



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT PROSTŘEDNICTVÍM PROGRESIVNÍCH PRODEJNÍCH METOD

PROPOSAL OF THE COMPANY'S BUSINESS OPERATIONS DEVELOPMENT BY PROGRESSIVE SALES
METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Patrik Ušel

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Patrik Ušel
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Návrh rozvoje obchodních aktivit prostřednictvím progresivních prodejních metod

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 zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních aktivit prostřednictvím progresivních prodejních metod.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

PAULOVČÁKOVÁ, L. Marketing – Přístup k marketingovému řízení. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha. 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti podnikající v oblasti výroby a distribuce obalových materiálů. Teoretická část se zabývá charakteristikou klíčových pojmů a analýz, nezbytných pro tvorbu druhé části práce. Ta popisuje a vyhodnocuje současný stav vnějšího, vnitřního a oborového prostředí sledovaného podniku. Následně sestavená SWOT analýza je pak stěžejním podkladem pro definici návrhu na rozšíření obchodních aktivit, uvedeného v závěrečné části práce.

Klíčová slova

obalové materiály, rozvoj obchodních aktivit, obchodní model, vnější prostředí, oborové prostředí, vnitřní prostředí, SWOT analýza

Abstract

The bachelor thesis focuses on the development of business activities of a company operating in the field of production and distribution of packaging materials. The theoretical part deals with the characteristics of key concepts and analyses necessary for the development of the second part of the thesis. The latter describes and evaluates the current state of the external, internal and industry environment of the company under study. Subsequently, the SWOT analysis is the key basis for the definition of the proposal for the expansion of business activities, presented in the final part of the thesis.

Keywords

packaging materials, business development, business model, external environment, industry environment, internal environment, SWOT analysis

Bibliografická citace

UŠEL, Patrik. *Návrh rozvoje obchodních aktivit prostřednictvím progresivních prodejních metod* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160388>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12. 5. 2024

Patrik Ušel

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za konzultace, rady a připomínky, které mi ke zpracování práce velmi pomohly. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti TART, s.r.o. za pomoc, ochotu a poskytnutí potřebných informací. Také děkuji své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1.1 Vymezení problémů	12
1.2 Cíle práce	12
1.2.1 Dílčí cíle práce	13
1.3 Metody a postupy zpracování	13
2 Teoretická východiska práce	16
2.1 Obchodní podnikání	16
2.2 Podnik	17
2.2.1 Vize	18
2.2.2 Poslání – mise	19
2.3 Obchod	20
2.4 Internetové obchodování	21
2.4.1 E-commerce	21
2.4.2 E-shop	23
2.5 Management	24
2.5.1 Řízení rizik	25
2.6 Marketing	26
2.6.1 Marketingový mix	27
2.7 Marketingová komunikace	28
2.8 Analýza vnějšího prostředí	30
2.8.1 Analýza SLEPTE	30
2.9 Analýza oborového prostředí	32
2.9.1 Analýza trhu	33

2.9.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	33
2.10	Analýza vnitřního prostředí.....	35
2.10.1	McKinseyho model 7S.....	36
2.10.2	Analýza obchodních aktivit	37
2.10.3	Obchodní model.....	39
2.10.4	Analýza zdrojů.....	40
2.11	SWOT analýza	40
2.12	Závěr teoretické části.....	41
2.12.1	Hierarchický postup zpracování analytické části.....	42
3	Analytická část	43
3.1	Charakteristika společnosti	43
3.2	Management	47
3.3	Marketing a marketingová komunikace.....	49
3.4	Analýza vnějšího prostředí	50
3.4.1	Analýza SLEPTE.....	50
3.5	Analýza oborového prostředí.....	55
3.5.1	Analýza trhu.....	56
3.5.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	61
3.6	Analýza vnitřního prostředí.....	63
3.6.1	McKinseyho model 7S.....	64
3.6.2	Analýza obchodních aktivit	67
3.6.3	Obchodní model.....	69
3.6.4	Analýza zdrojů.....	73
3.6.5	Marketingový mix.....	75
3.7	SWOT analýza	79
3.7.1	Volba vhodné strategie	80

4	Vlastní návrhy řešení.....	84
4.1	Poznatky ze SWOT analýzy.....	84
4.2	Personalizovaný internetový obchod	85
4.2.1	Aplikace	86
4.3	Aktivita na sociálních sítích	87
4.4	Nový obchodní model	88
4.5	Ekonomické zhodnocení.....	92
4.6	Analýza rizik	95
	Závěr	97
	Seznam použitých zdrojů	99
	Seznam obrázků	105
	Seznam tabulek	106
	Seznam grafů.....	107
	Seznam příloh.....	108

Úvod

Kdybychom si položili otázku, co je pro dnešní moderní dobu charakteristické, byla by to jednoznačně neustálá změna. Je to převážně zapříčiněno existencí nových technologií, které lidem usnadňují jejich každodenní život. To platí také pro obchodní odvětví. Změnily se přání a potřeby zákazníků, lidé jsou daleko více pohodlní, proto mají jiné nároky a požadavky, než mívali dříve. Roste počet nových firem, dochází k inovativním změnám ve společnostech, a také vznikají nové způsoby komunikace a sdělování informací. Firmy se pokouší co nejvíce vyhovět svým klientům a snaží se tak přicházet i s novými nápady, jak přilákat nové potenciální zákazníky. Kvůli pohodlnosti zákazníků to není jednoduché, jelikož společnosti musí určit, jak správně na nákupčí zapůsobit, aby si jejich výrobek či zboží pořídili. Je k tomu zapotřebí efektivní reklama, která musí umět oslovit správné publikum, na které je reklama cílena, dále určitě rozumět dnešním trendům a využít je pro svou propagaci výrobku, zboží nebo služeb, a také neustále pozorovat, jak na tyto potřeby a přání reagují konkurenční společnosti. V dnešní době je také nutné umět pracovat se sociálními sítěmi, jelikož tyto platformy využívá už velké množství firem a organizací a dá se tam nejjednodušeji oslovit zákazníka, aniž by musel kamkoliv chodit či něco vyhledávat na internetu.

Proto je tato bakalářská práce zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti TART, s.r.o. Tato firma se zabývá výrobou a distribucí obalových materiálů a je jedním z největších společností svého druhu ve střední Evropě. V posledních letech firma zaznamenala značný růst obrátu i zisku, které byly rekordní v rámci její existence na trhu. Přes veškeré obchodní úspěchy a ekonomický růst, se jako možná velká hrozba do budoucnosti jeví postupné stárnutí širšího obchodního managementu firmy a s tím související postupná ztráta schopnosti reagovat a akceptovat nové trendy obchodní a marketingové komunikace se zákazníky. To je pochopitelně potenciálně velká hrozba, která může mít zásadní vliv na budoucí růst společnosti.

Tato bakalářská práce se tedy bude věnovat identifikaci problematických míst podniku a pokusí se definovat nové moderní přístupy, metody a cesty, které by firma mohla začít využívat tak, aby byla i v budoucnu schopna kontinuálního růstu a upevnování své pozice na trhu.

1 Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Vymezení problémů

V dnešní moderní době je pro podniky stále obtížnější a finančně nákladnější se prosazovat na trhu, a to jak na trhu tuzemském, tak i na zahraničním. Neustále rostoucí počet nových podniků, vzrůstající nároky, potřeby a přání zákazníků, či technický a technologický vývoj, nutí firmy podnikat důležité strategické kroky pro udržení své konkurenceschopnosti na trhu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na společnost TART, s.r.o., která patří mezi největší výrobce a distributory obalových materiálů ve střední Evropě. V současnosti má firma, se sídlem v Brně, kromě několika poboček a výrobních závodů v České republice, také dceřiné společnosti podnikající na Slovensku, Německu, Polsku, Maďarsku a Turecku. Ačkoli se firmě, za více než 30 let existence neustále daří posilovat pozici, rozvíjet své aktivity a dostávat se na další trhy, nemůže ve svém snažení polevit.

Postupným „stárnutím“ firmy se však společnost potýká i se zvyšujícím se věkovým průměrem širšího obchodního vedení společnosti. Tento fakt může v budoucnu způsobit značný problém, jelikož firma neklade dostatečný důraz na výchovu vlastních mladých pracovníků, kteří by jednou mohli stávající vedení nahradit.

Souvisejícím efektem této situace je pak velmi konzervativní obchodně prodejní politika společnosti, vycházející z sice dlouhodobě úspěšného, nicméně v současné době již v mnoha ohledech poněkud zastaralého způsobu prodeje a oslovování potenciálních zákazníků. Největším nedostatkem je absence moderních způsobů prodeje zaměřených na mladší generace zákazníků.

1.2 Cíle práce

Základním principem podnikání je tvorba zisku. Aby byl tento proces trvalý a kontinuální musí každá firma neustále přizpůsobovat, rozvíjet a zdokonalovat veškeré své činnosti, včetně činností prodejních. Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních

aktivit prostřednictvím progresivních prodejních metod, který by společnosti, která je dále popsána, pomohl ke zvýšení objemu prodeje a tím i zisku.

1.2.1 Dílčí cíle práce

Aby bylo dosaženo hlavního cíle, je zapotřebí stanovit cíle dílčí, mezi které patří:

- analýza tržního prostředí firmy
- identifikace nedostatků a rezerv v prodejní činnosti
- navrhnutí nových způsobů prodeje

1.3 Metody a postupy zpracování

K dosažení všech stanovených cílů se bakalářská práce v první části zaměří na studium doporučené odborné literatury, oborových magazínů a věrohodných internetových zdrojů. Všechny získané informace budou podrobně popsány a vysvětleny. Poznatky z teoretické části se pak konkrétně aplikují v části analytické, kde se práce zaměří na analýzu a popis firmy a zhodnotí její současný stav. V poslední části budou vytvořeny konkrétní návrhy pro rozvoj modernějších obchodních aktivit, získané z teoretických a praktických poznatků během tvorby bakalářské práce.

Na základě informací získaných výše popsanou činností bude provedena analýza tržního prostředí firmy, tedy analýza vnějšího, oborového a vnitřního prostředí a následně pak SWOT analýza podniku. Po důkladných analýzách jednotlivých prostředí, které budou zakončeny souhrnnou SWOT analýzou, budou definovány návrhy na odstranění či maximální eliminaci veškerých zjištěných problémů v obchodním a marketingovém prostředí podniku. Všechny analýzy budou podrobně zpracovány v teoretické části a následně pak aplikovány v části analytické. Zde budou jen stručně uvedeny a popsány.

Analýza vnějšího prostředí

V první řadě se práce zaměří na analýzu vnějšího prostředí společnosti. Jedná se o prostředí, které nepřímo ovlivňuje chod firmy a jak firma na tyto vlivy reaguje. K analýze vnějšího prostředí bude použita **analýza SLEPTE**. Do ní patří prostředí ekonomické, sociální, politické, technologické a prostředí ekologické. Analýza SLEPTE byla vybrána právě z toho důvodu, že je na rozdíl od jiných typů této analýzy rozšířená a popisuje větší

počet prostředí, které na zkoumaný podnik působí. Díky této analýze bude odpovězeno na otázky, jak se mohou jednotlivá prostředí časem měnit, jak silný mají na firmu dopad a jestli společnost ovlivňují pozitivně nebo negativně (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21-22; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 106).

Analýza oborového prostředí

V této části se bude práce zabývat **analýzou trhu a konkurence**. Definuje se charakteristika trhu, na kterém společnost působí. Provede se analýza jak trhu tuzemského, tak i trhu zahraničního a určí se jejich velikost a jaká je zde nabídka a poptávka. Vyhodnotí se, kdo jsou zákazníci firmy, dodavatelé, jaká je celková ziskovost podniku a co z těchto kritérií představuje pro podnik příležitost nebo hrozbu (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21-23).

Dále se práce bude zabývat analýzou konkurence. V rámci této analýzy bude využita tzv. **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**. Ta bude napomáhat při odhadování možného vývoje konkurence. Je v ní zahrnuta intenzita konkurenčních sil, vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, bariéry vstupu nebo substituční produkty. Podle toho, jaké informace firma z této analýzy získá, tak bude dále v budoucnosti postupovat (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21-22; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 106).

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje faktory, které se týkají vnitřního řádu firmy, strategických plánů, jaké jsou vztahy mezi pracovníky, firemní kultura či jak firma působí na své okolí. V rámci této analýzy bude zkoumáno, jaká je věková a sociální struktura společnosti, jak vyspělá jsou jednotlivá oddělení, jak firma dokáže efektivně nakládat se svým obchodním potenciálem, jaký je vztah mezi firmou a jejími zákazníky nebo jaká je organizační struktura podniku. Opět budou využity modely, které pomohou při zkoumání všech výše zmíněných témat. Mezi ně patří **McKinseyho model 7S**, který zhodnotí sedm prvků, jež určují, jaký má firma v současné situaci na trhu úspěch a jestli potřeb provést nějaké změny. Následuje **analýza obchodních aktivit**, která určí, co firma vykonává v rámci celkového působení na trhu a zda tyto činnosti provádí efektivně. Dále **analýza obchodního modelu** vybrané společnosti, který vytyčí několik položek, které charakterizují, co je hlavními aktivitami podniku, co vytváří za produkty, z čeho získává

příjmy nebo co jsou klíčové zdroje nutné k fungování celého podniku. Poté **analýza zdrojů**. Díky ní bude vyhodnoceno, jak jsou ve firmě zastoupeny 4 druhy zdrojů, se kterými může fungovat na trhu. Určí se, jestli jsou tyto zdroje kvalitní, dostačující a pro podnik významné. A nakonec **marketingový mix**. Ten vyhodnotí kvalitu marketingu firmy. Co vyrábí, kde ho prodává, jak ho propaguje, a hlavně jestli se zajímá i o své zákazníky a snaží se s nimi tvořit dobré a dlouhotrvající vztahy. Díky využití všech zmíněných analýz pak budou vyhodnocením získány podstatné silné a slabé stránky podniku, které budou představovat důležitý bod pro tvorbu návrhu řešení (Zamazalová, 2009, s. 40; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21-22).

SWOT analýza

Tato analýza bude v bakalářské práci využita za účelem celkového zhodnocení současné situace podniku. Dokáže přesně určit jaké jsou vnitřní a vnější faktory, které mají na danou společnost vliv. Tyto vlivy mohou být jak pozitivní, tak i negativní. Analýza SWOT rozděluje vnitřní sektor na silné a slabé stránky a vnější sektor pak na příležitosti a hrozby. Ty budou sepsány na základně vyhodnocených analýz (Kotler, Keller, 2016, s. 71-73). Díky této analýze bude možno určit, v jaké situaci se firma nachází a jaké by případně měla učinit kroky k dosažení kvalitnějších výsledků a zlepšení své pozice na trhu. Pomůže také určit, jak je společnost schopná zvládat změny, zda na ně reaguje a jestli jsou reakce efektivní. Ze závěrů SWOT analýzy budou v závěrečné kapitole sestaveny návrhy, které budou řešit problémy, jež se ve firmě vyskytují (Hanzelková et al., 2013, s. 125-129).

Návrhy řešení zkoumaného problému

V poslední části práce bude z použitých analýz vytvořen návrh řešení problému, který firmě pomůže při rozvinutí jejich prodejních metod. Vytyčí se jednotlivé návrhy a způsoby jejich využití. Vytvoří se celkové ekonomické hodnocení návrhů, kde budou vyhodnoceny náklady a výnosy spojené s návrhem řešení. Nakonec bude sestaven nový obchodní model, rozšířený o stávající hodnoty.

2 Teoretická východiska práce

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy, k jejichž popisu budou využity poznatky z vědeckých prací a odborných článků. Charakterizuje se podnik, jak vzniká, jaké jsou stanovené cíle podniku, či jaká je jeho strategie. Budou vysvětleny způsoby tvorby strategie a jaké se pro tyto účely používají metody a analýzy. Závěrečná teoretická část bude obsahovat shrnutí tématu, na které pak bude navazovat část analytická, ve které budou veškerá teoretická východiska aplikována na reálnou situaci v analyzované společnosti TART, s.r.o.

2.1 Obchodní podnikání

Pojem podnikání je obchodním zákoníkem definováno jako „*soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Jinými slovy podnikání je proces, v rámci kterého jsou zakládány a provozovány organizace a společnosti, které vykonávají určitou činnost, která jim přináší zisk (Mulačová et al., 2013, s. 15).

Osoba, která společnost provozuje, se nazývá podnikatel. Podnikatelem může být buď fyzická nebo právnická osoba. Za fyzickou osobu, se považuje jakýkoliv žijící člověk, který společnost zakládá, vlastní ji a stará se o její řízení. Podnikatelem může být také osoba právnická, která byla uměle vytvořena a je považována za určitou organizaci nebo společnost. Mezi konkrétní právnické společnosti patří například společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti nebo různé neziskové organizace (Mulačová et al., 2013, s. 15).

Každý podnikatel se snaží řídit podnik tak, aby dosahoval co nejvyššího dosažitelného zisku. Pro to, aby mohl takových výsledků dosáhnout, je zapotřebí dokázat uspokojit přání a potřeby všech zákazníků. Díky průběžnému a správnému způsobu pozorování trendů a zkoumání okolí podniku, může firma poměrně spolehlivě určit, jaké zboží či služby zákazníci vyžadují, a tím zvýšit pravděpodobnost úspěchu společnosti na trhu. Avšak zaručit, že firma bude úspěšná, je víceméně nemožné, protože uspokojování potřeb a přání zákazníků je základním, ne však jediným, předpokladem úspěchu. Je to také ovlivněno tím, v jakém odvětví podnik působí, finanční náročností podnikání, reálnou

konkurenceschopností apod. Kromě toho záleží i na riziku, které by musel podnikatel podstoupit, aby byl na daném trhu úspěšný. Je známo, že platí, čím větší je riziko, tím větší je zisk, ale také větší pravděpodobnost neúspěchu (Mulačová et al., 2013, s. 15).

2.2 Podnik

Samotný podnik lze chápat jako určitou společnost či organizaci, která byla vytvořena za účelem dosahování zisku prostřednictvím vykonáváním konkrétní činnosti. Obchodní zákoník definuje podnik jako „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání*“ (Mulačová et al., 2013, s. 15-16).

Podnik se člení podle různých kritérií. Základní rozlišení podniku podle právní formy je na podnikání fyzické a právnické osoby. Z názvu podnikání fyzické osoby vyplývá, že je činnost prováděna jednotlivcem a nazývá se živnost (Mulačová et al., 2013, s. 29).

U podnikání obchodních společností můžeme podnik rozdělit na:

- osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
- kapitálové společnosti – společnost s ručeným omezeným, akciová společnost (Mulač a Mulačová, 2007; Mulačová et al., 2013, s. 30-39)

Osobní společnosti jsou charakteristické tím, že je řídí více než jedna osoba, kdy se všichni vlastníci nebo společníci aktivně zapojují do chodu celého podniku. Navíc není zákonem stanovena minimální výše vkladu společníků do firmy. Každý společník pak obdrží stejná dividenda z podniku, jelikož výše vloženého kapitálu jednotlivými vlastníky neovlivňuje částku jeho podílu na zisku. Osobní společnosti se rozdělují na veřejné obchodní společnosti (v.o.s.) a komanditní společnosti (k.s.) (Mulač a Mulačová, 2007; Mulačová et al., 2013, s. 30-31).

Kapitálové společnosti se od těch osobních velmi liší. Platí zde povinnost každého společníka vložit do firmy částku osobního kapitálu. Tento vklad také určuje výši vyplacených dividend společníkovi. Čili čím vyšší je hodnota vloženého kapitálu společníkem do podniku, tím vyšší je jeho podíl na zisku a hodnota jeho hlasu při rozhodování o chodu firmy. Kapitálové společnosti se dělí na společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.) (Mulač a Mulačová, 2007; Mulačová et al., 2013, s. 31-34).

Jak již plyne z názvu s.r.o., společníci firmy mají jen omezené ručení, a to jak rozsahově, tak i časově. Kromě toho mají také povinnost vkládat finanční částku do podniku pro vytvoření základního kapitálu. Celková výše základního kapitálu musí být minimálně 1 Kč s tím, že každý ze společníků musí vložit svůj vklad, a to ve výši minimálně 1 Kč. Společníků ve firmě může být od jednoho až po padesát členů. S.r.o. je nejběžnější a nejoblíbenější verze obchodní společnosti. Je to z toho důvodu, že zde není slučován kapitál podniku s osobním majetkem společníků (Mulač a Mulačová, 2007; Mulač et al., 2010; Mulačová et al., 2013, s. 32-33; Notářská komora České republiky, [2022]; ProfiSídla.cz, 2023a; 2023b).

Podniky se mohou také členit podle jejich velikosti. Velikost podniku se rozlišuje podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu společnosti v Eurech. Dělí se na:

- mikropodniky – 1–9 zaměstnanců s ročním obrátem do 2 mil. euro
- malé podniky – 10–49 zaměstnanců s ročním obrátem do 10 mil. euro
- střední podniky – 100–249 zaměstnanců s ročním obrátem do 50 mil. euro
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců s ročním obrátem nad 50 mil. euro (Mulačová et al., 2013, s. 16)

Dále se podniky mohou rozdělovat podle hospodářských sektorů, ve kterých působí. Pro podrobnější rozdělení podniku může být společnost po určení sektoru rozdělena ještě na konkrétní odvětví, které pod daný sektor spadá. Dělení je následující:

- průmyslové podniky – stavebnictví, těžební průmysl, výroba a rozvod elektřiny, vody a plynu apod.
- zemědělské podniky – zemědělství, lesnictví, rybolov
- podniky poskytující služby – obchod, doprava, bankovníctví apod. (Mulačová et al., 2013, s. 16)

2.2.1 Vize

Každý podnik by měl mít svou vlastní vizi. Ta určuje, čeho a jak chce firma v budoucnosti dosáhnout, kam by měla společnost směřovat a také by měla motivovat pracovníky k dobrým výkonům. Proto by vize měla být co nejjednodušší. Čili musí být srozumitelná, jasná, pozitivní, realistická a musí motivovat lidi, kteří ve firmě působí. Aby si podnik

mohl stanovit svou vizi, musí provádět analýzy, vnímat své okolí a trendy apod. Bez těchto kroků je pro firmu obtížné vize stanovit, což může zapříčinit, že zaměstnanci nebudou motivováni, špatnou image podniku nebo nedostatečnou konkurenceschopnost (Jakubíková, 2012, s. 86; Paulovčáková, 2015, s. 45-46).

„Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti významně odlišné od současnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filosofie, s níž jsou spojeny cíle a plány firmy. Dává odpověď na otázky: Jak bude vypadat podnik v budoucnosti? Jaká bude jeho organizační struktura, jeho produkty? Kdo budou jeho zákazníci?“ (Jakubíková, 2012, s. 86)

2.2.2 Poslání – mise

Poslání podniku vyjadřuje, jaký je hlavní důvod existence firmy. Vysvětluje smysl, kvůli kterému firma vznikla, jaká je její mise, jaké má cíle apod. Každá společnost by měla mít své stanovené poslání, kterého by se měla držet. Ať už se jedná o firmu zaměřující se na výrobu, či podnik poskytující služby, vždy by mělo být určeno, čím se daná společnost zabývá a čeho by chtěla dosáhnout. Musí vědět jaké konkrétní přání či potřeby bude chtít firma uspokojovat a jaké pro to bude vyrábět produkty nebo poskytovat služby. Měla by mít definované, jaké zákazníky chce firma oslovit a jakými způsoby si získat jejich loajalitu (Hanzelková et al., 2013, s. 3-5; Kotler a Keller, 2016, s. 61-63).

Jakmile si firma definuje své poslání, může si dále formulovat svou strategii, jaký bude její marketing nebo jak bude společnost oslovovat potenciální zákazníky. Tyto mise mohou být rozvedeny i do různých zásad, které podnik vyžaduje po svých zaměstnancích nebo jak by se firma měla řídit. Může se jednat o zachování ochrany životního prostředí nebo aby byly dodržovány dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti (Hanzelková et al., 2013, s. 3-5; Kotler a Keller, 2016, s. 61-63).

Bez definovaného poslání a bez specifikovaných misí a cílů nedokáže firma dostatečně konkurovat ostatním podnikům a tím pádem nebude ani dlouho působit na trhu a brzy zanikne. Pokud by společnost neměla přesně určený důvod své existence, těžko by firma dokázala dosáhnout velkých úspěchů a nebyla by schopna udržet se na trhu (Hanzelková et al., 2013, s. 3-5; Kotler a Keller, 2016, s. 61-63).

2.3 Obchod

Nejčastěji se na obchod nahlíží jako na činnost. V tomto případě se jedná o klasickou aktivitu, během které se provádí nákup výrobku, zboží nebo služby na jedné straně a prodejem na straně druhé. Je to nejzákladnější a nejobecnější pojetí obchodu, jelikož se ho mohou účastnit téměř všechny subjekty, které se na trhu vyskytují (Mulačová et al., 2013, s. 20-21).

Druhým nejrozšířenějším náhledem je ten, že se obchod bere jako instituce. Zde se jako obchodní instituce rozumí podnikající osoby, které se zabývají nákupem zboží a následně jejich prodejem. Tento náhled rozděluje obchodování se zbožím na obchod se spotřebním zbožím a se zbožím pro další podnikání. Obchod spotřebním zbožím neboli B2C, je druh obchodu, kde obchoduje společnost s koncovým zákazníkem (spotřebitelem). Za spotřebitelské zboží se považují věci jako potraviny, elektronika, oblečení apod. (Mulačová et al., 2013, s. 21).

Obchod se vyvíjel již od pravěku, kdy se jednalo o velmi primitivní formu obchodní činnosti. V dnešní době je obchodní podnikání daleko složitější a komplexnější téma. Díky tomu obchod může zaujímat funkce jako je přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní, překonání nesouladu mezi místem výroby a místem prodeje, zajištění rychlejšího a jednoduššího uhrazení závazků dodavatelům a mnoho dalších (Mulačová et al., 2013, s. 19-20).

Na druhou stranu obchod zbožím pro další podnikání je obchodování mezi dvěma podnikajícími subjekty. Tedy dvě společnosti, které mezi sebou uzavřou dohodu neboli B2B. Předmětem obchodu bývá zpravidla zboží určené pro další úpravu, různé výrobky nebo materiály (Mulačová et al., 2013, s. 21).

Kromě výše zmíněných pojetí obchodu, je možné obchod rozdělit i podle toho, jak velké je pole působnosti daného obchodu. Z toho důvodu se dají rozdělit na obchod vnitřní, zahraniční a mezinárodní (Mulačová et al., 2013, s. 21).

Vnitřní obchod znamená podnikání na regionální nebo celostátní úrovni. Veškeré obchodní činnosti probíhají jen na území daného státu, kde má společnost sídlo. Mezi výhody tohoto typu podnikání jsou malá časová náročnost a nízké náklady. Navíc dokáže

firma daleko jednodušeji oslovit tuzemské zákazníky, jelikož je zná daleko lépe než ty zahraniční (Mulačová et al., 2013, s. 22).

Zahraníční obchod se posouvá za hranice daného státu. Tady už probíhají činnosti známé jako vývoz a dovoz. Vývoz je export veškerého zboží či výrobků za hranice státu. Dovoz neboli import je zase doprava zboží a výrobků do země, kde má firma sídlo. Zahraniční obchod je oproti tomu vnitřnímu náročnější a nákladnější. Vyskytuje se zde daleko větší konkurence. Na druhou stranu podnikání na zahraničním trhu může přinést mnohem větší zisky než na trhu tuzemském (Mulačová et al., 2013, s. 22).

Poslední kategorií je obchod mezinárodní. Jak vyplývá z názvu, jedná se o podnikání mezi několika zeměmi. Jedná se o celosvětové měřítko, kde mohou spolu obchodovat společnosti z různých koutů světa. Dalo by se také říct, že to je jakési spojení vnitřního a zahraničního obchodu, rozšířené na globální úroveň. K tomu, aby byla nějaká společnost schopna obchodovat na mezinárodním měřítku, musí pro to jejich země podporovat tyto obchodní činnosti, ať už pomocí rušení kvót, cel atd. (Mulačová et al., 2013, s. 22).

