

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC
Ústav managementu a marketingu

Kristýna Konečná

Projekt rozšíření působnosti firmy UNNI Trading, s.r.o.
The Project of Extending Activities of the Company Name
UNNI Trading, s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG a CD nosiči.

V Soběsukách dne

Kristýna Konečná

Poděkování

Mé poděkování patří RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc. MBA za odborné vedení, za cenné rady, připomínky, trpělivost a ochotu, kterou mi při zpracování bakalářské práce věnoval.

Rovněž mé poděkování patří, majiteli firmy UNNI Trading, s.r.o., Mgr. Patriku Gajovi a řediteli Mgr. Jirímu Pekařovi za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

OBSAH

1	Úvod	6
2	Teoretická část	7
2.1	Projekt a rozdělení pozic v něm	7
2.2	Sestavení časového harmonogramu projektu	10
2.3	Mapování trhu a konkurence	11
2.4	Zainteresované strany	12
2.5	Rizika	14
2.6	Komunikace	15
2.7	Řešení problémů	16
2.7.1	Metoda přepnutí (swapping)	18
2.7.2	Metoda šesti otázek	18
2.8	Marketing	19
2.9	Finanční zdroje	21
2.9.1	Financování vlastním kapitálem	21
2.9.2	Financování cizím kapitálem	22
2.9.3	Leasing	23
3	Metodika	24
3.1	Business (Canvas) model	24
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	25
3.3	Bostonská matice (BCG matice)	25
3.4	SWOT analýza	27
4	Praktická část	28
4.1	UNNI Trading, s.r.o.	28
4.2	Důvod rozšíření firmy a podpis nájemní smlouvy	30
4.3	Důvody rozhodnutí pro Globus	30
4.4	Projektová dokumentace	31
4.5	Převzetí prostor a zřizovací práce	32
4.6	Jednání s dodavateli a technické vybavení jednotky	33
4.6.1	Jednání s dodavateli	33
4.6.2	Technické vybavení jednotky	33
4.7	Výběrové řízení na zaměstnance a jejich zaškolení	34
4.8	Kolaudace prostor a následný provoz	34

4.9	Business (Canvas) model	35
4.10	Bostonská matice (BCG matice).....	40
4.11	Porterův model pěti konkurenčních sil	43
4.12	SWOT analýza	46
4.13	Důvod prodeje:.....	51
4.14	Vyhodnocení projektu a současný stav firmy	51
5	Závěr	53
6	ANOTACE	54
7	Literatura.....	56
8	Elektronické zdroje	57
9	Ostatní zdroje.....	57
10	Seznam zkratk	58
11	Seznam obrázků.....	59
12	Seznam tabulek	60
13	Seznam grafů	61
14	Seznam příloh	62

1 ÚVOD

Pokud chce být firma v dnešní době úspěšná a vydržet nátlak okolí, musí být flexibilní a umět se přizpůsobit neustálým změnám na trhu. Však ne každá firma dokáže tento nátlak ustát. Úspěšnost firmy závisí na dovednostech a znalostech ekonomického prostředí, ve kterém se nachází a také na umu využití naskýtajících se příležitostí.

I firma UNNI Trading, s.r.o. se snaží každodenním změnám na trhu přizpůsobit a nyní by podle nich bylo dobrým strategickým krokem rozšířit svoji působnost otevřením nové pobočky. Téma bakalářské práce jsem si zvolila díky osobní spolupráci právě s touto firmou, kde již několikátým rokem vypomáhám jako praktikantka. Díky tomu jsem se o nápadu rozšíření působnosti dozvěděla a mohla nabídnout svoji pomoc pro zrealizování této myšlenky.

Budu se zabývat nástroji strategického managementu, kde se zaměřím na vnitřní prostředí firmy, tedy na to čím může firma ovlivnit svoji úspěšnost. Dále se zaměřím na vnější prostředí, díky kterému může firma využít vnějších příležitostí a také na konkurenční prostředí, na základě jehož rozboru se může firma zdokonalovat.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části definuji základní pojmy a problematiku projektového managementu. Na základě informací a poznatků získaných z teoretické části zpracuji praktickou část, která bude zaměřena na zpracování projektu a strategické analýzy důležité pro zjištění vhodnosti projektu. Nejdříve se budu věnovat základním informacím o firmě UNNI Trading, s.r.o. Poté na základě rozboru firemních dokumentů zpracuji strategické analýzy, jimiž jsou Business model, Bostonská matice, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. V závěru bakalářské práce vyhodnotím úspěšnost projektu a popíšu současný stav firmy.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření a realizace projektu na rozšíření působnosti firmy UNNI Trading, s.r.o. do jiného působiště formou otevření nové pobočky a následné zhodnocení úspěšnosti projektu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Projekt a rozdělení pozic v něm

Projekt se dá obecně definovat jako lidské úsilí, které je časově ohraničené jeho dnem zahájení a dnem ukončení, kdy dosáhneme předem stanovených cílů, pro vytvoření požadovaného produktu, tedy výrobku či služby¹.

Každý projekt je jedinečným procesem, ve kterém nastávají různé situace, které není možné dopředu jakkoliv předvídat, a proto je k těmto situacím potřeba hledat správná řešení². Hledání řešení je závislé na lidech, nejen na jejich individuálních činnostech, ale hlavní prospěch přináší ty lidské činnosti, které vzniknou spojením jednotlivců v jeden tým, který se snaží společně dosáhnout vytyčeného cíle.

Jedním z mnoha bodů pro co nejrychlejší a nejsnadnější dosažení vytyčeného cíle je zvolit si správný tým lidí, kteří budou svědomitě plnit zadané úkoly a budou se snažit dojít k co nejlepším výsledkům. Zvolení si správného týmu je velmi důležité, protože musíme mít na paměti, že právě lidé z tohoto týmu jsou ti, kteří budou vytvářet hodnoty a plnit vytyčený cíl. Každý projekt by měl mít svého hlavního vedoucího a další lidi, kteří se budou specializovat na danou oblast, která je v projektu zahrnuta. „Doporučená velikost týmu je 7, plus minus 2. Větší týmy jsou problematické z hlediska koordinace a komunikace, menší zase nebývají dostatečně různorodé.“³

V tomto týmu lidí postupem času vyplynou authority, tedy nadřízenost a podřízenost, způsoby rozhodování a role. Organizační struktura tým lidí postupně formuje. Díky ní se poté lépe určuje míra zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých členů v týmu. Správným sestavením organizační struktury se také zlepšuje komunikace mezi spolupracujícími osobami.

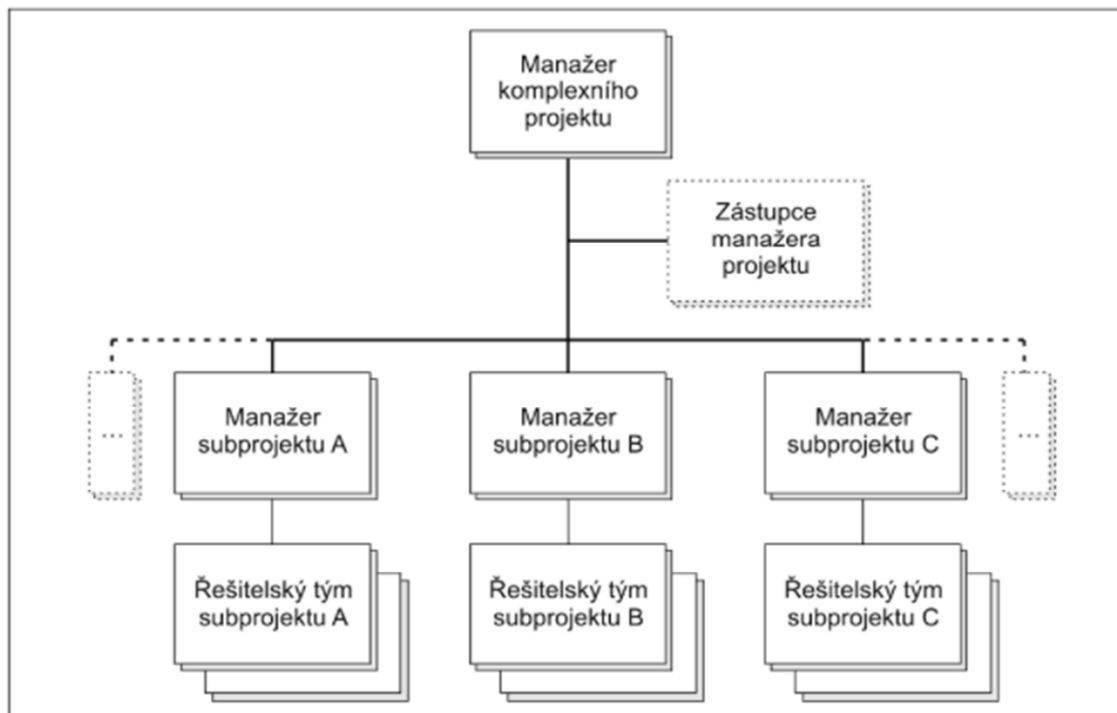
Organizační struktura se bude u různých projektů lišit. Čím rozsáhlejší bude projekt, tím rozsáhlejší bude i organizační struktura. Takový tým se bude skládat z vedoucího projektu, který bude odpovědný za celý projekt a z dalších vedoucích, kteří budou zodpovídat za splnění jednotlivých dílčích úkolů, které se při plnění projektového cíle vyskytnou. Nedílnou součástí organizační struktury budou i řešitelské

¹ Srov. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 20.

² Srov. tamtéž, s. 24.

³ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 121.

týmy, které se budou aktivně podílet na zpracování právě jednotlivých dílčích úkolů. Organizační struktura projektu by mohla vypadat, jako např. na Obr. 1.



Obr. 1: Organizační struktura komplexního projektu
Zdroj: (Doležal J., P. Máchal, B. Lacko a kol., 2012, s. 121.)

Jakmile budeme mít sestavený tým, tak je potřeba každému členovi jednoznačně přiřadit úkol a zároveň i pravomoci s ním spojené. Členy v týmu je potřeba velmi dobře znát, nebo se je musíme snažit co nejdříve poznat, abychom mohli přiřadit daný úkol správné osobě, která má k dosažení očekávaných výsledků dostatečné znalosti, zdroje i čas.

Každý člen týmu zastává určitou roli a má přidělený svůj úkol a nese zodpovědnost za jeho provedení. Takový člen by měl řešit nastalé problémy sám. Může se však stát, že nastane situace, ve které si nebude vědět rady, a proto by se měl radit i s ostatními členy. Pokud by společně problém nemohli vyřešit, pak postupuje problém až k tomu nejvyššímu, tedy vedoucímu projektu. Nikdy by vzniklý problém neměl být postoupen ihned vedoucímu projektu, nejprve by se měli členové týmu pokusit vyřešit problém sami a nezatěžovat tím vedoucího. Nicméně může nastat i situace, kdy si nebude vědět rady sám vedoucí projektu. Pro takové případy je dobré mít stanovené tři osoby, které o situaci pomohou rozhodnout. Mělo by se jednat o:

1. „koncového uživatele výstupu,
2. dodavatele (realizátora) výstupu,

3. zástupce zadavatele (vlastníka projektu), který je správcem investovaných prostředků⁴.“

Zastoupení těchto tří osob pomůže k správnému rozřešení problému. A to hlavně z důvodu, že tyto osoby nejsou závislé na týmu a mají proto úplně jiný pohled na situaci, vidí ji z té vnější strany. Poskytují vedoucímu projektu určitá doporučení, radí jak se v dané situaci zachovat a zároveň upozorňují na možné další problémy, které by mohly nastat při určitém rozhodnutí. Ačkoliv je možné, že nikdy rady těchto osob nebudeme potřebovat, je dobré mít je stanovené, abychom byli schopni rychle jednat v těchto nečekaných situacích.

Chceme-li aby projektový tým pracoval co nejlépe a dosahoval těch nejvyšších výsledků, tak je potřeba aby vedoucí projektu nejen rozdělil úkoly, ale také aby projektový tým následně sledoval a řídil. Řízení projektového týmu není nic jednoduchého a vyžaduje to spoustu manažerských schopností. Vedoucí projektu musí umět svůj tým ovlivnit, řídit vzniklé konflikty a problémy a tím pádem bude i zvyšovat výkonnost celého projektového týmu. Vedoucí projektu se musí zaměřit na komunikaci, vyjednávání a právě hlavně na řešení konfliktních situací, které mohou kdykoliv nastat. Vedoucí projektu může řešit konfliktní situace například těmito pěti technikami:

1. **„vyvarovat se (withdraw/avoid)** – odejít z konfliktní situace, odložit problém na pozdější dobu;
2. **přizpůsobit se (smooth/accommodate)** – zdůraznit oblasti, ve kterých lze najít shodu, uznat pozici oponenta pro zachování klidných vztahů;
3. **urovnání (comprise/reconcile)** – hledání win-win řešení pro všechny strany;
4. **vynucování (force/direct)** – protlačování jednoho názoru na úkor jiného, pouze win-lose řešení;
5. **spolupráce (collaborate/problem solve)** – zvažování všech úhlů pohledu z různých perspektiv, hledání konsenzu⁵.“

⁴ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 123.

⁵ MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*, s. 61.

Záleží na vedoucím projektu, kterou techniku si zvolí, zda použije jen jednu z nich, nebo zda se je pokusí nějak kombinovat. To vše se bude odvíjet na základě vzniklé problémové situace⁶.

2.2 Sestavení časového harmonogramu projektu

Časový harmonogram je nedílnou součástí projektu, kde se nachází všechny informace o tom, jak budou následné práce na projektu probíhat a v jakých termínech. Harmonogram projektu bývá představován například diagramy, grafy, hierarchickými strukturami a dalšími možnými způsoby signalizace.

Harmonogram obsahuje především tyto informace:

- „milníky a důležité termíny projektu;
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů;
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce;
- vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech;
- jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy Koordinace a řízení a Monitorování a kontrola po celou dobu životního cyklu projektu⁷.“

Práce s tímto harmonogramem je velice důležitá, protože zachycuje velké množství informací, které jsou potřebné při řízení projektu. Díky němu můžeme jednodušeji sledovat splnění zadaných cílů, a zda dodržujeme veškeré stanovené nároky. Harmonogram je přehledný a díky této své vlastnosti pomáhá při rychlém rozhodování v nečekaných situacích.

Slouží nám pro průběžné sledování a kontrolu projektu. Díky tomuto sledování a kontrole pak můžeme následně porovnat skutečný stav projektu s plánovaným stavem a také se ujistit zda jsou důležité termíny splněny. Pomocí časového harmonogramu můžeme včas zjistit, že jsou některé důležité termíny v ohrožení a pravděpodobně je nestihneme splnit tak, jak jsme si je předem naplánovali. Proto můžeme eventuálně svůj časový harmonogram přeplánovat a aktualizovat.

⁶ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. s. 120-125.

⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 151.

Pokud se něco takového stane a bude pravděpodobné, že se nesplní časový harmonogram, je třeba provést nějaké opatření, které povede k nápravě. Nabízí se možnost pozměnit harmonogram tak, aby se některé jednodušší činnosti mohly překrývat a dělat tak současně více činností v jednom časovém intervalu. Proto je vhodné mít harmonogram flexibilní. Bude-li nutné harmonogram upravit či změnit, tak je důležité následně zkontrolovat, zda změna neovlivní nadcházející pracovní činnosti, které jsou v harmonogramu naplánovány. Dalším možným způsobem je také změna pracovní doby u potřebných pracovníků, tedy zavedení dočasné přesčasové práce. Nebývá to sice u pracovníků moc oblíbené, ale pokud není jiné východisko, tak se musí přistoupit i takovýmito krokům⁸.

2.3 Mapování trhu a konkurence

Pro nejlepší úspěšnost projektu je potřeba mít také dobře zmapovanou konkurenci a trh. Je nutné zjistit, zda požadovaný trh má dostatečný počet potenciálních zákazníků, kteří budou výrobky kupovat či služby využívat. Abychom si správně zvolili trh je zapotřebí mít dostatečné množství informací o potenciálních zákaznících. Jakmile je určen zákazník a odhad velikostí cílových zákaznických segmentů, je možné odhadovat velikost dostupného trhu a to vždy pro určitý časový úsek např. měsíc, čtvrtletí nebo rok.

Informace lze získat ze statistických údajů, které jsou dostupné na internetu. Další možností je využít informací od podobné konkurenční firmy, která bude ochotná se o určité informace podělit a sdělit je. Také lze využít vlastních zkušeností či intuicí. Z těchto informací potom lze odhadnout potenciální objem prodeje pro určitý časový úsek. Takto získané informace lze využít i k peněžnímu odhadu, který se určuje pomocí předpokládané průměrné částky za jeden provedený obchod, zakázku či prodej. Důležité je nezapomenout, že se jedná pouze o odhad a vždy půjde jenom o jeho větší či menší reálnost⁹.

