice významnosti rizika .....	77
Tabulka č. 17: Počet zakázek za období .....	80
Tabulka č. 18: Stanovení nákladů.....	81
Tabulka č. 19: Výnosy – pesimistická, realistická a optimistická varianta .....	82
Tabulka č. 20: Souhrnná tabulka výnosů a nákladů .....	83
Tabulka č. 21: Průměrný měsíční zisk po zdanění .....	83

## Seznam grafů

Graf č. 1: Poměr dodaného materiálu za celé období .....	51
Graf č. 2: Poměr nákladů v ceně produktu .....	52
Graf č. 3: Podíl zákazníků na zakázkách .....	52
Graf č. 4: Hmotné zdroje společnosti v celých tis. Kč .....	55
Graf č. 5: Počet zaměstnanců v průběhu let.....	56
Graf č. 6: Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním .....	57
Graf č. 7: Poměr financování při vzniku společnosti.....	57
Graf č. 8: Celkové investice v celých tis. Kč.....	58
Graf č. 9: Výsledek hospodaření běžného účetního období v celých tis. Kč .....	58
Graf č. 10: Poměr zaměření na trhy .....	72
Graf č. 11: Vývoj marže .....	74
Graf č. 12: Plán investice do reklamy .....	74
Graf č. 13: Graf rizik.....	79

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu I. ....	I
Příloha č. 2: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu II. ....	I
Příloha č. 3: Ilustrační ukázka plastového odlitku splachovacího systému .....	I
Příloha č. 4: Ilustrační ukázka plastového odlitku odpadu (dřez).....	I
Příloha č. 5: Harmonogram činností před zahájením rozvoje .....	II
Příloha č. 6: Seznam odpovědných osob za jednotlivé aktivity .....	III
Příloha č. 7: Hodnocení jednotlivých rizik .....	IV
Příloha č. 8: Hodnoty rizik po snížení .....	V



**Příloha č. 1: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu I.**

Zdroj: (SANITINO 2021)



**Příloha č. 2: Ilustrační ukázka plastového odlitku do sprchového koutu II.**

Zdroj: (cudej.cz 2021)



**Příloha č. 3: Ilustrační ukázka plastového odlitku splachovacího systému**

Zdroj: (OBI.cz 2021)



**Příloha č. 4: Ilustrační ukázka plastového odlitku odpadu (dřez)**

Zdroj: (www.koupelny-radiatory.cz 2021)

Pořadí činností	Aktivity	I. Fáze - 2 měsíce před				II. Fáze - 1 měsíc před			
		I. Týden	II. Týden	III. Týden	IV. Týden	I. Týden	II. Týden	III. Týden	IV. Týden
1	Počáteční porada – představení plánu rozvoje celému vedení společnosti	X							
2	Následná porada pro konzultaci případných návrhů na zlepšení		X						
3	Seznámení všech zaměstnanců s finálním návrhem rozvoje		X						
4	Příprava pracovního zázemí			X					
5	Zkouška pracovního prostředí			X	X				
6	Vyhodnocení dosavadní práce a případné doladění nedostatků (programování strojů, školení zaměstnanců)				X	X			
7	Příprava postupu v rámci reklamy					X	X		
8	Zahájení reklamní kampaně, kontaktování zákazníků, obnovení webových stránek						X	X	
9	Prezentace zájmovým skupinám							X	
10	Zahájení plánu rozvoje								X

**Příloha č. 5: Harmonogram činností před zahájením rozvoje**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Pořadí činností	Aktivity	Zodpovědná osoba
1	Počáteční porada – představení plánu rozvoje celému vedení společnosti	Majitel společnosti, jednatelé společnosti
2	Následná porada pro konzultaci případných návrhů na zlepšení	Jednatelé společnosti
3	Seznámení všech zaměstnanců s finálním návrhem rozvoje	Jednotliví vedoucí oddělení
4	Příprava pracovního zázemí	Jednotliví vedoucí oddělení
5	Zkouška pracovního prostředí	Jednatelé společnosti, jednotlivý vedoucí oddělení
6	Vyhodnocení dosavadní práce a případné doladění nedostatků (programování strojů, školení zaměstnanců)	Jednatelé společnosti, jednotlivý vedoucí oddělení
7	Příprava postupu v rámci reklamy	Jednatelé společnosti
8	Zahájení reklamní kampaně, kontaktování zákazníků, obnovení webových stránek	Jednatelé společnosti
9	Prezentace zájmovým skupinám	Majitel společnosti, jednatelé společnosti
10	Zahájení plánu rozvoje	Jednatelé společnosti, jednotlivý vedoucí oddělení

**Příloha č. 6: Seznam odpovědných osob za jednotlivé aktivity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Popis možných následků	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledná hodnota	Stupeň významnosti
1	Nízký zájem ze strany nových zákazníků	Finanční problémy díky nevyužití vyhrazených kapacit	3	5	15	Střední
2	Nízká úroveň nově poskytovaných služeb	Špatná vizitka společnosti – zákazníci se k nám již nevrátí a přejdou ke konkurenci	3	4	12	Střední
3	Nedodržení smluvně stanovených termínů	Sankce, ztráta zákazníka	2	4	8	Nízký
4	Hrozba ze strany stávající konkurence na daném trhu	Obchodní válka se stávající konkurencí na novém trhu	3	4	12	Střední
5	Špatně připravené pracovní zázemí	Neschopnost plnit zákaznickovy přání	3	4	12	Střední
6	Náklady na výrobu budou vyšší než předpokládané	Finanční problémy – snížení tržeb	2	4	8	Nízký

**Příloha č. 7: Hodnocení jednotlivých rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)



Číslo	Riziko	Návrhy opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledná hodnota	Stupeň významnosti
1	Nízký zájem ze strany nových zákazníků	Důkladně se zaměřit na kontaktování potencionálních zákazníků, posílení reklamy, využití snížené ceny	2	5	10	Nízký
2	Nízká úroveň nově poskytovaných služeb	Důkladné kontroly pracovního zázemí, pracovníků a produktu v průběhu výroby	1	4	4	Nízký
3	Nedodržení smluvně stanovených termínů	Důkladné kontroly pracovního zázemí, pracovníků	1	4	4	Nízký
4	Hrozba ze strany stávající konkurence na daném trhu	Udržení dobrých vztahů s konkurencí, nastavení cenové politiky dle informací o konkurenci	2	4	8	Nízký
5	Špatně připravené pracovní zázemí	Důraz na přípravu v rámci časového harmonogramu	1	4	4	Nízký
6	Náklady na výrobu budou vyšší než předpokládané	Důraz na přípravu v rámci časového harmonogramu, využití znalostí z minulých let na maximální úroveň	1	4	4	Nízký

**Příloha č. 8: Hodnoty rizik po snížení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)