2.4 Internetové obchodování

Firma, která není schopna během své existence přizpůsobovat komunikaci se zákazníky a metody prodeje měnícímu se tržnímu prostředí, má z dlouhodobé perspektivy velmi omezenou šanci být na trhu úspěšná, respektive vykazovat trvalý růst. Moderních metod je v dnešní době mnoho a jejich počet se neustále navyšuje. Ať už se jedná o globalizaci, prodej a komunikaci přes internet a mnoho dalších.

2.4.1 E-commerce

Kromě globalizace se mezi moderní metody prodeje řadí i tzv. e-commerce a znamená to souhrn veškerých činností a kroků potřebných k uskutečnění obchodu na internetu. Často bývá tento pojem milně nahrazován pojmem e-business. Rozdíl mezi nimi je sice nepatrný, ale je důležité je i přesto rozlišovat. E-business využívá k realizaci obchodních aktivit intranet, extranet a internet a e-commerce pouze internet (Kotler, Armstrong, 2007; Mulačová et al., 2013, s. 112).

„E-commerce představuje takovou obchodní činnost, kdy jsou prodejní a nákupní procesy realizovány s využitím elektronické komunikace, zejména internetu.“ (Kotler a Armstrong, 2007 cit. podle Mulačová et al., 2013, s. 112)

S touto formou obchodování se setkal každý subjekt, který minimálně jednou nakupoval na internetu. Funguje to tak, že si zákazník prohlíží internetový obchod, kde je nabídka veškerých produktů, které společnost nabízí. Klient si pak může vybrat libovolný druh a množství zboží, které chce pořídit. Ty se mu pak uloží do elektronického košíku. Když si zákazník vybral vše, co právě požadoval, přikročí k dalšímu kroku, a tím je platba, poskytnutí osobních identifikačních údajů a způsob dopravy. Zákazník si může zvolit, jakým způsobem chce vybrané zboží zaplatit a jak bude probíhat jeho doručení. Po provedení veškerých úkonů potřebných k řádnému nákupu zboží, je obchod úspěšně dokončen. Poté bude zásilka dopravena na konkrétní vybrané místo, kde ji kupující může vyzvednout, případně za poplatek je dodána na jeho adresu bydliště (Mulačová et al., 2013, s. 112).

Obchodování na internetu může probíhat v několika různých prostředích. Mezi ty nejčastější se řadí obchodování mezi podniky (B2B), obchodování mezi podnikem a koncovým zákazníkem (B2C), vzájemný obchod mezi zákazníky (C2C) nebo obchod kdy zákazníci prodávají produkt společně (C2B) (Mulačová et al., 2013, s. 112).

Forma obchodu typu e-commerce má značné benefity, kterými disponuje a může tak konkurovat jiným prodejním sítím. Tyto přednosti se dají rozdělit podle toho, kdo z nich má užitek. Jestli zákazník nebo prodejce. Pro prodejce bude určitě příznivé to, že prostřednictvím e-commerce dosáhne daleko nižších fixních nákladů nebo provozních nákladů na činnost. Nejsou zde žádné bariéry pro vstup podniku na trh a společnost může jednoduše a efektivně aktualizovat nabídku svých produktů a služeb. Z pohledu klienta jsou mezi hlavními výhodami především nízké ceny za produkty, komfort při nakupování, rozsah nabídky produktů nebo jednoduché získávání potřebných informací k uskutečnění nákupu. Nevýhodou je omezenost při kvalitativním porovnávání zboží, kdy produkt je možné vidět jen na obrázku. To může poněkud zkreslit zákazníkovi představu a ten pak může při výběru produktů znejistit (Mulačová et al., 2013, s. 113-114).

Velkou bariérou rychlejšího rozvoje této formy prodeje, je určitá míra rizika spojeného s případnou finanční transakcí prováděnou ve virtuálním prostředí internetu. Tento fakt související s extrémním rozvojem internetových podvodů, tak obecně brání mnoha potenciálním uživatelům v používání e-commerce produktů (Mulačová et al., 2013, s. 113-114).

2.4.2 E-shop

K tomu, aby mohla společnost obchodovat na internetu se zákazníky, měla by mít vytvořenu vlastní webovou prezentaci neboli webové stránky. Internetový web určený k obchodování se nazývá e-shop. V předchozí kapitole již byl princip e-shopu nastíněn. Bylo vysvětleno, jaké úkony může zákazník na e-shopu provádět, jak si může daný produkt vybrat, zaplatit a nechat dovést. Těchto funkcí má internetový obchod mnoho, některé jsou standartní, jiné zase mimořádné (Mikulášková a Sedlák, 2015, s. 92-96).

Funkce zmíněné v úvodu prvního odstavce jsou jedny z těch běžných, které poskytuje téměř každý e-shop. K těm základním funkcím, které ještě zmíněny nebyly, se dále řadí filtrování produktů, registrace zákazníků nebo vyhledávání na e-shopu. K mimořádným neboli nadstandartním službám, které tyto webové prohlížeče mohou poskytovat, se nahlíží trochu jinak. Vždy záleží na typu webu a co konkrétně nabízí. Podle toho se může seznam nadstandartních služeb lišit. K těmto funkcím se řadí například podpora různých jazykových mutací, kdy si zákazník může vybrat svůj preferovaný jazyk. Podpora měn, kdy si klient může zjistit, kolik dané zboží stojí v odlišných měnách, které daný web podporuje. SMS zprávy, zákaznické recenze produktů, sledování stavu objednané zásilky apod. (Mikulášková a Sedlák, 2015, s. 94-96).

Jako tomu bývá i v klasických případech zakládání společností, i zde je nutné udělat několik důležitých kroků před spuštěním vlastního e-shopu. K těmto krokům patří analyzování konkurence, zda bude mít e-shop šanci na úspěch, kolik finančních prostředků je firma ochotna investovat do tvorby webu a jeho provozu. Samozřejmě podnik musí mít vytyčené konkrétní cíle, proč si daný e-shop zakládá. Musí mu věnovat určitý čas a energii, aby byl web kvalitně zpracován. Musí dobře zapůsobit na zákazníky, což znamená, aby byl jednoduchý, přehledný, vizuálně uspokojivý atd. (Mikulášková a Sedlák, 2015, s. 41-44).

2.5 Management

Pojem management vyjadřuje způsob, jakým se řídí firma. Věnuje se chodu celé firmy, jak zaměstnanci pracují a s jakou technologií a jaké jsou vztahy mezi jednotlivými kolegy na pracovišti. Zabývá se tím, jak jednotlivé skupiny zaměstnanců dokáží pracovat společně jako tým. Kontroluje se průběžný stav týmu a jím vykonávaný projekt. Jaké materiální, finanční nebo lidské prostředky k tomu využívají. Zda jsou během těchto činností dodržovány ekologické, bezpečnostní či hygienické normy apod. (Veber et al., 2021, s. 11-15).

Podnik se v rámci managementu snaží vytvořit co nejlepší tým, ve kterém budou všichni členové schopni spolupracovat, být efektivní a produktivní. K tomu, aby firma odhalila kvalitu tohoto týmu, se často zkoumá jeho hospodárnost, účelnost a efektivnost. Z angličtiny zkratka 3E. Jedná se tedy o to, jak dokáže skupina šetrně nakládat se svými zdroji. Jaké doprovodné služby a aktivity firma podniká k tomu, aby co nejlépe prodala své zboží nebo služby zákazníkům. A nakonec jak dokáže společnost efektivně propojit jednotlivé součásti tak, aby maximalizovala zisk a minimalizovala náklady. K tomu se váže i **ekonomické zhodnocení**, které vyhodnotí, jestli se daný projekt vyplatí realizovat nebo ne (Veber et al., 2021, s. 11-15).

Management kromě toho řeší i technologickou stránku firmy. Zkoumá vývoj v oblasti nových strojů, moderní techniky, inovace atd. Díky této kontrole a případné adaptaci se může společnost výrazně posunout vpřed v různých oblastech působení. Avšak kromě pořízení nových technologií je důležité, aby podnik uměl i s novým zařízením pracovat. Proto musí být prováděny často různé změny ve výrobě, zaměstnanci musí podstupovat školení, aj. Firma ale nesmí opomenout ani vývoj v samotné společnosti. Tento měnicí se jev je úzce provázán s konkrétním managementem, který na tyto změny aktivně reaguje (Veber et al., 2021, s. 11-15).

Management má více významů, které se odlišují od sebe podle toho, kde je tento pojem užíván. Jedná se o interpretace ve smyslu vykonávání nějaké konkrétní činnosti nebo skupiny lidí tvořící tým anebo jako společenskovední disciplína. Všechny mají ale stejný princip, a to zařídit, aby daná společnost prosperovala, vytvářela zisk a udržovala kvalitní vztahy uvnitř firmy. Podnik může být rozdělen na firmu podnikatelskou a neziskovou.

Každá z nich využívá trochu jiný způsob řízení a odlišují se svými cíli a záměry. Management jako takový se neustále vyvíjí, využívá informace i z jiných oborových odvětví, což napomáhá společnosti správně fungovat. (Veber et al., 2021, s. 11-25).

Manažer

K tomu, aby management společnosti správně fungoval, musí být v jeho čele konkrétní osoba, zaměstnanec firmy s dominantním postavením neboli manažer. Manažer je jednoduše ten, která řídí chod firmy. Stará se o provozní aktivitu společnosti, má na svědomí finanční zdraví podniku nebo se zabývá vývojem firmy atd. Je to zaměstnanec jako každý jiný ve firmě, má však vyšší postavení, je tedy nadřazeným v hierarchii podniku a má i lepší plat než ostatní kolegové. Běžný zaměstnanec vykonává úkoly, které mu byly zadány a podává hlášení manažerovi. Nad manažerem ve většině případů stojí vlastník firmy, který dohlíží na všechny manažery, kontroluje, jak se firma rozvíjí a zda manažeri postupují správným směrem. Má navíc poslední slovo při řešení strategických plánů a cílů společnosti (Veber et al., 2021, s. 20-22).

Manažer jako takový nemusí mít jen jedno specifické postavení. Je několik úrovní, které může každý manažer zastávat. Na té nejnižší pozici jsou manažeri první linie. Ti se starají jak o provozní činnosti, tak například o řízení skladů, servisů atd. Obvykle to bývá nejpočetnější skupina řídicích pracovníků. Druhá úroveň řízení je střední management. Tito pracovníci jsou na vyšší pozici než manažeri první linie, je to méně početná skupina a jejich rolí je řízení závodů nebo oddělení prodeje, nákupu, personalistiky apod. Na poslední a nejvyšší úrovni jsou vrcholový manažeri. Označení takového manažera se v závislosti na velikosti firmy může lišit. V malých firmách bývají tyto manažeri označováni jako výkonní ředitelé, ve větších podnicích to pak bývá generální ředitel nebo prezident společnosti. Jejich úkolem je dohlížení na ty nejdůležitější činnosti společnosti a starají se o celkový provoz podniku. Propagují a reprezentují firmu a do jejich kompetence spadá i jmenování nebo odvolávání ostatních podřízených manažerů (Veber et al., 2021, s. 20-22).

2.5.1 Řízení rizik

V rámci řízení projektů je potřeba kontrolovat i rizika s ním spojená. Jedná se o negativní faktor, který může zapříčinit ohrožení splnění projektu. Každý projekt může obsahovat

různé typy rizik, které se zde mohou objevit. V tomto souboru se vyskytují rizika s odlišnými váhami dopadů a pravděpodobností výskytů. Úkolem podniku je tato rizika identifikovat, analyzovat a vyhodnotit. Během identifikace rizik ke stanovenému projektu se firma snaží zjistit jen ta nejvýznamnější. Často podnik vychází ze zkušeností z minulých projektů nebo využívá jiné způsoby identifikování rizik. V analytické části se pak hodnotí, jaká je hodnota jejich dopadu nebo výskytu v projektu a podle stanovených vah významnosti rizika se určí, do jaké kategorie jednotlivé hrozby spadají. Rizika se rozdělují na nízká, střední a vysoká. V poslední části se vyhodnotí, jak bude společnost na jednotlivá rizika reagovat a jak bude dále postupovat. Jinými slovy, jestli se jedná o významné hrozby, které firma musí neprodleně eliminovat nebo se jedná o rizika malého charakteru, na které firma nemusí v současné chvíli brát ohledy (Střelec, 2015; Čep, 2019).

2.6 Marketing

Marketing má mnoho podob a definic, kde nelze jednoznačně určit, která z nich by mohla být nejpřesnější a nejpřístižnější. Jednu z nejformálnějších definic marketingu nabízí American Marketing Association (2017), která zní: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (American Marketing Association, 2017).

Člověk má v sobě od pradávna zakořeněné potřeby něco vlastnit. Má určitá přání, touhy, potřeby, které potřebuje naplnit. Proto nějaká verze primitivního marketingu, která svou činností ovlivňovala lidstvo pro nákup určitého produktu, vznikl už před několika tisíci lety. Od té doby se marketing vyvíjí, aktualizuje a zlepšuje do podoby, jak je znám dnes. V dnešní době je však mnohem náročnější zákazníky zaujmout, jelikož existuje velké množství konkurence, kdy každá firma má své marketingové strategie, a jejich prostřednictvím se snaží získat zákazníky na svou stranu (Paulovčáková, 2015, s. 11-14). Zákazník má různorodá přání a potřeby, přičemž marketing je jedním z prostředků k jejich uspokojování. Záleží na každé výrobní či obchodní společnosti, jakými způsoby a prostředky bude své produkty nabízet a přesvědčovat spotřebitele, že zrovna jejich zboží či služba jsou právě ta řešení, která zákazníkovi nejlépe pomohou daná přání a potřeby

splnit či realizovat. Hlavním cílem každé firmy by pak mělo být vytvoření kvalitního a dlouhodobého vztahu se zákazníkem tak, aby se rád opakovaně vracel a pomáhal šířit dobré jméno svého dodavatele. K důkladné analýze zákazníků se často využívá CRM systém neboli Customer Relationship Management. Ten sbírá důležité informace o zákaznících, na které se firma snaží zacílit. CRM systém poskytuje data o tom, co zákazníci poptávají za produkty, zboží nebo služby, jaké zákaznické služby často vyhledávají apod. Ze získaných informací pak společnost může upravit svou obchodní strategii, aby mohla vyhovět co největšímu počtu zákazníků (Paulovčáková, 2015, s. 11-14; Vyber CRM, 2024).

Výrobek nebo služba musí mít pro zákazníka nějaký užitek. Může se jednat i o produkt nebo službu, kterou na počátku zákazník ani sám ještě nezná a neví, že ji vůbec potřebuje. Pomocí originálního nápadu a správného využití marketingu, je pak podnikatel schopen zákazníka přesvědčit, že právě takovou službu či produkt nutně potřebuje. (Paulovčáková, 2015, s. 11-14; Přikrylová, 2019, s. 18).

Podrobně tyto potřeby a přání definuje Kotler a Keller (2016), kteří je rozdělili na 5 druhů:

- Vyjádřené potřeby – zákazník ví, jaký specifický produkt nebo službu chce
- Skutečné potřeby – zákazník chce od daného produktu, aby měl konkrétní vlastnosti, které od něho spotřebitel očekává
- Nevyjádřené potřeby – zákazník očekává služby na profesionální úrovni, které s koupí produktu souvisí
- Nadstandartní potřeby – jsou to jakési bonusy neboli vše, co je navíc a není součástí původní verze produktu nebo služby
- Tajné potřeby – jak zapůsobí zákazník na své prostředí a jak ho budou lidé po koupi vnímat (Kotler a Keller, 2016, s. 31)

2.6.1 Marketingový mix

Jak již bylo v předchozí podkapitole zmíněno, marketingový mix je jednou z podnikových činností, díky které může společnost ovlivňovat chování zákazníka. Marketingový mix rozděluje čtyři oblasti nástrojů, které podnik využívá pro přesvědčování spotřebitelů, aby si dané zboží nebo službu zakoupili. Jsou označovány jako 4P a jedná se o:

- **Product** (produkt, výrobek) – podstatná je kvalita výrobku, jeho vzhled nebo jaká je jeho nabídka, to a mnoho dalších aspektů ovlivňuje zákazníka, jestli si produkt pořídí či ne
- **Price** (cena) – jaké jsou platební podmínky, slevy zboží a služeb a ceníky, vše se odráží od konkurence, poptávky nebo popularity značky
- **Place** (distribuce, umístění) – jaké distribuční cesty podniky využívají, jaký je prodejní sortiment apod.
- **Promotion** (komunikace, propagace) – díky činnostem firmy jako je například tvorba reklamy, osobní prodej produktů nebo podpora prodeje, dokáže společnost vzbudit v zákazníkovi zájem o výrobek a přesvědčit ho, aby si daný produkt pořídil (Mulačová et al., 2013, s. 247-248)

Nevýhodou modelu 4P je to, že představuje pohled ze strany dodavatelů, kteří se snaží ovlivňovat zákazníky ke koupi produktu. Tyto výhody musí mít také spotřebitelé, kteří by si jinak nemuseli produkt koupit. Proto vedle 4P existují navíc 4C, které vyjadřují čtyři marketingové nástroje z pohledu zákazníků. Jsou to:

- **Customer solution** – někdy také označováno jako „Customer value“ a vyjadřuje, jak se řeší hodnoty pro zákazníka a jeho potřeby
- **Customer cost** – nebo také „Cost to the customer“, zabývá se výdaji spotřebitelů
- **Convenience** – vyjadřuje pohodlí a dostupnost řešení
- **Comunication** – jak prodejci komunikují se zákazníky (Mulačová et al., 2013, s. 246-247; Přikrylová et al., 2019, s. 19)

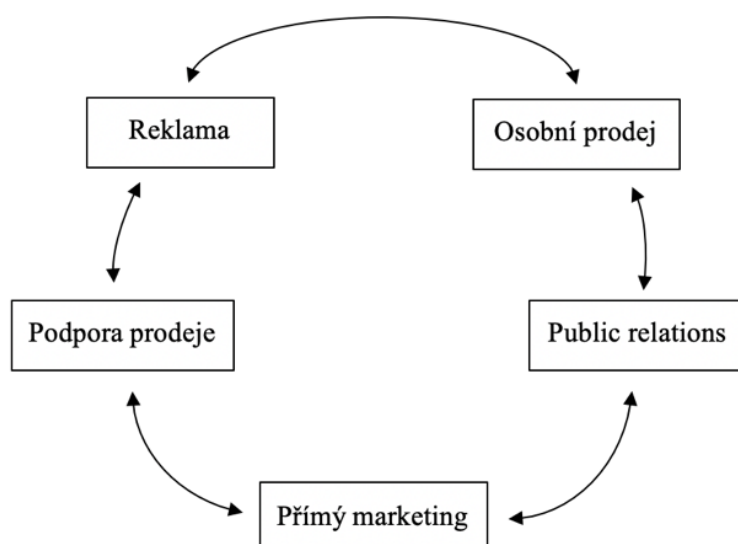
2.7 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je proces, pomocí kterého dokáže společnost kontinuálně komunikovat se svými zákazníky, obchodními partnery a ostatními subjekty působící na obchodní podnikání firmy. Díky tomuto procesu je firma schopna aktivně působit na své okolí a přispívat tak k šíření lepšího povědomí o společnosti. Dokáže své stálé a potenciální zákazníky informovat, různě je přesvědčovat a pozitivně ovlivňovat ke spolupráci. Díky těmto aktivitám si pak spotřebitelé mohou podnik, případně jeho

produkty, dostatečně zapamatovat a v lepším případě i oblíbit, aby se pak stali stálými zákazníky (Zamazalová, 2009, s. 182; Kotler a Keller, 2016, s. 579-581).

Firmy mohou používat různé typy nástrojů marketingové komunikace pro navázání kontaktu se spotřebiteli. Řadí se sem například reklama, podpora prodeje, public relations nebo osobní prodej. Jsou navzájem propojené a vzájemně na sebe také působí. Tento systém se nazývá komunikační mix a udává přesné a smysluplné informace o společnosti a o produktech, které nabízí nebo prodává. Primárními cíli marketingové komunikace je poskytovat informace o podniku nebo zboží zákazníkům, aktivně navyšovat poptávku firmy nebo přesvědčit klienty, že nabízený produkt je ten správný. S tím souvisí i cíl zdůraznit kvalitu a jedinečnost produktu, která převyšuje vlastnosti konkurenčních výrobků (Zamazalová, 2009, s. 182-183; Kotler a Keller, 2016, s. 582).

Dalším cílem marketingové komunikace je stabilizace obrátu nebo udržování pevných vztahů mezi společností a zákazníky. Všechny tyto kroky, které vedou ke zvyšování povědomí o firmě a k navyšování jejich tržeb, by měly být uplatňovány v dlouhodobém horizontu. Žádná společnost nepodniká proces marketingové komunikace z krátkodobého hlediska. Chce vztahy se svými zákazníky udržet co nejdéle a stejně tak jako pozitivní povědomí mezi spotřebiteli (Zamazalová, 2009, s. 182-183; Kotler a Keller, 2016, s. 582-586).



Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zamazalová, 2009, s. 183; Kotler a Keller, 2016, s. 582)

2.8 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se člení na mikroprostředí a makroprostředí. Toto rozdělení se však může lišit, jelikož každý autor nahlíží na toto členění trochu odlišným způsobem. Kromě výrazu mikroprostředí existuje také několik dalších názvů, jako jsou mikrookolí, mezoprostředí nebo vnější mikroprostředí (Kotler a Armstrong, 2013; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 106-107)

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 107)

Z následující citace je patrné, že vlivy, které mají dopad na společnost, nemůže firma nějak kontrolovat nebo ovládat, a tím pádem se na ně může jen připravit, předvídat je a správně na ně reagovat, aby pro podnik nepředstavovaly ohrožení. K těmto neovlivnitelným jevům patří vlivy z prostředí ekonomiky, geografie, demografie, politiky, ekologie atd. Úkolem však je, aby firma zvolila pouze ty ovlivňující faktory, které mohou mít na ni největší dopad. Musí ale věnovat pozornost všem faktorům, jejich vývoji a do jaké míry mohou daný podnik působit (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 107-108).

2.8.1 Analýza SLEPTE

Můžeme se setkávat s různými variantami názvu této analýzy. Existují varianty SLEPT, PEST, PESTLE apod., avšak všechny tyto akronymy vyjadřují tu stejnou analýzu. Zabývá se zkoumáním vnějšího prostředí společnosti a snaží se zjistit, jaký bude její vývoj v budoucnosti. Jednotlivá písmena akronymu SLEPTE označují šest základních okruhů podniku, kterým se musí věnovat, aby správně odhalil budoucí vývoj prostředí. Jejím hlavním cílem při zkoumání vnějšího prostředí je tedy předpovídat budoucí stav a vývoj tohoto prostředí a vyhodnotit, zda se zde objevují nějaké příležitosti či hrozby. Rozdíl v jednotlivých akronymech je ten, že vyjadřují jiné oblasti okolí společnosti. PEST například vyjadřuje všechny okruhy kromě právního a ekologického. Koneckonců Mezi šest základních okruhů vnějšího prostředí patří:

- *Social* (sociální)

- *Legal* (právní)
- *Economic* (ekonomický)
- *Political* (politický)
- *Technological* (technologický)
- *Enviromental* (ekologický) (Hanzelková et al., 2013, s. 43-49)

U sociálních faktorů je důležité zkoumat například to, jak lidé reagují na produkty nebo služby, které podnik nabízí. Jaké jsou demografické faktory, jež mohou mít vliv na společnost. Nebo také jaký je životní styl a životní úroveň zákazníků a klientů. To vše je důležité analyzovat, aby firma věděla o případných hrozbách nebo příležitostech (Hanzelková et al., 2013, s. 50).

Právní faktory mohou mít dynamický ráz. Mohou se měnit, vyvíjet se atd. Proto je důležité tyto změny sledovat, aby se firma nedopustila nějakých přestupků či nelegálních činů. Tohle pravidlo obzvláště platí pro podniky zabývající se importem a exportem. Pro ně platí daleko více norem, kterých se musí držet. Avšak tyto změny mohou znamenat i určitou příležitost a výhodu podle toho, v jakém odvětví společnost působí (Hanzelková et al., 2013, s. 53-54).

Dále se monitorují faktory **ekonomické**. Zde se by firma měla pozorovat stav jak ekonomiky tuzemské, tak i té světové. Kromě toho také v jaké situaci je monetární a fiskální politika státu, inflace apod. Ekonomické faktory jsou navíc úzce spojeny s politickými faktory. Z toho důvodu by měla společnost vnímat, jaký vliv má politická situace země na ekonomiku nebo jestli se nezavádí různé regulace, normy, které mohou mít kladný nebo záporný vliv na ekonomiku a tím i na situaci firmy (Hanzelková et al., 2013, s. 56).

Kromě již výše zmíněných **politických** faktorů je nutné sledovat i další oblasti politické sféry. Jelikož cokoliv, co se v zemi děje, může různými způsoby ovlivňovat chod firmy. Tyto změny se mohou jednat úrovně zaměstnanosti, vzdělání lidí, embarga, volby, výše mezd nebo například války a přírodní katastrofy (Hanzelková et al., 2013, s. 61).

Dalšími faktory jsou faktory **technologické**. Zde se zkoumá vývoj nových technologií. Zjišťuje se, zda by je společnost mohla využít pro svůj prospěch nebo jestli je již nepoužívá i jiná konkurenční firma. Podnik musí dobře zvážit, v čem by daná technologie

mohla společnosti pomoci a do jaké míry. Proto musí firma nejdříve zvážit, jestli je pro ně například nově vyvinutý komponent dostatečně kvalitní a využitelný. Zkoumá se, jak může nová technologie pomoci firmě při vykonávání dané práce, kterou se zabývá, jestli by byl stroj dostatečně samostatný, ekologicky šetrný nebo zda bude například pomáhat v komunikaci se zákazníky a klienty pro vytváření lepších a kvalitnějších výsledků (Hanzelková et al., 2013, s. 62-63).

Jako poslední faktor mající vliv na společnost, je faktor **ekologický**. Je to poměrně nový faktor ve srovnání s ostatními, protože se jím firmy dříve tolik nezabývaly. Toto téma v posledních letech ve společnosti velmi rezonuje. Je to způsobeno i tím, že chování firem k životnímu prostředí bývá občas bezohledné. V tomto směru se provádí výzkum problematiky životního prostředí, klimatických nebo geografických podmínek, počasí či udržitelnosti rozvoje. Zkoumá se, jak společnost může svým konáním ovlivňovat přírodu, ať už pozitivně či negativně. Jak přispět k ochraně životního prostředí nebo k šetření přírodních zdrojů, kterými firmy velmi často plýtvají (Synek et al., 2015, s. 21).

2.9 Analýza oborového prostředí

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 112)

Jinými slovy daná definice vyjadřuje, že oborové prostředí a makroprostředí společnosti jsou velmi odlišné. Zatímco u makroprostředí není možné nějak měnit nebo ovlivňovat faktory, které na firmu působí, u mikroprostředí to možné je. To dává podniku možnost se dostatečně připravit na budoucí vývoj jednotlivých faktorů a svými činy tak změnit jejich průběh a dopad na firmu. Nejdůležitější vlivy, které mohou na firmu působit, jsou v další části práce vysvětleny v Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Společnost u těchto okolností musí určit, do jaké míry jednotlivé vlivy ovlivňují chod společnosti a co musí firma udělat, aby se těmto silám mohla bránit, vyhnout se jim nebo jakými kroky je eliminovat (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 112-113).