Přestože existuje dostatečně velký cílový trh, tedy dostatek možných zákazníků, existuje také konkurence, která může bránit realizovat výrobky či služby i na jinak příznivém trhu. Konkurence se snaží různými způsoby (někdy i nelegálními) ukrojit si svůj pomyslný krajíc trhu a přesvědčit zákazníka, že právě jejich produkty jsou ty

⁸ Srov. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 150,151

⁹ Srov. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 61-63.

nejlepší. Proto je potřeba mít kvalitně zpracovanou strategii, jak přesvědčit zákazníka, aby kupoval výrobky od nás a zároveň aby nenakupoval produkty od konkurentů.

Pro analýzu konkurentů je vhodné využít Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který poskytne dostatečně široký pohled na reálnou, budoucí a případně i méně zjevnou konkurenci. Identifikuje hlavní konkurenty operující na stejném trhu, posoudí kolik procent trhu je jimi obsazeno, jaké používají postupy, chování a případně posoudí i jejich finanční sílu.

Pokud je na trhu velké množství konkurentů a je obtížné z nich vybrat ty hlavní, je možné je rozdělit do určitých segmentů, tedy rozdělit je do skupin se stejnými znaky a provést analýzu jednoho či dvou zástupců z každé skupiny. Pokud se na trhu vyskytuje velký dominantní konkurent či několik takových konkurentů a vedle nich je řada menších konkurenčních firem, je dobré pečlivě zvážit, kdo je tím hlavním reálným konkurentem. S kým na trhu soutěžíme, respektive jestli máme šanci úspěšně soutěžit, jestli nejsou menší konkurenti spíše dodavateli těch velkých, jaký je trend chování těchto velkých dominantních konkurentů a čím je trh zajímavý pro malé konkurenty.

Analýza konkurence není jednorázovou záležitostí. Jedná se o cyklicky opakovanou, kontinuálně sledovanou analýzu konkurence, která je důležitá pro dlouhodobou úspěšnost firmy či alespoň její přežití¹⁰.

2.4 Zainteresované strany

Zainteresované strany jsou strany, které jsou v projektu aktivně zapojené nebo strany, jejichž zájmy mohou být projektem ať už pozitivně nebo negativně ovlivněny. Nejenže realizace projektu nebo jeho výsledek může ovlivnit zainteresované strany, ale také zainteresované strany mohou ovlivnit průběh i výsledky projektu. Zainteresovanou stranou můžeme chápat skupinu i jednotlivce. Ve většině případů bývá skupina zastoupena nějakou konkrétní osobou, tudíž i ve skupině je vidět určitá individuálnost. Mezi zainteresované strany můžeme například řadit manažera projektu, projektový tým, sponzory, dodavatelé, média, stát, určité skupiny obyvatelstva aj.

Všechny zainteresované strany mají své role, díky kterým je můžeme členit na:

- „zadavatele (vlastníka) projektu – má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu);

¹⁰ Srov. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 80, 81.

- zákazníka (uživatele) projektu – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi;
- sponzora projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu;
- realizátora (dodavatele) projektu – zastává zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu);
- investora projektu – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů;
- dotčené strany – prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká¹¹.

Ne vždy, ale ve většině případů se stává, že jedna osoba zastává více rolí, uvedených výše, najednou. Zainteresovaných stran může být velké množství a mohou projekt různými způsoby ovlivnit, proto jsou klasifikovány podle míry vlivu a zájmu na projektu. Díky této klasifikaci je možné stanovit, které strany jsou pro projekt důležité více, které méně a jak správně naplňovat jejich očekávání.

Je potřeba připravit se na to, že některé zainteresované strany si budou přát, aby měl projekt úspěch, a jiné si budou naopak přát neúspěch. To záleží na tom, jak dané strany projekt ovlivní a zasáhne. Důležité je správně si určit ty strany, se kterými je potřeba úzce spolupracovat. To znamená rozhodnout, kde je velké riziko, že strana bude proti projektu a důkladně promyslet, jak s takovými stranami pracovat. To však s sebou nese riziko, že budou určeny špatné zájmové skupiny. V takovém případě by hrozilo, že projekt může selhat i v pokročilé fázi právě kvůli tomu, že byly ignorovány klíčové zainteresované strany. Aby tento problém nenastal, je potřeba se důkladně o jednotlivých stranách informovat, a proto je nutné zjistit:

- kdo stojí za úspěchem projektu, kdo za neúspěchem;
- kdo bude mít z výsledného projektu užitek, kdo bude naopak ztrácet;
- bez koho se můžeme při projektu obejít, bez koho je projekt nereálný;
- kdo projekt podporuje ať už finančně či jiným způsobem, kdo se snaží při sebemenší příležitosti projekt zničit¹².

¹¹ DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 49.

¹² Srov. tamtéž, s. 52.

2.5 Rizika

Každý projekt, bez ohledu na jeho rozsah a komplexnost, s sebou nese určitá rizika. Může se jednat o rizika v segmentech finančních, politických, průmyslu či služeb aj. Riziko je chápáno jako nejistá negativní situace nebo situace se špatným dopadem na část projektu, na projekt celý nebo projektem zajišťovanou událost, která může způsobit nějakou nepředpokládanou škodu. Pro úspěšnost projektu je potřeba umět rizika správně řídit. Existuje obecně platné pravidlo, které říká, že rizika spojená s neopakovanými situacemi jsou ve srovnání s opakovanými situacemi vždy větší¹³.

Ve většině případů riziko stanovuje míru ztráty, která bývá určena měnovými jednotkami. Risk management se snaží včas rozpoznat rizikové situace, které by mohly způsobit ztráty. Následně se snaží s riziky aktivně pracovat tak, aby omezil pravděpodobnost jejich vzniku či je úplně odboural. Ne všechna rizika však lze zcela odbourat, a proto je třeba si dopředu připravit soubor nápravných opatření.

Veškerá rizika, která objevíme, se snažíme co nejpřesněji definovat, popsat a zaznamenat je. Nelze však vytvořit seznam veškerých rizik, protože se mohou v průběhu objevit rizika, která prozatím nejsou znatelná. Z dosud objevených rizik je potřeba určit ta nejvýznamnější, která by mohla výrazně ovlivnit průběh a celkový výsledek projektu. Při hledání významných rizik je vhodné svolat schůzi a použít metodu brainstormingu, tak lze lépe najít veškerá možná rizika. Takto identifikovaná rizika je dobré si ponechat pro další tvorbu projektů. Tento seznam nebezpečí bude v budoucnu sloužit jako tzv. checklist a bude možné si z něj vybírat, které riziko je pro daný projekt nejaktuálnější.

Když jsou takto určená aktuální rizika pro daný projekt, tak se je snažíme analyzovat, tedy odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu a velikost předpokládaného negativního dopadu. Analýza rizik může být kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní analýza spočívá v určení hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty ztráty číselnou hodnotou, naopak kvalitativní analýza spočívá v určení těchto hodnot slovní hodnotou.

Po zanalyzování rizik je potřeba přejít k jejich hodnocení. Je to důležité k rozhodnutí, která rizika budou ošetřena a kterým bude věnována menší nebo žádná pozornost¹⁴. „Obecně se dá doporučit vycházet z paretovského principu 80/20. Tedy

¹³ Srov. MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*, s. 42.

¹⁴ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 86, 87.

20 % nejvýznamnějších rizik velmi dobře ošetřit, třeba i většinou prostředků na ošetření rizik a zbylé prostředky ponechat jako rezervu¹⁵.“ Rezervu si podnik ponechává na tzv. latentní rizika, které momentálně nejsou vidět a projekt nijak neohrožují, nicméně se mohou kdykoliv objevit.

Po zhodnocení rizik je nutné rozhodnout, jakým způsobem budou ošetřena. Cílem ošetření je snížit hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby byl projekt úspěšně realizovatelný. K ošetření rizika je možné použít následující řešení:

- nepříznivou událost pojistit;
- zmírnit riziko tím, že navrhne opatření, které by snížilo např. velikost dopadu nepříznivé události na projekt nebo změnilo hodnotu pravděpodobnosti očekávané nepříznivé události;
- vyloučit riziko nalezením jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje;
- vytvořit si rezervu, která nám umožní nepříznivou událost kompenzovat;
- vytvořit záložní plán B pro případ, že riziko nastane¹⁶.

Je důležité mít na paměti, že některá ošetření rizik budou vyžadovat náklady a s takovými náklady je potřeba v projektu počítat. Vždy je potřeba navrhovat pouze taková ošetření, jejichž náklady nepřevýší hodnotu rizika. Po zvolení vhodného ošetření je třeba riziko neustále sledovat, protože se mohou změnit podmínky a některé ošetření může ztratit svou účinnost. Také se může stát, že některé riziko úplně pomine, ale také může vzniknout úplně nové riziko. Proto je potřeba na rizika nebrat na lehkou váhu a neustále jim věnovat pozornost.

2.6 Komunikace

Komunikace je důležitým nástrojem pro vytvoření dobrých předpokladů nejen pro motivaci k práci, ale i k správnému rozhodování, předávání informací, řešení problémů a má i mnoho dalších využití. Kdo má dobré schopnosti komunikace, má zároveň velkou výhodu v umění jednat s lidmi. Komunikace je klíčová pro efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a hlavně je také důležité těmto informacím porozumět. Informace, které jsou mezi stranami předávány, musí být jasné, užitečné a relevantní. Při komunikaci je nutné dbát na to, aby informace dostala správná osoba a nedošlo tak k narušení bezpečnosti a ohrožení projektu. Některé informace jsou totiž

¹⁵ DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA.*, s. 87.

¹⁶ Srov. tamtéž, s. 88.

důvěrné, a pokud by se je dozvěděla nepatřičná osoba, mohl by být projekt nepříznivě ovlivněn a to třeba i natrvalo.

Umění jednat s lidmi zahrnuje nejen umět mluvit a sdělovat informace, ale také umět naslouchat a v některých případech je dobré umět mlčet. Spousta lidí se plete pojem naslouchání se slyšením. Přitom jsou to dvě diametrálně odlišné věci. Někomu naslouchat znamená schopnost chápat význam toho, co druhá strana sděluje a porozumět tomuto sdělení. Důležitá je zde také empatie, tedy vcítění se do vnitřních pocitů druhé strany. Obecně platí, že je opravdu hodně lidí, kteří umí pěkně hovořit, nicméně nejsou ochotni a schopni naslouchat a věnovat svou pozornost tomu, co říkají jiní. Tyto dovednosti se dají zlepšovat a zlepšit se ve vyjadřovací schopnosti je jednodušší než se naučit naslouchat.

Jakmile se člověk umí dobře vyjádřit a umí i naslouchat, pak se může učit dovednosti mlčet. Zní to absurdně, ale pokládá se to za nejcennější komunikační dovednost, protože vyžaduje opravdu velké sebeovládání člověka. Jsou situace, které si doslova vyžadují mlčení. Člověk, který se umí ovládat a umí tedy i mlčet, ví, kdy je vhodné promluvit, co je a co není možné v danou chvíli říci a také ovšem jak to říci. Takový člověk také ví, že některá sdělení je potřeba říci ve správnou dobu, a proto umí na takovou dobu vyčkat. Disponuje i schopností odhadnout komu a co je možné říci a zároveň, co je dobré si nechat pro sebe.

Každý tým lidí si mezi sebou utvoří určitý specifický druh komunikace, který je složen z komunikačních symbolů. Za komunikační symbol se považuje cokoli, co je záměrně použito pro zastoupení něčeho jiného. Jedná se o určité zkratky nebo znaky používané v psané formě či mimiku, gesta, zvuky apod. při mluvené formě komunikace. Je možné, že dané komunikaci v jednom týmu, by jiný tým nerozuměl, to protože je komunikace v každém týmu osobitá a specifická¹⁷.

2.7 Řešení problémů

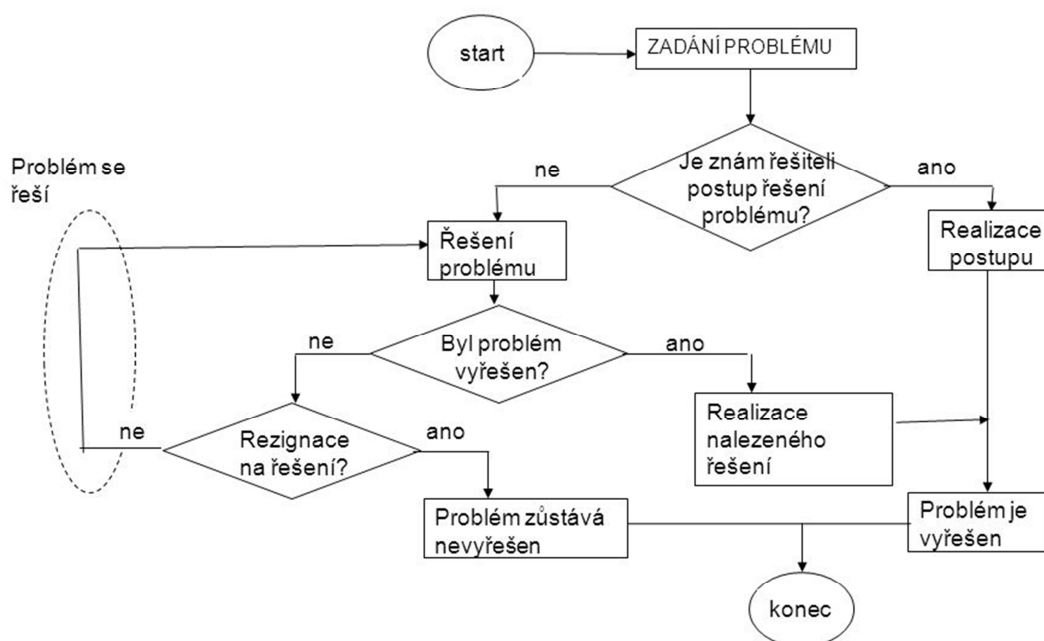
Problém v projektu se může obecně definovat jako situace, kdy je potřeba vyřešit nějaký úkol, pro nějž zatím není znám postup řešení. Žádný projekt není bezproblémový, a proto je dobré se umět orientovat v možnostech řešení problémů. Typické problémy, které v průběhu projektu vznikají, se týkají vymezení nákladů, rizik,

¹⁷ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. s. 264-267.

časového harmonogramu nebo výstupů projektu. V první řadě je lze vyřešit snížením výstupů projektu, prodloužením časového harmonogramu nebo zajištěním více zdrojů.

Problémy je potřeba řešit rychle, efektivně a správně. Rozhodnutí, jak problém vyřešit, je důležité prokonzultovat i se zainteresovanými stranami a získat jejich souhlas. Může se stát, že zainteresovaná strana bude proti. V takovém případě je potřeba dosáhnout shody pomocí vyjednávání. Pokud je ve finále problém úspěšně vyřešen, napomůže to i soudržnosti týmu.

Pro řešení problémů je dobré využít různých metod, které zajišťují vysokou pravděpodobnost úspěšného vyřešení daného problému. V České republice se takovýchto metod moc nevyužívá, spíše se preferuje způsob pokus-omyl, který končí velmi často neúspěchem. Metoda je již popsáný a ověřený postup pro řešení nějakého problému a je-li správně aplikována, vede k dosažení vhodného řešení za krátký časový úsek. Na obrázku č. 2 je možné vidět různé situace, které vznikají při řešení problémů. Chybou však je, že většina týmů na daný problém rezignuje a ten tak zůstává nevyřešen, což nejen že není dobrou vizitkou, ale také se tím může celý projekt zastavit.¹⁸



Obr. 2: Schéma řešení problému
Zdroj: (Doležal J., P. Máchal, B. Lacko a kol., 2012, s. 141.)

Mezi doporučené metody řešení problémů se řadí například známý brainstorming, brainwriting nebo myšlenkové mapy. Existují však i další metody, které může tým

¹⁸ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. s. 136, 137.

využít. Jedná se například o Metodu přepnutí (swapping) nebo Metodu šesti otázek, které budou vysvětleny dále¹⁹.

2.7.1 Metoda přepnutí (swapping)

Tým se rozdělí do dvou skupin, z nichž každá obhájí jednu variantu, jak by daný problém řešila. Metoda spočívá v tom, že se snaží převést rivalitu mezi dvěma skupinami v porozumění. A to tím, že se skupina snaží prosadit názor opačné strany. Skupiny tak lépe pochopí podstatu protinávrhu a lépe pak vytvoří výsledné řešení. „Postupuje se v pěti krocích:

1. Informace oběma skupinám o řešení protistrany.
2. Každá skupina si připraví prezentaci názoru protistrany. Každá skupina by měla přidat alespoň dvě vlastní myšlenky na podporu protistrany.
3. Vzájemné prezentace každé skupiny.
4. Vzájemné kritické vyhodnocení prezentací.
5. Nalezení shody a dosažení konsenzu o novém řešení.

Tato metoda se používá zejména, když se tým dostane do slepé uličky a vyžaduje velkou zručnost vedoucího celého týmu²⁰.“

2.7.2 Metoda šesti otázek

Tato metoda se mimo jiné nazývá i jako „Šestislovný graf“ a spočívá v sestavení odpovědí na následující otázky, na které je důležité odpovídat v kontextu konkrétního problému. „Název pochází z básně R. Kiplinga (viz Kipling, 1978):

Mám dobrých sluhů šestero.
Díky nim já hodně znám.
Jmenují se Co, Proč, Kdo
a Jak a Kdy a Kam.