2.9.1 Analýza trhu

Nezbytnou součástí každého zkoumání prostředí podniku je analýza trhu. Bez ní by se firma jen stěží dokázala udržet na trhu mezi ostatními konkurenčními společnostmi. Podnik by se pro vstup na trh měl co nejlépe připravit, aby ho nic nepřekvapilo a mohl co nejefektivněji fungovat a být konkurenceschopný. K tomu je zapotřebí důkladná analýza a průzkum trhu, tzv. marketingový výzkum. Před vstupem na trh by měla firma zjistit, jaké konkurenční společnosti s ní budou soupeřit, kdo jsou jejich potenciální zákazníci a zda má firma vůbec šanci se svým produktem či službou na trhu uspět. Analýza se neprovádí jen v případech, kdy nová společnost vstupuje na trh, ale provádí se i tehdy, když podnik chce změnit trh, přijít s novým typem produktu nebo když dojde k nějaké významnější změně ve firmě (Mulačová et al., 2013, s. 265; Lucky Brand, 2022).

Pro společnost není nutné sledovat pouze aktuální stav trhu, důležitá je i jeho neustálá kontrola a predikce budoucího vývoje. Je nezbytně nutné pozorovat vývoj technologií, přání a potřeb zákazníků, ekonomickou a hospodářskou situaci apod. Firma tak může držet krok s konkurencí a poskytovat zákazníkům to, co zrovna žádají. Celkový seznam zkoumaných faktorů je ale rozsáhlý a podnik by neměl žádnou z těchto částí podceňovat (Mulačová et al., 2013, s. 265).

2.9.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jako další zmiňovanou analýzou používanou v oborovém prostředí je Porterova analýza prostředí. Zabývá se rozborem konkurenční pozice společnosti v daném odvětví, ve kterém podniká. Jako u ostatních analýz je i tato zaměřena na zkoumání potenciálních příležitostí nebo hrozeb, tedy faktory, které mohou ovlivňovat budoucí vývoj firmy. Nejedná se pouze o zkoumání jejich minulosti nebo současného stavu, důležitá je i jejich budoucnost. Společnost by měla tento typ analýzy využívat, jelikož díky ní mohou zjistit faktory, které mají na podnik významný vliv. Sem patří vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů a rivalita mezi společnostmi, které na daném trhu působí. Při analýze těchto pěti konkurenčních sil by měl podnik postupovat systematicky a obezřetně. Firma by měla v první řadě identifikovat základní hrozby, které na ni mohou mít negativní vliv. Poté se zkoumají možné příležitosti, jež

může podnik využít. Když se nějaké hrozby objeví, je namístě jejich eliminace a v případě příležitostí naopak jejich realizace (Hanzelková et al., 2013, s. 69-70).

K dostatečnému pochopení Porterova modelu je nutné vysvětlit jednotlivé činitele mající vliv na strategickou pozici firmy. Každý může na společnost působit odlišněji. Záleží totiž na odvětví podnikání. Některé faktory mohou tedy účinkovat slaběji, jiné zase silněji. Proto zde budou detailněji popsány (Hanzelková et al., 2013, s. 69-70).

Rivalita mezi společnostmi

Kaňovská a Schüller (2015) nazývají tento faktor jako **Intenzita konkurence uvnitř prostředí**. Pod tento faktor spadá, jakým způsobem se vyvíjí odvětví, ve kterém firma působí, jak je velké apod. Pestrost všech konkurenčních společností. Odlišnost jednotlivých produktů, které jsou na trhu nabízeny. Nebo jaké jsou bariéry výstupu (Hanzelková et al., 2013, s. 71; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 22).

Bariéry vstupu

Bariéry výstupu spadají sice pod jeden z faktorů, ale bariéry vstupu bývají daleko důležitější, proto jsou považovány za jeden z hlavních činitelů. Řadí se sem úspory z výroby, výrobová diferenciacce nebo politika vlády daného státu. Může být zmíněna i důležitost počtu konkurentů, jež se na trhu vyskytují (Hanzelková et al., 2013, s. 71; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 23).

Vyjednávací síla dodavatelů

Obecně existuje více dodavatelů, kteří nabízejí určité suroviny nebo produkty, které od nich odběratelé (zákazníci) poptávají. Poskytují rovněž substituty, kterými podniky dokážou nahradit původně žádané produkty. Také zde záleží na velikosti firmy vůči dodavatelům. Malá společnost bude mít problémy s navázáním spolupráce s dodavateli. Mimo jiné je podstatná i cena a kvalita, která může společnost ovlivnit při rozhodování (Hanzelková et al., 2013, s. 70; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 23).

Vyjednávací síla zákazníků

Tady hraje podstatnou roli početní poměr mezi zákazníky a dodavatelskými společnostmi, jak moc zákazníci nakupují, substituční produkty nebo reakce na ceny a jejich změny. Záleží na velikosti firmy, aby byla pro zákazníky dostatečně přitažlivá nebo

také kvalitě a diferenciaci zboží (Hanzelková et al., 2013, s. 70-71; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 23).

Substituční produkty

Všechny složky jsou úzce propletené. Ani u tohoto faktoru to není výjimkou. V této kategorii se kontroluje poměr mezi cenou a užitečností produktu nebo jak jsou klienti ochotni přistoupit na jiný nabízený produkt. Roli hraje i celková nabídka substitutů. Ta se samozřejmě odvíjí od celkové konkurence (Hanzelková et al., 2013, s. 71; Kaňovská a Schüller, 2015, s. 23-24).

2.10 Analýza vnitřního prostředí

Jak již bylo zmíněno u vnějšího prostředí, i zde existuje několik variant, jakými se definuje vnitřní prostředí společnosti. Je mnoho odborných publikací, v nichž se budou tyto názvy lišit. Občas je možné se setkat s výrazem mikroprostředí, jelikož tito autoři dělí vnější prostředí na makroprostředí a mezoprostředí (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119).

Pro zanalyzování vnitřního prostředí firmy je na prvním místě opět stanovení faktorů, které podnik ovlivňují. Analýza vnitřního prostředí slouží k tomu, aby mohla společnost vyjádřit, zda je její strategie, její schopnosti nebo zdroje na takové úrovni, aby byla schopna efektivně reagovat na případný vznik možných příležitostí nebo hrozeb. Po důkladném rozboru vnitřního prostředí firmy je podnik schopný vyjádřit, jaké jsou schopnosti firmy a jak může společnost provádět základní aktivity, které přispívají k určení správné strategie a postupu při vývoji, výrobě a prodeji produktů, nabízení služeb apod. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119-122).

V předchozích kapitolách jednotlivých prostředí společnosti byly faktory, které mají na firmu vliv, popsány jako síly, jejichž působení nelze ovlivnit vůbec nebo se dají různými aktivitami v určité míře pozměnit či modifikovat. V případě vnitřního prostředí dokáže podnik tyto faktory bezprostředně ovlivňovat, a dokonce je i řídit a ovládat. Jednotlivé faktory vnitřního prostředí jsou popsány v dalších odstavcích této kapitoly (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119-122).

2.10.1 McKinseyho model 7S

V oblasti vnitřního prostředí podniku se využívá model 7S, který rozděluje každou společnost na 7 základních prvků. Je to z toho důvodu, aby model mohl jednotně analyzovat veškeré prvky, které určují úspěšnost realizované strategie společnosti. Všechny faktory na sebe vzájemně působí (Hanzelková et al., 2013, s. 115).

Co tedy jednotlivá S modelu vyjadřují? Je to sedm těchto základních faktorů:

Strategie. Zde není potřeba ani vysvětlovat. Jedná se o jakýsi záměr, převážně dlouhodobý, kterým se snaží společnost dosáhnout svého cíle nebo nějakého úspěchu (Hanzelková et al., 2013, s. 115).

Struktura vyjadřuje konkrétní uspořádání nebo organizaci daného podniku. Jaká je jeho náplň, a to jak ta výkonná, tak i ta významová (Hanzelková et al., 2013, s. 116).

Systémy řízení. Jak vyplývá z názvu, jedná se o definovanou soustavu procesů, způsobů nebo systémů, jež napomáhají při řízení podniku. Mezi ně se řadí prostředky komunikační, informativní, kontrolní apod. (Hanzelková et al., 2013, s. 116).

Styl manažerské práce je způsob, jakým v dané firmě funguje a pracuje oddělení managementu. V každé společnosti může ale management fungovat odlišnými způsoby a nemusí být tedy nutně stejný (Hanzelková et al., 2013, s. 116).

Spolupracovníci. Tento faktor znázorňuje všechny osoby mající vliv na společnost. Jsou zde zařazeni jak obyčejní zaměstnanci, tak i pracovníci na vyšších pozicích, ředitelé, vlastníci nebo akcionáři. Kromě tohoto seznamu zainteresovaných osob jsou zde zahrnuti i jejich vztahy mezi sebou a k firmě samotné. Jejich funkce, chování nebo motivace (Hanzelková et al., 2013, s. 116).

Schopnosti podniku jsou myšleny jako dovednosti celého firemního personálu, jaká je jejich zkušenost atd. Nejedná se o hodnocení individuálních zaměstnanců, ale jak dokáže společnost fungovat jako celek (Hanzelková et al., 2013, s. 116).

Sdílené hodnoty vyjadřují společný cíl, myšlenku nebo vizi všech zainteresovaných stran. Ať už se jedná o zaměstnance, investory nebo majitele, všichni by měli mít stejné představy o chodu společnosti a čeho by měla dosáhnout (Hanzelková et al., 2013, s. 117).

2.10.2 Analýza obchodních aktivit

Jelikož se doba mění a s ní i její okolí, musí se tomu i firmy začít přizpůsobovat. Neustále dochází k vývoji v odlišných oblastech podnikání, proto se společnosti zabývají širokou škálou procesů, aby se na trhu dokázaly udržet (Zamazalová, 2009, s. 17; Mulačová et al., 2013, s. 15-22).

Prodejní činnost podniku

Tuto strategii uplatňují firmy, které se věnují zákazníkům a klientům. Tedy snaží se nabízet své výrobky, zboží nebo služby a ty jim pak následně prodat či poskytnout. Společnosti musí své zákazníky aktivně informovat o novinkách a aktualizovat své webové stránky pro dosažení co nejširšího oslovení. Prodejní marketing může probíhat v různých odvětvích mezi libovolným počtem zainteresovaných stran. Bez ohledu na to, zda to jsou subjekty maloobchodníci nebo mezinárodní korporace (Mulačová et al., 2013, s. 249).

Nákupní činnost podniku

Tento typ aktivity se zaměřuje na nákup zboží a činnosti s ním spojené. Dělá se tak proto, aby následně mohlo být zboží prodáno jinému subjektu obchodu. Stejně jako v předchozích částí, i zde se využívají nástroje 4P marketingového mixu. Avšak tento marketingový mix bývá rozšířen nebo rozčleněn do podoby podrobnějších mixů. Mezi ně se řadí informační mix, komunikační mix, cenový mix, mix kvality, výrobní mix a mnoho dalších (Mulačová et al., 2013, s. 249-250).

Během nákupu se nepostupuje pokaždé stejným způsobem. Odvíjí se to od toho, co se nakupuje a jak často. Společnost musí brát zřetel na faktory, které mohou ovlivnit rozhodování o nákupu produktu. Patří sem například množství produktu, jeho cena, kdo je dodavatelem atd. Všechny faktory jsou pečlivě analyzovány skupinou pracovníků, kteří společně vyhodnotí, jaké kroky má společnost během nákupu učinit. Vybraná skupina pracovníků se skládá z lidí pracujících v různých oblastech firmy. Je to z toho důvodu, aby byl výsledný postup firmy při rozhodování o nákupu zboží co nejefektivnější. Čím častěji pak společnost nákup provádí, tím více získává zkušeností a informací z jichž provedených nákupů. Díky tomu pak může podnik jednodušeji provádět

proces rozhodování a tím i bezpečněji nakupovat bez nutnosti obav z možného rizika. Tenhle postup platí u běžných a rutinních nákupů. Neplatí to při rozhodování při prvním nákupu nového zboží, se kterými společnost ještě nemá zkušenosti (Zamazalová, 2009, s. 42-45; Mulačová et al., 2013, s. 249-250).

Výrobní činnost podniku

Některé firmy se kromě prodeje a nákupu věnují také výrobě. Je to proces, kdy se využívají konkrétní materiály a suroviny k výrobě produktů. S těmi se pak dále obchoduje. Buď právě prodejem jinému obchodníku, který zakoupené zboží využije pro své účely nebo koncovému zákazníkovi. Výrobní činností se zabývají společnosti v oblasti průmyslu, stavebnictví, zemědělství apod. Tyto firmy mohou vyrábět různé typy produktů v odlišném množství. Dělí se na výrobu:

- kusovou – výroba obrovského množství druhů produktů s malým počtem kusů, bývá tak u některých typů textilního průmyslu
- sériovou – výroba menšího množství druhů produktů s větším počtem kusů, to je typické pro automobilový průmysl
- hromadnou – výroba malého množství druhů výrobků s vysokým počtem kusů, například stavebnictví (Nováková, 2019)

Aktivita na internetu

Jelikož současná doba přináší neustálé změny, mění se i způsob obchodu. Konkrétně jde o internetový obchod. Neexistuje téměř žádná firma, která by alespoň do určité míry nepodnikala přes internet. Jsou společnosti, které využívají internet jen pro reklamu a zviditelnění, vyskytují se zde i e-shopy, které nemají kamennou prodejnu a vykonávají obchodní činnosti pouze online. Lidé mohou rychle a jednoduše obchodovat bez nutnosti navštívení prodejny nebo podstoupení osobního kontaktu s druhou stranou. Internetový svět se stejně jako vše ostatní vyvíjí, což láká nové zákazníky a přináší tím i vyšší zisky. Obchod přes internet je v současnosti nejen nejoblíbenější způsob obchodování, ale je to také budoucnost podnikání, která bude kontinuálně růst (Zamazalová, 2009, s. 26-27; Mulačová et al., 2013, s. 112-113).

2.10.3 Obchodní model

Aby mohla společnost prosperovat a vytvářet zisk, musí mít vytvořený tzv. obchodní model. Ten popisuje za co, od koho a jakou tržbu firma získává při obchodování na trhu. Podnik může prodávat své produkty a zboží nebo poskytovat různé služby, které od něho jejich zákazníci poptávají. Může se jednat o jednorázový obchod nebo o pravidelný a finanční prostředky mohou firmě plynout v různých podobách. Celý tento systém získávání příjmů se jmenuje obchodní model (ManagementMania, 2018; FLEXI OFFICE, 2018).

Obchodní model může být vytvořen pro firmu, která chce zahájit svou podnikatelskou činnost a vstoupit na trh. Případně také když společnost, která již nějakou dobu na trhu působí, hodlá přijít na trh s novým produktem, zbožím nebo službou. Často se obchodní model vytváří prostřednictvím šablony nebo plátna nazývané canvas. Od toho také název Business model Canvas. Ten poskytuje grafické zobrazení devíti základních částí modelu, jež napomáhá při analyzování efektivity fungování celé společnosti. Bez důkladné analýzy definující předpokládanou míru potenciální úspěšnosti, je velice riskantní se do podnikání vůbec pouštět. Obchodní model je navíc součástí obchodní strategie podniku, proto je jeho existence velmi důležitá. Obchodní společnosti si obchodní modely navzájem přebírají, případně se vzájemně inspirují, zvláště pak v případech, kdy se konkurenční model jeví jako funkční a zároveň jednoduchý (ManagementMania, 2018; FLEXI OFFICE, 2018; Strategyzer, 2024).

Při sestavování obchodního modelu je nutné určit několik bodů, které firmě pomohou při podnikání. Je třeba charakterizovat, kdo jsou zákazníci dané firmy. Společnost by se neměla zaměřovat na široké spektrum zákazníků, ale na konkrétní cílovou skupinu, u které existuje reálný předpoklad, že bude mít o nabízené produkty či služby opravdu zájem. Poté určit, co bude firma těmto klientům prodávat nebo poskytovat tak, aby uspokojila co největší počet zákazníků. Za kolik bude podnik produkty nebo služby nabízet. Kdo budou dodavatelé, obchodní partneři a spousta dalších klíčových bodů. Důležitá je strategie a správný postup při sestavování obchodního modelu. Každá společnost by měla mít na paměti, že model nemusí být vždy úspěšný. Často se obchodní modely mění, a to kvůli špatné první realizaci nebo nutným inovacím (ManagementMania, 2018; FLEXI OFFICE, 2018).

2.10.4 Analýza zdrojů

Neopomenutelným krokem při analyzování vnitřního prostředí společnosti je analýza zdrojů. Firma musí mít přehled o tom, jakým zdroji disponuje, aby věděla, jak s nimi může nakládat a využít je. Tyto zdroje může podnik rozdělit do několika kategorií. Pro podnik je velmi důležité uvědomění, že jsou všechny skupiny zdrojů vzájemně propojené a mohou se zároveň významně ovlivňovat. Jsou to zdroje:

- Hmotné – K těmto zdrojům patří veškeré fyzické prostředky, které firma vlastní. Řadí se sem různé nemovitosti, stroje, zařízení apod.
- Nehmotné – Při analýze těchto konkrétních zdrojů se může stát, že jsou na tolik významné, že by mohly představovat pro podnik určitou výhodu na trhu před ostatními konkurenčními společnostmi. Patří sem patenty, licence, technologie atd.
- Lidské – Tyhle zdroje jsou jedny z nejdůležitějších. Firma u těchto zdrojů zkoumá, jaké je složení zaměstnanců, kteří v podniku pracují. Co pracovníky motivuje k práci a jaká je jejich kvalifikace. Také vzájemné vztahy kolegů na pracovišti a uspokojení a potřeby jednotlivých zaměstnanců.
- Finanční – K nim se řadí veškeré finanční mění, kterým firma disponuje nebo může disponovat. Patří sem například vlastní kapitál a cizí kapitál (ManagementMania, 2016a; 2016b; 2019; 2020)

2.11 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno, analýza SWOT vyhodnocuje jak vnitřní, tak i vnější prostředí podniku při využití všech potřebných dílčích analýz. Tato analýza má dobré využití při zpracování celkového hodnocení firmy, kde je posouzen její současný stav. Jednotlivá písmena v akronymu značí:

- S – silné stránky (*Strengths*)
- W – slabé stránky (*Weaknesses*)
- O – příležitosti (*Opportunities*)
- T – hrozby (*Threats*) (Hanzelková et al., 2013, s. 125-129)

Silné a slabé stránky firmy jsou součástí interního prostředí podniku, zatímco příležitosti a hrozby prostřední externího. K dosažení kvalitních výsledků SWOT analýzy je nutné, aby veškeré dílčí analýzy zahrnovaly vlastní závěrečná shrnutí, která by obsahovala jen ty nejpodstatnější a nejdůležitější informace, se kterými by se pak dále pracovalo v této závěrečné analýze (Hanzelková et al., 2013, s. 125-129).

Po vyhodnocení SWOT analýzy přichází na řadu tvorba vhodné strategie. Ta firmě pomůže eliminovat hrozby, využít příležitosti na trhu, posílit své silné stránky nebo zmírnit vliv slabých stránek. K volbě strategie firma přistupuje sama dle svých preferencí. Může si zvolit ze čtyř možných strategií:

- S-O – ta využívá silné stránky k podpoře příležitostí na trhu
- W-O – zabývá se příležitostmi, které využívá k eliminaci slabých stránek
- S-T – ta obsahuje hrozby, kterým se snaží předcházet pomocí silných stránek
- W-T – zabývá se slabými stránkami a hrozbami (Urban, 2019)

K tomu, aby si firma zvolila jednu z těchto strategií, musí nejdříve analyzovat jednotlivé faktory SWOT analýzy. Podle hodnocení se pak rozhodne, k jaké strategii se přikloní. K tomu slouží matice příležitostí, matice hrozeb. Z nich bude odvozeny matice silných a slabých stránek. Tyto matice budou vytvořeny jak ve formě tabulek, tak i prostřednictvím grafů (Kotler a Keller, 2016, s. 71-74).

2.12 Závěr teoretické části

Teoretická část bakalářské práce popsala problematiku tématu obchodní společnost v tržním a silně konkurenčním prostředí, ve kterém se dále popisovaná společnost TART, s.r.o. nachází. Byly vysvětleny dílčí analýzy, jež jsou pro charakterizování podniku klíčové, a které pomohou při definování současné situace firmy v analytické části této práce. Výsledek zkoumání v následujících kapitolách bude využit pro navržení rozvoje obchodních aktivit společnosti TART, s.r.o.

2.12.1 Hierarchický postup zpracování analytické části

Následující schéma vyjadřuje systematický postup, jakým bude zpracována analytická část bakalářské práce, vycházející z teoretických poznatků a jejichž výsledky budou interpretovány jako podkladové materiály k tvorbě návrhové části.



Obrázek 2: Schéma postupu práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 Analytická část

V úvodu analytické části se bakalářská práce zaměří na profil společnosti TART, s.r.o., její historii a co je předmětem podnikání této firmy. Poté budou provedeny jednotlivé analýzy, jež byly podrobně popsány v předchozí části. Z vypracovaných rozborů vnějšího, oborového a vnitřního prostředí firmy bude následně sestavena SWOT analýza, která vyhodnotí současný stav podniku, na jehož základě bude vypracován vlastní rozvojový návrh na řešení aktuální situace společnosti.

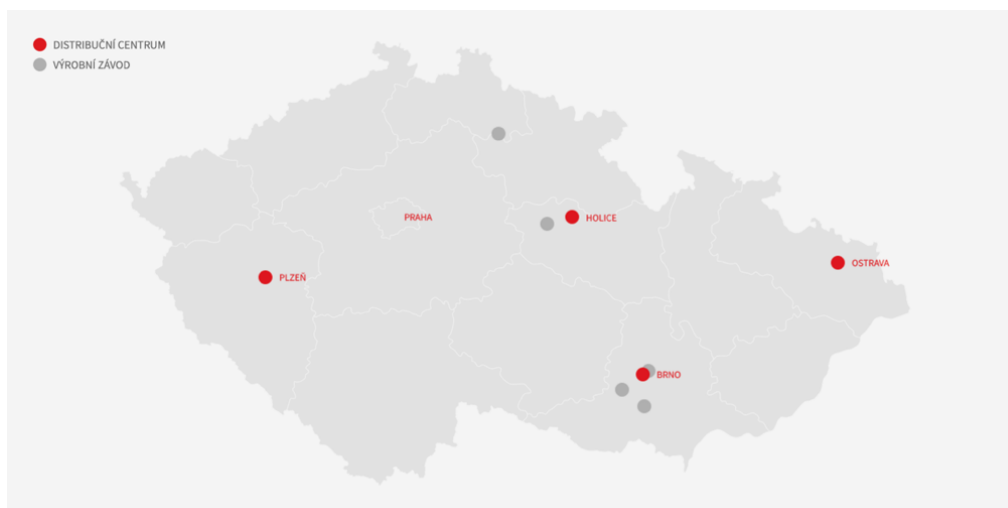
3.1 Charakteristika společnosti



Obrázek 3: Logo společnosti TART, s.r.o.

(Zdroj: TART, 2024)

Společnost TART, s.r.o. (dále jen TART) byla založena v roce 1991 v Brně. Aktuálně se zabývá výrobou a distribucí obalových materiálů. Během třiceti let vyrostla takovým způsobem, že se ve svém oboru obalových materiálů zařadila mezi největší firmy střední Evropy. Společnost TART má stále hlavní centrálu v Brně. Dále na území České republiky vlastní 6 poboček a 5 výrobních závodů. Součástí firmy jsou také dceřiné společnosti, které se nachází na Slovensku, v Německu, Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Mimo jiné se firma nyní zabývá i rozvojem pobočky v Turecku.



Obrázek 4: Distribuční a výrobní centra

(Zdroj: TART, 2024)

Na obrázku je možné vidět sídla všech distribučních center a výrobních závodů v České republice. Chybí zde však distribuční centrum v Kroměříži. Tuhle pobočku firma musí ještě na mapu doplnit.

Pro společnost pracuje více jak 600 zaměstnanců. Nejpočetnější část tvoří pracovníci ve výrobě, druhou významnou skupinou jsou zaměstnanci zajišťující prodej. Patří mezi ně nejen obchodní zástupci v daných regionech, ale také produkt manažeři, kterým se o podporu starají asistenti prodeje, techničtí poradci apod. Z pohledu počtu zaměstnanců se společnost řadí mezi středně velké firmy.

Vývoj obchodního obrátu společnosti vykazuje trvalý růst, přičemž rekordních výsledků bylo dosaženo paradoxně v post covidových letech 2022–2023. V roce 2024 však ve firmě došlo k poměrně významnému poklesu tržeb a úbytku poptávek. Aktuálně zveřejněné výsledky konsolidovaného obrátu za rok 2023 dosahují historicky nejvyšší úrovně 2,7 miliardy Kč. Díky těmto výsledkům se společnost TART jednoznačně řadí mezi leadery na trhu s poměrně velkým náskokem oproti dalším konkurenčním subjektům.

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2024c)

Název	TART, s.r.o.
Sídlo	Vinohradská 366/91, Černovice, 618 00 Brno
Datum vzniku a zápisu do OR	21. května 1992
Identifikační číslo	46901876
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	25 000 000 Kč
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost• výroba potravinářských a škrobářenských výrobků• zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků• a mnoho dalších

Z pohledu klasických obalových materiálů, kde je velká část výrobků standardizovaná a unifikovaná, je společnost srovnatelná s mnoha konkurenty jak v České republice, tak v zahraničí. Proto se management firmy rozhodnul změnit strategii a firma se začala specializovat také na vývoj a výrobu obalových produktů dle individuální potřeb a požadavků zákazníka. Výsledkem této výroby jsou unikátní řešení, aplikovatelná vždy pouze na jednoho konkrétního zákazníka. Běžné vstupní materiály jsou tak přetvářeny do jedinečného řešení. Tento přístup je využitelný zejména v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu.

Aby byla společnost schopna reagovat na individuální požadavky, investovala do pořízení technologie na výrobu speciálních balicích prostředků mnoho finančních prostředků. Díky tomu se jí podařilo oslovit nové potenciální klienty.

Nezbytnou součástí této strategie bylo také vytvoření vývojového pracoviště, které by bylo zodpovědné za nastavení nových procesů, a které by se zaměřovalo na zlepšování stávajících užitných vlastností obalových materiálů či vývoj a výrobu nových komplexních řešení dle požadavků nových zákazníků.

Společnost TART je mimo jiné významným výrobcem LDPE folie (neboli igelitu), balicích pásek s potiskem a speciálních pytlů z pěnového LDPE, které se využívají pro balení televizních obrazovek. Mezi významný sortiment, který vyvinula a vyrobila právě společnost TART, patří produkt Sunflex (termoflexní podstřešní folie).

Na evropském trhu vyniká společnost TART v oblasti EPS materiálů (polystyren), průmyslové kartonáže, bublinkové folie a dřevěných obalů. Zatím poslední rozsáhlejší investicí pak byl nákup dvou výrobních linek na nasávanou kartonáž – ekologická varianta EPS materiálů.

Prodejní nabídka společnosti se časem natolik rozšířila, že se firma rozhodla rozdělit strukturu firmy a její sortiment do několika divizí. Každá divize se zaměřuje na vybranou část produktů. Součástí procesu dělení firmy do divizí bylo také zajištění a poskytnutí maximální péče a servisu všem zákazníkům.

Kvalita je velmi podstatný aspekt napříč celou společností. Mezi hlavní cíle podniku patří nejen dodávat kvalitní produkty, ale vytvořit kvalitní celý systém, pracovní postupy a interní procesy. Díky tomu získala dva certifikáty kvality, a to konkrétně ISO 9001 a ISO 14 001. Pro úspěch zakázek z automobilového a elektrotechnického průmyslu je vlastnictví těchto certifikátů víceméně nezbytností.

Zaměření na kvalitu se ve společnosti promítlo také tím, že vyvinula vlastní systém řízení kvality, tzv. T-kvalita. Inspirací byl TQM systém (Total Quality Management), se kterým se pracuje ve společnostech, jako je Toyota, Foxconn, Volkswagen a v mnoha dalších. Vlastní systém kvality společnosti TART se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Jeho součástí jsou např. procesy a postupy vnější kontroly, mezi které patří např. postup a způsob výběru dodavatelů a princip vzájemné spolupráce, způsob komunikace, hodnocení a princip kontroly.

Přestože TART patří mezi největší společnosti na trhu, uvědomuje si důležitost propagace a neustálého budování pozitivního vnímání značky společnosti. Významnou část public relation (PR) vždy tvořila účast na výstavách a veletrzích, zejména v zahraničí (například v Polsku, Německu či Rumunsku). Nástup sociálních sítí, rozvoj informačních technologií a možnost tvorby virtuálních showroomů však efektivitu aktivních účastí na výstavních akcích výrazně snížil.

Nyní se mezi efektivní aktivity budování image společnosti řadí účast na celostátní akci Obal roku, kterou pořádá Česká obalová asociace SYBA. V konkurenci stovek společností České i Slovenské republiky firma opakovaně získává přední ocenění.

Vize společnosti

Oficiální znění vize společnosti TART je:

„Našim partnerům vždy garantujeme spolehlivost a kvalitu, našim zaměstnancům stabilitu a smysluplnou práci.“

Poslání

Hlavní poslání firmy zní:

„Poskytujeme profesionální řešení ochrany výrobků při distribuci.“

Cíl společnosti

Vycházet zákazníkům vstříc v jejich požadavcích na spolehlivost, kvalitu dodávek a profesionální poradenský servis v oblasti balicích strojů a obalových materiálů pro skupinová, přepravní a ochranná balení.

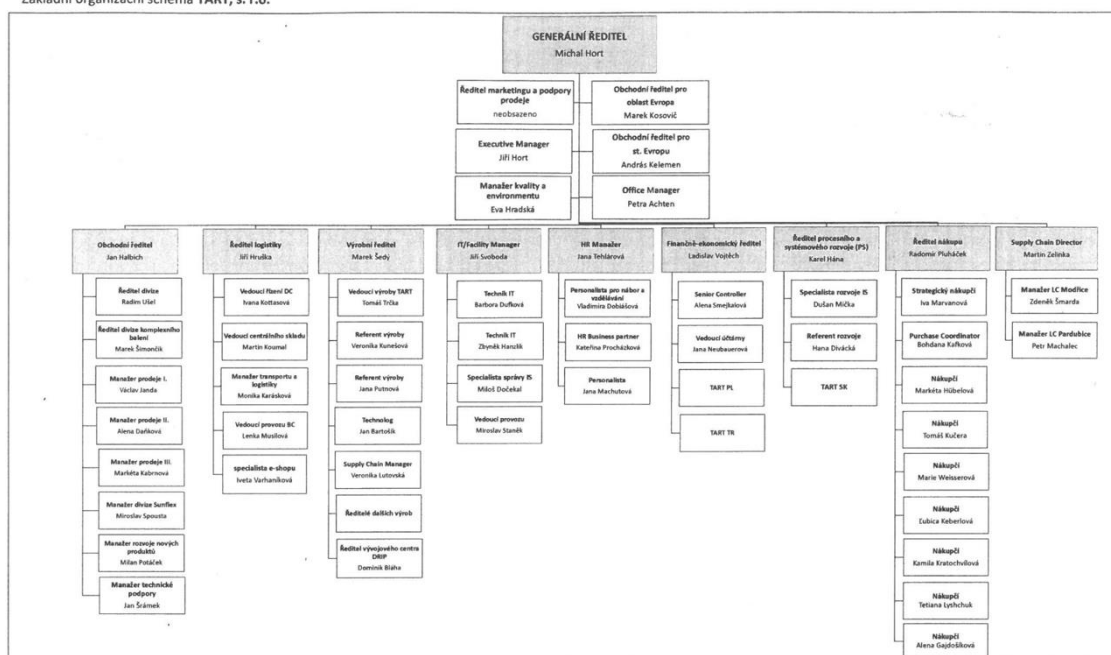
3.2 Management

Společnost je rozdělena na divize a oddělení, která jsou řízena jednotlivými manažery. Tito manažeři se starají o nákup, prodej, výrobu, skladování, logistiku apod. Celá firma je řízena generálním ředitelem, který má pod sebou několik základních odborů. Jedná se o obchod, výrobu, finance, rozvoj, provoz atd. Těchto odborů je ve společnosti více, ale tato jsou pro podnik ta nejdůležitější. Například obchodní oddělení je řízeno obchodním ředitelem, který se stará a má zodpovědnost za pracovníky zabývající se prodejem, rozvojem a technickou podporou. Podobně tomu tak je i v jiných společnostech. Avšak tento organizační systém není pro všechny firmy jednotný. Každá společnost ho může mít jinak strukturovaný. Ve firmě TART je například rozděleno oddělení obchodu, marketingu nebo nákupu na jednotlivé části. V jiných firmách mohou být tyto části spojené. Prodej probíhá prostřednictvím padesáti obchodních zástupců, kteří jsou rozděleny podle druhu zboží, které prodávají. Dále pak jsou rozděleni dle příslušných

regionů na skupiny po deseti. Každá skupina má svého manažera prodeje, který za všechny členy zodpovídá a stará se o jemu svěřený region.

Ve firmě je nastaven systém práce, kde asi 95 % obchodních činností, které se v rámci každodenního chodu společnosti provádí. Tedy od prodeje a navštěvování zákazníků, až po nákup a uskladňování zboží. Zbýlých 5 % činností probíhá odlišnými činnostmi. Tento speciální systém práce se provádí u větších a důležitějších zákazníků, kde koordinace nemůže být provozována běžnými postupy a procesy. V takových případech se vytváří projektové týmy. Podle problematiky projektu se určí vedoucí, který bude projekt řídit a skupina, jež bude dané projektové činnosti provádět. Celý tým pak řeší přípravu, realizaci a další potřebné aktivity ke splnění projektu. Všichni členové, kteří se na projektu podílí, pracují zároveň i na svých běžných pozicích. Tedy práce na týmových projektech je pouze doplňkem k jejich každodenní práci. Poté, co je daný projekt splněn, je tým rozpuštěn a všichni členové se navracejí ke své běžné práci v podniku. Tyto projekty se provádí výjimečně a všechny ostatní provozní činnosti probíhají automaticky.

Základní organizační schéma TART, s. r. o.



Schválil:

verze 01/2024

Obrázek 5: Základní organizační schéma společnosti

(Zdroj: Halbich, 2024)

Následující organizační schéma ukazuje, jaká je ve společnosti hierarchie manažerů. Na vrcholu stojí generální ředitel a pod ním je několik vrcholových manažerů. Ti mají pod sebou několik dalších pracovníků, kteří mají různé specializace. Jedná se o devět vrcholových manažerů uvedených na obrázku. Zbylé manažerské pozice, které jsou uvedeny přímo pod generálním ředitelem, jsou velmi specifické pozice, zajišťující konkrétní oblasti řízeny a kontrolovány přímo generálním ředitelem. Tito manažeři nedelegují svou práci na další pracovníky, jelikož to jsou tak důležité pozice, že je musí každý manažer vykonávat sám, případně ve spolupráci s generálním ředitelem. Bez ohledu na důležitost jednotlivých odvětví, je všech patnáct vrcholových manažerů na stejné úrovni a všichni se zodpovídají přímo generálnímu řediteli.

3.3 Marketing a marketingová komunikace

Společnost TART jako výrobně-obchodní firma byla ve svém oboru první, která vytvořila marketingové oddělení, což u podniků podobného zaměření nebývá zvykem. TART již tehdy věděl, že založením marketingového oddělení bude ve značné výhodě oproti konkurenci. V ojedinělých případech si firmy najímají na vybrané činnosti externí specialisty či agentury. Toto oddělení se stará o všechny důležité záležitosti, které k marketingu běžné společnosti patří. Jedná se například o podporu prodeje, organizování výstav veletrhu, tisk a tvorba katalogů nebo prospektů, internetová reklama atd. Kromě toho oddělení marketingu vytváří různé analýzy, které společnost potřebuje pro účely svého prodeje. Marketingové oddělení navíc úzce spolupracuje s obchodním oddělením, jelikož jejich činnosti spolu vzájemně souvisí a jsou na sebe bezprostředně navázány

Způsoby, jakými společnost propaguje a prodává své produkty definuje marketingová komunikace. Ta se v rozhodující míře odehrává prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou s klienty v každodenním kontaktu. Osobně komunikují se zákazníky a nabízejí jim konkrétní produkty, které jsou například nové nebo vylepšené. Poskytují zákazníkům různé letáky a podobné podpůrné reklamní materiály. To se odborně nazývá podpora prodeje. Dále se uvádí propagační a odborné články na internet a na webových stránkách firmy za maximální podpory marketingu a prodeje. V rámci public relations pořádá společnost speciální „eventy“ pro své zákazníky, které probíhají formou různých setkání se zákazníky, účastí na kulturních událostech apod.

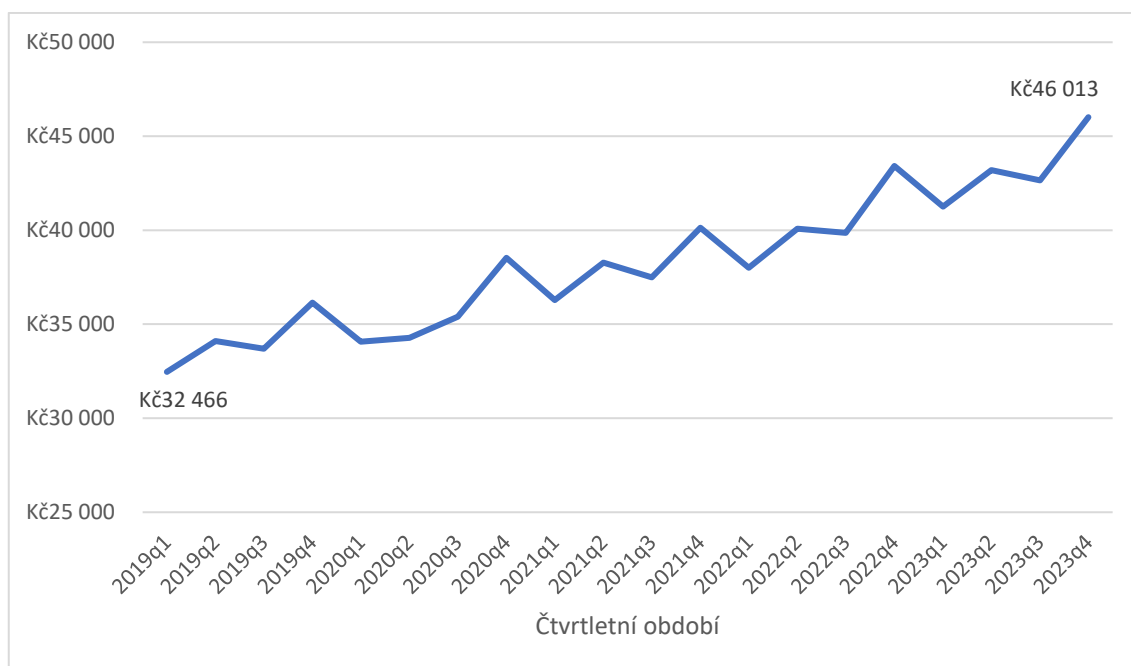
3.4 Analýza vnějšího prostředí

Pro formulaci vnějšího prostředí bude využita analýza SLEPTE, která popíše a vyhodnotí všechna externí prostředí, která mají na podnik vliv.

3.4.1 Analýza SLEPTE

Sociální prostředí

Velmi nízká míra nezaměstnanosti v posledních několika letech ovlivnila i trh pracovních sil. Pro firmy to mělo spíše negativní důsledky. Bylo složitější nalézt na potřebné pozice vhodné kandidáty. Týkalo se to pozic napříč firmou bez ohledu na potřebnou kvalifikaci. Byl problém najít spolehlivého člověka do výroby, ale i kvalitního člověka na pozici vedoucího manažera. Mnohem více tak firmy využívaly externí službu, tzv. headhunting, v rámci které se vyhledávají a oslovují odborníci často z konkurenčních firem. K přestupu jsou motivováni nabídkou lepších finančních podmínek.

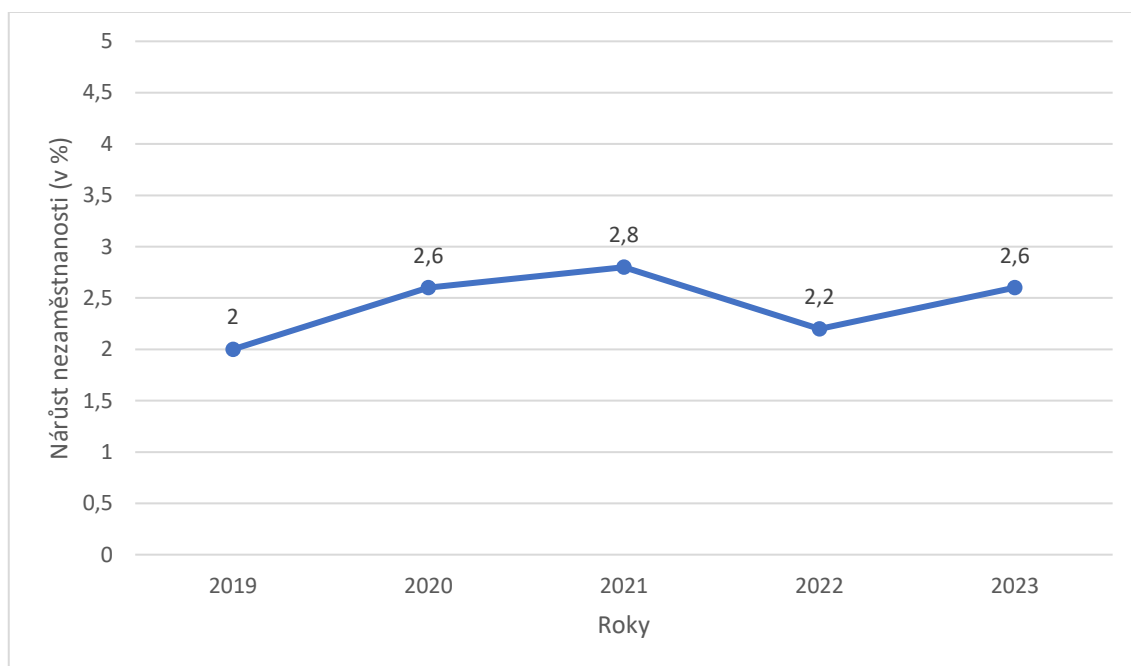


Graf 1: Vývoj průměrné mzdy v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2024b)

Vývoj mezd v České republice meziročně roste, proto je společnost nucena nabízet vyšší finanční ocenění. I přes to ale firma stále nedokáže najít vhodné pracovníky. Těch je jen velmi omezené množství. Je to z toho důvodu, že je velmi nízká nezaměstnanost, vhodní

kandidáti pracují v konkurenčních firmách nebo je neláká odvětví výroby a distribuce obalových materiálů.



Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2024b; 2024c)

Obecná míra nezaměstnanosti je na velmi nízké úrovni. Přes pět let hodnota nezaměstnanosti nepřesáhla hranici 3 %. To je na jednu stranu dobré pro státní ekonomiku, jelikož je velká zaměstnanost. Na druhou stranu je pro podnik obtížné najít pracovníka, který by byl ochotný ve firmě pracovat. V horším případě se na trhu práce nevyskytují kvalifikovaní pracovníci vůbec.

- + příležitost oslovit kvalifikovaného konkurenčního pracovníka
- neschopnost najímat nové zaměstnance

Politické a právní prostředí

Česká republika patří z ekonomického pohledu mezi vyspělé demokratické země světa. Je součástí Evropské unie a Severoatlantické aliance NATO. Přestože je politická situace spíše stabilní, její významnou negativní součástí je velká byrokracie, silný vliv lobbistických skupin a postupné působení organizovaného zločinu na pozadí politiky.

Politická kultura je ovlivněna skandály českých politiků, součástí jejich prezentace je běžně nevhodné chování, což má u veřejnosti za následek čím dál nižší důvěru v politiku a její fungování.

Dlouhodobý negativní vliv na prostředí má také vysoká míra korupce, která se bohužel objevuje na mnoha místech. Nejen ve státní správě a jejich institucích, ale také v podnikatelské sféře. I ve velkých firmách, národních i nadnárodních, je relativně běžné pro úspěšné uzavření obchodu nabídnout úplatek. Lidé na místech, kteří mají právo rozhodnout o úspěchu projektu, nákupu zboží či uzavření obchodu tak mnohdy nedají nejvýhodnějším nabídkám šanci.

Ani rozvoj podnikání není ze strany státu příliš podporovaný. Mezi hlavní problémy patří vysoké daňové zatížení.

Oblast, kde se situace oproti minulým letům naopak zlepšila, je vymahatelnost práva ve vztahu věřitel-dlužník. Ve prospěch věřitele na úkor dlužníka se výrazným způsobem změnilo posílení práv věřitele přímo v české legislativě. Od 90. let je to velký pokrok.

- + ekonomická situace státu
- + změna některých práv ve prospěch podniků
- negativní vliv špatné politické propagace České republiky
- politická a podnikatelská korupce

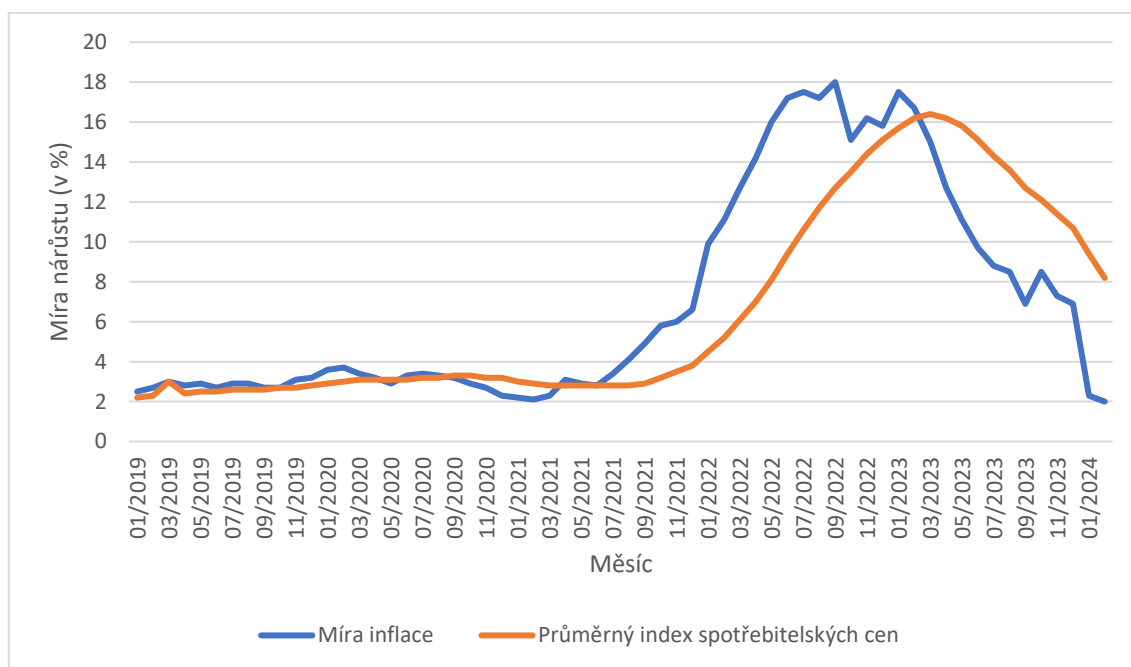
Ekonomické prostředí

Stav české ekonomiky byl až do třetího čtvrtletí roku 2019 na velmi dobré úrovni. V předchozích letech totiž docházelo k výraznému ekonomickému růstu napříč odvětvími. Rostlo HDP, míra nezaměstnanosti byla dlouho pod hranicí pěti procent, měna posilovala a míra inflace byla nízká. Poptávka na trhu převyšovala nabídku, firmy tak mohly investovat do inovací a nových technologií.

Nástup krize ve společnosti TART byl rychlejší, než kdokoliv očekával. Během dvou měsíců pandemie Covid-19 došlo k poklesu obrátu firmy o téměř 40 %. Tento stav byl pochopitelně z dlouhodobého pohledu neudržitelný. Vedení společnosti bylo nuceno přistoupit k zásadnímu omezení veškerých výdajů na nezbytně nutné minimum. Došlo také ke snížení počtu pracovníků, zejména na méně strategických pozicích.

Nyní, s odstupem téměř tří let, je možné konstatovat, že uvedená úsporná opatření byla správná a pomohla firmě přežít na trhu. Potvrzením tohoto faktu, jak již bylo dříve uvedeno, pak byly roky 2022 a 2023, kdy firma zaznamenala významné nárůsty obrátů a ekonomická situace se začala opět zlepšovat.

Prognóza pro následující roky je nejistá. Je potřeba dále usilovně pracovat, plnit zvolenou strategii, vhodně ji komunikovat a věřit v opětovné oživení ekonomiky.



Graf 3: Vývoj inflace a indexu spotřebitelských cen

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2024a; Kurzy.cz, 2024a)

Inflace má v současnosti příznivý vývoj, v prvních měsících roku 2024 se dostala na úroveň, které dosahovala na začátku roku 2021. Spotřebitelské ceny od března minulého roku konstantně klesají. Pokud ceny budou stále klesat, můžou se dostat a na hranici, kterou dosahovaly naposled v roce 2021 (Český statistický úřad, 2024a; Kurzy.cz, 2024a).

- + náskok před konkurencí díky rychlému „postcovidovému“ zotavení
- nejistota v budoucí vývoj trhu

Technické a technologické prostředí

Dramatický nárůst informačních technologií zcela změnil podmínky na trhu. Svět se globalizoval, internet a rozvoj PC jako standardního komunikačního nástroje zvýšil

nároky a požadavky zákazníků. Extrémně se zkrátily dodací lhůty zboží a vzrostl tlak na komunikaci a rychlé vyřešení jejich požadavků. Mimo to se stalo mnohem složitější přijít na trh s něčím inovativním či neznámým.

Podmínkou úspěchu na trhu se tak pro mnoho firem stalo zaměření se na vlastní výzkum a vývoj. Konkurence je velká, je čím dál komplikovanější udržet na trhu nějakou novinku. Běžnou součástí provozu jsou tak investice do efektivnějších a inovativních výrobních technologií, aby se dařilo udržet konkurenceschopnost vyráběných produktů. Je nutné sledovat trendy a měnící se potřeby trhu a včas na ně reagovat. Otázkou budoucích let je, jakou roli v tom všem bude hrát rozsah a možnosti využití umělé inteligence.

Potřeba vlastního výzkumu a vývoje se promítla i ve společnosti TART. Firma dlouhodobě investuje významné finanční prostředky do pořízení nových technologií, pomocí níž se snaží udržet si vybudovanou pozici na trhu. Během roku 2023 se firmě podařilo získat v této oblasti několik grantů z Evropské unie.

- + podpora vlastního výzkumu a vývoje
- + technologický pokrok
 - rozvoj informačních technologií,
 - využití odborného a znalostního potenciálu svých zaměstnanců
- nutnost investování do technologického vývoje firmy, kvůli vysoké konkurenci
- nevhodně zvolená komunikační strategie

Ekologické prostředí

Ochrana životního prostředí je téma, které začíná mít své místo v téměř každém odvětví. Tato problematika se stala běžnou součástí politiky a společnosti. A její důležitost neustále roste. Hlavním cílem se stává hledání nových cest, jak redukovat či omezovat dopady lidské činnosti na životní prostředí. Řešení obalových materiálů je na předních příčkách, o čem se veřejně diskutuje.

Běžné obalové materiály jsou totiž vyráběné na petrochemické bázi (ropné produkty). Snahou výrobců je nahradit postupně tuto výrobu přírodními materiály na bázi organické. Výsledkem by měla být změna způsobu recyklace, která by životní prostředí zatížila jen minimálním způsobem.

Využívání přírodních materiálů se zatím bohužel děje jen v omezené míře, protože je jejich pořizovací cena stále ještě vysoká a dalším důvodem je nedostatečná legislativa, která by se problematikou náhrady petrochemických produktů za přírodní zabývala. Legislativa nepracuje s žádnou formou státní podpory či dotací, která by spotřebitele motivovala dávat přednost ekologickým materiálům před klasickými.

Aktuálně je to spíše na chování, osobních preferencích a volbě jednotlivého spotřebitele. I přesto jde vývoj v této oblasti kupředu a výhledově se snad i česká legislativa v tomto směru inspiruje v zahraničí. Např. Německo, Itálie či Anglie mají v této oblasti legislativu dobře zpracovanou.

Odborníci v oblasti obalových materiálů předpovídají recyklaci a recyklovaným materiálům velkou budoucnost. Vnímají to jako nejvíce ekologickou cestu při zpracování plastových materiálů.

Společnost TART se angažuje i v této oblasti. Ekologie je nedílnou součástí každodenního života firmy. Všechny dodávané výrobky a zboží jsou vyráběny ze 100% recyklovaných materiálů. TART je také členem EKOKOM sdružení, které se zabývá povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů a efektivní recyklaci. Firma je také aktuálně stříbrným členem evropského ekologického programu Eco vadis.

Díky vlastnímu vývoji a výzkumu, který je zaměřený právě na ekologii, se podařilo společnosti TART úspěšně zahájit výrobu biologicky odbouratelných a kompostovatelných folií Envira.

V prvních letech po zahájení výroby byl TART jediným podnikatelským subjektem v rámci celé střední a východní Evropy, který se výrobou těchto produktů zabýval.

- + ekologická angažovanost
- + snaha ekologizovat výrobu
- omezenost v dostupnosti přírodních zdrojů

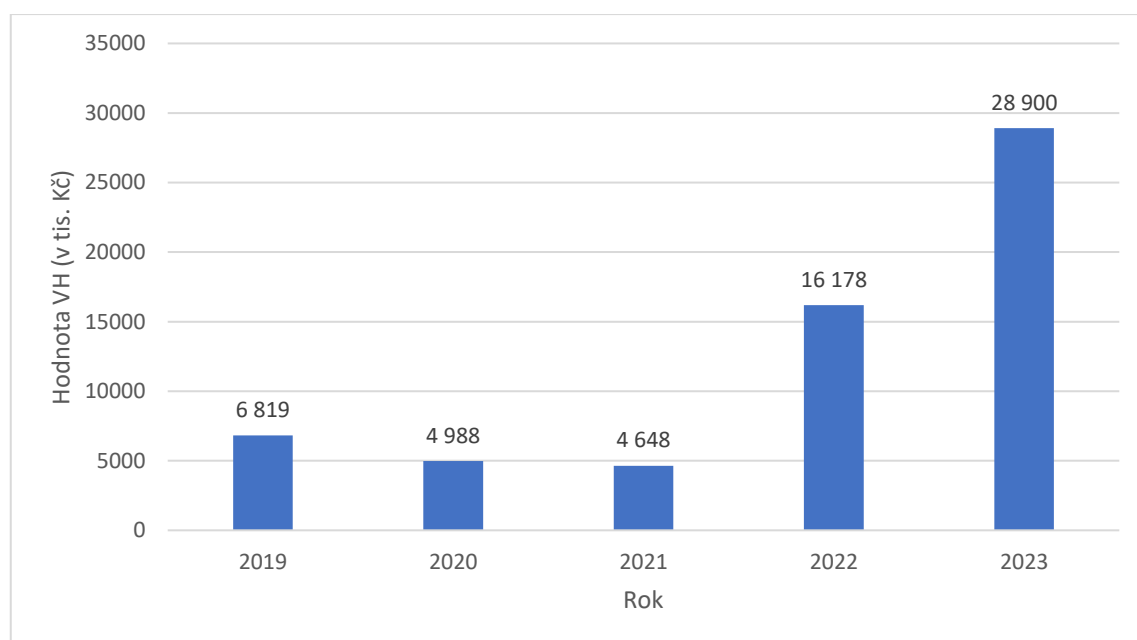
3.5 Analýza oborového prostředí

Pro analýzu oborového prostředí firmy se bakalářská práce zaměří na trh kde společnost působí, na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a vyhodnotí se konkurence podniku.