Na základě této básně je sestaveno šest obecných otázek:

1. Co je problém a co není problém?
2. Kdy problém nastává a kdy nenastává?

¹⁹ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 142.

²⁰ Tamtéž, s. 143.

3. Proč nastává a proč nenastává?
4. Kde nastává a kde nenastává?
5. Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k jeho potlačení?
6. Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal²¹?

V závěru bude celkem odpovědí dvanáct a analýzou sestavených otázek a odpovědí se pak tým snaží nalézt řešení problému.

Aby se zvýšila pravděpodobnost úspěšného vyřešení problému, je dobré mít vytvořené vhodné podmínky. Mezi takové podmínky se řadí dobré pracovní prostředí, tvůrčí skupinový přístup, dobré pracovní podmínky na pracovišti, dobrá fyzická kondice členů týmu, přiměřená znalost metod řešení problémů, dostatečné odborné znalosti a zkušenosti, vhodná motivace a správná komunikace při skupinovém řešení problémů. Určitou překážkou při řešení problémů může být například časová tíseň, únava, nevhodné pracovní podmínky, neodpovídající odborné znalosti či zkušenosti, absence motivace či nedostatečná komunikace. Na tyto aspekty by se nemělo zapomínat, protože mohou velmi ovlivnit, jak dlouho a jakým způsobem se bude daný problém řešit či zda se vůbec podaří vyřešit.

Pokud se i přes veškeré snažení problém vyřešit nedaří, lze využít rady odborníka. V určitých situacích to bývá i efektivnější, protože jej odborník dokáže vyřešit lépe a rychleji. S tímto se však pojí jedna nevýhoda a to ta, že je takovéto poradenství nutno zaplatit, což v některých případech nemusí být levnou záležitostí. Může to negativně zasáhnout do plánovaných nákladů. Tedy pouze v případě, že se na začátku plánování nákladů s takovou situací nepočítá.

Všechny týmy, i ty úspěšné, mají problémy. Úspěšný tým se umí s problémy rychle a efektivně vypořádat. Pokud se tým nedokáže s problémy vypořádat, pak se začnou problémy hromadit a může to vést k likvidaci týmu i celého projektu²².

2.8 Marketing

Před tím než dojde k rozhodnutí, jakým způsobem a jakými nástroji na zákazníky působit, je také potřeba vydefinovat, co je pro podnik potenciální a dostupný trh. Zjistit, jaké jsou jeho základní charakteristiky, konkurence, dodavatelé i potenciální zákazníci a teprve potom vymýšlet, jak je zaujmout.

²¹ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 143.

²² Srov. tamtéž, s. 144-147.

Základem je vytvořit v neznámém a nejistém prostředí trhu z potenciálních zákazníků a dodavatelů reálné a spokojené zákazníky a partnery. Pro podnik je velmi důležité stanovit si plán, který bude vypovídat o tom, jakým způsobem se hodlá prosadit na trhu. Marketingová strategie bude rozdílná při vstupu podniku na trh a poté ve fázi úspěšného fungování²³.

Pro sestavení takového plánu lze využít různých marketingových nástrojů. Jednou z možností a často využívaným nástrojem bývá marketingový mix, označovaný také jako 4P. Marketingový mix se skládá ze čtyř hlavních částí a to:

1. **P**roduct = Produkt;
2. **P**rice = Cena;
3. **P**romotion = Propagace;
4. **P**lace = Místo.

Těmito čtyřmi hlavními parametry by se měl každý podnikatel při vstupu na nový trh či segment zabývat. Nesmí se však opomenout také na finanční a lidské zdroje, které budou kvalitu, účinnost a výsledky marketingového plánu velmi ovlivňovat. Takovýto plán bude obsahovat i představu dalšího rozvoje výrobků či služeb, nejen zachycovat současný stav a blízkou budoucnost. Marketingový plán je pouze pomocníkem pro utřídění důležitých informací o trhu a distribuci. Nejdůležitější složkou pro úspěšnou marketingovou strategii jsou lidé, kteří musí být velmi kreativní a neotřelí. Musí také neustále sledovat a vyhodnocovat trh, hledat anebo dokonce ovlivňovat rozvoj potenciálně vznikajících tržních příležitostí²⁴.

Když je sestaven marketingový plán a je znám potenciální zákazník, je potřeba si také uvědomit, jakou propagaci zvolit, aby se k požadovanému zákazníkovi účinně dostala. Každý podnik by si přál, aby jejich reklama, ať už ve formě billboardu, letáku či webových stránek přinášela pozitivní a četnou odezvu v podobě nákupů zákazníků. Spousta firem se však snaží prodat svůj výrobek či službu a zapomíná, co je zákaznickým problémem. Úkolem marketingu je přesvědčit zákazníky o koupi výrobku či služby tím, že ukáže, jaký pro ně mají reálný přínos. Je jednoduché sklouznout k vychvalování výrobků a služeb, ale tohle zákazník slyšet nechce. Zákazníka zajímá jen jeho problém, a jak se ho může zbavit. Z toho vyplývá, že nejlepší

²³ Srov. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 80.

²⁴ Srov. tamtéž, s. 82.

taktikou je prodávat řešení problémů potenciálních zákazníků a na to zaměřit celou marketingovou strategii²⁵.

Reklamu je možné ještě více zefektivnit a to způsobem, že nabízí něco zdarma. Lidé takovou reklamu vnímají mnohem více a navíc to ve většině případů zajistí větší znalost firmy či značky. Když dostane zákazník něco zdarma, vzbudí to jeho důvěru ve firmu a také ochotu dát něco nazpět. Dát něco zdarma buduje vztah zákazníka s firmou a poté se plynule přesune k prodeji. Velmi dobře působí například poskytnout produkt na zkoušku, je totiž dost pravděpodobné, že si zákazník bude chtít produkt ponechat. Lidé se totiž málokdy chtějí vzdát něčeho, co již jednou používali, tedy v případě, že byli s produktem spokojeni.

Je potřeba si uvědomit, že ne každý sleduje televizi, poslouchá rádio, čte noviny či časopisy a ne každý pracuje s počítačem a sleduje reklamní sdělení. Všichni jsou však dosažitelní dopisem. Většina lidí, když přijde domů z práce, si projde dopisy. A proto je dopis stále mocným nástrojem, který má být v každé marketingové strategii. Je možné, že dopis skončí v koši, ale stejně tak je možné, že si jej adresát přečte. Posílat dopisy je jednoduché, ale není to zrovna levná záležitost. Proto je potřeba zjistit, komu dopisy poslat, kdo by mohl mít o produkty zájem a mohl by na ně zareagovat²⁶.

2.9 Finanční zdroje

Každý projekt s sebou nese výdaje, které je potřeba pro úspěšné splnění projektu uhradit. Může se jednat o výdaje za mzdy lidí (pracovníků), nákup zařízení, vybavení, nářadí, poskytování služeb, informace, znalosti a dokumenty, které jsou ke splnění projektových činností potřeba. Projekty lze financovat hned několika způsoby a to například vlastními zdroji, cizími zdroji nebo leasingem.

2.9.1 Financování vlastním kapitálem

Financování vlastním kapitálem je vhodné pokud ho má podnik k dispozici v dostatečném množství a bude-li očekávaná výnosnost projektu dostatečně velká, aby pokryla náklady na vlastní kapitál. Tyto dvě podmínky ve většině případů nejsou současně splněny. Proto je vhodné přistoupit k financování projektu levnějším, tedy cizím kapitálem nebo alespoň zvolit kombinaci financování vlastním i cizím kapitálem.

²⁵ Srov. KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*, s. 42.

²⁶ Srov. tamtéž, s. 104.

Vlastní zdroje lze rozdělit na následující dvě skupiny:

- interní – ty zdroje, které vznikly v rámci předešlé činnosti podniku, jedná se tedy o zisk a odpisy
- externí – jedná se o základní kapitál, který je navýšen stávajícími nebo novými společníky²⁷.

Financování vlastním kapitálem s sebou nese i určitá rizika. Může se například stát, že jeho výše nebude časem na financování projektu stačit a podnik nebude schopen opatřit jiné zdroje financování. Zvýšení vlastního kapitálu přibráním dalšího společníka pak zvyšuje počet lidí, kteří budou mít vliv na rozhodování, a snižuje se tím flexibilita rozhodování²⁸.

2.9.2 Financování cizím kapitálem

Cizí kapitál můžeme získat mnoha cestami a to například od bank, business angels, venture kapitál, známých, rodiny, dodavatelů, formou dotací, leasingu aj.

Financování projektu z cizích zdrojů je paradoxně levnější než financování z vlastních zdrojů a to z několika důvodů. Z cizích zdrojů se platí úroky, které jsou nižší než dividendy placené společníkům v případě financování vlastními zdroji. Také zde svoji úlohu hraje finanční páka, kdy úroky z úvěru snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladu snižuje zisk, ze kterého se daně platí. Svůj podíl zde má také daňový štít, jehož pozitivní efekt vzniká tím, že úrok z úvěru je většinou daňově uznatelný, kdežto dividenda nikoliv.

I financování cizím kapitálem s sebou nese určitá rizika a to například, že zapříčiňuje větší zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu. Čím vyšší je zadlužení podniku, tím vyšší je hrozba bankrotu. Pokud by podnik potřeboval například další úvěr, je obtížnější a dražší ho získat. Také je zde riziko, že se podnik bude muset zavázat svým majetkem, který bude například banka držet v zástavě a v případě finančních potíží o něj může přijít²⁹.

²⁷ Srov. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 142.

²⁸ FEBMAT. *Výhody a nevýhody financování cizími a vlastními zdroji*. [online].

²⁹ Miraslebel. *Podniková ekonomika: Financování z cizích zdrojů*. [online].

2.9.3 Leasing

Leasing je jednou z možností cizího kapitálu. Umožňuje podniku používat dlouhodobý majetek bez jeho nákupu, to znamená, že majetek zůstává ve vlastnictví pronajímatele. Nájemce a pronajímatel sepíše smlouvu, ve které stanoví uživatelská práva a částky placené za užívání.

Výhodou leasingu je to, že nedochází k jednorázovému výdaji hotovosti, což by mohlo být pro menší podniky doslova zničující. Také zde nedochází k zastarávání pronajímanému majetku a šetří peníze, protože leasingové splátky lze zahrnout do nákladů na služby na rozdíl od splátek úvěrů.

Nevýhodou leasingu je, že je dražší, protože leasingové splátky musí kryt i provoz leasingové společnosti. A tím, že je majetek ve vlastnictví leasingové společnosti, má skutečný uživatel omezená práva³⁰.

³⁰ Srov. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 145, 146.

3 METODIKA

Pro posouzení situace firmy a projektu použijí několik metod, které mi pomohou tento náhled zlepšit a upřesnit. Konkrétně v práci použijí tyto metody:

- Business (Canvas) model,
- Bostonská matice,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- SWOT analýza.

3.1 Business (Canvas) model

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu³¹.“ Je potřeba, aby každý takovému modelu rozuměl, aby se v něm dobře a rychle orientovalo a aby usnadnil diskuzi. Nesmí však dojít k zjednodušování složitosti fungování podniku, o to je sestavení takového modelu složitější. Může být chápán jako strategický plán podniku, který lze popsat pomocí devíti stavebních prvků.

1. **Zákaznické segmenty:** popis skupin osob, na které se chce podnik zaměřit,
2. **hodnotové nabídky:** hodnota výrobků a služeb, které podnik vytváří pro svůj segment zákazníků,
3. **kanály:** komunikace a přístup podniku k zákaznickým segmentům,
4. **vztahy se zákazníky:** popisuje jednotlivé typy vztahů, které si firma vytváří se zákaznickými segmenty,
5. **zdroje příjmů:** hotovost získaná ze zákaznických segmentů (pro zjištění zisku je potřeba odečíst náklady),
6. **klíčové zdroje:** aktiva potřebná k fungování modelu,
7. **klíčové činnosti:** nejdůležitější aktivity vykonávané firmou pro fungování modelu,
8. **klíčová partnerství:** popis veškerých dodavatelů a partnerů, kteří jsou zapotřebí pro fungování modelu,
9. **struktura nákladů:** veškeré náklady potřebné k fungování modelu³².

³¹ OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů*, s. 14.

³² Srov. tamtéž, s. 15-40.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model zkoumá existující či potenciální konkurenty daného podniku. Zkoumá možné chování a síly konkurentů, bariéry vstupu na trh apod. Oblasti, které daný model rozebírá, jsou:

1. **Stávající konkurence:** jedná se o konkurenty, kteří podnikají ve stejné oblasti, jako daný podnik aktuálně podniká či hodlá začít podnikat.
2. **Nová konkurence:** jedná se o konkurenty, kteří na trh daného podniku vstupují či chtějí vstoupit a konkurovat. Jak je pro ně snadné nebo obtížné vstoupit na daný trh.
3. **Smluvní síla odběratelů:** schopnost odběratelů ovlivnit cenu a poptávané množství daného produktu.
4. **Smluvní síla dodavatelů:** schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a nabízené množství daných produktů.
5. **Substituty:** více či méně podobné produkty, které jsou svojí cenou a nabízeným množstvím schopny zcela nebo částečně nahradit dosud podnikem nabízené produkty³³.

3.3 Bostonská matice (BCG matice)

Bostonská matice, kterou představila společnost The Boston Consulting Group, slouží jako podpora při rozhodování o přijetí projektu do portfolia. BCG matice rozděluje výrobky a služby podniku podle jejich předpokládaného chování na trhu na: otazníky, hvězdy, dojně krávy a psi.

Hvězdy mají obrovské tempo růstu a zároveň velký záběr trhu. Lze tedy od nich očekávat velké zisky, ale zároveň i nemalé investice potřebné k udržení tempa. Dojně krávy představují určitou stabilitu a zajišťují financování hvězd a dalších aktivit. Otazníky představují potenciál, a pokud do nich podnik vloží dostatečné množství investic, tak se z nich mohou stát i hvězdy. Psi nejsou pro podnik perspektivní a je dobré se jich co nejdříve zbavit³⁴. Existují i produkty, které jsou psi, ale jsou pro určitý segment důležité, proto je podnik nadále financuje. Jedná se například o básně³⁵.

³³ Vlastní cesta: Zvolte si svou vlastní cestu. *Porterův model konkurenčních sil*. [online].

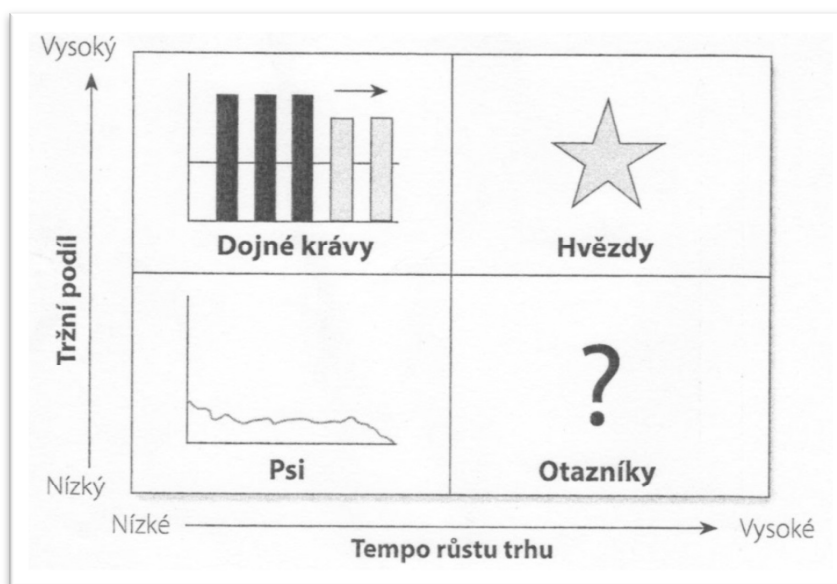
³⁴ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 62-63.

³⁵ Osobní konzultace s Janem Závodným Pospíšilem.

BCG matice zohledňuje dvě kritéria, podle kterých jsou produkty umísťovány do grafu a to:

1. **Očekávané tempo růstu trhu**, kde jsou předpokladem pro růst trhu zvyšující se tržby za jednotlivé produkty. Na horizontální ose X je tempo růstu vyjádřeno na škále od 0 do 20 % a hranicí mezi nízkým a vysokým růstem je považováno 10 %.
2. **Relativní podíl na trhu** jako poměr tržeb vůči tržbám největšího konkurenta. Podíl na trhu se vyjadřuje na vertikální ose Y formou lineární nebo logaritmické stupnice od 0,1 do 10, což značí 10 % až desetinásobek tržby největšího konkurenta.

Bostonská matice je propojená s životním cyklem produktu. Pro zařazení produktu do portfolia je rozhodující v jaké životní fázi se nachází. Pak se bude jinak pohlížet na produkt označovaný jako hvězda, který bude ve stádiu úpadku nebo růstu, stejně jako produkt označovaný jako bídný pes v situaci zavedení nebo nasycení³⁶.