3.5.1 Analýza trhu

Velikost trhu

S růstem ekonomiky v posledních letech rostl i trh obalových materiálů a kupní síla zákazníků. Trh se nacházel na hraně růstu a zrání. V roce 2020 ovšem došlo v důsledku pandemie Covid-19 k poklesu konsolidovaných tržeb skupiny TART až o 25 procent. Produktové portfolio se proměnilo a řada výrobců omezila svoji produkci. Trh s obalovými materiály se vrátil na úroveň roku 2017. Ti, kteří ustáli krizi, se dočkali nového růstu, který vyvrcholil v roce 2023. Aktuálně se ovšem trh nachází v mírné recesi. Prognózy jsou mírně optimistické.



Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019; 2021b; 2023b)

Hodnoty výsledku hospodaření za účetní období od roku 2021 rapidně rostly. V roce 2022 to bylo téměř čtyřnásobně oproti předešlému roku a v roce 2023 došlo k dalšímu boomu, kdy se firma dostala na rekordní hranici.

Tabulka 2: Výsledek hospodaření za účetní období u konkurenčních firem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020; 2021a; 2023a; 2023c)

Hodnota VH (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
PEBAL s.r.o.	-5 544	20 940	46 355	43 303
TECHNOLOGY s.r.o.	12 644	23 427	33 090	38 753

Ve výše uvedené tabulce jsou zobrazeny hodnoty výsledků hospodaření za běžné období u nejvýznamnějších konkurenčních firem. Jedná se o dvě největší firmy, které se společností TART bojují o dominantní postavení na trhu obalových materiálů. Jedná se o společnost PEBAL s.r.o. a TECHNOLOGY s.r.o. Na první pohled se může zdát, že si firmy vedou mnohem lépe než TART. V rámci České republiky tomu tak je, ale společnost TART má spoustu dceřiných firem v zahraničí, které vykazují vytváří další zisky. Proto mohou být celkové výsledky společnosti TART velmi podobné konkurenci. Údaje z roku 2023 nejsou ani u jedné z konkurenčních firem prozatím k dispozici. Z toho důvodu není možné určit, jak si vedly v minulém roce. Nic to ale nemění na faktu, že si společnost TART vede na trhu výborně a že se jí daří těmto firmám konkurovat.

- + rostoucí počet nových zákazníků
- + možnost dalšího růstu tržeb v případě příznivých podmínek na trhu
- podobné zisky konkurence

Úroveň odvětví

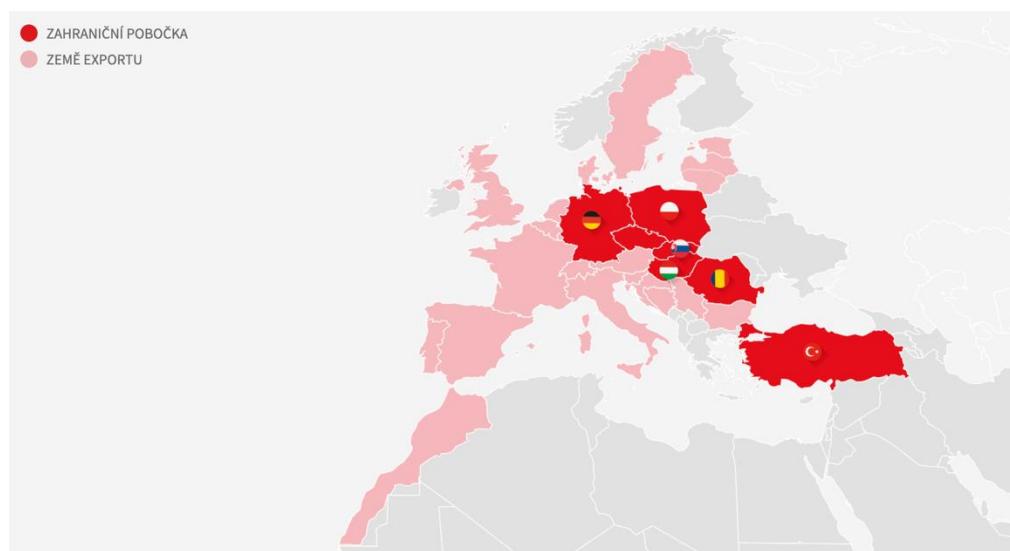
Pro úspěch na trhu obalových materiálů jsou potřeba určité charakteristické podmínky. Je to zejména schopnost rychle a flexibilně reagovat na požadavky zákazníků, ekonomická stabilita společnosti, cenová konkurenceschopnost, fungující tým lidí a celková strategie společnosti. Za bariéru vstupu na trh je považován jeden hlavní faktor, a to je potřeba vyššího vstupního kapitálu.

- + vysoká konkurenceschopnost díky široké nabídce produktů a služeb
- potřeba disponovat vyšším vstupním kapitálem

Zákazníci

S růstem ekonomiky, jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, souvisel v období 2016–2019 vysoký nárůst tržeb u většiny výrobních či obchodních firem. Díky vysokému

nárůstu nových zákazníků, mezi které se řadí průmyslové podniky, kteří vstoupili na český trh, se zvýšila výroba, která znamenala nárůst potřeby obalových materiálů. Nejvíce se to projevilo v roce 2019, během kterého byla poptávka natolik velká, že nabídka nebyla schopna na tyto požadavky reagovat včas a dostatečně.



Obrázek 6: Zahraniční pobočky a země exportu společnosti TART, s.r.o.

(Zdroj: TART, 2024)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že se pro společnost spektrum zákazníků opravdu rozšířilo. Má klienty po téměř celé Evropě, a dokonce i zákazníky z Asie nebo Afriky. Konkrétně Turecko, kde má i svou pobočku, a Maroko.

S rostoucím trhem rostly také odborné znalosti zákazníků a s nimi i tlak na plnění jejich nových požadavků. Některé se změnilly až v absurdní. Zákazník si byl totiž vědom své silné pozice. Protože pro řadu výrobců by odchod silného partnera znamenal obrovskou ztrátu, někdy až fatální, snažili se tak svým zákazníkům ve všem co nejvíce vyhovět, aby o ně nepřišli.

Tlak ze strany zákazníků se týkal zejména změn v rychlosti dodávek, schopnosti rychle a flexibilně měnit způsob výroby či výrobního programu dle jejich aktuálních požadavků nebo situace na trhu. Zahraniční zákazníci očekávali od českých dodavatelů vysokou úroveň servisu, péči 24/7, komplexní služby.

Ustát tento tlak znamenalo investovat do technologií a logistického zázemí a lidských zdrojů. Samozřejmostí byla kvalita dodávaných produktů při zachování příznivých cen.

Mnoho společností ekonomický růst využilo ve svůj prospěch. Pořídily nové a výkonnější výrobní technologie, zařadily do výroby více automatizace, zintenzivnily obchodní aktivity. Celý rozvoj řídily s očekáváním brzké návratnosti těchto investic. Nepočítaly ovšem s dramatickým propadem, který souvisel s pandemií Covid-19. Místo návratnosti investic musela řada firem omezit nebo úplně zavřít výrobu a řešit ekonomické problémy. Mnohé z nich zbankrotovaly nebo se dostaly do insolvence apod.

Vzhledem k tomu, že většina firem řešila své vlastní ekonomické problémy a vypustila podružné aspekty obchodování, vztah zákazník-dodavatel se mírně uklidnil. Současná situace se do před covidového období už nevrátila. Změnil se např. postoj zákazníků k dodavatelům, způsob balení apod.

Nejmarkantnější změnou ve vztahu zákazník dodavatel je dramatický pokles zájmu zákazníků o osobní kontakt a setkávání. To by mohlo znamenat příležitost využít elektronické prostředí pro snadnější a lepší obchodování se zákazníky.

- + efektivní využití příznivé situace na trhu
- + úspora nákladů na obchodní zástupce a administrativu
- vysoké nároky zákazníků
- nutnost změny způsobu komunikace se zákazníky

Dodavatelé

To, co si firma nevyrábí sama ve svých dceřiných výrobních společnostech, nakupuje od jiných podniků. A to buď hotové produkty nebo materiály a suroviny na jejich výrobu. K těmto surovinám patří LDPE granuláty, formátovaná lepenka, dřevěné řezivo apod.

Jelikož TART vyrábí a prodává všechny produkty v poměrně značném množství, spolupracuje s především velkými dodavateli, kteří jsou schopni spolehlivě a rychle dodat i větší množství zboží. Většina těchto dodavatelů surovin a materiálů pochází ze zahraničí. Nejčastěji se dodavatelé společnosti nachází v Itálii, Německu, na Slovensku atd. Pro účely nakupování materiálu jsou země mimo Evropu velmi nevýhodné z hlediska vysokých nákladů na dopravu a dlouhé dodací lhůty objednávek. Důvod, proč se suroviny nakupují v zahraničí je ten, že se v České republice většinou nevyskytují firmy, které by se výrobou těchto materiálů zabývaly.

Od druhé skupiny dodavatelů firma TART nakupuje již hotové výrobky, určené přímo k prodeji koncovému zákazníkovi. I zde pochází dodavatelé z Itálie, Německa, případně i Španělska či Chorvatska. U tohoto typu zboží se firmě již vyplatí nakupovat produkty i mimo Evropu. Společnost často nakupuje výrobky z Číny. Ačkoli má tato destinace v některých business oblastech nedobrou pověst, jsou tyto produkty vysoké kvality a podnik je poptává ve velkém množství. Mimo jiné firma kupuje v Číně i základní typy balicích strojů, které pak následně s úspěchem prodává.

- + pečlivost ve výběru kvalitních a spolehlivých dodavatelů
- absence domácích firem nabízejících poptávané produkty a suroviny

Konkurence

Na trhu obalových materiálů je společnost TART, z pohledu dosaženého obrátu, jednoznačným leaderem. Dále se na trhu pohybuje menší množství středních firem a relativně velká skupina dodavatelů, kteří jsou výhradně regionální. Přesto patří mezi subjekty, které je potřeba jako konkurenci respektovat. Střední firmy mají zpravidla hlavní směr zaměření podobný, doplňující činnosti se liší. Rozdíly jsou v cílení na odlišné typy zákazníků nebo na jiné odvětví na trhu.

V produktovém portfoliu si je většina firem podobná. Součástí jejich nabídky jsou i substituty dodávaných produktů tak, aby byly schopny reagovat na co nejvíce požadavků zákazníků. Existence na trhu s pouze omezenou specializací či produktovou nabídkou je velmi komplikovaná.

Závislost odvětví na národním hospodářství je srovnatelná i s jinými odvětvími. Nijak nevybočuje. Sezónní či jiné vlivy příliš zásadní roli nehrají.

- + schopnost udržet si svou vedoucí pozici na trhu
- vysoká konkurenční úroveň

Ziskovost

V obalovém průmyslu se pracuje s relativně nízkými maržemi. Hlavním důvodem je fakt, že mnoho výrobců a producentů nepřikládá způsobu balení takovou důležitost jako jiným fázím výroby. Nejsou tedy ochotni do balení příliš investovat.

Díky tomu, že se společnost TART zaměřuje i na výrobu a distribuci speciálních obalů, je schopna místy získat vyšší marži, než je běžná. Do unikátních vlastností a řešení jsou zákazníci ochotni investovat více.

- + výhoda v oblasti distribuce speciálních obalových materiálů
- nízké zisky u běžných produktů

3.5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Rivalita mezi společnostmi

Trh s obalovými materiály se v průběhu času hodně proměňuje. V posledních letech je z pohledu konkurenčního prostředí hodně roztržštěný. Na trhu působí několik větších a středních firem, které ale doplňuje celá řada menších subjektů. Některé z nich se zabývají pouze prodejem konkrétního sortimentu, jiné zase prodejem různým typům produktů a zboží. Zajímavé je, že i malé společnosti jsou často schopny úspěšně konkurovat i velkým firmám. Z pohledu vývoje trhu se odvětví obalových materiálů pohybuje mezi fází růstu a zralosti.

Konkurenční strategie na trhu se změnila. Regionální společnosti přeměrovaly svoje aktivity na boj s novými zahraničními subjekty a přestaly se tolik soustředit na tradiční konkurenty v rámci regionu.

Společně se změnou strategií se proměnila i produktová nabídka, která dosud na trhu byla. Na základě tlaku nových zákazníků došlo k vývoji nových produktů. Lišilo se použití technologií a ekonomické podmínky jednotlivých firem. Vzniklo tak mnoho produktových substitutů. V konkurenčním boji začaly hrát důležitou roli. Tlak na snižování cen způsobil ještě nižší marže, než se kterými firmy běžně pracovaly. Pro mnohé to je velký problém i nyní.

Zákazníci také mimo jiné hodně řeší úsporu nákladů. I v tomto směru je vyjednávací pozice dodavatele složitější, jelikož mnoho zákazníků vnímá nákladovou položku na balení produktu jako tu nejméně podstatnou. Při redukci nákladů totiž zákazníci hledají úspory zejména na konci celého procesu. Chtějí ušetřit na nákladech za balení.

- + nutnost vlastního výzkumu a vývoje
- + inspirace od konkurenčních firem

- + výhoda ve znalosti domácího trhu oproti zahraniční konkurenci
- rostoucí konkurence
- snižování cen produktů

Bariéry vstupu

Na trhu obalových materiálů se bariéry pro vstup na trh moc nevyskytují, avšak těch pár, které zde působí, jsou velmi obtížné na překonání. Z hlediska výskytu počtu konkurentů se tento fakt může považovat za bariéru, ale každý podnik má zde šanci na úspěch. Musí však disponovat určitým finančním kapitálem, aby se zde firma mohla udržet. Na druhou stranu je důležité počítat s tím, že trh je značně obsazen a vyskytuje se zde obrovská škála firem, včetně regionálních i těch zahraničních. Obaly jsou sice považovány za důležitý produkt, jelikož chrání zboží nebo výrobky, pro které je určen. Nicméně se jedná o produkt, za který chtějí zákazníci zaplatit co nejmenší obnos peněz, protože stále považují obaly za něco zbytného a nedůležitého. Proto se na trhu vyskytuje i cenově orientované konkurenční prostředí. Z tohoto pohledu může být tento předmět podnikání pro začínající firmu složitý, jelikož se zde nedají realizovat vysoké marže.

- vysoká míra konkurence
- nutnost disponovat silným finančním zázemím

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma se neustále snaží být v obraze a sleduje, zda se na trhu vyskytují noví tuzemští nebo zahraniční dodavatelé, kteří by měli výhodnější podmínky pro spolupráci. Podnik se spolupráci s novými dodavateli nebrání. Vzhledem k objemu množství, které TART odebírá, mívá často své specifické požadavky na dodavatele z hlediska rychlosti výroby, množství produktů nebo ceny. Existují však dodavatelé, pro které je společnost TART příliš velká a spolupráce zde by byla nereálná, proto si může firma dovolit odebírat výrobky a materiál jen od některých větších podniků. I přes to má firma dostatek dodavatelů, se kterými pravidelně obchoduje.

- + otevřenost novým dodavatelům
- omezenost ve výběru větších dodavatelů

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci tvoří střed celého obalového trhu. Společnosti se předhánají v nabízených produktech, cenách, službách apod. TART se vždycky soustředí na to, aby měla co nejkvalitnější produkty, přijatelné ceny pro zákazníky a širokou škálu produktů, ze které si každý odběratel vybere. Jelikož se nejedná o nijak jednoduché výrobní procesy, je jejich cena obecně nastavována na vyšší úrovni, tudíž firmy z prodaných výrobků nemají nikterak vysoké marže. Vymýšlí proto alternativy, jak zákazníky zaujmout a získat bez nutnosti nastavování příliš vysokých cen.

- + kreativita firmy při tvorbě nabídek pro zákazníky
- + široká škála produktů
- vyšší ceny

Substituční produkty

TART je velká společnost s tisíci obalovými produkty, které si jsou navzájem substituty. Strategií podniku totiž je prodávat všechno pro průmyslové balení, aby si zákazník při jakékoli potřebě balit, mohl daný výrobek pořídit právě u této firmy.

Taková škála produktů má své výhody i nevýhody. Výhodou je, že zákazník nepoptává produkty u konkurence. Nevýhodou je nutnost skladovat obrovské množství zásob, které je poměrně nákladné. Druhou nevýhodou je neustálý boj s velkým počtem konkurenčních firem. Jednak totiž společnost bojuje proti podobným firmám, které se snaží mít svůj sortiment na podobné úrovni, ale také proti konkurenčním společnostem, které se zabývají výrobou a prodejem konkrétní produktové skupiny. Z tohoto důvodu se TART nachází na vysoce konkurenčním trhu, s velkým množstvím konkurentů.

- + možnost porazit konkurenci díky širokému produktovému portfoliu
- vysoká míra substitutů

3.6 Analýza vnitřního prostředí

V poslední části analýzy podniku se práce zaměří na 7S firmy v rámci McKinseyho modelu, charakterizuje se obchodní model firmy, ke kterému bude vytvořena i tabulka podle modelu Canvas. Poté se popíšou zdroje, kterými firma disponuje a využívá je, a nakonec se podrobně popíše marketingový mix.

3.6.1 McKinseyho model 7S

Strategie

Ideální představou je funkční systém tvorby strategie, strategických a taktických cílů a jejich pravidelná aktualizace. Důkladný a kvalitní přenos na každého zaměstnance firmy.

Na každé tři roky tvoří firma základní strategii. Jednou za rok se vždy hodnotí proces jejího nastavení a fungování. Dle situace na trhu a ve firmě se strategie upravuje, reviduje nebo aktualizuje. Změny se poté vždy komunikují v rámci celé firmy. Firma se snaží strategii interně komunikovat tak, aby všichni lidé věděli a porozuměli tomu, kam firma směřuje, jaké má cíle a jakými cestami jich chce dosáhnout. Společné úsilí a informovanost pracovníků je pro úspěšnost strategie velmi důležitá.

- + efektivní systém vytváření strategie
- + znalost vize a cílů podniku všemi zaměstnanci

Struktura

V rámci struktury chce firma dosáhnout robustní organizační struktury zohledňující aktuální potřeby i dlouhodobé cíle společnosti, umožňující rychlou, kvalitní a jasnou komunikaci napříč celou firmou.

Kromě strategie se také pravidelně pracuje i s organizační strukturou. Každé dva roky se hodnotí její stav a fungování. S ohledem na potřeby se struktura obměňuje a upravuje. Hlavním smyslem je změnit nefunkční části tak, aby nová struktura podporovala fungování strategie a rozvoj společnosti. Náročné na těchto obměnách je správná definice kompetencí a pravomocí, zejména u nových pozic. U nesprávného nastavení kompetencí je pak výsledkem špatná komunikace mezi jednotlivými pracovníky.

- + důkladná kontrola a řízení struktury podniku
- složité a náročné přerozdělování rolí ve společnosti

Systémy řízení

Společnost by si v ideálním případě představovala být finančně a ekonomicky zdravá, uplatňující precizní plánování příjmů i výdajů, vyznačující se vysokou mírou adaptability a schopností absorbovat nenadálé výkyvy způsobené vlivem vnějšího prostředí.

Finanční plánování je základem všech aktivit v každém roce. Příjmy a náklady jsou vždy pečlivě plánovány. Jednotlivé plány (tzv. budgety) jsou nastaveny nejen pro jednotlivá oddělení a úseky, ale i v rámci prodejní sítě má každý obchodní zástupce či prodejce nastavený svůj budget.

Plnění těchto plánů je pravidelně kontrolováno. Pro tvorbu detailních plánů je nezbytně nutné mít pečlivě promyšlený a zpracovaný systém, který musí být podpořen kvalitním informačním softwarem, aby správně fungoval. Všechny procesy jsou proto důkladně popsány. Jejich správnost je ověřována systémem řízení jakosti ISO 9001.

- + pečlivé finanční plánování

Styl manažerské práce

Firma se snaží uplatňovat demokratický styl řízení na všech úrovních.

Mezi další firemní priority patří šíření dobrého jména společnosti. Důraz se klade zejména na profesionální přístup jak v rámci obchodních jednání, tak při vystupování na veřejnosti. Tento přístup je důležitý napříč celou společností. Očekává se od všech zaměstnanců napříč firmou. Mezi důležité části image společnosti tak patří být solidní, seriózní a profesionální partner nejen pro zákazníky, ale i zaměstnance.

- + tvorba image firmy

Spolupracovníci

Ideální stav by byl věkově vyvážený kolektiv loajálních pracovníků s rovnoměrným zastoupením jak zkušenějších pracovníků, tak zástupců mladší generace znamenající potenciál budoucího růstu jak jednotlivců, tak celé společnosti.

Z pohledu věkové struktury pracovníků je rozložení ve firmě nevyvážené. Mezi pracovníky převažuje střední a starší generace zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců je 45 let. Stejně tak je generačně starší i vedení společnosti, kde se průměrný věk pohybuje okolo 52 let. Vhodná mezigenerační výměna pracovníků a změna komunikace se zatím firmě nedaří nastavit.

- + zkušené a loajální zaměstnanci
- vysoký poměr starších pracovníků v podniku
- narůstající fluktuace zaměstnanců

Schopnosti

Ideální představou by byl zkušený a vzdělaný tým profesionálů, ochotný se vzdělávat a růst.

Na znalosti a dovednosti je ve firmě kladen velký důraz. TART se snaží své zaměstnance podporovat také tím, že do vzdělávání investuje nemalé finanční prostředky. Je to jedna z priorit, která má silnou podporu i v nejvyšším vedení. Ve firmě je mimo jiné vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

- + vzdělání a dovednosti zaměstnanců
- + pravidelné školení

Sdílené hodnoty

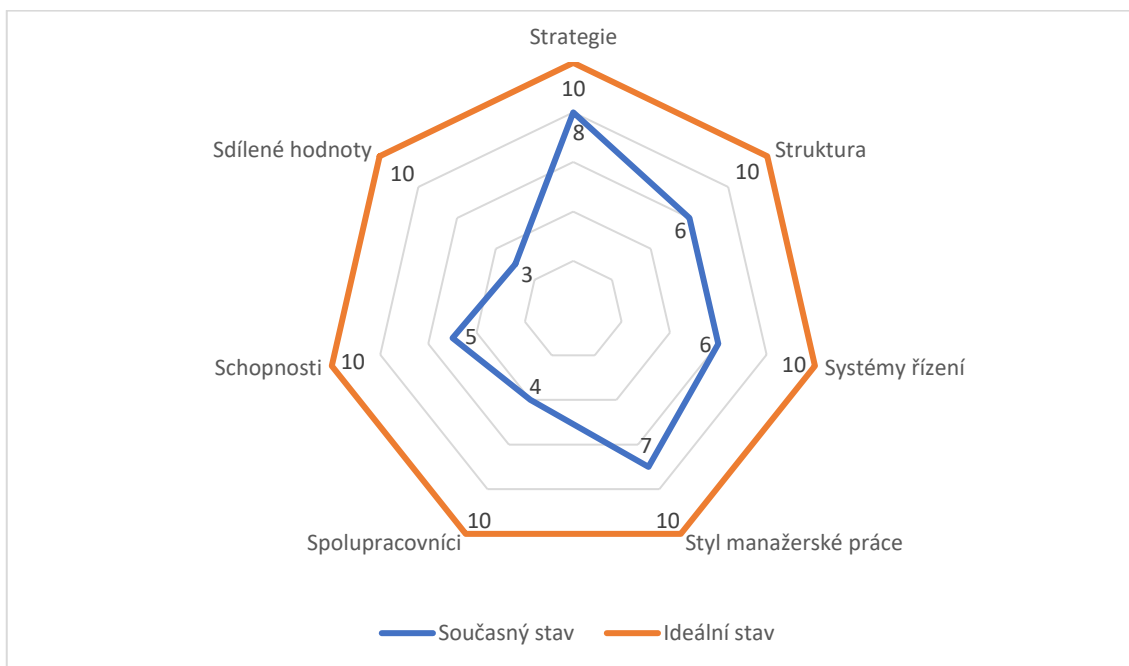
Firma by do budoucna chtěla mít spokojený tým vstřícných pracovníků, sdílejících informace, ochotný kdykoli pomoci ostatním zaměstnancům napříč společností.

Úroveň komunikace a vztahy na pracovišti zpravidla ovlivňuje mnoho faktorů. Jeden z hlavních je vývojová fáze, ve které se firma nachází. Vzhledem k tomu, že v posledních několika letech docházelo k výraznému růstu, soustředila se firma zejména na růst obrátu, zakázek a na získání nových zaměstnanců. Jejich počet rostl skokově nahoru. Jediné období, které bylo jiné, bylo období pandemie Covid-19.

Všechny aktivity před Covidem tak byly zaměřeny zejména na obchodní část související s růstem společnosti. Řešení lidských zdrojů, spokojenost a komunikace šla stranou. Důležitá byla problematika obchodu, provozu, procesů, koordinace prací v rámci týmu apod. Zanedbávána tak byla oblast komunikace mezi jednotlivými pracovníky či týmy.

To způsobilo nárůst konfliktů, zhoršení atmosféry, nespokojenost zaměstnanců, které vyústily ve vysokou fluktuaci. Aktuálně má interní komunikace stále rezervy, nefunguje, jak má, a proto tento problém stále patří mezi slabé stránky firmy.

- nekvalitní komunikace, vedoucí ke špatným vztahům mezi zaměstnanci



Graf 5: Paprskový graf porovnávající současný a ideální stav modelu 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Paprskový graf McKinseyho modelu 7S vyjadřuje současný/reálný i ideální stav jednotlivých bodů analýzy. Po konzultaci s vedením společnosti, byla jako ideální stav ve všech případech, zvolena jednoznačně hodnota „10“. Z pohledu reality je Strategie podniku a Styl manažerské práce na velmi vysoké úrovni. Naproti tomu kategorie Sdílené hodnoty a Spolupracovníci velmi zaostávají. Průměrné hodnocení jednotlivých položek je asi 5,6. Takové hodnocení není příliš přívětivé a je zde tedy spousta prostoru pro zlepšení a změny.

3.6.2 Analýza obchodních aktivit

V první řadě je důležité zmínit, že společnost TART obchoduje prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou rozděleny na tři skupiny. První skupina se skládá z klasických obchodních zástupců, kteří nabízejí produkty všem zákazníkům, jež spadají do jejich regionu. Druhou skupinou jsou tzv. „key account manažeři“. Tito mají na starosti konkrétní typy zákazníků, kterým nabízejí specifické produkty. Těchto klientů je daleko méně než těch, o které se starají klasičtí obchodní zástupci, na druhou stranu to jsou ale velmi důležití a velcí zákazníci. Dále ve firmě působí „product manažeři“, kteří mají na starost určitou oblast prodeje např. prodej balících strojů atd. Jedná se totiž o

velmi složité problematiky, proto se tito prodejci zabývají pouze prodejem konkrétních produktů, na které jsou specializovaní. Všichni ale pracují stejným způsobem, tedy osobní setkání se zákazníkem, kterým pak následně nabízejí své produkty a služby.

Osobní prodej byl pro TART již od založení nejdůležitějším, a primárně preferovaným způsobem prodeje. Avšak v současné době čím dál větší množství zákazníků není ochotno se osobně setkávat a preferují neosobní kontakt formou e-mailu, video hovoru apod. Z tohoto důvodu způsob prodeje, který společnost od začátku používala, přestává postupně fungovat. Stále je velké množství zákazníků, se kterými obchodní zástupci komunikují osobně, ale tento počet se postupem času dramaticky snižuje. Je to způsobeno převážně nastupující mladou generací, která je ve způsobu komunikace úplně odlišná. Situaci akceleroval Covid 19, během kterého si lidé zvykli pracovat z domu, případně bez nutnosti osobního kontaktu s ostatními.

Z tohoto důvodu, aby TART mohl dál fungovat a růst, musí zlepšovat systém a způsob prodeje větším příklonem k **elektronické formě** komunikace. Proto TART poměrně nedávno přepracoval své webové stránky, které byly již poměrně zastaralé a neaktuální. Ty jsou nově i responzivní. Což znamená, že si zákazník dokáže webové stránky dobře prohlížet i na mobilním telefonu. Začal být kladen větší důraz i na elektronický prodej zboží. Byl proto vytvořen e-shop, prostřednictvím kterého mohou všichni zákazníci vybírat a nakupovat výrobky a zboží. Tento internetový obchod je dostupný na webu firmu. Je ale velmi jednoduchý a je potřeba ho do budoucna ještě zdokonalit. Už nyní ale je tento systém objednávání produktů daleko jednodušší a příjemnější. Každoročně společnost vyřizuje zvyšující se počet objednávek.

Společnost TART si 50 % produktů vyrábí sama prostřednictvím závodů, které vlastní. Druhou polovinu sortimentu nakupuje od svých partnerů a dodavatelů. Kromě hotových výrobků se sem řadí i materiály a suroviny k výrobě. Firma obchoduje se svými dodavateli pravidelně a nakupuje zboží obvykle ve velkých objemech. Nakoupené zboží, výrobky a vyrobené produkty se pak prodávají koncovým zákazníkům – průmyslovým podnikům a právnickým osobám (B2B). Firma prodává výrobky od klasických lepicích pásek, až po složitější a komplexnější druhy kartonů, obalů a fólií.

- + kvalitní systém kategorizace obchodních zástupců
- + aktualizace webových stránek

- nutnost změnit styl komunikace

3.6.3 Obchodní model

Obchodní model se zaměří na jednotlivé oblasti podniku, které charakterizují celkové fungování firmy a jak si celkově vede na trhu obalových materiálů. Ke grafickému popisu obchodního modelu, byl použit speciální model Canvas (viz *Příloha I*).

Segmenty zákazníků

Společnost již od počátku své existence cílila především na jednu konkrétní oblast zákazníků a tím jsou průmyslové podniky. Jedná se o velmi širokou škálu firem, mezi které patří například společnosti zabývající se zemědělstvím, stavebnictvím nebo strojírenstvím. Společnost se nikdy nezaměřovala na zákazníky ve formě domácností, či jednotlivců, protože ti by nabízené produkty a služby většinou stěží využili. Navíc by tvořili jen nepatrný finanční obrat oproti ostatním možným zákazníkům (firmy).

- + segmentování svých zákazníků

Nabízená hodnota

Firma je rozdělená do šesti obchodních/prodejních divizí. Každá divize se zabývá odlišným typem trhu, ale vždy se jedná o prodej určitých druhů obalových materiálů. Konkrétně se jedná o divize obalových materiálů, komplexního balení, balících strojů, exportního balení, termoreflexních fólií SUNFLEX a antikoročních materiálů CORTEC. Některé firmy jsou schopny odebrat zboží z více divizí, protože jim komplexnost nabídky vyhovuje, jiní zase poptávají jen konkrétní produkty.

Heslem společnosti TART je mít nejširší sortiment obalových materiálů v České republice. Toto se firmě dlouhodobě daří. Aktuálně má podnik v nabídce několik tisíc produktů, které prodává. Nedílnou součástí nabídky jsou i různé druhy služeb s obaly a balením související. Produktové portfolio má společnost v plánu ještě dále rozšiřovat tak, aby zákazník mohl u firmy pořídit vše co potřebuje a nemusel hledat a kupovat zboží u konkurence.

Výhoda tohoto obchodního modelu je, že firma nabízí téměř všechno, co zákazník potřebuje. Nevýhodou ale je pak nutnost skladování velkého množství produktů a materiálů. Tento systém je pochopitelně velmi náročný na dopravu, skladování a obecně

na logistiku, jejíž kvalitní nastavení a fungování je základním kamenem úspěchu společnosti. Během let se společnosti podařilo vyprofilovat určité druhy a skupiny produktů, které jsou prodávané v nadstandardně větších množstvích, což firmě umožnilo investovat do výrobních technologií, sloužících k produkci právě těchto skupin výrobků.. Jedná se například o výrobu kartonových krabic a boxů, různých druhů fólií, EPS (polystyrenových) vložek apod. Aktuálně firma vyrábí asi 50 % všech produktů, které prodává. V tomto se TART významně liší od konkurence, která své produkty málokdy sama vyrábí. Strategií společnosti je snaha o instalaci stejného výrobně obchodního modelu v každé zemi, kde působí.

- + široké spektrum produktů a služeb
- + jednotnost obchodního modelu ve všech zemích

Kanály

V rámci distribučních kanálů společnost využívá převážně vlastní obchodní zástupce, webové stránky, e-mail, částečně e-shop. Každá obchodní divize má své vlastní obchodní zástupce, kde každý z nich má na starost svůj region, kde působí. Všichni tito obchodníci pokrývají dohromady celou Českou republiku. Ve svém regionu obchodní zástupce navštěvuje zákazníky a nabízí jim produkty, které by je mohli zajímat. Někdy dokonce v jednom regionu působí až tři obchodníci, ale každý z nich prodává jiný typ sortimentu. Je běžné, že jeden zákazník poptává produkty od více obchodních zástupců firmy. Postupem času se návštěva zákazníků obchodními zástupci stává méně žádaným způsobem komunikace. Zákazníci preferují neosobní setkání nebo v některých případech se nechtějí setkávat vůbec. To je pro TART značný problém, jelikož to byl od začátku existence společnosti hlavní prodejní kanál a způsob komunikace se zákazníky. Doba se ale mění a společnost musí reagovat. Osobní setkávání je pomalu nahrazováno jinou formou komunikace. V období pandemie Covid 19 to byla komunikace formou online meetingu. To začalo zákazníkům vyhovovat, a tak se osobní setkávání začalo dostávat pozvolna do ústraní.

- + snaha maximálně komunikovat a pracovat s klienty
- zastaralé způsoby komunikace

Vztahy se zákazníkem

Firma klade důraz na pevné a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Proto je pravidelně navštěvuje, telefonicky kontaktuje, zasílá e-maily apod. Snaží se kromě kvalitních produktů nabízet i služby. Některé z nich jsou v dnešní době již zákazníkem chápány jako běžné a standardní, některé jsou ojedinělé. Společnost vytváří různé prodejní akce pro stávající klienty nebo je informuje o novinkách a změnách. Základním principem je vycházet zákazníkům v maximální míře vstříc, velký důraz je kladen na jejich spokojenosti. K tomu se váží i změny v oblasti komunikace, které byly zmíněny v předchozí podkapitole.

- + udržování silného kontaktu s obchodními partnery
- + schopnost vycházet zákazníkům vstříc v oblasti individuálních potřeb a přání

Zdroje příjmů

Hlavní zdroje příjmů společnosti TART jsou z prodeje vlastních výrobků a služeb, z prodeje zboží, které firma nakupuje od dodavatelů a z prodeje strojů určených k balení. Jak již bylo zmíněno, v současnosti si firma 50 % všech výrobků vyrobí sama a druhou polovinu nakoupí od jiných podniků. Takto nakoupené produkty pak dále prodává koncovým zákazníkům.

- + efektivní alokace příjmů

Klíčové aktivity

Mezi aktivity, které společnost TART provádí, patří především vlastní výroba a distribuce obalových materiálů, prodej strojů na balení, poskytování služeb a jiné činnosti, často definované preferencemi a požadavky zákazníků. Firma se snaží všechny tyto činnosti a aktivity zaznamenávat a koordinovat prostřednictvím CRM systému (Customer Relationship Management). Funguje to tím způsobem, že obchodní zástupci do tohoto systému zapisují reporty ze schůzek se zákazníky, které proběhly ať už osobně, telefonicky nebo jen přes internetový chat. Uvádí zde jakého zákazníka navštívili, co mu nabízeli apod. Vytváří se také databáze, ve které se plánují schůzky se zákazníky, kdo a kdy daného klienta navštívil, tak aby obchodník věděl, jaké produkty či služby daný zákazník odebírá, či by odebírat mohl.

- + koordinace zákaznických aktivit
- + široké spektrum prováděných aktivit

Klíčové zdroje

Společnost TART existuje na trhu již více než 30 let. Má velmi bohaté zkušenosti s prodejem a výrobou obalových materiálů. Po mnoha letech podnikání vypracovala své produkty a služby na vysokou kvalitativní úroveň. Přispívají k tomu i zaměstnanci firmy, přičemž většina z nich pracuje ve společnosti více než 5 let. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci vědí, jak se zákazníky komunikovat, jak nakupovat, prodávat apod. V posledních několika letech se společnosti velmi dařilo. Zisky každoročně dosahovaly rekordních úrovní. Tyto finanční prostředky tak firma mohla využít k rozvoji informačních technologií, významná částka pak byla určena i na výzkum a vývoj, případně na jiné podstatné účely.

- + know-how
- + efektivní využívání dostupných finančních prostředků

Klíčová partnerství

Základní skupinou partnerů společnosti jsou její dodavatelé. Od nich nakupuje veškerý materiál a zboží, které jsou určeny pro výrobu produktů nebo přímo k prodeji zákazníkovi. Asi 50 % produktů, co firma prodá, je nakoupeno právě od těchto dodavatelských společností.

Společnost má v rámci České republiky 6 výrobních závodů. Jsou to samostatné firmy, které spadají pod mateřskou společnost TART. Právě tyhle mateřské podniky vyrábí pro TART zbylých 50 % produktů, které dále firma prodává koncovým zákazníkům.

Poslední složkou obchodních partnerů firmy jsou tzv. subdodavatelé společnosti. Firma TART disponuje mnoha produkty, zbožím i službami, které nabízí, avšak existují takové činnosti, na které se z různých důvodů nespécializuje. Jedná se o případy, kdy si zákazník například pořídí od společnosti TART balicí stroj. Firma tuto technologii zákazníkovi dopraví, rozbalí, ale nedokáže ji smontovat a nainstalovat. Z tohoto důvodu si podnik najímá subdodavatelkou společnost, která se zabývá sestavováním a instalací těchto balicích strojů. V některých případech TART využívá i jiné služby, které subdodavatelé nabízí.

- + systém vlastní výroby v dceřiných společnostech
- nekvalifikovanost pracovníků v některých oblastech

Struktura nákladů

Jako každá firma má i TART své fixní a variabilní náklady. Převážně se jedná o nákup surovin a zboží od dodavatelů, osobní náklady, energie apod. Veškeré náklady prochází během času vývojem. Rostou náklady na mzdy, energie, nákup, logistiku nebo skladování. Z tohoto důvodu se podnik snaží optimalizovat svou výrobu, aby snížil variabilní náklady na kus a tím i celkové náklady. Dle ekonomických výsledků společnosti je zřejmé, že si v této oblasti vede velmi dobře. Proto v současné chvíli náklady nepředstavují zásadní potíže pro společnost.

- + neustálý růst výnosů
- vysoké náklady na skladování a logistiku

3.6.4 Analýza zdrojů

Hmotné

Firma existuje na trhu přes 30 let, během kterých se významně rozrostla a stala se tak kapitálově silnou společností. Je tudíž schopna provádět i větší investice, a to jak do nemovitého majetku, jako jsou výrobní a skladovací areály, tak i do výrobních strojů apod. Dříve si firma veškeré pozemky i prostory pronajímala. Nyní jsou tyto výrobní závody i s pozemky ve většině případů ve vlastnictví společnosti. V rámci distribučních center firma vlastní přibližně polovinu plochy všech skladů. Zbytek spadá do pronájmu. V případě výrobních strojů a zařízení, která jsou součástí výrobních areálů, jsou všechny součástí majetku podniku.

Z pohledu dostupnosti výrobních surovin se dá český trh považovat za vyspělý. Způsob získávání surovin od producenta ke zpracovateli je v zásadě bezproblémový. U obalových materiálů se mezi primární surovinu řadí ropa, respektive produkty (granuláty) z ropy vyrobené.

Granuláty se vyrábí prakticky ve všech evropských státech. Běžně se dováží i z Dálného východu. Obchodní podmínky se od sebe příliš neliší. Konkurenční výhoda spočívá

především ve slevě získané za nakoupený objem produkce. Jako problém se v poslední době jeví některé tradiční námořní cesty nebo komplikace v Suezském průplavu.

Co ale určitě v poslední době negativně ovlivňuje výrobu jsou stále se zvyšující ceny energií. Zejména rok 2022 byl v tomto směru velmi problematický.

- + zásadní množství zdrojů ve vlastnictví podniku – samostatnost a nevázanost firmy
- + unikátní výrobky
- závislost firmy na pronajímaných prostorech

Nehmotné

Součástí společnosti je oddělení zabývající se vývojem a výzkumem. Neznamená to však, že by firma zaměstnávala odborníky a vědce, kteří by dokázali vymyslet přelomový objev, jež by si podnik mohl například patentovat. Některé produkty firmy jsou sice jedinečné, ale neřadí se k přelomovým výrobkům, které by si společnost mohla jakkoli ochránit proti okopírování.

Podnik využívá celofiremní informační systém, který si společnost pronajímá a na který vlastní licence. Tento software se ve firmě používá na denní bázi.

- + vlastní informační systém
- nedostatečný vývoj a výzkum vlastních produktů

Lidské

Společnost zaměstnává všechny skupiny pracovníků. Zaměstnanci pracující v dělnických profesích ve výrobě nebo skladech, řidiči, administrativní pracovníci, nižší a vyšší management apod. Všechny pracovníky firma zaměstnává na hlavní pracovní poměru. Názorově firma musí spolupracovat s agenturami, které pomáhají podniku shánět brigádníky na dočasnou práci.

Podnik má vytvořené personální oddělení, které se zabývá výběrem potenciálních zaměstnanců. Kromě toho má firma sestavený i program firemní kultury, pomocí kterého se společnost snaží pracovníkům na všech úrovních vytvářet příjemné pracovní prostředí. Dělá tak primárně proto, že je v dnešní době na trhu práce malá nabídka kvalifikovaných zaměstnanců. Z toho důvodu se firma snaží svým pracovníkům poskytovat různé

benefity, příspěvky na stravování, 5 týdnů dovolené apod. tak, aby tito neměli důvod z firmy odcházet.

Jak již ale bylo zmíněno, v předchozích letech byla problémem nízká míra nezaměstnanosti a nedostatek kvalitních pracovníků. Přestože se zvýšily průměrné mzdy, což znamená pro firmy vždy velkou zátěž, kvalitu pracovníků to nezvedlo a problém s lidskými zdroji to nevyřešilo.

- + péče o zaměstnance
- + nabídka přátelského a příjemného pracovního prostředí
- problémy s přijímáním nových pracovníků, kvůli nedostatečné nabídce na pracovním trhu

Finanční

Výhodná pozice, kterou v minulosti Česká republika měla, a to byla její schopnost vyrobit kvalitní produkty při zachování nízkých nákladů, se změnila. Úroveň nákladů na výrobu se totiž prokazatelně a významně zvýšila. I přes to firma disponuje vysokým kapitálem, tudíž ji tyto zvyšující se náklady nijak výrazně neohrožují. Kromě svého vlastního kapitálu společnost využívá i různé dotace, ať už národní nebo z EU, úvěry od bankovních institucí atd.

- + vysoká finanční stabilita
- růst nákladů

3.6.5 Marketingový mix

Pro kvalitní zpracování marketingového mixu budou využity čtyři základní části, kterými se společnost TART zabývá. Poté bude popsán marketingový mix z pohledu zákazníka prostřednictvím tzv. 4C,

Product

Společnost TART nemá jednotný marketingový mix, jelikož má obrovskou škálu produktů, které vyrábí a prodává. Jednotlivé produkty se navíc liší vývojovou fází, ve které se na trhu nacházejí a také preferencí u zákazníků. Některé výrobky jsou na trhu

nabízené i jinými společnostmi a jsou tím pádem známější, jiné jsou zase unikátní, protože jsou nabízeny pouze firmou TART.

Přibližně 50 % produktů, které firma prodává, si společnost sama vyrábí. Mezi tyto produkty patří převážně různé typy dřevěných obalů, dále pak kartonové obaly, fóliové obaly anebo obaly určené speciálně pro určitá tržní odvětví jako je například automobilový průmysl. Druhou polovinu produktů podnik nakupuje od dodavatelských společností a dále je prodává svým zákazníkům. Jedná se například o stretchové fólie, balící pásy, vázací pásy apod.

Z tohoto důvodu neexistuje ve firmě jednotný marketingový mix, ale každá produktová řada má svůj vlastní, specifický mix.

- + různorodost produktů
- + jedinečnost v prodeji některých typů výrobků
- nejednotnost marketingového mixu

Price

Jak již bylo zmíněno výše, tak ani firmou stanovená cena není jednotná nebo stálá, ale odlišuje se dle jednotlivých produktových řad. Společnost se pochopitelně věnuje každému typu produktu zvlášť a podle úspěšnosti a úrovně konkurence u daného produktu firma stanovuje cenu, za kterou se budou výrobky nabízet. Určujícími parametry při produktové cenotvorbě jsou tedy primárně výrobní náklady jednotlivých výrobků a cenová a kvalitativní úroveň konkurenčních produktů. Dle toho pak firma určuje, za kolik je schopna daný produkt na trhu reálně prodat. Všechny tyto podmínky společnost důkladně zkoumá a cenová úroveň každé produktové řady je pochopitelně různá.

Určitou skupinu unikátních produktů je firma schopná nabízet za vyšší, než běžné ceny, jelikož tyto produkty jsou právě díky svým výjimečným vlastnostem na trhu v zásadě bez konkurence, takže potenciální zákazník nemá šanci daný výrobek adekvátně porovnat s produktem konkurenčním. Naopak v případě jiného zboží musí společnost prodávat s hodně nízkou cenou, protože konkurence je vysoká. Obecně ale platí, že produkty nabízené společností TART, jsou v rámci nabídky na trhu na vyšší cenové úrovni.

- + důkladná cenová kalkulace jednotlivých produktů
- různorodost tvorby cen

Place

Distribuce je ze všech 4P jedinou, která je pro všechny produkty stejná. Společnost TART nabízí své výrobky pouze průmyslovým podnikům a firmám, provádí tedy tzv. B2B obchod. Produkty společnosti nejsou určeny a ani poptávány fyzickými osobami nebo domácnostmi. Mezi typické zákazníky patří podniky, které se věnují specifické výrobě a využívají obalové produkty k ochraně při transportu výrobků, skladování, ochraně proti korozi nebo pro jinou činnost. Téměř všechny výrobky firma prodává prostřednictvím široké sítě obchodních zástupců. Ti komunikují se zákazníky, nabízejí produkty či obalová řešení, a po úspěšném uzavření obchodu jsou pak veškeré výrobky distribuovány ze skladů společnosti rozmístěných po celé republice.

Většinou jsou všechny produkty, které společnost TART vyrábí, produkovány na zakázku, tedy přímo pro daného zákazníka. Podstatný je vždy typ a velikost objednávky. Produkty, které si firma nevyrábí, ale nakupuje, bývají nejdříve uskladňovány a až poté prodány koncovému zákazníkovi. Toto zboží se nakupuje ve velkém množství a následně pak prodává po menších objemech.

+ jednotnost v distribuci

Promotion

Poslední částí marketingového mixu je propagace. Zde se způsob komunikace produktů různí, protože každá produktová řada potřebuje jiný typ reklamy. U některých produktů nemá nějaká specializovaná propagace ani význam, ke zvýšení objemu prodeje dochází vždy v souvislosti s právě probíhající slevovou akcí. Jedná se primárně o výrobky, které firma nabízí již řadu let, zákazníci jsou o těchto výrobcích již obeznámeni a při nákupu se řídí prakticky vždy jen aktuální cenovou úrovní. Naopak produkty, které jsou na trhu nově, je třeba propagovat více, aby se zákazníci mohli o těchto výrobcích dozvědět.

Aktuálně nejčastěji využívaným způsobem reklamy jsou klikací bannery na internetu a propagace přes obchodní zástupce. Firma má přibližně 50 obchodních zástupců v České republice, kteří se zákazníky osobně komunikují a prezentují jim produktové portfolio a novinky v sortimentu společnosti. Občasnou formou reklamy jsou i články v odborných

časopisech nebo se firma propaguje na různých oborových veletrzích. Těch se společnost zúčastňuje tehdy, když chce zacílit na nový trh nebo představit novou produktovou řadu. V posledních letech se jedná převážně o zahraniční trhy.

- + kvalitní propagace produktů
- nutnost vytvářet různé komunikační a propagační plány

Customer solution a Communication

Obchodní zástupci pravidelně komunikují se zákazníky a získávají od nich poznatky, které se pak firma snaží využít ke zlepšení svých činností a služeb. Ti přicházejí s informacemi, co by měla společnost dělat jinak, co by zákazníci chtěli zlepšit, co dělá konkurence apod. Tento způsob získávání informací je pro firmu velmi důležitý. Vedle výroby a prodeje je pro podnik podstatný také související kvalitní zákaznický servis, který podstatnou měrou přispívá k vytváření dobré image firmy.

- + aktivní komunikace se zákazníky

Customer cost

Společnost TART se stará o to, aby zákazníci byli spokojeni s nakoupenými produkty nebo s poskytnutými službami. Firma na svém webu nabízí široké spektrum zboží, služeb a servisních činností, které si zákazníci mohou vybrat a zvolit dle libosti. Podnik se vždy snaží své služby různými způsoby přizpůsobit individualizovat, aby to bylo výhodné z hlediska ceny jak pro zákazníka, tak i pro samotnou společnost.

- + snaha o uspokojení zákazníka

Convenience

Zákazníci jsou čím dál víc zhýčkaní. Proto firma poskytuje různé typy služeb. Od standartních až po ty individuální. K těm běžným patří dovoz prodaného zboží zákazníkovi, možnost zákazníka pořídit si produkty pohodlně přes internetový e-shop podniku atd. Individuální služby bývají například speciální požadavky ke způsobu zabalení produktů apod.

- + ochota zkoušet nové věci
- náročnost zákazníků

3.7 SWOT analýza

Závěrečné zhodnocení současné situace firmy bude provedeno prostřednictvím SWOT analýzy. Během zkoumání jednotlivých prostředí firmy byly vytyčeny různé silné a slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. Ve SWOT analýze budou vytyčeny jen ty nejdůležitější poznatky, které celou společnost zhodnotí. Závěrečné zhodnocení podniku bude představovat podklady pro návrhovou část.

Tabulka 3: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci 2. pozitivní image společnosti 3. kvalitní a precizní systém vytváření finančních plánů 4. široká škála nabízených produktů a služeb 5. vlastní výroba 6. silné finanční zázemí firmy 7. tvorba hodnoty pro zákazníka 8. péče o zákazníky a zaměstnance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. zastaralý způsob obchodování 2. nejasné definování a přerozdělování pravomocí 3. příliš vysoké průměrné věkové složení firmy 4. špatná komunikace mezi pracovníky 5. nemoderní způsob komunikace s klienty 6. potřeba využívat subdodavatele 7. problémy s náborem mladé generace zaměstnanců 8. nedostatky ve výchově vlastních mladých manažerů
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. výzkum a vývoj vlastních produktů 2. rostoucí počet zákazníků preferujících e-nákupy 3. příliv nových zákazníků 4. jedinečnost některých nabízených produktů 5. úspora nákladů na obchodní zástupce a administrativu 6. neschopnost konkurence dostát komplexním nárokům zákazníků 7. pokrok v oblasti technologií 8. možnost oslovit mladou generaci zákazníků 	<ol style="list-style-type: none"> 1. obrovská konkurence na trhu 2. nedostatek nových pracovníků na trhu 3. nejistý vývoj trhu v roce 2024 4. nákladná přání a potřeby zákazníků 5. nekvalitní komunikace s klienty 6. omezený výběr dodavatelů 7. vysoké vstupní ceny 8. omezenost přírodních zdrojů

3.7.1 Volba vhodné strategie

Ve výše uvedené tabulce SWOT analýzy je sepsán souhrn těch nejdůležitějších a nejpreferovanějších bodů společností TART. Nyní je však důležitým krokem určit, jaká bude zvolena strategie, která pomůže k vytvoření návrhu v poslední části bakalářské práce. Nejdříve je nutné shrnout jednotlivé kategorie SWOT analýzy a poté budou zhodnoceny jednotlivé body v tabulce podle preferencí firmy.

Silné stránky

Firma TART si vede velice dobře na trhu obalových materiálů. Dokáže vyrábět a prodávat téměř všechno co si zákazník může přát. Nemluvě o počtu nabízených služeb, které jsou pro podnik významnou chloubou. Firma je soběstačná, potrpí si na kvalitě a profesionalitě a zajímá se o své zákazníky. Dělá vše pro to, aby byl zákazník spokojen a nakoupil u společnosti i příště. To z podniku dělá velmi konkurenceschopnou firmu, které se jen málo konkurentů dokáže vyrovnat. Kromě zákazníků se stará i o své zaměstnance, kterým firma nabízí různé benefity, školí je a snaží se pro ně vytvářet příjemné pracovní prostředí, ve kterém by se cítili komfortně.

Slabé stránky

Pro firmu je s rostoucí nabídkou produktů a zboží čím dál obtížnější a nákladnější jejich skladování, doprava a vyřizování. Musí navíc v některých případech využívat i subdodavatele, kteří představují další nežádoucí náklady pro firmu. Se zvyšujícím se počtem zákazníků se zvyšují i jejich přání a potřeby, které často bývají velmi náročné a nákladné. Firma se jim přesto snaží za každých okolností vyhovět. Neustále roste počet konkurentů, kteří se zabývají buď výrobou konkrétních produktů nebo podobně jako TART prodejem široké škály výrobků a zboží. I přes znalost trhu, je v současnosti jeho vývoj značně nejasný. Na trh měla významně vliv pandemie COVID-19 a nyní je aktuálním tématem válka na Ukrajině a jiné podobné události, které mohou ohrozit vývoj trhu. Mimo jiné se firma kromě problémům v komunikaci mezi pracovníky potýká se špatnou komunikací se zákazníky. Ta je příliš zastaralá, pomalá a nekomfortní pro mladé klienty. Společnost navíc v moderní době musí přijít na trh s nějakou novinkou, aby se jí podařilo udržet svou stávající pozici na trhu. Firma provádí spoustu činností a aktivit, které ji dostaly až na samotný vrchol trhu. Do budoucna to ale nemusí stačit. Podnik by

měl uvažovat nad novými a modernějšími způsoby prodeje, které by uspokojily jak stávající zákazníky, tak i ty potenciální, značně zlepšily komunikaci se zákazníky a mezi samotnými pracovníky a v nejlepším případě přilákaly zájem nových zaměstnanců, kteří by chtěli ve společnosti pracovat.

Příležitosti

Firma vidí do budoucna značný potenciál ve výzkumu, vývoji a inovacích produkovaných výrobků. I v současné době již nabízí speciální produkty, které jsou svými vlastnostmi jedinečné a na trhu velmi poptávané. V oblasti vývoje balicích materiálů a výrobních technologií se firma snaží držet krok s dobou a investovat do nejmodernějších výrobních strojů a zařízení. Počet zákazníků na trhu konstantně roste, což nutí podnik se neustále zlepšovat a zdokonalovat v obchodním podnikání.

Hrozby

Na druhou stranu je zde patrný problém s trhem práce, kde firma již delší dobu čelí problémům s náborem nových, především pak mladších a kvalifikovaných pracovníků. Úspěšná není ani ve výchově vlastních mladých manažerů. Průměrný věk ve společnosti má rostoucí trend. To může představovat v budoucnosti obrovský problém pro podnik, kdy všichni tito starší zaměstnanci odejdou do důchodu a bude velmi těžké je nahradit. Firma se pro zaměstnání nových lidí snaží dělat maximum. Bohužel zatím stále bez pozitivních výsledků. Kromě toho se vyskytují nepříjemné podmínky i uvnitř firmy, kde často dochází ke konfliktním situacím mezi samotnými pracovníky. To je způsobeno nekvalitním komunikačním systémem, vlivem často nejasně definovaných kompetencí a pravomocí, případně jejich špatným delegováním.