Obr. 3: BCG matice
Zdroj: McGrath J., B. Bates, 2015, s. 176

³⁶ Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 157.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje interní analýzu silných a slabých stránek a externí analýzu příležitostí a hrozeb. Tuto analýzu lze provádět pro různé předměty například pro projekt, firmu, tým lidí atd. Silné a slabé stránky, jakožto součást interní analýzy, jsou ovlivňované podnikem samotným a podnik je může změnit. Za to příležitosti a hrozby, které jsou součástí externí analýzy, pocházejí zvenčí a podnik je nemůže nijak ovlivnit.

- Strengths = silné stránky podniku, jeho přednosti.
- Weaknesses = slabé stránky podniku, jeho slabosti.
- Opportunities = příležitosti, které plynou zvenčí.
- Threats = hrozby, které plynou zvenčí³⁷.

Díky této analýze se podnik může začít soustředit na své slabé stránky, snažit se je co nejvíce eliminovat a také se snažit zdokonalovat své silné stránky. Příležitostí, by se měl podnik chopit a maximálně jich využít. Z hrozeb se pak pokusit udělat příležitost nebo se je také snažit pomocí zdokonalování svých silných stránek eliminovat³⁸.



Obr. 4: SWOT analýza

Zdroj: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/finalizace-strategie/>

³⁷ Srov. DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*, s. 101.

³⁸ Srov. TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 83.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 UNNI Trading, s.r.o.

Tato firma byla založena v Olomouci 5. června 2007 Mgr. Patrikem Gajem a jeho bratrem Davidem Gajem, který se také podílel na složení základního kapitálu. V této společnosti má však výhradní způsob jednání v plném rozsahu samostatně právě Mgr. Patrik Gaj³⁹.

Hlavní činností této firmy je směnářská činnost, tedy poskytování služeb v oblasti výměny valut a deviz. Snaží se svým jednotlivým zákazníkům nabídnout co nejoptimálnější a nejúspornější řešení obchodu s financemi tak, aby byl pro daného konkrétního zákazníka co nejvýhodnější. Firma má zatím dvě směnářské pobočky, které se nachází přímo v Olomouci na Riegerově a Polské ulici.

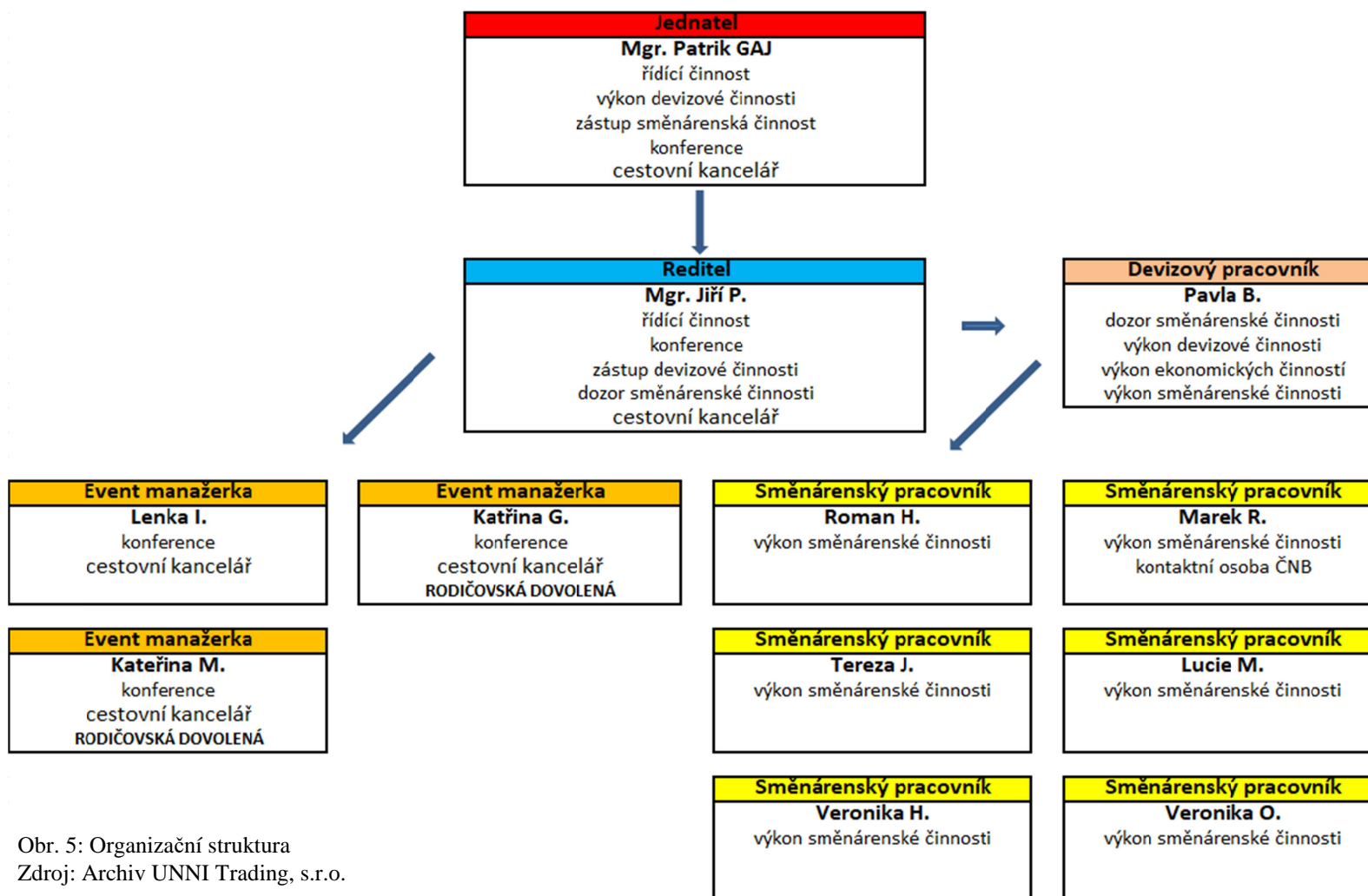
Vedlejší činností této firmy je koncesovaná živnost cestovní kancelář. Posílá své klienty na pobyty jak v České republice, tak i do zahraničí. Účastní se veřejných zakázek a vytváří tzv. balíček služeb, který například obsahuje letenku, ubytování, stravování i domluvená místa, kam se mají jít klienti podívat. Zabývá se tedy klientelou v rámci výběrových řízení, tudíž nekonkuruje běžným cestovním kancelářím, jako je např. Cestovní kancelář FISCHER, a. s. či Invia.cz, a.s., které se zabývají přímo konečnými spotřebiteli.

Další vedlejší činností, kterou se firma UNNI Trading, s.r.o. zabývá je volná živnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o zpracování nabídek do veřejných zakázek realizovaných z Evropského sociálního fondu a následné zajištění služeb dle zadávacích podmínek, zejména pak ubytování, stravování a pronájem školících či konferenčních prostor. Jedná se výhradně o realizaci konferenčních a kongresových akcí a seminářů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Tato firma má několikaleté získané zkušenosti s plněním pro veřejné zakázky v operačních systémech Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ) a také Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK)⁴⁰.

³⁹ Veřejný rejstřík a Sběrka listin - *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online].

⁴⁰ Kdo jsme | *Unni Trading s.r.o.* [online].

Organizační schéma UNNI Trading, s.r.o.



Obr. 5: Organizační struktura
Zdroj: Archiv UNNI Trading, s.r.o.

Firma se řadí velikostní kategorií dle počtu zaměstnanců do kategorie 10 – 19 zaměstnanců. Nyní je zde zaměstnáno 11 osob. Každá z nich zastává určitou pozici (viz Obr. 5). Čistý obrat firmy za účetní období v roce 2016 dosáhl 20 801 000 Kč, zatímco čistý obrat za účetní období v roce 2017 dosáhl 28 218 000 Kč.

4.2 Důvod rozšíření firmy a podpis nájemní smlouvy

Firma byla založena, jak je již zmíněno výše, v roce 2007 a provoz začal nákupem valut na hotelové směnárně Arigone v Olomouci. Po roce provozu umožnila ČNB získat plnohodnotnou licenci na směnářskou činnost. V roce 2008 byla tedy provozovna přesunuta na třídu Svobody. V roce 2012 byla provozovna na třídě Svobody zrušena a přesunuta do centra města, konkrétně na Riegrovu ulici. To vše z důvodu, že v centru města dochází k větším obchodům a tím pádem i ziskům. V roce 2013 byla otevřena nová směnářská pobočka v Galerii Šantovka. Na jaře 2017 začalo výběrové řízení na obsazení Globusu, byla podána nabídka, která dopadla úspěšně, a začaly se řešit smluvní záležitosti.

Podpis smlouvy mezi firmou UNNI Trading, s.r.o. a Globus ČR, k.s. proběhl dne 14. března 2017. Na základě smlouvy bylo potřeba zpracovat projekt, který měl vyhovovat požadavkům Globusu a následně jej nechat schválit.

4.3 Důvody rozhodnutí pro Globus

Jedním z hlavních důvodů projevit zájem o otevření nové směnářské pobočky v obchodním centru Globus bylo, že Globus má ve všech 15 prodejnách po celé ČR největší fluktuaci zákazníků a prodejů. Navíc se v Olomouci jedná o největší obchodní centrum vůbec.

Problémem by mohla být konkurenční směnárna, která se nachází v těsné blízkosti Globusu a to hned v OC CITY. Větší fluktuace lidí a zároveň potenciálních zákazníku je však v Globusu, proto je konkurenční směnárna neodradila a zájem zůstal stejný. To navíc podpořily i prostory v Globusu, které byly pro novou směnárnu navrženy. Jednalo se o prostory, které se nacházely přímo naproti pokladen. To směnárně zaručovalo, že by ji mohlo denně vidět až 14 000 potenciálních zákazníků. V tomto aspektu by měla být směnárna na ještě lepším místě než se nachází doposud nejúspěšnější směnárna umístěná v Galerii Šantovka.

V blízkosti Globusu jsou navíc i koleje Lékařské fakulty, kde firma UNNI Trading, s.r.o. viděla potenciál zahraničních studentů. Navíc Globus nabídl reklamu

formou billboardů v okolí Globusu zdarma a v letních měsících, kdy je největší poptávka po směnářských službách, by byla dohodnutá propagace na účtence každého nákupu v Globusu, což by firmě ušetřilo spoustu peněz za marketingové služby.

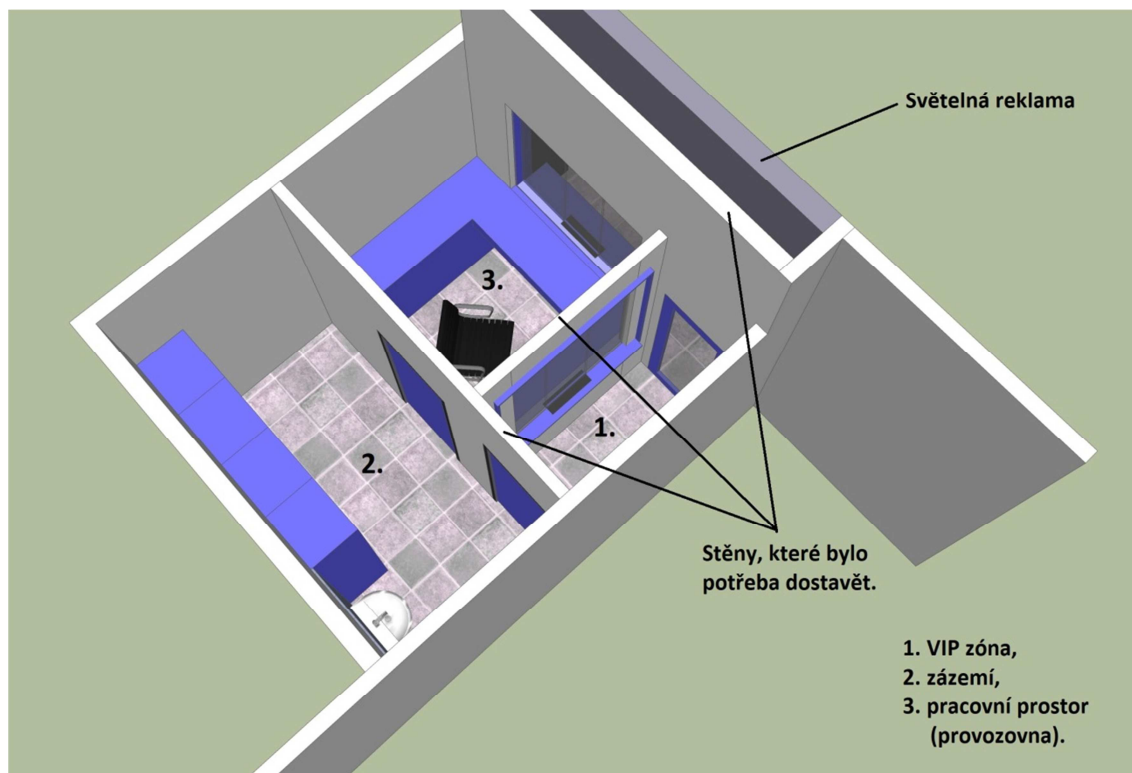
4.4 Projektová dokumentace

Součástí projektu byla i takzvaná projektová dokumentace, která se zpracovávala na základě požadavků Globusu. Ten má pro veškeré své nájemní jednotky jednotnou standardizaci (viz Přílohu č. 1 – Požadavky na provedení jednotky). Jde o šablonu s úzkými mantinely, do kterých se musí projekt vejít.

Vzhledem k tomu, že nová jednotka vznikala v prostorách původní jednotky lékárny Dr. Max, byl projekt koncipován jako „Změna užívání nájemní jednotky“. Bylo však nutné provést určité úpravy dané jednotky, aby vyhovovala směnářské činnosti. Jednotka určená pro směnářskou činnost bývá standardně rozdělena na pomyslné tři části:

1. VIP zónu, která je určena pro zákazníky s větším objemem peněz, nebo se cítí nějak ohrožováni.
2. Zázemí, které je určené pro zaměstnance a obsahuje například skříň, lednici, mikrovlnou troubu, ale také trezor.
3. Pracovní prostor (provozovna), který slouží pro běžnou směnu peněz a kontakt se zákazníky.

Tyto tři části byly vizuálně zpracovány (viz Obr. 6) a pokračovalo se ve splňování dalších podmínek určených Globusem. Jednalo se o požárně bezpečnostní řešení stavby (PBR), zdravotně technickou instalaci (ZTI), instalaci vzduchotechniky (VZT), silnoproudé elektrotechniky, elektronické požární signalizace (EPS) a evakuačního rozhlasu (ER). Při kontrole Globusem byly zjištěny malé nedostatky právě ve vizualizaci jednotky, požárně bezpečnostním řešení, bezpečnostní třídě skleněné výlohy, zámku ve dveřích a odvětrávací mřížce na dveřích. Tyto jednotlivé nedostatky byly odstraněny a projekt byl následně schválen.



Obr. 6: Vizuální návrh jednotky
Zdroj: Archiv UNNI Trading, s.r.o.

4.5 Převzetí prostor a zřizovací práce

Prostory byly převzaty dne 23. října 2017 a současně byl sepsán zápis o předání a převzetí předmětu podnájmu (viz Přílohu č. 2 – Zápis o předání a převzetí předmětu podnájmu).

Na začátku zřizovacích prací byl potřeba prostor nově zařizované jednotky oddělit od pasáže, kde byly běžně otevřené obchody, a muselo se zajistit, aby si někdo neublížil. Naistalovala se proto plachta, která kryla vstup do průčelí jednotky. Následovala stavba svislých konstrukcí z dvojitého sádkkartonu (SDK), aby byl stav jednotky vyhovující. Poté se pokračovalo s dalšími úpravami jednotky, aby vyhovovala požadavkům a standardům nájemních jednotek objektu Globus (viz Přílohu č. 1 – Požadavky na provedení jednotky). Bylo nutné naistalovat roletu, která brání vstupu do jednotky, když je směnárna zavřená. Zabudovala se světelná reklama, směnárenské okno a okno do VIP zóny. Dále se nechaly udělat obklady svislých konstrukcí, rozvody elektřiny, rozvody studené vody a také napojení na kanalizaci. Byla naistalována vzduchotechnika (VZT), nouzové osvětlení, evakuační rozhlas (ER) a samočinné hasicí zařízení (SHZ), při kterém bylo využito původních rozvodů a vzhledem k plánovanému

průtočnému pohledu nebylo nutno instalovat druhou vrstvu SHZ. Tímto byly zřizovací práce jednotky dokončeny.