Matice výkonnosti/závažnosti

Matice výkonnosti a závažnosti vyjadřuje stav silných a slabých stránek podniku. Všechny informace jsou obsaženy v obrázku a tabulce (viz *Příloha II a III*). Matice výkonnosti a závažnosti byla vytvořena podle modelu matice příležitostí a ohrožení.

Matice příležitostí a ohrožení

Pro sestavení hodnocení příležitostí a hrozeb podniku byl vytvořen obrázek s tabulkou (viz *Příloha IV a V*), které charakterizují váhu a hodnotu jednotlivých faktorů.

Závěr

Po vyhodnocení matic pro jednotlivé oblasti SWOT analýzy byl definován závěr, v rámci něhož bude pro návrhovou část využita strategie W-O, tedy kombinace slabých stránek a příležitostí. Po konzultaci s vedením podniku bylo vyhodnoceno, že mezi v současnosti největší problémy patří právě:

- zastaralý způsob obchodování
- špatná komunikace mezi pracovníky
- nmoderní způsob komunikace s klienty

Těmto třem problémům dalo vedení společnosti nejvyšší možné hodnocení/preferenci. Proto se v návrhové části bakalářská práce zaměří na tyto konkrétní slabé stránky a pokusí se definovat, jak je omezit, eliminovat nebo z nich vytvořit stránky silné. K tomu využije příležitosti, které se na trhu vyskytují. Konkrétně se jedná o tyto příležitosti:

- rostoucí počet zákazníků preferujících e-nákupy
- úspora nákladů na obchodní zástupce a administrativu
- možnost oslovit mladou generaci zákazníků

Jedná se o tři faktory, kterým byly dány největší možné hodnoty ze všech vybraných příležitostí.

Vhodnou příležitostí pro vytvoření návrhu bude fakt, že se obecně neustále zvyšuje množství nákupů realizovaných přes internet. Je to velmi moderní a efektivní způsob obchodování a komunikace se zákazníkem, kterému by i TART měl věnovat dostatečnou pozornost. Společnost má sice vlastní e-shop, kde nabízí některé své produkty, nicméně se stále jedná o poměrně nevyužitý potenciál, jež by firma TART mohla mnohem více využít ve svůj prospěch.

Jednou z hlavních výhod, které spočívají v rozšíření obchodních aktivit elektronickou formou, je potenciální úspora nákladů na obchodní zástupce a související administrativu. Pokud zákazník se společností komunikuje, objednává a vyřizuje veškerou administrativu prostřednictvím e-platfomy, plní tato v zásadě funkci klasického obchodního zástupce, který tyto činnosti v rámci společnosti aktuálně osobně vykonává. Čím více zákazníků pak na tento způsob obchodování přejde, tím větší úsporu personálních nákladů to pak

znamená. Mimo případné redukce počtu obchodních zástupců je další možností využít jejich uvolněnou kapacitu na komunikaci se zákazníky, kteří mají speciální požadavky nebo například obchodovat prostřednictvím elektronických nástrojů odmítají.

Pro firmu je poměrně důležité, aby dokázala rozšířit své pole působení a oslovila tak nové a mladé zákazníky. Společnost v průběhu své existence dokázala oslovit velkou řadu firem, se kterými spolupracuje dodnes. Podnik by se měl ale zamyslet nad tím, jak přilákat nové zákazníky, jak zapůsobit na nové a mladší manažery, kteří se dostávají na rozhodovací pozice i u stálých klientů. Případně jestli by nebylo vhodné zaměřit se na novou tržní příležitost – domácnosti.

Celkový výsledek jednotlivých oblastí znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 4: Výsledné hodnoty jednotlivých oblastí SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Výsledek
Silné stránky	90
Slabé stránky	85
Příležitosti	81
Hrozby	68

4 Vlastní návrhy řešení

V poslední části bakalářské práce bude navržen způsob, jakým by měla společnost TART, s.r.o. rozšířit své obchodní aktivity. Bude představen návrh, který by měl firmě pomoci při rozvoji internetového prodeje, komunikace a celkového posílení značky. K tomuto budou využity poznatky z analytické části.

4.1 Poznatky ze SWOT analýzy

Na silně konkurenčním trhu je obtížné udržet své postavení, i když se jedná o firmu, která je leaderem obalového trhu. Společnost nesmí ztratit tempo, je nutné být stále aktivní a nedávat šanci konkurenčním subjektům. V současnosti se firmě na trhu daří poměrně úspěšně. I přes to ale existuje prostor pro zlepšení. V případě společnosti TART se jedná o změnu v oblasti modernizace, inovace a komunikace nových způsobů prodeje.

Z informací získaných SWOT analýzou bylo vyhodnoceno, že pro vytvoření návrhu na rozvoj obchodních aktivit bude vhodné použít strategii W-O, tedy strategii, kde budou využity vybrané příležitosti k eliminaci nebo k omezení dopadu určitých slabých stránek podniku.

V následující části budou charakterizovány konkrétní návrhy spojené se zvolenou strategií. Jedná se o návrhy, které by společnosti mohly pomoci především v prodejní oblasti. Na trhu stále více preferovaná elektronická forma obchodu, je v současné době ve společnosti TART s.r.o. na velmi nízké úrovni. Proto se první návrhová část práce zaměří právě na rozvoj této perspektivní oblasti. S tímto souvisí i další slabé místo podniku, které bakalářská práce detailněji analyzuje, a tím je komunikace se zákazníky a mezi zaměstnanci samotnými. Konkrétní návrhy na zlepšení v této oblasti tvoří druhou návrhovou část. Cílem a motivací prezentovaných návrhů je v první řadě zlepšení komunikace se současnými klienty a získání nových loajálních zákazníků. Navíc díky využívání moderních technologií a způsobů komunikace se zákazníky by pak firma mohla i poměrně významně zefektivnit svoji obchodní činnost a být flexibilnější a pružnější v reakcích na požadavky zákazníků.

Součástí práce je i návrh úpravy obchodního modelu, vyhodnocení souvisejících nákladů a výnosu, včetně stanovení možných rizik, která se u daných návrhů mohou vyskytnout.

V případě, že úprava obchodního modelu bude vedením společnosti shledána jako realizovatelná, bude tato zčásti implementována do modelu současného. Zčásti jen proto, že se na trhu stále vyskytuje významné množství zákazníků, kterým současný způsob obchodování a komunikace vyhovuje, a nemají zájem tento jakkoli měnit.

4.2 Personalizovaný internetový obchod

Společnost TART by se měla zaměřit na částečnou změnu v oblasti prodeje svých produktů a zboží tak, aby vyhověla zvyšujícímu se počtu zákazníků, kteří preferují způsob obchodování a komunikace bez nutnosti osobního kontaktu. K tomu by sloužil nový personalizovaný internetový obchod.

Originalita tohoto e-shopu tkví v tom, že by každému zákazníkovi byla nabízena konkrétní škála produktů, která by mu byla vytvořena přesně na míru. Tedy výrobky a zboží, které by mohl klient využívat nebo případně již používá a chtěl by si je znovu pořídit. Vyskytovaly by se zde speciální ceny jednotlivých výrobků, které by byly vytvořeny přímo pro konkrétního zákazníka. Tyto ceny by se lišily od cen, které má firma na svém klasickém e-shopu. Je to z toho důvodu, že stálí zákazníci často nakupují konkrétní produkty ve velkém množství, proto by měli tyto výrobky za lepší ceny. Produkty by navíc byly firmám nabízeny podle toho, v jakém odvětví podnikají a na jakém trhu se vyskytují. Společnost by kromě toho zasílala veškeré novinky zákazníkům přímo na e-mail a celá komunikace by probíhala převážně elektronicky, případně po telefonu.

Pro mnoho zákazníků by tento internetový obchod znamenal značné ušetření času, jelikož by tento e-shop byl uživatelsky velmi přívětivý tak, aby se zde zákazník dokázal bez problému orientovat. Systém by byl zpřístupněn jen vybraným skupinám zákazníků. Ti by měli přes internet přístup do tohoto personalizovaného obchodu pomocí vlastních přístupových údajů.

Takto personalizovaný způsob elektronické komunikace je v zásadě plnohodnotnou náhradou práce klasického obchodního zástupce, přičemž zároveň podstatně šetří náklady jak zákazníkovi, tak firmě TART. Jedná se například o neproduktivní náklady časové, které každodenně obchodníci tráví na cestě k zákazníkům, a stejně tak i neproduktivní

časové náklady na straně zákazníka, který tvorbou objednávky stráví méně času, než kdyby tuto tvořil společně s obchodníkem.

Do budoucna by se pak tento systém mohl značně rozšířit. Je předpoklad, že v rozmezí několika let by alespoň 30 % všech zákazníků mohlo být obsluhováno tímto internetovým obchodem.

Vytvoření tohoto e-shopu by znamenalo pro firmu obrovský skok dopředu. Je pravděpodobné, že v nějakém časovém horizontu po spuštění tohoto elektronického nástroje nastane situace, že s něčím obdobným přijde i konkurence. Nicméně TART má ale jedinečnou příležitost přijít jako první. To firmu staví před zásadní výzvu tuto situaci co nejvíce využít ve svůj prospěch a maximalizaci možného.

4.2.1 Aplikace

Kromě internetového obchodu by byla vytvořena i související mobilní aplikace. Ta by fungovala obdobně jako internetový obchod. Prostřednictvím této aplikace by pak mohl zákazník nejenom nakupovat, ale i komunikovat s firmou. V rámci této komunikace by bylo v aplikaci zavedeno chatovací okno, kde by klienti mohli zadávat speciální požadavky, psát dotazy nebo kontrolovat stav objednávky.

Spousta aplikací je vytvářena jen pro zákazníky typu fyzické osoby. V tomto ohledu by se aplikace firmy TART lišila. Stejně jako pro e-shop, by i zde měla každá zákaznická firma své osobní přihlašovací údaje. V aplikaci by si podnik založil profil, jímž by prováděl všechny obchodní operace. Tento účet by byl dostupný jen úzkému počtu pracovníků zákaznických společností. Převážně těm, kteří se starají o nákup a logistiku, případně pro jejich nadřízené, aby také mohli objednávky vytvářet, kontrolovat, případně je vyhodnocovat. Tím, že by aplikaci mohlo využívat více pracovníků, bude mít každý z nich svůj osobní profil, pod kterým bude objednávky vytvářet. Všichni kolegové, aplikaci používající, vytvořenou objednávku uvidí a budou moci se k ní ještě zpětně vyjádřit. Aby se předešlo případnému chaosu nebo nekontrolovatelným změnám, nebudou však moci tyto pracovníci v objednávce cokoli fyzicky měnit nebo rušit. To by bylo zpřístupněno pouze zřizovateli dané objednávky. Ostatní pracovníci by však mohli nahlížet na stav objednávky, způsob dopravy nebo celkovou cenu.

Aplikace by fungovala jak na mobilních zařízeních, tak i na tabletech. Obdobně jako u internetového obchodu, tak i zde by ze začátku bylo jen omezené množství uživatelů. Postupem času by se aplikace začala rozšiřovat mezi další zákazníky. Vše by záleželo na schopnostech firmy, kolik objednávek zvládne vyřídit, aniž by zákazníci nemuseli dlouho čekat na jejich doručení. Využívali by ji i samotní zaměstnanci firmy TART, kteří by mezi sebou komunikovali, předávali si informace o objednávkách apod. To by mohlo přispět ke zlepšení komunikace mezi pracovníky.

4.3 Aktivita na sociálních sítích

Sociální sítě jsou dalším odvětvím v rámci rozvoje obchodních aktivit, ve kterém společnost TART poměrně značně zaostává. V dnešní době jsou sociální sítě pro většinu mladých lidí neodmyslitelnou součástí jejich každodenních životů. Vzhledem k povaze obchodní činnosti a produktovému portfoliu není nutné, aby se firma snažila oslovit uživatele na všech mobilních platformách. Z tohoto pohledu nevhodné jsou aplikace Tiktok nebo Instagram. Vzhledem ke struktuře uživatelů těchto sociálních sítí by zde společnost měla jen malou šanci na úspěch. Proto se jeví jako nejlepší varianta platformy pro komunikaci LinkedIn nebo Facebook.

Na LinkedInu může společnost prezentovat nové produkty, úspěšné realizace, spolupráci s prestižními zákazníky, což by mohlo zaujmout širokou škálu zákazníků. Platforma Facebook je v tomto smyslu druhou variantou, byť se na této nachází poněkud jiný typ uživatelů, případně se zde komunikují jiné záležitosti. Jiná je i forma komunikace, než v případě první platformy. I přesto, že firma neprodává a ani nekomunikuje s konečným uživatelem produktu, myšleno fyzickou osobou z hlediska právního zařazení, mohla by toho na Facebooku přesto využít. Při pravidelném přidávání příspěvků podobného formátu jako v aplikaci LinkedIn je možné, že některé produkty zaujmou i běžného spotřebitele, který by si mohl chtít tyto výrobky pořídit. Jednat by se mohlo například o kompostovatelné fólie ENVIRA, což je náhrada klasických plastových obalů a folií. S úspěchem jsou tyto již nyní využívány například v zemědělství. Druhým typem produktů jsou tzv. termoreflexní fólie neboli SUNFLEX. Ty se využívají například při stavbě domů jako podstřešní fólie spořící energii, případně při instalaci podlahového topení. Právě tyto dva typy produktů by mohly zajímat i běžné spotřebitele.

Kromě příležitosti oslovit touto formou nové zákazníky, tak by bylo možné takto zaujmout i potenciální zaměstnance. Firma prostřednictvím sociálních sítí bude schopna rozšířit povědomí o své existenci a aktivitách mezi větší množství lidí, a tudíž je zde i možnost získat nové kvalifikované pracovníky. Navíc platformy Facebook a LinkedIn nefungují jen na regionální bázi, ale mají víceméně celosvětový dosah. Proto je zde šance navázat kontakt i se zahraničními klienty a pracovníky.

4.4 Nový obchodní model

I když společnost má svůj osvědčený a plně funkční obchodní model, tak tato bakalářská práce definuje jeho možné rozšíření zaměřené na elektronické obchodní aktivity a moderní formu komunikace. Tento model byl vytvořen jednotně pro e-shop, internetovou aplikaci a pro prezentaci na sociálních sítích. Obchodní model je přikládán v příloze (viz *Příloha VI*). Zde budou popsány jednotlivé body, které obchodní model obsahuje.

Segmenty zákazníků

Firma TART nabízí mnoho produktů a služeb, které nakupuje značné množství zákazníků. I přes jejich obrovský počet se stále jedná o zákazníky v odvětví průmyslu. Společnost neplánuje svoje aktivity rozšiřovat dále za hranice průmyslového odvětví, ale chce zapůsobit na své stálé zákazníky a v lepším případě zaujmout nové průmyslové klienty. V tomto případě zákazníci zůstávají stejní, ale kvůli častým změnám ve vedení v odběratelských společnostech (především korporátního stylu), je TART nucen opakovaně oslovovat i své dlouholeté klienty tak, aby zaujal nově příchozí vedoucí pracovníky na rozhodovacích postech v těchto společnostech.

V případě využívání sociálních sítí se může stát, že firma zapůsobí nejen na firmu, ale i na zákazníka z oblasti domácností. Sice se nejedná o cílovou skupinu, na kterou se společnost TART dlouhodobě zaměřuje, přesto ale firma určitě ráda uvítá další zákazníky, kteří budou mít zájem o její produkty.

Nabízená hodnota

Díky vytvořenému personalizovanému e-shopu, budou zákazníci schopni rychle a efektivně nakupovat široké portfolio zboží a služeb. Nabízené produkty by představovali specificky upravený sortiment vytvořený přímo na míru zákazníkovi. Každý zákazník je

jedinečný, proto by každému z nich byla vytvořena personalizovaná speciální nabídka produktů a služeb včetně příslušných cen. Zákazník by tak mohl snadno a přehledně vyhledat produkty, které by ho mohly zajímat. Kromě samotného zboží by zákazníkovi byly nabízeny i různé typy doprovodných služeb, opět definované dle zaměření a typu klienta. Takto probíhající komunikace pak v zákazníkovi má vyvolat pocit, že se mu firma TART individuálně věnuje, což by do celého, pro někoho možná příliš odosobněného, způsobu e-komunikace mohlo vnést i pozitivní emoce.

Jak bylo zmíněno již v předchozím textu, v rámci nabízených produktů budou ke každé položce vytvořeny individuální ceny. Ty by byly pro zákazníky výhodnější než ty, které má společnost TART uvedeny na svých webových stránkách. Ceny by se u jednotlivých zákazníků lišily, neb každý zákazník má jiné požadavky a potřeby.

Aplikace by pak nabízela přehledný systém o stavu objednávky. Zákazník by mohl jednoduše kontrolovat polohu zásilky, za jak dlouho produkt dorazí atd. I zde by byla možnost vybírat a objednávat produkty, aplikace by upozorňovala na novinky, slevové akce a jiné důležité informace. Čím jednodušší a uživatelsky přívětivější aplikace bude, tím větší je šance, že si k ní bude nacházet cestu rostoucí počet zákazníků.

Sociální sítě mají výhodu v tom, že přidávané příspěvky jsou většinou jednoduché, srozumitelné a přehledně uspořádané. Takové typy příspěvků dokáží zapůsobit na mnoho zákazníků, převážně i na ty, kteří obchodnímu podnikání společnosti TART příliš nerozumí, ale mají zájem o produkty, které nabízí.

Kanály

Kvůli nutným změnám v oblasti komunikace je nutné, aby se společnost zaměřila na nové a modernější způsoby oslovování zákazníků. Proto o nově vzniklém e-shopu a aplikaci by firma informovala své okolí prostřednictvím webu a e-mailu. Některé zákazníky, kteří nemají takovou orientaci v oblasti modernizaci komunikace bude nutné oslovit prostřednictvím osobního setkání. Další komunikace a propagace by pak již probíhala přímo na nově zřízených kanálech. Na novém e-shopu by bylo upozornění na vytvořenou personalizovanou aplikaci. Na aplikaci zase na nový internetový obchod. Zřízené účty na sociálních sítích by byly také vhodnou platformou pro sdělování a propagaci.

Vztahy se zákazníkem

V rámci komunikace a vztahů se zákazníky by se toho moc nelišilo od původního obchodního modelu. Hlavní zaměření společnosti by i nadále bylo směřováno na průmyslové firmy. Ty by k novému e-shopu a aplikaci dostali speciální přístupové údaje, kterými by se mohli do systému přihlásit a komunikovat tak s firmou. Postupně by se tak nahradil zastaralý způsob komunikace v podobě osobního setkávání. V případě jakéhokoliv problému by zákazník mohl v aplikaci kontaktovat zákaznickou podporu. Bylo by možné informovat se na stav objednávky, různé nejasnosti nebo o změny ve způsobu zabalení, dopravy atd.

Způsob komunikace s domácnostmi firma zatím nemá vyjasněn, protože to pro ni není prozatím nikterak důležité. Podle toho, jak budou sociální sítě úspěšné a jestliže počet zákazníků z oblasti domácností bude růst, začne společnost uvažovat o větším zaměření na tento trh. Společnost nemá zkušenosti s B2C obchodem, proto musí postupovat pomalu a opatrně.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů budou stále stejné. Jediné, co se změní, je způsob získávání těchto příjmů. Myšleny jsou výnosy z prodeje prostřednictvím e-shopu, aplikace nebo sociálních sítí. Sociální sítě zde fungují pro upoutání pozornosti nebo zájmu zákazníka, aby klikl na odkaz, který ho zavede na webové stránky firmy, kde si daný produkt může koupit. Personalizovaný e-shop a aplikace by byly vytvořeny pouze pro firmy jakožto zákazníky. Sortiment se nijak nerozšíří, proto budou zdroje příjmů neměnné.

Klíčové aktivity

Hlavní aktivitou se jeví nutnost angažovat externí firmu, která by zajistila správný a bezproblémový chod celého systému. Časem by pak tuto činnost převzala společnost TART sama, přičemž by pak obsluha a veškeré související aktivity byly prováděny bez pomoci externího zaměstnance. Vlastní pracovníky bude pochopitelně nutné průběžně školit a řídit. Na e-shop by se přidávaly nové produkty, měnily ceny, vytvářely akce pro zákazníky a tvořily objednávky. V aplikaci by se tyto činnosti měnily stejně jako v internetovém obchodě s tím rozdílem, že by aplikace navíc zasílala pravidelně uživateli oznámení o všech slevách a novinkách. Na sociálních sítí by společnost zase pravidelně

přidávala příspěvky v podobě krátkých článků, obrázků nebo videí, které by prezentovaly nové produkty nebo úspěšně provedené zakázky.

Klíčové zdroje

Firma bohužel nedisponuje kvalitním know-how, jak se starat o personalizovaný internetový obchod, aplikaci nebo sociální síť. Proto budou klíčovými zdroji znalosti a zkušenosti IT techniků. V tomto obchodním modelu představují zdroj pro kvalitní správu a údržbu e-shopu, aplikace a sociálních sítí. Mladá generace pracovníků umí zacházet s moderními technologiemi snadněji než starší generace. Znají trendy a dokáží lehce vytvořit kvalitní a dobře mířenou reklamu nebo příspěvek na internetu. Současní zaměstnanci budou muset v budoucnosti získat stejné know-how, jaké mají IT specialisté.

Klíčoví partneři

Podobně jako subdodavatelé by zde platilo využití IT techniků, kteří by pomohli naprogramovat a zprovoznit nový e-shop a aplikaci. Pro firmu by bylo nejvýhodnější, kdyby celý systém naprogramovala externí osoba nebo firma, která by se zároveň starala o pravidelnou údržbu a správu. Správa by probíhala formou průběžných aktualizací, přidávání novinek, aplikací úprav apod. Co se týče správy a údržby sociálních sítí, zde platí podobný postup. U sociálních sítí je ale větší pravděpodobnost, že se vlastní zaměstnanci s nimi rychle naučí pracovat a budou tak schopni je sami provozovat a udržovat.

Struktura nákladů

Pro tvorbu a údržbu navrhovaných nových prodejních metod bude firma nucena vynaložit nemalé peněžní prostředky. Primárně to znamená zaměstnat IT pracovníky, kteří pro firmu dané projekty naprogramují a zprovozní. Druhým důležitým bodem je zaškolení vlastních zaměstnanců. Zaškolení by probíhalo formou workshopů a kurzů, kde by si zaměstnanci rozšířili své znalosti v oblasti IT. Kromě toho vzniknou náklady na údržbu sociálních sítí. Může se jednat o placenou reklamu, která se na platformách bude pravidelně objevovat nebo o samotnou správu profilu, přidávání novinek apod.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Jelikož se společnost snaží zlepšit své obchodní metody, v rámci kterých neplánuje prodávat nový produkt nebo nabízet novou službu, dá se jen obtížně určit, jaké výnosy navrhované řešení společnosti přinese. I přesto budou tyto možné výnosy odhadnuty a charakterizovány. Na druhou stranu se dají jednoduše zjistit předpokládané náklady, které by společnost musela vynaložit na realizaci projektu. Následující tabulka zobrazuje všechny náklady, které by byly spojené s tvorbou e-shopu a aplikace a se správou sociálních sítí. Nejdříve se práce zaměří na kalkulaci nákladů, které se v rámci realizace projektu s největší pravděpodobností vyskytnou.

Pro výpočet nákladů nebyla zvolena žádná konkrétní kalkulační metoda, neb se nejedná o náklady spojené s výrobou produktů, ale náklady spojené s implementací, údržbou a obsluhou specializovaného software. Zdrojem pro hodnoty definované v níže vytvořených tabulkách pak byly informace poskytnuté několika společnostmi specializujícími se na tvorbu e-shopů, aplikací apod.

Náklady

Tabulka 5: Vyhodnocení nákladů pro tvorbu e-shopu a správu sociálních sítí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Gajdošová, 2023; Stibor, [2024])

Položka	Celkem (Kč/rok)
Zaškolení pracovníka	20 000
Technické zabezpečení e-shopu	10 000 – 30 000
Náklady na údržbu e-shopu	30 000 – 150 000
Marketing a reklama e-shopu a soc. sítí	50 000 – 300 000
Předpokládané celkové náklady	110 000 – 500 000

Pro všechny aktivity spojené s novými prodejními metodami, jsou výše uvedené náklady společné. Zaměstnanci se musí pravidelně zaučovat, aby mohli využívat co nejnovější a nejmodernější systémy pro kvalitní a efektivní správu internetových portálů. K technickému zabezpečení se váží aktivity, které udržují provoz a funkčnost portálů. Údržba je důležitá kvůli pravidelné aktualizaci a optimalizaci e-shopu nebo aplikace. Marketing a reklama jsou jednou z nejdůležitějších částí realizace projektu, kde je v plánu

jednotlivé portály propagovat. Probíhalo by obdobně jak na již existujícím webu, tak i na nově vzniklých platformách vzájemně. Některé položky mají poměrně velké cenové rozpětí. Je to z toho důvodu, že nelze jednoznačně určit, jaké náklady firma na jednotlivé položky vynaloží (Gajdošová, 2023; Stibor, [2024]).

Tabulka 6: Mzdové náklady na pracovníka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024)

Položka	Měsíční náklad (Kč)	Celkem (Kč/rok)
Mzdové náklady (vč. odvodů)	46 000	552 000

Kromě nákladů na tvorbu e-shopu, jeho údržbu nebo zaškolení pracovníků, jsou důležité také mzdové náklady na zaměstnance. V současné době je velmi obtížné najít na pracovním trhu kvalifikovaného zaměstnance se zkušenostmi v oblasti práce s moderními elektronickými systémy. Z tohoto důvodu je reálnější přijmout zaměstnance, kterého by společnost v dané problematice nechala zaškolit prostřednictvím specializované firmy. Průměrný nástupní plat pracovníka v administrativě společnosti TART činí v současnosti okolo 46 000 Kč/měsíc včetně odvodů.

Tabulka 7: Vyhodnocení nákladů pro tvorbu aplikace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sanetrník, 2023; THINKEASY, 2023)

Položka	Odhadovaná hodnota (v Kč)
Tvorba aplikace	250 000 – 1 000 000

V případě tvorby mobilní aplikace, která bude sloužit jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance, budou náklady na její tvorbu poměrně vysoké. Cena se vždy odvíjí od kvality designu, počtu funkcí, které obsahuje, údržbě apod. Ceny se ale obecně mohou lišit a každá společnost má jiný ceník pro tvorbu mobilní aplikace.

Ve srovnání s posledními roky, jsou tyto náklady pro společnost poměrně nízké. Bude samozřejmě záležet na výsledcích na konci roku 2024, aby se určilo, zda je tento projekt realizovatelný. V současné situaci by tento projekt mohl být proveditelný. Nebyly by však provedeny všechny kroky zároveň. Podle důležitosti jednotlivých částí projektu by se nejdříve realizovalo vytvoření internetového obchodu, dále tvorba aplikace, a nakonec aktivita na sociálních sítích.

Výnosy

Tabulka 8: Vyhodnocení výnosů pro navrhované řešení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024)

Rok	Varianta	Počet uživatelů/zákazníků	Průměrný obrat (Kč/měs.)	Celkový obrat (Kč/rok)
2025	pesimistická	50	15 000	9 000 000
	realistická	100	30 000	36 000 000
	optimistická	300	50 000	180 000 000
2026	pesimistická	100	30 000	36 000 000
	realistická	300	50 000	180 000 000
	optimistická	500	60 000	360 000 000
2027	pesimistická	300	50 000	180 000 000
	realistická	500	60 000	360 000 000
	optimistická	800	70 000	672 000 000

Uvedený návrh výnosů navrhovaných forem elektronického způsobu prodeje byl diskutován v rámci tvorby bakalářské práce s příslušnými manažery společnosti TART.

V případě implementace tohoto nástroje do systémů a procesů společnosti, by byl první rok existence brán jako zkušební. Postupně by se do systému převáděli stávající zákazníci, kteří u společnosti realizují pravidelné, nicméně objemově menší obchody. Vše by probíhalo postupně tak, aby nedocházelo k žádným problémům, a aby bylo možné systém průběžně vyhodnocovat a případně upravovat.