4.6 Jednání s dodavateli a technické vybavení jednotky

4.6.1 Jednání s dodavateli

Pro kompletní jednotku bylo zapotřebí s dodavateli vyjednat a zařídit bezpečnostní sklo, které je chráněno neprůstřelnou folií, proti přepadení. Dále bylo nezbytné zařídit sanitární vybavení, nábytek a také pro směnárnu velmi důležitý trezor. Následovalo zřízení dodávky elektrické energie a připojení na studenou užitkovou vodu. Na tyto služby má Globus sjednány výhradní dodavatele, takže po dohodě s odpovědnými pracovníky Globusu byla v jednotce nainstalována měřidla elektrické energie a dodávky studené užitkové vody s dálkovým odečtem. Jednou měsíčně budou prováděny odečty energií a jejich přeúčtování nájemci jednotky, tedy společnosti UNNI Trading, s.r.o. Mimo jiné se musel zajistit dodavatel internetového připojení a provést měření umělého osvětlení, které je nutné pro Hygienu (viz Přílohu č. 3 – Měření osvětlení). Jako poslední bylo nutné splnit ještě jedno závazné stanovisko pro kolaudaci jednotky, a to nainstalovat mřížky do dveří, které jsou nutné kvůli prohlídce Hasičským záchranným sborem (HZS).

4.6.2 Technické vybavení jednotky

Každá směnárna by pro svůj plynulý provoz měla mít počítač, pokladní a klasickou laserovou tiskárnu a počítačku bankovek, která umí rozpoznat nominály bankovek některých měn, převážně CZK, EUR, USD. Je možné dokupovat softwary s dalšími měnami, které lze do počítačky nahrát. Dále také detektor platnosti bankovek, fungující na principu UV světla, monitor a již zmiňovaný trezor. Následně i externí kurzovní lístek, tedy monitor zobrazující kurzy, který bývá zvenčí směnárny a slouží zákazníkům pro přehled aktuálních kurzů měn. Neméně důležitým pro plynulý provoz je i směnárenský program (v případě společnosti UNNI Trading, s.r.o. se jedná o program Fortia) a mobilní telefon. V zázemí pak mají zaměstnanci mikrovlnnou troubu a ledničku.

4.7 Výběrové řízení na zaměstnance a jejich zaškolení

Co se týče výběrového řízení na zaměstnance směnárenské pobočky, byly rozeslány inzeráty po známých, na Úřad práce v Olomouci a také na webové stránky www.prace.cz a www.jobs.cz.

Po určité době, cca po třech týdnech, se shromáždily životopisy zájemců a vyseletovali se uchazeči podle toho, jak dobře splňovali požadavky na danou pozici. Tito vybraní zájemci byli pozváni na osobní pohovor a případně pak postoupili do dalšího kola, kde si vyzkoušeli vzorové hodiny ve směnárně, kdy měli možnost práci odmítnout. Pokud práci zájemce přijal, pokračovalo se v jeho zaškolování a musel absolvovat kurz České národní banky (ČNB) „Rozpoznávání platidel“. Po úspěšném absolvování kurzu mohl již čerstvý zaměstnanec přejít na běžnou práci.

4.8 Kolaudace prostor a následný provoz

Jakmile bylo vše pro plynulý provoz směnárny připraveno, tak se na stavení úřad podala žádost o kolaudaci stavební jednotky. Uskutečnily se prohlídky se zástupci HZS, Hygieny i Stavebního úřadu. Ti zhodnotili, že je vše v pořádku a v souladu s projektem. Stavební úřad následně vydal kolaudační rozhodnutí (viz Přílohu č. 4 – Kolaudační souhlas).


Provozovna byla otevřena 2. ledna 2018. Zpočátku byl provoz lehce problémový a tržby byly nižší, postupem času se vše zlepšovalo a dostávalo do správných kolejí. V ostrém provozu se ověřilo, že byl dobrý nápad instalovat velkoplošnou reklamní televizi, neboť upoutala pozornost spousty lidí. Naopak bylo provozem zjištěno, že by bylo lepší změnit velikost jednotlivých prostor v jednotce. Zmenšit prostor zázemí, který byl zbytečně velký a nevyužitý. Naproti tomu zvětšit prostor provozovny, aby vznikl větší prostor pro zaměstnance, když zde trávili většinu pracovní doby.

4.9 Business (Canvas) model

1. Zákaznické segmenty

Hlavní zákazníky směnárny tvoří veškerí lidé, kteří potřebují směnit peníze, a to právě v těchto měnách:

Tab. č. 1: Seznam cizích měn

Stát, měna	Vlajka	Kód	Počet
Americký dolar		USD	1
Australský dolar		AUD	1
Britská libra		GBP	1
Bulharský lev		BGN	1
Čínský juan		CNY	1
Dánská koruna		DKK	1
Euro		EUR	1
Chorvatská kuna		HRK	1
Japonský jen		JPY	100
Kanadský dolar		CAD	1
Maďarský forint		HUF	100
Norská koruna		NOK	1
Novozélandský dolar		NZD	1
Polský zlotý		PLN	1
Rumunský nový lei		RON	1
Ruský rubl		RUB	100
Švédská koruna		SEK	1
Švýcarský frank		CHF	1
Thajský baht		THB	100
Turecká lira		TRY	1
Ukrajinská hřivna		UAH	1

Zdroj: Archiv UNNI Trading, s.r.o.

Tyto hlavní zákazníky lze rozdělit i na menší segmenty:

- segment zákazníků požadujících směnu z Kč do cizí měny;
- segment zákazníků požadujících směnu z cizí měny do Kč.

Mezi další zákaznické segmenty patří:

- zákazníci požadující dálniční známky;
- zákazníci požadující poslat peníze z ČR do zahraničí nebo ze zahraničí do ČR.

2. Hodnotové nabídky

Hodnotovou nabídkou, kterou může firma zákazníkům poskytnout, je například nastavení výhodných kurzů. Prodej dálničních známek jak z ČR, kde je jejich cena daná a neovlivnitelná, tak online nákup ze zahraničí např. ze Slovenska, Maďarska aj. Zahraniční online nákup může být pro zákazníka výhodnější, protože je možné zákazníkům nabídnout výhodný kurz, díky kterému mohou trochu ušetřit na rozdíl od nákupu dálničních známek v ČR.

Dalšími hodnotami, které firma svým zákazníkům nabízí, jsou drobné dárky ve formě reklamních produktů například propisky a zapalovače. Také za hodnotovou nabídku považujeme rychlost směny, tvorbu příjemného prostředí a vysokou kvalifikovanost zaměstnanců. Firma se také snaží zákazníkům snižovat náklady, a to formou deviz. Zákazník nemusí osobně dojít na pobočku, ale stačí zavolat a nechat si směnit peníze na bankovním účtu. Ušetří tedy čas, který může využít efektivněji a vydělat tak peníze nebo ušetřit finanční prostředky za dopravu.

Významnou hodnotovou nabídkou je možnost zafixovat si kurz na dobu jednoho nebo dvou dnů. Tuhle možnost mohou využít stálí klienti, u kterých je nepravděpodobné, že by následně ke směně nedošlo. Noví klienti si mohou kurz také zafixovat, ale k nim se přistupuje obezřetněji. Mohou této možnosti využít pouze za podmínky, že složí předem zálohu.

3. Kanály

Kanály, kterými firma komunikuje se zákazníky a zvyšuje tak u nich povědomí o svých službách jsou reklamní plakáty umístěné v Galerii Šantovka. Občasná reklama uvedená na parkovacích lístcích na vyhrazeném parkovišti v Galerii Šantovka a také občasnou reklamou v časopisu Šantovka formou slevových kuponů. Slevové kupony se týkají výhodnějších kurzů nebo se může jednat o výhody spojené se směnou určité peněžní částky. Například při směně nad 500 Kč zákazník obdrží dárek (propagační

materiály: propiska, zapalovač) nebo při směně nad 1 000 Kč se může zákazník vyplněním slosovacího kuponu zúčastnit soutěže například o víkendové lyžování v Rakousku nebo sedmidenní dovolenou v Chorvatsku.

Dalším komunikačním kanálem je e-mail a telefon, díky kterým se snaží zaměstnanci svým zákazníkům poskytnout rychlou odezvu, individuální řešení problémů a nabízení výhodnějších kurzů. Patří sem také osobní kontakt, kdy se po zaměstnancích vyžaduje, aby byli milí, usměvaví, komunikativní, měli vřelý přístup, aby se zákazníci cítili spokojeně. Také facebookový kanál firmy komunikuje se zákazníky a informuje je o různých výhodných kurzech, změně a platnosti bankovek. Komunikační kanál funguje i na webových stránkách jako zákaznická podpora formou online chatu.

4. Vztahy se zákazníky

Firma se snaží získat nové zákazníky a zároveň si udržet ty stávající. Aby toho zaměstnanci docílili, snaží se při osobním styku na pobočce chovat k zákazníkům mile, s úsměvem a zdvořile. Nabízí svou pomoc a rady nejen během směny, ale také před i po směně. Tyto rady a pomoc mohou probíhat i formou telefonátů či e-mailů. Ve většině případů se jedná o individuální osobní asistenci, kdy se zaměstnanec plně věnuje jednomu klientovi a buduje s ním tak nejhlubší a nejdůvěryhodnější typ vztahu. Vztah se zákazníky firma buduje také ve facebookové komunitě, kde dává různé rady a informuje o zajímavých aktualitách.

5. Zdroje příjmů

Hlavní zdroj příjmů pochází z jednorázových plateb při směně peněz. Dalším zdrojem příjmů je prodej dálničních známek a příjem formou poplatků za užití služeb Western Union, tedy posílání peněz online do zahraničí. Jako příjem je považována i provize z každé úspěšné transakce Western Union. Provize z jedné transakce jsou sice nízké, ale v ročním součtu už tvoří zajímavou částku. Další příjmy tvoří pronájem prostor v Galerii Šantovka. Prostory směnářské pobočky byly moc velké, rozdělily se tedy na dvě části. V jedné funguje směnárna a druhá část je pronajímána.

6. Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji firmy jsou zdroje finanční a tedy hotovostní i bezhotovostní peníze v Kč i v cizí měně. Fyzickými zdroji jsou dálniční známky, samotná provozovna a zařízení, které provozovna obsahuje. Tedy počítač, tiskárny, počítačka, detektor platnosti bankovek, trezor a kurzovní lístek. Klíčovým fyzickým zdrojem je také osobní automobil, který zajišťuje rozvoz hotovosti do poboček v případě nutnosti. Dále také systém Fortia, který vykonává všechny potřebné evidenční funkce a plně odpovídá předpisům ČNB. Duševním zdrojem firmy je dlouhodobě vytvářená a neustále aktualizovaná databáze zákazníků a dále také důležité lidské zdroje formou zaměstnanců.

7. Klíčové činnosti

Klíčovou činností, aby mohla firma úspěšně fungovat, vytvářet a prezentovat své hodnotové nabídky, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat zisky, je řešení zákaznických problémů se směnou peněz a uspokojit tak jejich potřeby. S tím se také úzce pojí kvalifikovanost zaměstnanců, kteří se průběžně účastní školení, kde se dozvídají aktuality o bankovkách, jejich platnostech, změnách aj.

8. Klíčová partnerství

Firma tvoří strategické spojení s Western Union jako nekonkurenční firmou a také vytváří vztah s dodavatelem dálničních známek s cílem zajistit spolehlivé dodávky. Důvodem je také snížení rizika z ušlých zisků. UNNI Trading, s.r.o. má sjednané s dodavatelem dálničních známek takové podmínky, že jim budou zasílat určité množství a zbytek, které neprodají, mohou vrátit zpátky. Zaplatí tak pouze tu část, kterou se jim podaří prodat.

Dalším důležitým partnerstvím je s firmou, která poskytuje licenci ke směnárenskému programu Fortia a také partnerství s Western Union, díky kterému má firma UNNI Trading, s.r.o. přístup k dalším zákazníkům. Klíčovými partnerstvími pro správný chod firmy jsou také spojení s dodavateli energií a internetových služeb.

9. Struktura nákladů

Veškeré náklady související se zřízením firmy jsou jednorázové náklady spojené se zařízením provozovny, dále fixní a variabilní spojené s fungováním provozovny. Do jednorázových nákladů řadíme náklady na stavební firmu, která stavěla v provozovně svislé příčky z dvojitého sádkkartonu, náklady na stolaře, který udělal dřevěné obklady, nábytek a zasadil skla. Dále také náklady na malíře, který provozovnu vymaloval a pak také náklady za instalaci světel. Posledními jednorázovými náklady byly zaplacení poplatku Stavebnímu úřadu za jeho rozhodnutí a zaplacení kauce ve výši třech nájmů.

Do fixních v této situaci řadíme náklady, jejichž výše nezávisí na objemu poskytovaných služeb. Jedná se tedy o nájem, energie, mzdy, odměny, telefonní paušál a internet. Do variabilních pak řadíme náklady, jejichž výše závisí na objemu poskytovaných služeb. Jedná se o náklady spojené s užíváním automobilu, tedy nákup pohonných hmot a náklady vznikající při koupi určitého peněžního obnosu ve formě tržního kurzu, poplatku bance za jejich výběr a někdo tento obnos musí vyzvednout, s čímž se pojí opět nákup pohonných hmot nebo uhrazení MHD služeb.

Firma se snaží náklady eliminovat a to například vyjednáváním nejnižšího nájemného nebo úsporami z rozsahu. Jelikož mají v bance založených spoustu účtů, mají sjednané výhodné podmínky, které jim umožňují vést účty zdarma a mít nízké poplatky na vklad a výběr peněz.

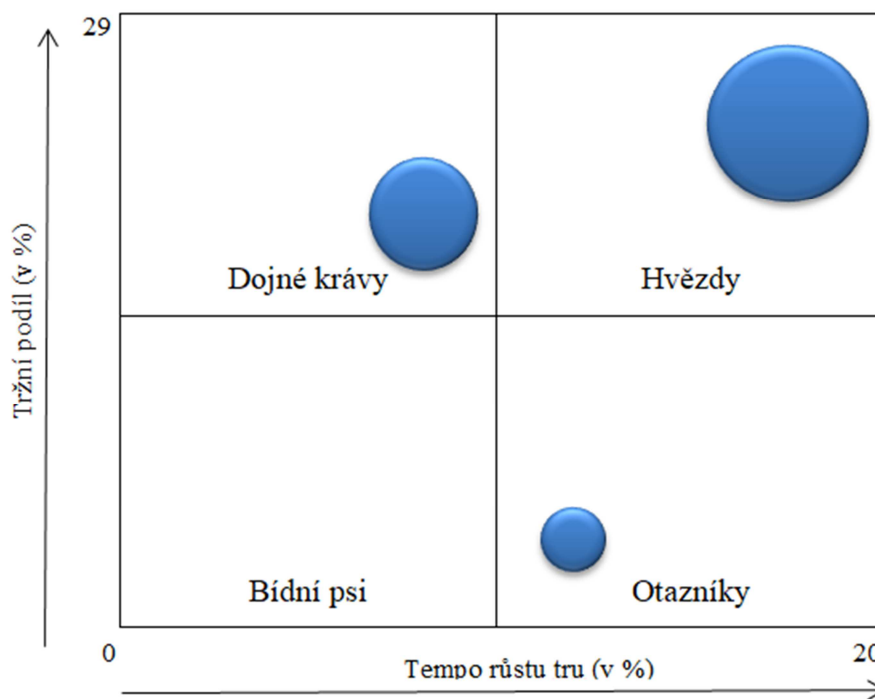
Celé plátno k nahlédnutí viz Přílohu č. 4.

4.10 Bostonská matice (BCG matice)

V Olomouci tvoří trh poskytovatelů směnářských služeb směnárny a také banky, protože i ty poskytují služby směny peněz. Směnárny na tomto trhu zabírají cca 90 % a banky zbylých 10 %. Zmíněných 90 % si mezi sebou dělí dohromady 5 firem, které vlastní dohromady 11 poboček. Největší tržní podíl má konkurenční firma, která zabírá cca 37 % trhu. Druhá největší část trhu náleží firmě UNNI Trading, s.r.o., která činí 29 % trhu. Zbylé tři konkurenční firmy se na trhu podílí v poměru 16 %, 7 % a 1 %.

Firma UNNI Trading, s.r.o. vlastní dvě pobočky a chce otevřít třetí. Jednu pobočku má otevřenou v ulici Riegrova, která byla založena v roce 2012. Druhou pak v Galerii Šantovka, která byla založena v roce 2015. Třetí pobočku plánují otevřít v roce 2018 v nákupním centru Globus.

Graf č. 1: BCG matice UNNI Trading, s.r.o.

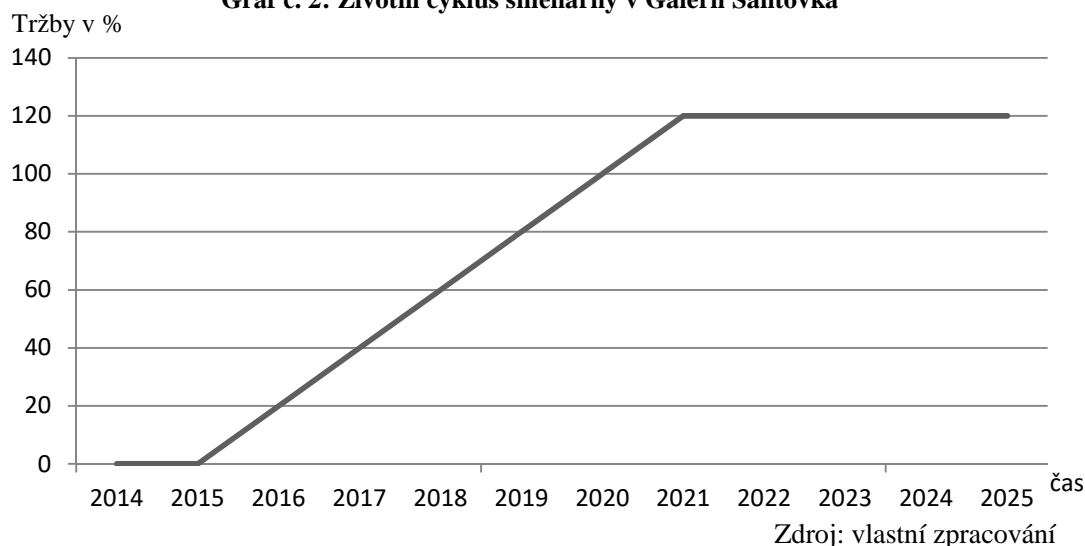


Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdy

Mezi hvězdy byla zařazena pobočka umístěná v Galerii Šantovka. Jelikož je svými tržbami, které od jejího založení až doposud stoupají o 20 % ročně, nejsilnější směnářskou pobočkou v Olomouci. Co se týče propojení Bostonské matice s životním cyklem, tak by se tato pobočka nacházela právě ve fázi svého růstu (viz Graf č. 2).

Graf č. 2: Životní cyklus směnárny v Galerii Šantovka

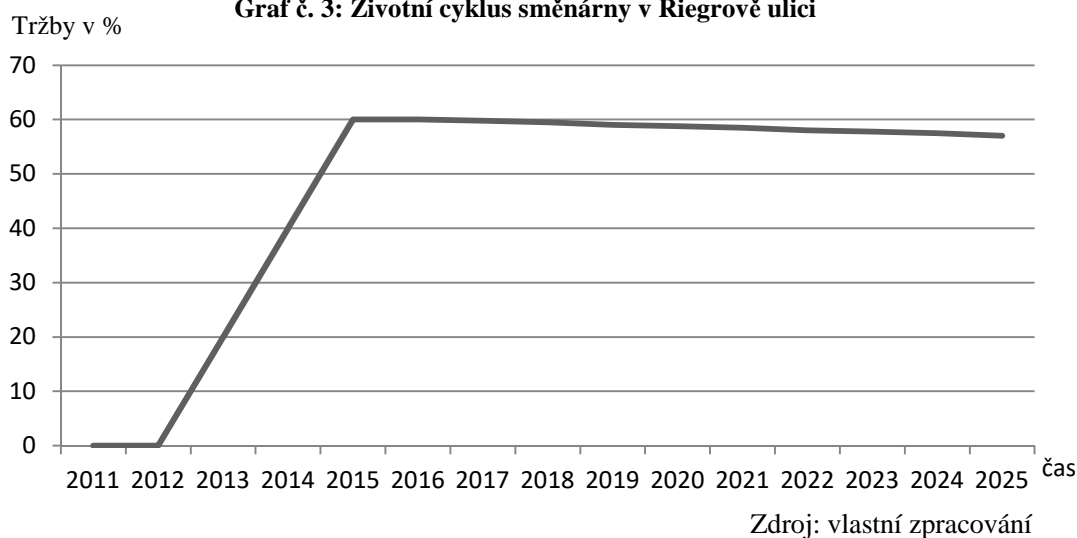


Z grafu můžeme vidět, že rok 2014 patří výzkumu a vývoji pobočky. V roce 2015 byla založena a hned v roce 2016 se její tržby zvedly o 20 %. Tohle tempo růstu si udržela až do letošního roku 2018, tedy každý rok se tržby zvedly o 20 % a předpokládá se, že si jej udrží až do roku 2021. Dále by se měla minimálně až do roku 2015 držet ve fázi zralosti a nepředpokládá se, že by i v následujících letech tahle fáze měla skončit.

Dojné krávy

Mezi dojné krávy byla zařazena pobočka umístěná v ulici Riegrova, protože si udržuje velký podíl na trhu a řadí se mezi čtvrtou nejsilnější pobočku z celkových jedenácti. Její tempo růstu snižuje sice velmi pozvolna, ale proto se už nemůže nacházet mezi hvězdami. Firma by měla začít přemýšlet, jak pobočce zvednou tržby, aby se postupem času nedostala do kategorie tzv. bídných psů. Co se opět týče propojení Bostonské matice s životním cyklem, tak by se tato pobočka nacházela ve fázi zrání, právě na úrovni stagnace (viz Graf č. 3).

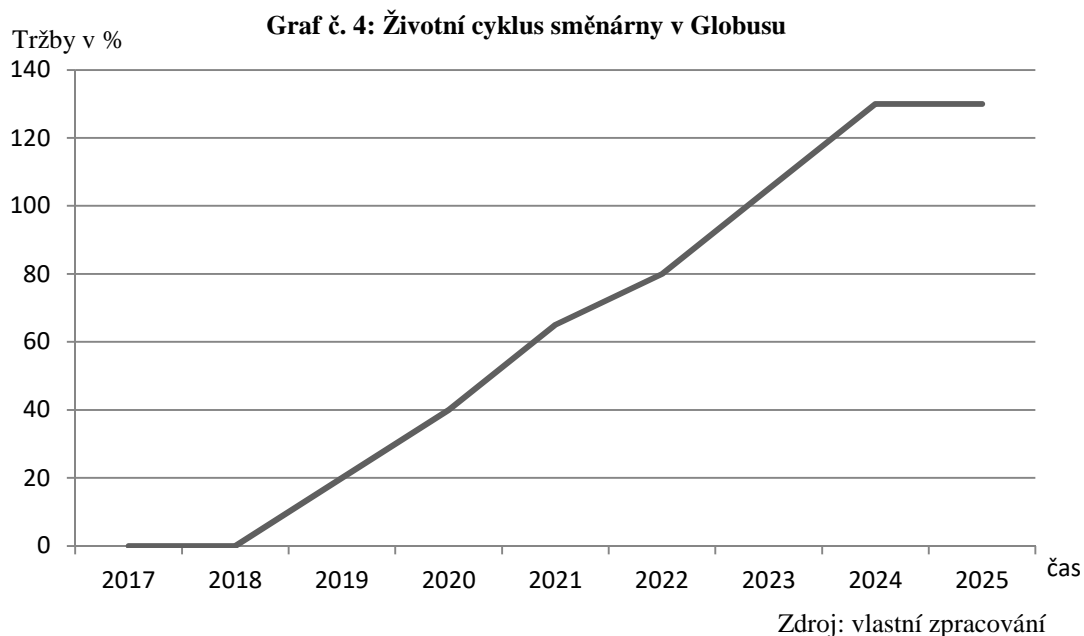
Graf č. 3: Životní cyklus směnárny v Riegrově ulici



Z grafu můžeme vidět, že rok 2011 patří výzkumu a vývoji pobočky. V roce 2012 byla založena a hned v roce 2013 se její tržby zvedly o 20 % stejně jako u pobočky v Galerii Šantovka. Tohle tempo růstu si však udržela pouze do roku 2015. V tomto roce se dostala do své zralosti a začala stagnovat. Od roku 2016 začíná její tempo růstu velmi pomalu klesat. Nicméně se nepředpokládá, že by se měla dostat do kategorie tzv. bídných psů. Naopak se vlivem trendů a otevírání spoustu nových firem v Olomouci očekává, že se bude tempo růstu pomalu zvedat.

Otazníky

Plánovaná nová pobočka v obchodním centru Globus byla zařazena právě do tzv. otazníků, jelikož je její podíl na trhu zatím velmi nízký, z důvodu krátkodobé působnosti. Avšak tempo růstu je vysoké a díky provedeným průzkumům ohledně vhodnosti umístění pobočky a fluktuaci potenciálních zákazníků, očekáváme, že se v krátké době stane tzv. hvězdou. Co se opět týče propojení Bostonské matice s životním cyklem, tak by se tato pobočka nacházela právě ve fázi uvedení na trh (viz Graf č. 4).



Z grafu můžeme vidět, že rok 2017 patří výzkumu a vývoji pobočky. V roce 2018 byla založena a v roce 2019 a 2020 se očekává nárůst tržeb v obou rocích o 20 %. V dalších letech se předpokládá každoroční nárůst zhruba o 25 %, tudíž by se dostala do popředí a předběhla tak doposud nejsilnější pobočku v Galerii Šantovka.

4.11 Porterův model pěti konkurenčních sil

1. **Stávající konkurence:** V Olomouci existuje poměrně velké množství přímé konkurence, a proto zde probíhají tzv. konkurenční boje. Jelikož i banky poskytují směnářenské služby, tak zde konkurenci můžeme rozdělit na bankovní a nebankovní sektor. Nebankovních konkurentů se v Olomouci nachází 8 a bankovních konkurentů je 9. Přehled těchto konkurentů můžeme vidět v tabulkách č. 2 a 3.

Tab. č. 2: Nebankovní konkurenti

Název	Ulice	Umístění
Tourist centrum s.r.o.	Jeremenkova	Hlavní nádraží (ČD)
Tourist centrum s.r.o.	Švédská 10	centrum
Tourist centrum s.r.o.	Horní nám. 26	centrum
Tourist centrum s.r.o.	Pražská	OC City
Mifin	Kafkova 8	OC Tesco
Mifin	8. května 24	Galerie Moritz
HP world s.r.o.	Riegrova 11	centrum
ROŠÁDA, s.r.o.	Ztracená 317/15	centrum

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 3: Bankovní konkurenti

Název	Ulice	Umístění
MONETA	Opletalova 2	centrum
MONETA	Polská 1	Galerie Šantovka
Komerční banka	Hálkova 171/2	Širší centrum
Komerční banka	Polská 1	Galerie Šantovka
Komerční banka	Tř. Svobody 1035/14	Širší centrum
Komerční banka	Litovelská 553/26	Širší centrum
Komerční banka	Okružní 1300/19	mimo centrum
Česká spořitelna	tř. Svobody 401/19	centrum
Banka Creditas	tř. Svobody 1194/12	centrum

Zdroj: vlastní zpracování

2. **Nová konkurence:** Vstup na trh v Olomouci je celkem obtížný vlivem velké sítě konkurenčních směnárén a potřebného množství peněz. Je dostupných málo vhodných míst, kam by se směnárna dala umístit, jelikož je většina výhodných lokalit již zabrána stávající konkurencí. Navíc je potřeba pro otevření směnárny získat koncesní listinu. Kdo bude mít zájem, může také zažádat ČNB o devizovou licenci opravňující k nákupu valut. Zaměstnanec, který potom bude ve směnárně za pokladnou, musí absolvovat školení ČNB k rozpoznání padělaných bankovek. Kdo chce směnárnu provozovat, musí také doložit bezúhonnost, způsobilost formou vzdělání a důvěryhodnost, která se dokládá prohlášením. Provozovna musí být následně schválena ČNB. Další službou, kterou může firma nabízet, jsou devize, tedy bezhotovostní převod cizí měny mezi bankovními účty. K tomu však musí také obdržet od ČNB, jak je již zmíněno výše, devizovou licenci, jejímuž získání předchází velmi přísné podmínky, o kterých svědčí malý počet společností s touto licencí. Pro představu je podmínkou například základní kapitál v minimální výši 10 milionů korun a odborné předpoklady všech osob realizujících obchody⁴¹.

V posledních měsících byly v centru města Olomouce založeny dvě nové směnárny, ale vlivem špatného umístění, tedy mimo hlavní úseky, kde se vyskytuje nejvíce obchodů a tím pádem i potenciálních zákazníků, jedna z nich velmi rychle zkrachovala a druhá z nich sotva přežívá.

3. **Smluvní síla odběratelů:** Odběratelé si mohou ceny, co se týče Olomouce, docela poměrně slušně diktovat, díky relativně velkému počtu konkurentů. Mohou si zjistit, jaké kurzy nabízí ostatní směnárny a jít k té s nejvýhodnějším kurzem nebo se snažit vyjednat si lepší kurz u dané směnárny. Díky informacím získaným od jiných směnárén může zákazník vyjednávat o výši kurzu a směnárna se bude snažit zákazníkovi vyhovět za předpokladu, že bude obchod pro ni stále ziskový.

Odběratel, který nepotřebuje peníze v hotovosti, může využít substitutů ve formě deviz, které bývají cenově výhodnější. Co se týče služeb Western Union, tak ty v tomto případě nejsou vhodné. Kurz bude stejný jako nabízený kurz ve směnárně a navíc je zde potřeba zaplatit poplatek za

⁴¹ Česká národní banka. *Povolení k činnosti směnárníka* [online].

provedenou transakci. Pro klienty, kteří nepotřebují finanční hotovost, se ještě nabízí možnost směnit peníze na platební kartě, ale s tím se také pojí poplatky, proto tohle také není vhodnou variantou.

4. **Smluvní síla dodavatelů:** Za dodavatele považujeme banky a samotné klienty, kteří směňují cizí měnu do českých korun. Banky mají velkou kupní sílu, protože u nich nelze ovlivňovat a vyjednávat lepší kurz. Nicméně můžeme alespoň zjistit kurzy u jednotlivých okolních bank a vybrat si tu s nejvýhodnějším kurzem.

Klienti mají také poměrně velkou kupní sílu, protože i oni si mohou zjišťovat kurzy u okolních směnárů, následně vybrat tu s nejvýhodnějším kurzem a poté se snažit ještě mírně kurz vylepšit.

Existuje i skupina lidí, která si svoji kupní sílu vůbec neuvědomuje nebo jí na ní nezáleží a výše kurzu je jim lhostejná.

5. **Substituty:** Za substituty můžeme považovat služby Western Union a také devize. Western Union umožňuje rychlé převody peněz po celém světě bez nutnosti vlastního devizového účtu. Devize pak umožňují převod peněz mezi bankovními účty v rámci České Republiky. Firma obě dvě možnosti nabízí, ale je možné těchto služeb využívat také u konkurenčních firem.

4.12 SWOT analýza

Tab. č. 4: SWOT analýza firmy UNNI Trading, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- lokalita;- klientská základna;- orientace na finančním trhu;- devizová licence.	<ul style="list-style-type: none">- zaměstnanci;- negativní přístup bank vůči směnárnám;- manipulace a převoz hotovosti;- nájem.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- zahraniční studenti;- nová firemní klientela;- nabídka na vznik nových poboček;- rozšíření podnikatelských aktivit vlivem stávajících aktivit.	<ul style="list-style-type: none">- příchod eura;- kriminalita;- konkurence;- nárůst užívání platebních karet.

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Lokalita: zaměření se na místa, kde je největší průtok nakupujících lidí. Výběr největších nákupních center, ve kterých je netřeba velkých marketingových nákladů a jednodušší tvorba klientské základny.

Klientská základna: snaha si udržet a rozšiřovat základnu firem, které přijdou do styku s valutami, tzn. spediční firmy, cestovní kanceláře a výrobní firmy. Také snaha oslovit klienty cestovek v období letních dovolených.

Orientace na finančním trhu: dlouholetá znalost finančního trhu, která pomáhá nakupovat a prodávat valuty právě při jejich přebytých či nedostatcích za výhodných kurzů.

Devizová licence: pomáhá převážně u velkých klientů, kde díky převodu peněz z účtu na účet není zapotřebí řešit manipulaci a převoz velké finanční hotovosti. Je to výhodné nejen pro směnárnu, ale také pro klienta, který nemusí platit bance poplatek za výběr hotovosti, který by byl vzhledem k velikosti finančního obnosu moc velký. Navíc je při směně peněz z účtu na účet lepší kurz než při směně hotovosti.

Slabé stránky

Zaměstnanci: v dnešní době je velmi těžké sehnat kvalitní zaměstnance. Většina zájemců nemá se směnářenskými činnostmi žádné zkušenosti, a proto je nutný i zdoluhavý proces zaškolení. Trvá dlouhou dobu naučit nového zaměstnance soběstačnosti a zadávání zvýhodněných kurzů pro VIP klienty.

Negativní přístup bank vůči směnárnám: Banky se všeobecně snaží minimalizovat hotovostní transakce, a proto zvyšují nesmyslně poplatky za tyto transakce, tedy vklady a výběry. Eliminovat tuto slabou stránku lze pouze dlouhodobým vyjednáváním výjimek ze standardních sazebníků bank a mít tak stanovené lepší podmínky.

Manipulace a převoz hotovosti: Každá hotovost, která je potřeba přemístit ze směnárny do jiného místa, je vystavena nebezpečí přepadení, ztráty nebo jakémukoliv jinému ohrožení. Eliminovat tuto slabou stránku lze například tím, že s velkými finančními obnosy nechodí pouze jedna osoba, ale mají ji na starost hned osoby dvě.

Nájem: v obchodních centrech šplhá do astronomických výšek a to až 3000 Kč měsíčně za 1 m². Eliminovat lze vyjednáváním lepších podmínek u pronajímatele, který pravděpodobně nesníží výši nájemného, ale např. nabídne firmě mít reklamní poutače na dveřích, umístěné billboardy v rámci nákupního centra, místo v letáku aj. reklamní poutače zdarma.