V případě úspěšně zvládnuté první části by bylo možné přejít na část druhou, kdy by byly do systému zahrnováni stávající zákazníci s větším objemem, současně s vybranými zákazníky novými.

Nejpozději ve třetím roce existence elektronického nástroje se předpokládá již jeho plné zatížení a funkčnost. Zapojení větších zákazníků, přičemž by tento nástroj již samostatně generoval i nové zákazníky.

Je předpoklad, že i když by se tento moderní způsob prodeje stal v budoucnu automatickou součástí obchodního modelu společnosti, přesto by firma s tímto pracovala kreativně tak, aby mohla operativně převádět zákazníky i do modelu osobní komunikace prostřednictvím obchodních zástupců. Vždy budou existovat zákazníci, projekty nebo situace, kdy bude nutná osobní přítomnost nebo komunikace obchodníků.

4.6 Analýza rizik

K vyhodnocení, zda bude projekt úspěšný, je velice důležité charakterizovat rizika s ním spojená. Návrh na vytvoření nového personalizovaného e-shopu, aplikace a aktivitě na sociálních sítích přináší hned několik možných rizik, která se zde mohou v průběhu realizace návrhu objevit.

Tabulka 9: Stupeň významnosti rizika a jejich hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Čep, 2019; Sřelec, 2015)

Stupeň významnosti	Hodnota
Nízká	1-11
Střední	12-15
Vysoká	16-25

Výše vytvořená tabulka vyjadřuje hodnoty, jakých mohou rizika nabývat. Podle nich se určí, do jaké kategorie rizika spadají a jak by se na ně mělo reagovat.

Pro zhodnocení, zda je navrhovaný projekt realizovatelný, bylo vybráno pět rizik, jež se zde mohou s největší pravděpodobností vyskytnout. K jejich zhodnocení byla vytvořená tabulka, která určuje, do jaké kategorie rizika spadají a zda je potřebné podniknout nápravná opatření k jejich eliminaci nebo oslabení.

Tabulka 10: Zhodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopady rizika	Celkové hodnocení
1. příliš vysoké náklady na programování	4	2	8
2. nezájem ze strany zákazníků	3	3	9
3. možnost přílišného odosobnění zákazníků	2	2	4
4. možné vysoké náklady na reklamu	4	2	8
5. bojkot ze strany obchodních zástupců	4	4	12

Při srovnání vyhodnocených rizik s hodnotou jejich významnosti je patrné, že většina z nich dosahuje nízkého stupně. Z toho důvodu není nutné, aby se firma těmito riziky nějak významně zabývala. Jediným rizikem dosahujícího středního stupně významnosti je nesouhlas a odmítání návrhu ze strany zaměstnanců společnosti. Konkrétně obchodních zástupců. Pro ně se navrhované řešení může zdát jako ohrožení ve smyslu potenciální možnosti ztráty zaměstnání, jelikož jejich služby již nebudou ve firmě nutné.

Proto je důležité, aby firma tento návrh aktivně a pozitivně komunikovala se svými zaměstnanci. Je důležité vysvětlit, co nový elektronický nástroj přinese a jaké z něho mohou obchodní zástupci těžit benefity. V první řadě se jedná o možnost snížení časového presu, který kvůli vysokému počtu navštěvovaných zákazníků zaměstnanci pociťovali. Obchodní zástupci primárně navštěvují menší a střední zákazníky. Nyní díky volnějšímu času, který prostřednictvím nového elektronického nástroje získají, budou moci více zaměřit na práci s významnějšími zákazníky, na které doposud neměli tolik prostoru. Celý návrh by tedy znamenal pro zaměstnance i podnik jednoznačnou výhodu. Základem všeho je důkladná pozitivní a dlouhodobá komunikace se zaměstnanci.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracovat návrh, který by firmě pomohl ke zdokonalení obchodních aktivit, jelikož jejich vývoj v současné době stagnuje. K tomu, aby byl daný cíl splněn, musely být nejdříve v maximální možné míře získány teoretické informace o společnosti. Ty byly získávány především prostřednictvím komunikace s vedením podniku a důkladným rozбором různých publikací. Na jejich základě pak mohly být vypracovány jednotlivé analýzy, které důkladně popsaly a zhodnotily veškeré činnosti firmy v oblastech souvisejících se zaměřením této práce.

Nejdříve se analytická část zabývala obecnou charakteristikou podniku. Čím se firma zabývá, jak je řízena apod. Následně proběhla analýza vnějšího prostředí firmy, kde bylo vyhodnoceno, jaké faktory na vybranou společnost působí a zda se jedná o vlivy pozitivní či negativní. K těmto účelům byla použita analýza SLEPTE, která se zaměřuje na šest externích prostředí, jež na podnik působí.

Dále se práce zabývala obrovým prostředím firmy. Pro jeho vyhodnocení byly využity analýza trhu a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Obě popisovaly konkrétní oblasti oborového prostředí a díky nim byl analyzován trh, na kterém společnost působí. Konkrétně se jednalo o zákazníky, velikost odvětví, bariéry vstupu, konkurence apod. Poté bylo rozebráno vnitřní prostředí, které charakterizovalo jednotlivé obchodní aktivity, zaměstnance, vnitřní řád firmy nebo zdroje důležité pro chod podniku.

Veškeré takto získané informace pak byly shrnuty do závěrečné SWOT analýzy, pomocí které bylo vyhodnoceno, v čem společnost na trhu dominuje, kde naopak zaostává, jaké příležitosti se pro ni na trhu vyskytují nebo na jaké hrozby by si měla dávat pozor. Podle těchto hodnot byla definována strategie, která byla základem pro vytvoření návrhu na rozvoj obchodních aktivit společnosti.

Návrhová část se tedy zaměřila na několik slabých stránek a příležitostí, které byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější a nejaktuálnější. Nejproblémovější slabou stránkou podniku byl fakt, že již několik let zaostává v oblasti obchodování prostřednictvím moderních prodejních metod, další významnou slabou stránkou pak byla vyhodnocena jak komunikace se zákazníky, tak i mezi samotnými pracovníky společnosti. Z toho

důvodu byly definovány příležitosti, které by dané slabiny mohly eliminovat nebo jejich hodnotu snížit.

V návrhové části bylo vytvořeno několik návrhů, které by mohly firmě přispět ke zdokonalení a zmodernizování jejich obchodních aktivit. Ty pak byly následně podrobně vysvětleny a popsány. Ke orientaci, zda je vybraná strategie realizovatelná, byly sestaveny analýzy, které veškeré návrhy zhodnotily. Výsledkem pak bylo sestavení nového obchodního modelu včetně ekonomického zhodnocení projektu, tzn. ocenění nákladů a výnosů navrhovaných změn. Následná analýza rizik se pak zaměřila na možná nebezpečí, jež mohou s návrhy souviset.

V rámci celkového zhodnocení projektu bylo zjištěno, že jsou dané návrhy realizovatelné a poměrně bezrizikové. Proto byly tyto předloženy vedení společnosti TART. Ta bude nyní posuzovat, zda navrhovaný plán uskuteční nebo ne. Společnost stále musí vyřešit spoustu vnitřních problémů, jakými jsou nedostatečná výchova vlastních mladých managerů, mnohdy nejasně definované kompetence a pravomoci na určitých pracovních pozicích. Problémem je také mnohdy složitý a zdlouhavý rozhodovací proces, nedostatečné delegování pravomocí apod. I přes to si ale firma vede na trhu velmi dobře. V případě realizace těchto návrhů může navíc významně navýšit své tržby a posílit tak své vedoucí postavení na trhu.

Seznam použitých zdrojů

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. *Definitions of Marketing*. Online. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [cit. 2023-11-28].

ČEP, Vlastimil, 2019. *Řízení rizik v rámci projektů – část 1/2*. Online. In: Management.cz. Dostupné z: <http://www.management.cz/rizeni-rizik-v-ramci-projektu-cast-12/>. [cit. 2024-04-22]

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny. [cit. 2024-04-05].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. Online. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19#w=. [cit. 2024-04-05].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024c. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace. [cit. 2024-04-05].

FLEXI OFFICE, 2018. *SERIÁL: JAK ZAČÍT PODNIKAT? 10 KROKŮ K ÚSPĚŠNÉMU PODNIKÁNÍ – 5. KROK: BYZNYS MODEL*. Online. In: FLEXI OFFICE. Dostupné z: <https://www.flexioffice.cz/serial-jak-zacit-podnikat-10-kroku-k-uspesnemu-podnikani-5-krok-byznys-model>. [cit. 2024-02-26].

GAJDOŠOVÁ, Markéta, 2023. *Seriál Kolik stojí..? Díl 4. Sociální síť*. Online. In: Cashbot. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/serial-kolik-stoji-dil-4-socialni-site/>. [cit. 2024-04-28].

HALBICH, Jan, 2024-03-28 13:22. *Základní organizační schéma společnosti [elektronická pošta]*. Příjemce: Patrik.Usel@seznam.cz. [cit. 2024-03-28].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; MATHAUSER, Milan a VALSA, Ondřej, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3722-0.
- KAŇOVSKÁ, Lucie a SCHÜLLER, David, 2015. *Základy marketingu: Studijní text pro bakalářské obory*. 2. přeprac. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. ISBN 978-80-214-5107-0.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2007. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2013. *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing management*. 15th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1. Dostupné z: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/handle/123456789/5050>. [cit. 2024-03-10].
- KURZY.CZ, 2024a. *Inflace - 2024, míra inflace a její vývoj v ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. [cit. 2024-04-05].
- KURZY.CZ, 2024b. *Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2024*. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>. [cit. 2024-04-05].
- KURZY.CZ, 2024c. *TART, s.r.o.* Online. In: Kurzy.cz Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46901876/tart-sro/>. [cit. 2024-02-20].
- LUCKY BRAND, 2022. *Analýza trhu*. Online. In: LUCKY BRAND. Dostupné z: <https://luckybrand.cz/analyza-trhu/>. [cit. 2024-02-19].
- MANAGEMENT TART, S.R.O., 2024-02-12. *Informace o společnosti*. [osobní komunikace].
- MANAGEMENTMANIA, 2016a. *Finanční zdroje, finance (Financial Resources, Finance)*. Online. In: ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-zdroje-finance>. [cit. 2024-02-27].

MANAGEMENTMANIA, 2016b. *Lidské zdroje, lidé v organizaci (Human Resources, People in the Organization)*. Online. In: ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lidske-zdroje-lide-v-organizaci>. [cit. 2024-02-27].

MANAGEMENTMANIA, 2018. *Obchodní model (Business Model)*. Online. In: ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>. [cit. 2024-02-27].

MANAGEMENTMANIA, 2019. *Zdroje (Business resources)*. Online. In: ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>. [cit. 2024-02-27].

MANAGEMENTMANIA, 2020. *VRIO analýza*. Online. In: ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>. [cit. 2024-02-27].

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a SEDLÁK, Miroslav, 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-4383-4.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Sbírka listin – TART, s.r.o. - účetní závěrka [2019], zpráva auditora k 31.1.2019*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60864410&subjektId=484220&spis=693465>. [cit. 2024-04-05].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. *Sbírka listin – TECHNOLOGY s.r.o. - účetní závěrka [2020], výroční zpráva [2020], zpráva o vztazích [2020], zpráva auditora*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68632823&subjektId=439192&spis=156125>. [cit. 2024-04-23].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2021a. *Sbírka listin – PEBAL s.r.o. - účetní závěrka [2020] vzz*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67167360&subjektId=148862&spis=479911>. [cit. 2024-04-23].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2021b. *Sbírka listin – TART, s.r.o. - účetní závěrka [2021], zpráva auditora rozvaha + výkaz k 31.1.2021*.

Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73377690&subjektId=484220&spis=693465>. [cit. 2024-04-05].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2023a. *Sbírka listin – PEBAL s.r.o. - účetní závěrka [2022], výroční zpráva [2022], zpráva o vztazích [2022], zpráva auditora*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77814443&subjektId=148862&spis=479911>. [cit. 2024-04-23].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2023b. *Sbírka listin – TART, s.r.o. - účetní závěrka [2023], zpráva auditora k 31.1.2023*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78662342&subjektId=484220&spis=693465>. [cit. 2024-04-05].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2023c. *Sbírka listin – TECHNOLOGY s.r.o. - účetní závěrka [2022] - předána prostřednictvím správce daně z příjmů k 08.07.2023*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77628284&subjektId=439192&spis=156125>. [cit. 2024-04-23].

MULAČ, Petr a MULAČOVÁ, Věra, 2007. *Podniková ekonomika*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-0-2.

MULAČ, Petr; VOCHOZKA, Marek a MULAČOVÁ, Věra, 2010. *Podniková ekonomika I: studijní opora pro kombinované studium*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87278-52-9.

MULAČOVÁ, Věra; MULAČ, Petr; BEDNÁŘOVÁ, Petra; KUČERA, Lukáš; SIMOTOVÁ, Vendula et al., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOTÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, [2022] *Postup, jak založit s.r.o. krok za krokem*. Online. Zaloztetosro.cz. Dostupné z: <https://zaloztetosro.cz/zalozeni-s-r-o/>. [cit. 2023-11-08].

- NOVÁKOVÁ, Jana, 2019. *Výrobní činnost podniku*. Online. Ekonomicky.eu. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/vyrobni-cinnost-podniku/>. [cit. 2024-04-23].
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PROFISÍDLA.CZ, c2023a. *Co je potřeba k založení sro*. Online. In: ProfiSídla.cz. Dostupné z: <https://www.profisidla.cz/cs/poradna/prakticke-rady-a-zkusenosti/zalozeni-spolecnosti/co-je-potreba-k-zalozeni-sro/a-119/>. [cit. 2023-11-08].
- PROFISÍDLA.CZ, c2023b. *Sro základní kapitál*. Online. In: ProfiSídla.cz. Dostupné z: <https://www.profisidla.cz/cs/poradna/prakticke-rady-a-zkusenosti/zalozeni-spolecnosti/sro-zakladni-kapital/a-118/>. [cit. 2023-11-08].
- PŘIKRYLOVÁ, Jana; JADERNÁ, Eva; KINCL, Tomáš; VELINOV, Emil a ŠTRACH, Pavel, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SANETRŇÍK, Petr, 2023. *Kolik stojí vývoj mobilní aplikace v roce 2024*. Online. In: Webfusion. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace-v-roce-2024/#>. [cit. 2024-04-28].
- STIBOR, Michal, [2024]. *Kolik Stojí Eshop Na Míru & Cena Na Roční Provoz Vaše E-commerce*. Online. In: Jak Se Dostat Do Médíí. Dostupné z: <https://jaksedostatdomedii.cz/web/eshop-na-miru-cena/>. [cit. 2024-04-28].
- STRATEGYZER, 2024. *The Business Model Canvas*. Online. In: Strategyzer. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. [cit. 2024-04-22].
- STŘELEČEK, Jiří, 2015. *Analýza rizik*. Online. In: Vlastní cesta. Dostupné z: <https://vlastnicesta.cz/zkusenosti/vedeni-firmy/management-leadership/analyza-rizik/>. [cit. 2024-04-23].
- SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; DVOŘÁČEK, Jiří; DVOŘÁK, Jiří; DVOŘÁK, Petr et al., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TART, c2024. *TART – Kontakt*. Online. Dostupné z: <https://www.tart.cz/kontakt>. [cit. 2024-04-07].

THINKEASY, 2023. *Kolik stojí vývoj mobilní aplikace?* Online. In: Think Easy. Dostupné z: <https://thinkeasy.cz/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace/>. [cit. 2024-04-28].

URBAN, Jan, 2019. *Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie*. Online. In: Ústav práva a právní vědy. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>. [cit. 2024-04-22].

VEBER, Jaromír; KRAJČÍK, Vladimír; OSTAPENKO, Galina; ŠVECOVÁ, Lenka a ŽUFAN, Jan, 2021. *Management – Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vyber CRM, c2024. *Co je CRM systém?* Online. Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>. [cit. 2024-04-22].

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

Seznam obrázků

Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace	29
Obrázek 2: Schéma postupu práce	42
Obrázek 3: Logo společnosti TART, s.r.o.	43
Obrázek 4: Distribuční a výrobní centra	44
Obrázek 5: Základní organizační schéma společnosti	48
Obrázek 6: Zahraniční pobočky a země exportu společnosti TART, s.r.o.	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti.....	45
Tabulka 2: Výsledek hospodaření za účetní období u konkurenčních firem.....	57
Tabulka 3: SWOT analýza.....	79
Tabulka 4: Výsledné hodnoty jednotlivých oblastí SWOT analýzy.....	83
Tabulka 5: Vyhodnocení nákladů pro tvorbu e-shopu a správu sociálních sítí.....	92
Tabulka 6: Mzdové náklady na pracovníka.....	93
Tabulka 7: Vyhodnocení nákladů pro tvorbu aplikace.....	93
Tabulka 8: Vyhodnocení výnosů pro navrhované řešení.....	94
Tabulka 9: Stupeň významnosti rizika a jejich hodnoty.....	95
Tabulka 10: Zhodnocení rizik.....	96

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrné mzdy v ČR	50
Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti	51
Graf 3: Vývoj inflace a indexu spotřebitelských cen.....	53
Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období.....	56
Graf 5: Paprskový graf porovnávací současný a ideální stav modelu 7S.....	67

Seznam příloh

Příloha I: Současný obchodní model Canvas	I
Příloha II: Klasifikace jednotlivých faktorů SWOT analýzy.....	II
Příloha III: Hodnocení slabých stránek podniku	III
Příloha IV: Hodnocení příležitostí podniku.....	IV
Příloha V: Hodnocení hrozeb	V
Příloha VI: Obchodní model Canvas pro návrhovou část	VI

Příloha I: Současný obchodní model Canvas

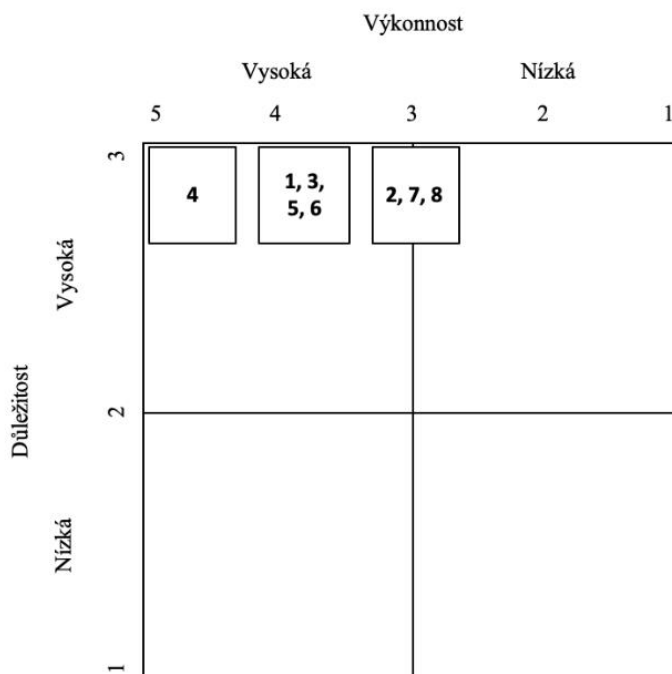
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Strategyzer, 2024)

Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Segmenty zákazníků
<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé materiálů na výrobu • Dodavatelé zboží • Dceřinné výrobní společnosti • Subdodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Výroba produktů • Distribuce produktů a zboží • Nabízení služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohodlnost • Kvalita • Přehlednost • Různorodost • Spolehlivost 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkávání • Telefonický kontakt • Nabídka služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Automobilový průmysl • Elektrotechnický průmysl • Strojírenství • Zemědělství
	Klíčové zdroje		Kanály	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti • Zaměstnanci • Příjmy z podnikání 		<ul style="list-style-type: none"> • Web • E-mail • Obchodní zástupci 	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
<ul style="list-style-type: none"> • Provozní náklady • Finanční náklady 		<ul style="list-style-type: none"> • Tržby z prodeje obalových materiálů • Tržby z poskytování služeb • Tržby z prodeje dlouhodobého majetku 		

Příloha II: Klasifikace jednotlivých faktorů SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024; Kotler a Keller, 2016, s. 71-74)

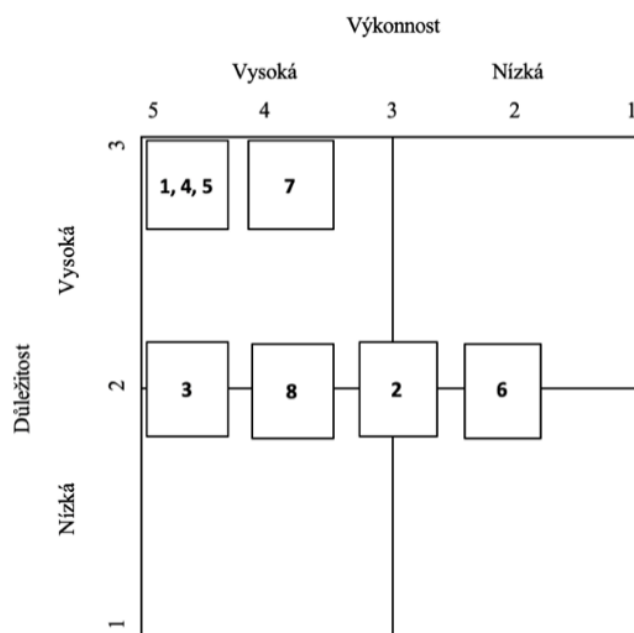
Silné stránky	Výkonnost					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1. kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci				4				3
2. pozitivní image			3					3
3. kvalitní a precizní systém vytváření finančních plánů				4				3
4. široká škála nabízených produktů a služeb					5			3
5. vlastní výroba				4				3
6. silné finanční zázemí firmy				4				3
7. tvorba hodnoty pro zákazníka			3					3
8. péče o zákazníky a zaměstnance			3					3



Příloha III: Hodnocení slabých stránek podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024; Kotler a Keller, 2016, s. 71-74)

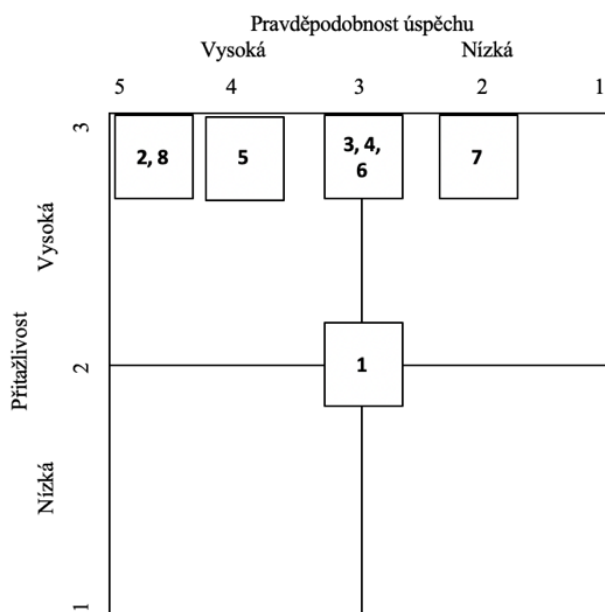
Slabé stránky	Výkonnost					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1. zastaralý způsob obchodování					5			3
2. nejasné definování a přerozdělování pravomocí			3				2	
3. příliš vysoké průměrné věkové složení firmy					5		2	
4. špatná komunikace mezi pracovníky					5			3
5. nemoderní způsob komunikace s klienty					5			3
6. potřeba využívat subdodavatele		2					2	
7. problémy s přijímáním mladé generace zaměstnanců				4				3
8. nedostatky ve výchově vlastních mladých manažerů				4			2	



Příloha IV: Hodnocení příležitostí podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024; Kotler a Keller, 2016, s. 71-74)

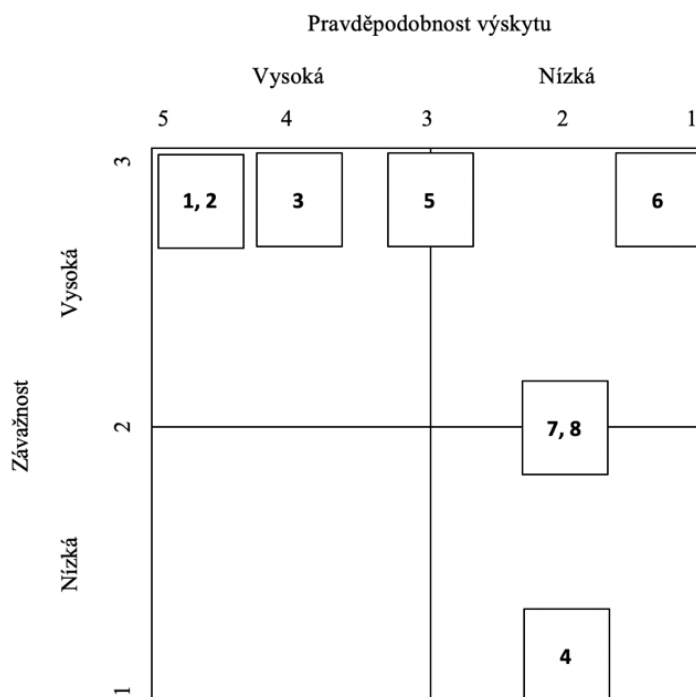
Příležitosti	Pravděpodobnost úspěchu					Přitažlivost		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1. výzkum a vývoj vlastních produktů			3				2	
2. rostoucí počet zákazníků preferujících e-nákupy					5			3
3. příliv nových zákazníků			3					3
4. jedinečnost některých nabízených produktů			3					3
5. úspora nákladů na obchodní zástupce a administrativu				4				3
6. neschopnost konkurence dostát komplexním nárokům zákazníků			3					3
7. pokrok v oblasti technologií		2						3
8. možnost oslovit mladou generaci zákazníků					5			3



Příloha V: Hodnocení hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management TART, s.r.o., 2024; Kotler a Keller, 2016, s. 71-74)

Hrozby	Pravděpodobnost výskytu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1. obrovská konkurence na trhu					5			3
2. nedostatek nových pracovníků na trhu					5			3
3. nejistý vývoj trhu v roce 2024				4				3
4. nákladná přání a potřeby zákazníků		2				1		
5. nekvalitní komunikace s klienty			3					3
6. omezený výběr dodavatelů	1							3
7. vysoké vstupní ceny			3				2	
8. omezenost přírodních zdrojů			3				2	



Příloha VI: Obchodní model Canvas pro návrhovou část

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Strategyzer 2024)

Klíčovní partneři	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Segmenty zákazníků
<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé materiálů na výrobu • Dodavatelé zboží • Dceřinné výrobní společnosti • Subdodavatelé • IT technici 	<ul style="list-style-type: none"> • Výroba produktů • Distribuce produktů a zboží • Nabízení služeb • Zaměstnávání externího pracovníka • Správa e-shopu, aplikace a sociálních sítí 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohodlnost • Kvalita • Přehlednost • Různorodost • Spolehlivost • Inovace • Jedinečnost v odvětví • Zákazníkův pocit důležitosti díky specifické nabídce produktů • Pokrokovost 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkávání • Telefonický kontakt • Nabídka služeb • Personalizovaná nabídka • Individuální ceny 	<ul style="list-style-type: none"> • Automobilový průmysl • Elektrotechnický průmysl • Strojírenství • Zemědělství • Domácnosti
	<p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti • Zaměstnanci • Příjmy z podnikání • Znalosti nových IT specialistů 		<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web • E-mail • Obchodní zástupci • E-shop • Aplikace 	
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provozní náklady • Finanční náklady • Náklady spojené s tvorbou e-shopu a aplikace • Náklady spojené s údržbou a správou e-shopu, aplikace a sociálních sítí 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tržby z prodeje obalových materiálů • Tržby z poskytování služeb • Tržby z prodeje dlouhodobého majetku 		