Příležitosti

Zahraníční studenti: Olomouc je studentské město a zrovna Lékařská fakulta pojme každoročně stovky zahraničních studentů, kteří v Olomouci na určitý čas bydlí a pravidelně proměňují peněžní prostředky do českých korun. Je to poměrně velká skupina potenciálních zákazníků, a proto má firma UNNI Trading, s.r.o. sjednanou přímo na lékařské fakultě reklamu.

Nová firemní klientela: Dnešní doba přeje rozvoji firem, a proto je stále větší možnost oslovovat nově vznikající firmy.

Nabídka na vznik nových poboček: Společnosti jako je Globus nebo Dandreet, která spravuje Galerii Šantovku, mají spoustu těchto obchodních center po celé republice. V případě bezproblémové spolupráce nabízí firmám možnost dalšího rozvoje do dalších měst v rámci jejich obchodních center.

Rozšíření podnikatelských aktivit vlivem stávajících aktivit: vlivem klientů stávajících, kterými jsou například dovozci aut ze zahraničí, mohou firmu inspirovat a dovést na nové myšlenky, kterými může být právě zmiňovaný dovoz aut ze zahraničí.

Hrozby:

Příchod eura: V momentě kdy přijde do ČR euro, budou směnárny postrádat smysl. Dolary a eura jsou známy všude po světě a kdokoliv s nimi může kamkoliv přicestovat. Ve většině zemí lze touto měnou platit nebo případně směnit na místní měnu za velmi výhodné kurzy. Směnit eura či dolary bude výhodnější směnit v dané zahraniční zemi než v Česku. Pro ČR zbyde jen opravdu malý trh lidí, kteří tady budou směňovat, a proto to nebude pro směnárny výnosné a ukončí tuhle činnost.

Kriminalita: Není neobvyklé, že se v rámci ČR přepadávají a okrádají směnárny. Existuje spousta takových případů, a proto se směnárny vybavují různými opatřeními, např. neprůstřelnými skly, kamerovými systémy. Ke kriminalitě většinou dochází v pobočkách samostatně stojících a ne v rámci obchodních center, proto tomu lze alespoň trochu předcházet.

Konkurence: Všichni prodávají stejný produkt, proto je konkurence velmi těsná, a tudíž není možnost mít konkurenční výhodu v kvalitě produktu. Konkurenční boje probíhají pouze úpravou kurzů a to v halířových hodnotách, které dochází až do extrémů a výnosy jsou poté příliš nízké.

Nárůst užívání platebních karet: ty berou podstatnou část obrátů směnáren, protože směny peněz prováděné přes platební kartu řeší pouze banky. Směnárny se takové směny vůbec neúčastní a tím pádem přichází o tržby.

Kvantifikace a způsob přiřazování hodnot SWOT analýzy

U silných stránek a příležitostí budou přiřazeny hodnoty od 1 do 5, přičemž 5 znamená největší spokojenost a 1 znamená nejnižší spokojenost. Naopak u slabých stránek a hrozeb použijeme stupnici zápornou od -1 do -5, přičemž -5 znamená nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost.

Dále bude jednotlivým bodům v kategoriích silných, slabých stránek, příležitostech a hrozeb přiřazena váha. Součet vah v jedné z kategorií musí být 1. Čím vyšší je číslo váhy (např. 0,9), tím větší je důležitost dané položky a naopak.

Tab. č. 5: Kvantifikace SWOT analýzy firmy UNNI Trading, s.r.o.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Lokalita	0,60	5	3,00
Klientská základna	0,25	5	1,25
Orientace na finančním trhu	0,10	4	0,40
Devizová licence	0,05	3	0,15
<u>Součet</u>	-	-	<u>4,80</u>
Slabé stránky	-	-	-
Zaměstnanci	0,70	-3	-2,10
Negativní přístup bank vůči směnárnám	0,15	-3	-0,45
Manipulace a převoz hotovosti	0,05	-2	-0,10
Nájem	0,10	-2	-0,20
<u>Součet</u>	-	-	<u>-2,85</u>
Příležitosti	-	-	-
Zahraniční studenti	0,15	3	0,45
Nová firemní klientela	0,50	4	2,00
Nabídka na vznik nových poboček	0,30	3	0,90
Rozšíření podnikatelských aktivit vlivem stávajících aktivit	0,05	2	0,10
<u>Součet</u>	-	-	<u>3,45</u>
Hrozby	-	-	-
Příchod eura	0,10	-3	-0,30
Kriminalita	0,05	-2	-0,10
Konkurence	0,60	-4	-2,40
Nárůst používání platebních karet	0,25	-3	-0,75
<u>Součet</u>	-	-	<u>-3,55</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Interní =1,95

Externí = -0,1

Celkem = 1,85

Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Kombinací vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek s vnějším prostředím, tedy příležitostmi a hrozbami vznikají čtyři varianty přístupů budoucího strategického chování a to:

- WO – eliminace slabých stránek využitím příležitostí;
- SO – využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí;
- WT – eliminace slabých stránek a vyhýbání se hrozbám;
- ST – eliminace hrozeb využitím silných stránek⁴².

Strategie WO

- Zlepšení postupu výběrového řízení zaměstnanců, aby došlo k jeho usnadnění a tím pádem i urychlení. Zkusit přetáhnout zaměstnance jiných směnárů a získat tak zkušené zaměstnance, kteří nepotřebují zaškolení.
- Zaměření se na nově vznikající potenciální zákazníky, ať už se jedná o zahraniční studenty nebo stále se otevírající nové firmy.

Strategie SO

- Využívat výhodného umístění poboček, výborné orientace na trhu a vlastnictví devizové licence k rozšiřování klientské základny.
- Hodnotit vhodnost nabídek na vznik nových poboček v jiných městech a případně jich využít.
- Využít možností na rozšíření podnikatelských aktivit vlivem těch stávajících.

Strategie WT

- Snaha vyjednat si nižší nájemné u stávajících najímaných prostor nebo alespoň jiné výhody například formou reklamních billboardů zdarma a v případě rozšiřování firmy hledat prostory s co možná nejnižšími nájemnými náklady.
- Zaměřit se na zlepšení manipulace a převozu hotovosti.

⁴² Srov. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 319, 320.

Strategie ST

- Snaha eliminovat kriminální činnost vybavením poboček veškerými možnými bezpečnostními prvky a výběrem vhodné lokality.
- Zvyšovat konkurenceschopnost firmy zdokonalováním svých orientačních schopností na finančním trhu a rozšiřováním své klientské základny.

4.13 Důvod prodeje:

V rámci Olomouce by se firma UNNI Trading s.r.o., díky Globusu, stala tak velkou konkurencí, že by získala i většinový trh. O tom samozřejmě věděl i prozatímní největší konkurent, který se proto rozhodl, že pro něj bude lepší, když firmě dá návrh na odkup celé směnářenské sítě včetně Globusu. Firma UNNI Trading, s.r.o. by sice měla největší podíl na trhu v Olomouci a mohla se tak pokusit vést konkurenční boj, ale v rámci celé ČR už ne. Na trhu ČR vede svým podílem právě prozatímní největší konkurent, který by díky své velké působnosti mohl jednoduše konkurenční boj s firmou UNNI Trading, s.r.o. vyhrát. Proto bylo nejlepším řešením směnářenskou síť prodat. Cena byla stanovena tak, že vyhovovala oběma stranám a došlo tak bez zbytečného protahování k prodeji.

4.14 Vyhodnocení projektu a současný stav firmy

Projekt byl ze strategického hlediska opravdu velmi dobrým řešením. Firma UNNI Trading, s.r.o. by tak získala v Olomouci většinový podíl na trhu a měla by velmi dobré vyhlídky do budoucna, kde by se mohla dále rozšiřovat a rozvíjet. Nicméně v rámci ČR existuje velký konkurent, který nechtěl, aby došlo k rozvoji další směnářenské sítě, která by mu postupem času mohla dělat problémy. Proto se rozhodl tuto situaci vyřešit odkupem celé této sítě a odstranit tak budoucí hrozbu.

Mohlo by se zdát, že kvůli tomuto prodeji byl projekt neúspěšný, ale opak je pravdou. Firma UNNI Trading, s.r.o. díky tomu získala finanční prostředky nejen z prodeje sítě, ale také z uvolněného finančního kapitálu získaného z pokladen směnářen. Tento kapitál byl pro ně přínosem, protože jej mohou investovat do dalších nových myšlenek posilujících rozvoj jejich dosavadního podnikání.

Firma se tedy aktuálně nezabývá směnářskou činností, protože je to ze zákona po dobu 1 roku pro provozovatele i pro jeho rodinné příslušníky zakázáno. Zaměřuje se především na svoje zbylé dvě činnosti a to:

- cestovní kancelář, kde se zabývá klientelou v rámci výběrových řízení, které následně posílá na pobyty jak v ČR, tak v zahraničí a;
- realizací konferenčních a kongresových akcí a seminářů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Nejen tyto dvě činnosti jsou momentálně na denním programu. Firma UNNI Trading, s.r.o. se rozhodla nezahálet a přemýšlí o nové investici, která by rozšířila jejich dosavadní podnikatelské aktivity. Z toho vyplývá, že prodej takto velké části podnikatelských aktivit, který může navenek působit, jako velký zásah pro firmu, může mít naopak přímo blahodárné účinky, díky kterým se může firma začít více rozvíjet v úplně jiných činnostech než doposud. Najednou jejich podnikání může dostávat úplně jiný rozměr.

5 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala sestavením projektu pro firmu UNNI Trading, s.r.o., jejíž jednou z činností je poskytování směnářských služeb.

Cílem této práce tedy bylo vytvoření a realizace projektu na rozšíření působnosti firmy UNNI Trading, s.r.o. do jiného působiště formou otevření nové pobočky a následné zhodnocení úspěšnosti projektu.

Snahou bylo naplánovat otevření pobočky od zúčastnění se výběrového řízení až po její kolaudaci.

V první části práce jsem se po prostudování odborné literatury převážně na téma projektového řízení snažila identifikovat oblasti důležité pro zpracování požadovaného projektu. Popsala jsem základní pojmy a problematiku projektového řízení, dále jsem také popsala a vysvětlila jednotlivé analýzy, které jsem následně užíla v praktické části.

V druhé části práce jsem popsala základní informace o společnosti UNNI Trading, s.r.o. a na základě zjištěných informací z odborné literatury jsem zpracovala jednotlivé analýzy. Jednalo se Business model, BCG matici, Porterův model konkurenčních sil a na základě těchto analýz byla zpracována SWOT analýza. Vyhodnotila jsem úspěšnost projektu a popsala, jak si na tom firma stojí dnes.

Díky zpracování této práce jsem došla k závěru, že zpracování analýz bylo efektivní a utvrdily nás, že otevření nové pobočky je opravdu správným krokem. Tento krok byl natolik dobrý, že si toho všimla i konkurence a nabídla odkup celé směnářské sítě. Jelikož byl konkurent mnohem silnější a jednalo se o největšího konkurenta v rámci celé ČR, rozhodla se firma UNNI Trading, s.r.o. na odkup přistoupit. Pokud by se rozhodla, že směnářskou síť neprodá a pokusí se vést konkurenční boj, bylo by více než jasné, že by tento boj prohrála. Prodej byl tedy nejlepším možným řešením, a jelikož byla ujednána velmi dobrá cena, která vyhovovala oběma stranám, došlo k prodeji bez menších odkladů.

6 ANOTACE

Jméno a příjmení:	Kristýna Konečná
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s
Název bakalářské práce:	Projekt rozšíření působnosti firmy UNNI Trading, s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	The Project of Extending Activities of the Company Name UNNI Trading, s. r. o.
Vedoucí bakalářské práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc. MBA
Počet stran:	79
Počet příloh:	5
Rok obhajoby:	2018
Klíčová slova v českém jazyce:	projektový management, konkurence, mapování trhu, časový harmonogram, zainteresované strany, komunikace, řešení problémů, rizika, marketing, finanční zdroje, strategické analýzy
Klíčová slova v anglickém jazyce:	project management, competition, market mapping, timetable, involved parties, communication, problem solving, risks marketing, financial resources, strategic analysis

Bakalářská práce se zabývá rozšířením firmy UNNI Trading, s.r.o. otevřením nové pobočky. Zkoumá vhodnost otevření nové pobočky. V první části práce jsou dle odborné literatury definovány důležité pojmy projektového managementu. V druhé části jsou, taktéž podle odborné literatury, definovány analýzy strategického managementu, jimiž jsou Business model, Bostonská matice, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. V poslední části je představena firma UNNI Trading, s.r.o. a vypracovány strategické analýzy. Součástí práce je také zhodnocení projektu a současný stav firmy.

This thesis deals with extending activities of the company name UNNI Trading, Ltd. via opening new branch. It analyses the suitability to open a new branch. In the first part are, according to professional literature, defines important terms of project management. In the second part are, also according to professional literature, defines analyses of strategic management, such as Business Model, Boston Matrix, Porter Competitive Strength Model, and SWOT Analysis. The last part is focuses on company UNNI Trading, Ltd. and processing strategic analyses. This work also includes project evaluation and current state of the company.

7 LITERATURA

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 528. ISBN 978-80-247-4275-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s. 325. ISBN 978-80-265-0032-2.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

KUCHARŤ, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s. 176. ISBN 978-80-265-0024-7.

MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 144. ISBN 987-80-247-5321-8.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s. 278. ISBN 978-80-265-0025-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 272. ISBN 978-80-271-9869-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 424. ISBN 978-80-271-0075-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Třetí aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 344. ISBN 978-80-7431-042-3.

8 ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Česká národní banka. *Povolení k činnosti směnárníka* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/smenarny/index.html

FEBMAT. Výhody a nevýhody financování cizími a vlastními zdroji. [online]. Copyright © 2016 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-vyhody-a-nevyhody-financovani-cizimi-a-vlastnimi-zdroji/>

Kdo jsme | *Unni Trading s.r.o.* [online]. Copyright © 2017 [cit. 19.07.2017]. Dostupné z: <http://www.unnitrading.cz/kdo-jsme>

Miraslebel. Podniková ekonomika: Financování z cizích zdrojů [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-09.php>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.07.2017]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik_firma.vysledky?subjektId=250092&typ=PLATNY

Vlastní cesta: Zvolte si svou vlastní cestu. Porterův model konkurenčních sil. [online]. 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

9 OSTATNÍ ZDROJE

Interní podklady společnosti UNNI Trading, s.r.o.

10 SEZNAM ZKRATEK

BCG – Bostonská matice

OPLZZ – Lidské zdroje a zaměstnanost

OPVK – Vzdělávání pro konkurenceschopnost

ČR – Česká republika

ČNB – Česká národní banka

UV – ultra violet (ultrafialové záření)

VIP – very important person (velmi důležitá osoba)

VZT – vzduchotechnika

PBŘ – požárně bezpečnostní řešení stavby

ZTI – zdravotně technická instalaci

SDK – sádrokarton

SHZ – samočinné hasicí zařízení

HZS – Hasičský záchranný sbor

CZK – Česká koruna

EUR – Euro

USD – Americký dolar

MHD – Městská hromadná doprava

ER – evakuační rozhlas

EPS – elektronická požární signalizace

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Organizační struktura komplexního projektu.....	8
Obr. 2: Schéma řešení problému	17
Obr. 3: BCG matice.....	26
Obr. 4: SWOT analýza	27
Obr. 5: Organizační struktura	29
Obr. 6: Vizualní návrh jednotky.....	32

12 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Seznam cizích měn	35
Tab. č. 2: Nebankovní konkurenti	43
Tab. č. 3: Bankovní konkurenti	43
Tab. č. 4: SWOT analýza firmy UNNI Trading, s.r.o.	46
Tab. č. 5: Kvantifikace SWOT analýzy firmy UNNI Trading, s.r.o.	49

13 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: BCG matice UNNI Trading, s.r.o.....	40
Graf č. 2: Životní cyklus směnárny v Galerii Šantovka	41
Graf č. 3: Životní cyklus směnárny v Riegrově ulici.....	41
Graf č. 4: Životní cyklus směnárny v Globusu.....	42


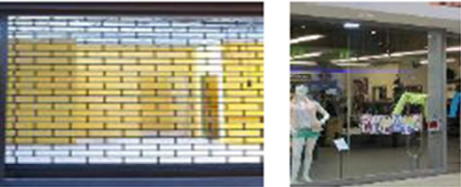

14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Požadavky na provedení jednotky	63
Příloha č. 2 – Zápis o předání a převzetí předmětu podnájmu	66
Příloha č. 3 – Měření osvětlení.....	70
Příloha č. 4 – Kolaudační souhlas	77
Příloha č. 5 – Plátno	79

Příloha č. 1 – Požadavky na provedení jednotky

POŽADAVKY NA PROVEDENÍ JEDNOTKY

Příloha č. 5

<p>Vzhled jednotky</p>	<p>Návrh půdorysného řešení jednotky a vizualizace 3D (min. 1 pohled z venku + dva vnitřní pohledy v detailu vč. světelného loga je nutno zpracovat a zaslat spolu s podrobnými HOTA.</p> <p>Zaslaný návrh je v případě výběru rájemce nutno odsouhlasit a pí. Houdkovou.</p> <p>Termín: do 31.3.2017</p> <p>Po odsouhlasení je nutné zpracovat kompletní DSP po jednotlivých profesích a zaslat ve formátu DWG a PDF ke schválení pí. Houdkové</p> <p>Termín: do 30.4.2017</p> <p>VZOROVÁ VIZUALIZACE:</p>	
<p>Světelná reklama (logo)</p>	<p>Požadavek: kastíkový typ, šířka min. 60% šířky koncese, Houbka 10cm, výška 70cm, uvedení názvu společnosti a branže, logo bude připevněno na SDK blendu,</p> <p>Návrh je nutno předem odsouhlasit a pí. Houdkovou</p> <p>Termín: do 31.3.2017</p> <p>Únosnost a uvyžití blendy upevnění v místech uchycení vložit do projektu</p>	
<p>Výloha / čelní fronta</p>	<p>Výloha (včetně dřevěného rámu) musí mít hliníkové rámy, při použití jiného materiálu je nutné dodržet barevné provedení - šedá RAL 9006. NE BÍLÁ!!!</p> <p>Výloha může být i bezrámová z lepených skel.</p> <p>Roleta musí být průhledná pozink, hliník, po příp. v karvě RAL 9006.</p> <p>V žádném případě ne plastová nebo typu mikroforata.</p>	
<p>Montáž rolety/výkladce</p>	<p>S projektantem nutno domluvit technickou specifikaci, zejména kotvení pro osazení rolety nebo výkladu</p> <p>Spodní hrana rolety musí zcela záležet do podhledu, tak aby nebyla vidět na za zadní straně blendy u stropu. V případě, že koncese nekude mít podhled, je nutné zakrýt roletu kastílem</p> <p>Plotny OK pro výkladce a roletu kotvené na dlažbu náměc ůnesmí zasahovat do obchodní ulice</p> <p>Všecké styky výkladců s blendou či SDK stěnou budou odborně a čistě zapravené</p> <p>Výkladce musí mít ve spodní části nasávací mřížky, (2 % podl. plochy) z důvodu odkouření plochy (odvětrání a vytápění i chlazení koncesí přes pasáž).</p>	
<p>Stropy / Výmalba</p>	<p>Podhledový rasr: mřížkový bez nutnosti SHZ 2. Stupně</p> <p>Výmalba: do úrovně 3 m barva (pastel)</p> <p>nad úrovní 3 m tmavá, (Anthracit 7016)</p>	
<p>Elektro / osvětlení</p>	<p>Koncesionář zapracuje do projektu spínací hodiny, aby v době přestávek či přerušení provozu zůstala alespoň 1/3 osvětlení a světelné logo zapnuté, aby osvětlení fungovalo po celou provozní dobu hypermarketu a to i v období prodloužení otevírací doby nad běžný rámec otevírací doby 8:00 – 21:00hod v případě její změny.</p>	
<p>P BŘ</p>	<p>Projednat s K.B.K. fire, s.r.o, p. Ing. Martin Bečák</p> <p>e-mail: becak@kbfire.cz mobil: 608 264284</p>	
<p>Napojovací body</p>	<p>Do DSP vyznačit napojovací body elektro, kanalizace, voda, VZT a EPS</p>	
<p>Prostupy střechou a pláštěm / Klimatizace</p>	<p>Případné prostupy střechou pro Klimatizaci (náklad podrájemce) či antény je potřeba nutné objednat u p. Jetm ara popř. dlat kontakt na svého subdávatele</p> <p>Okelová konstrukce v žárovém zinku, a kruhový průřez, jsou dodávkou koncesí popř. po domluvě lze objednat. Průchozky budou mít fajfkový tvar.</p> <p>Místo prostupu střechou bude zakresleno v projektu a odsouhlaseno projektantem.</p>	
<p>Připravenost ploch k předání od stavby</p>	<p>Stavka předává plochu koncesionář – vybitené stěny, dlažba na podlaže, 1. úroveň sprinklerů, napojovací body pro elektro, vodu, kanalizaci a VZT dle odsouhlasených projektů.</p> <p>Koncesionář zajišťuje: pohledy (nepožadujeme), 2. úroveň sprinklerového jistění, rozvody VZT, elektra, vody a odpadů</p>	

STANDARD NÁJEMNÍCH JEDNOTEK POPIS DODÁVKY NÁJEMCE A PODNÁJEMCE

OBJEKT **GLOBUS OLMOUC**

Základní informace Jedná se o standardní hypermarket společnosti GLOBUS ČR

Budoucí nájemní jednotky jsou v 1. NP, v prostoru kolaudovaném jako prodejní plocha.

zajistí stavební povolení na vytvoření obecných nájemních jednotek.

s své vlastní náklady a odpovědnost ohlášení své nájemní jednotky Stavebnímu úřadu již s konkrétním využitím a případnými zařízovacími předměty.

ohlášené stavby předá podnájemce nájemci před převzetím jednotky.

Před uvedením do provozu dohodne podnájemce závěrečnou kontrolní prohlídku se Stavebním úřadem. Kolaudační souhlas předá podnájemce nájemci před uvedením jednotky do provozu.

Před zahájením realizace vybavení nájemní jednotky předloží nájemce pronajímateli prováděcí projekt včetně požárně bezpečnostního řešení dle Požadavků na provedení jednotky GLOBUS.

Nájemce (Globus)

Podnájemce zajišťuje na

Souhlas Stavebního úřadu s provedením

část stavby		provádí nájemce	provádí podnájemce
podlaha		betonový potěr na úrovni – 15 mm / terasová dlažba na úrovni 0,0	finální podlahová vrstva, musí splňovat index šíření plamene - $\lambda < 75$ mm/min
střecha		konstrukce střechy - TR plech RAL9010	postup k konstrukcemi pro další vybavení prováděné podnájemcem (VZT, klimatizace apod.)
okna a dveře na fasádě		nezajišťuje	v případě dodatečné montáže oken a dveří na plášti objektu hradí podnájemce náklady na dodávku a montáž zařízení
stěny	obvodové	Plechový panel RAL9010	
	obvodové	železobetonový panel, SDK stěna, zdívo	malby, nátěry
	vnitřní	nezajišťuje	kompletní dodávka podnájemce, dekorativní prvky, obklady apod. musí splňovat požadavek na $\lambda < 75$ mm/min, nesmí obsahovat plasty a musí splňovat parametry viz ČSN 73 0831
vstupní portál	výkladce	nezajišťuje přípravenost SDK stěna od úrovně + 3,0m do úrovně střechy, únosnost nadpraží pro umístění rolety 100 kg/m	výkladce do úrovně 3,0 m, roleta, dveře, vždy otvor (popř. mřížka) pro pro přívod vzduchu o velikosti dle projektu PO (plocha cca 2,0 % půdorysné plochy nájemní jednotky)
	reklama	nezajišťuje	způsob provedení výkladců podléhá odsouhlasení ze strany nájemce způsob provedení reklamy podléhá odsouhlasení ze strany nájemce
vzduchotechnika	odvod	1x odbočky z páteřní větve zajišťující odvod 12m ³ /m ² /h, odbočka je ukončena regulační klapkou	vnitřní rozvody vč. koncových prvků
			v případě požadavků na větší výměnu vzduchu (čistírna, restaurace apod.) je kompletní dodávka v režii podnájemce
	přívod	upravený vzduch z pasáže a prodejní plochy přiváděný přes vstupní portál (vstup) do nájemní jednotky	v případě požadavků na jiné parametry vzduchu - k kompletní dodávka podnájemce (např. dodatečné chlazení)
		teplota přiváděného vzduchu zima: 19 st.	
		teplota přiváděného vzduchu léto: max. 26 st.	

Příloha č. 1 – pokračování

POŽADAVKY NA PROVEDENÍ JEDNOTKY

Příloha č. 5

vytápění		je zajištěno vzduchotechnicky a pokrývá tepelné ztráty objektu	
		v individuálních případech, pokud to charakter, umístění a velikost nájemní jednotky vyžaduje, lze požádat o provedení odbočky pro napojení vlastních radiátorů a VZT jednotky	vnitřní rozvody vč. montáže a dodávky radiátorů popř. vzt jednotky - kompletní do dávk a podnájemce
vodovod		potrubí DN 15 v úrovni cca 3,2 m zakončené kulovým ventilem	vnitřní rozvody vč. zařizovacích předmětů a vodoměru s dávkovým odečtem - kompletní do dávk a podnájemce
kanalizace		1x přípojka ukončená na úrovni hrubé podlahy - 1,5 cm umístěná u obvodové stěny	vnitřní rozvody vč. zařizovacích předmětů
SHZ - sprinkery		1x úroveň umístěná pod střešou popř. stropem	další úroveň např. z důvodu umístění podhledů, popř. jiných překážek, montáž provádí na základě objednání nájemce zhotovitel stavby
Elektro - silnoproud		přívodní kabel 5C×10 na hranici nájemní jednotky, elektroměr	rozvaděč a vnitřní rozvody vč. osvětlení, případné veškeré náklady na zvýšení kapacity přípojovacího kabelu
		velikost hlavního jističe s charakteristikou jistění B 25A/3f	el. energii poskytuje za úhradu pronajímatel, nájemce uhradí poplatek 5000,- Kč za osazení elektroměru
Elektro - slaboproud	EPS	1x úroveň umístěná pod střešou popř. stropem,	další úroveň např. z důvodu umístění plných podhledů, montáž provádí na základě objednání podnájemce zhotovitel stavby na náklady podnájemce. V případě provádění EPS ze strany podnájemce musí být nájemci předložena dokumentace k odsouhlasení, pokud nájemce bude provádět plný podhled, musí být v podhledu revizní otvor min. 600 x 600 mm pro možnost revize EPS hlásičů (horní úroveň)
	telefon	1x kabel ukončený zásuvkou, která bude připevněna na stěnu ve výšce 3m nad podlahou.	uzavření smlouvy s poskytovatelem telefonních služeb ("O2")
	EZS	pouze plášťová ochrana na dveřích a oknech v obvodovém plášti	v případě dodatečné montáže oken a dveří na plášti objektu hraří nájemce náklady na do dávk a montáž zařízení
ZOKT		světélky umístěné ve střeše	otvory pro přívod vzduchu u podlahy butku ve výkladci o ploše dle projektu PO (cca. 2,0% půdorysné plochy nájemní jednotky) nebo automaticky otevíravé dveře napojené na EPS
			otvory v podhledu o velikosti dle projektu PO - (cca.2,0% půdorysné plochy nájemní jednotky)

V Praze dne: _____

Za podnájemce: _____



ZÁPIS O PŘEDÁNÍ A PŘEVZETÍ PŘEDMĚTU PODNÁJMU
(k vlastním úpravám podnájemce)

1. Nájemce - předávající

Firma:	Globus ČR, k.s.		
Sídlo:	Kostelecká 822/75, Praha 9 - Čakovice		
Divize:	OLOMOUC		
Oprávněný zástupce:	<i>J. DUDOVÁ</i>	Kontakt:	<i>700 548 446</i>

2. Podnájemce - přijímající

Název předmětu podnájmu:	Směnárna - Exchange		
Firma:	UNNI Trading, s.r.o.,		
Sídlo:	Na Letné 47657, 779 00 Olomouc – Lazce		
Oprávněný zástupce:	<i>J. ŽEMEK</i>	Kontakt:	
Stavbyvedoucí:		Kontakt:	
		Kontakt:	

3. Údaje o předávaném předmětu podnájmu

Označení (MI_xx):	<i>1574m2</i>
Umístění - osy:	
Podnájemní smlouva ze dne:	14.3.2017

4. Vymezení staveniště předmětu podnájmu

- a) hranice staveniště předmětu podnájmu Místo pronájmu.
- b) přístup na staveniště předmětu podnájmu Hlavním vchodem
- c) oddělení staveniště předmětu podnájmu směrem do pasáže _____
- d) pravidla pro provádění prací (den/noc): Hlučné práce se nebudou provádět v otevírací době hypermarketu.
- e) skladování materiálu V místě pronájmu.

5. Předání podkladů ze strany podnájemce

Podnájemce předal nájemci následující doklady:

- a) projektovou dokumentaci _____
- b) stavební povolení/ohlášení: Vydané Stavebním úřadem..... dne:
- c) stanoviska DOSS (hasiči, hygiena, atd.): HZS vydané dne:
- d) jiné: _____

6. Místa napojení energií (po dobu úprav předmětu podnájmu)

a) voda:

b) elektrická energie:

c) toalety:

Podnájemce bude využívat zákaznická WC ANO NE Vlastní

Podnájemce zajistí na staveništi předmětu podnájmu dodržování veškerých povinností vyplývajících z nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích.

V případě, že je nájemcem na danou stavbu určen koordinátor BOZP, zavazuje se zhotovitel k součinnosti s tímto koordinátorem BOZP po celou dobu přípravy a realizace stavby.

7. Souběh činností nájemce a podnájemce

Podnájemce prohlašuje, že byl seznámen s příslušnými předpisy BOZP, PO a OŽP, které jsou pro předávaný předmět podnájmu závazné.

Podnájemce prohlašuje, že byl dále seznámen se způsobem ohlášení mimořádných událostí (požár, pracovní úraz, únik nebezpečných chemických látek a přípravků, havárie, poškození vybavení apod.), se způsobem zajištění první pomoci a s dopravně bezpečnostními opatřeními.

Podnájemce prohlašuje, že si je vědom, že nesmí připustit práci na staveništi předmětu podnájmu bez potřebné zdravotní a odborné způsobilosti a bez předchozího seznámení všech s tímto zápisem a s další předanou dokumentací týkající se BOZP, PO a OŽP na předaném staveništi předmětu podnájmu.

Předáním přechází odpovědnost za zajištění BOZP, PO a OŽP na staveništi předmětu podnájmu z nájemce na podnájemce.

8. Zahájení stavebních prací a zahájení užívání

Podnájemce je povinen zahájit stavební práce v předmětu podnájmu až v okamžiku, kdy získá všechna povolení, souhlasy a stanoviska, jichž je v souladu s platnými právními předpisy k zahájení stavebních prací v předmětu podnájmu zapotřebí; podnájemce je povinen předat nájemci kopie veškerých takových povolení, souhlasů a stanovisek bezodkladně po jejich získání.

Podnájemce je povinen zahájit užívání předmětu podnájmu ke sjednanému účelu až v okamžiku, kdy získá všechna povolení, souhlasy a stanoviska, jichž je v souladu s platnými právními předpisy k užívání předmětu podnájmu ke sjednanému účelu zapotřebí; podnájemce je povinen předat nájemci kopie veškerých takových povolení, souhlasů a stanovisek bezodkladně po jejich získání.

Podnájemce si je vědom, že mu za zahájení stavebních prací či za užívání předmětu podnájmu ke sjednanému účelu bez všech potřebných povolení, souhlasů a stanovisek může být příslušným správním orgánem udělena pokuta až do výše 1.000.000,-Kč. Zahájí-li podnájemce stavební práce a/nebo užívání předmětu podnájmu ke sjednanému účelu bez všech potřebných povolení, souhlasů a stanovisek, je podnájemce povinen zaplatit nájemci smluvní pokutu až do výše 50.000,-Kč, přičemž smluvní pokuta je splatná do 14 dnů od jejího vyúčtování nájemcem.

Bude-li v souvislosti se zahájením stavebních prací a/nebo užíváním předmětu podnájmu ke sjednanému účelu podnájemcem bez všech potřebných povolení, souhlasů a stanovisek udělena příslušným správním orgánem nájemci jakákoliv sankce, zavazuje se podnájemce nájemci tuto sankci v plné výši nahradit a vedle toho zaplatit nájemci smluvní pokutu až do výše 50.000,-Kč, přičemž tyto platby jsou splatné do 14 dnů od jejich vyúčtování nájemcem.

Příloha č. 2 – pokračování

9. Předávané a převzaté doklady/dokumentace

Č.	Doklady/Dokumentace	Datum	Podpisy	
			Předal	Převzal



Předmět: Měření umělého osvětlení

Protokol 12-04/2017

Objednavatel: UNNI Trading s.r.o., Na Letné 476/57, Lazce, 779 00 Olomouc

Stavba: Směnárna UNNI Trading, OC Globus Olomouc

Místo měření: Místnost směnární, místnost zázemí

1. **Datum a čas měření:** 11. 12. 2017, 16.15 – 16.45
2. **Účel měření:** Měření pro kolaudaci
3. **Druh měření:** provozní
4. **Měřil:** Ing. Petr Novotný
5. **Měřicí přístroje:**
 1. Luxmetr MX-ELEKTRONIK MINI-LUX, v.č. 033020
Třída přesnosti „B“ dle DIN 5032, ověření ČMI 07/2017,
ověřovací list č.: 8018-OL-R0078-17
 2. Multimetr VOLTcraft VC155, v.č. H145090497
 3. Teploměr Casio ALT6000
6. **Charakteristika prostoru:** Jedná se o nově zřizovanou obchodní jednotku směnární zřizovanou v mallu OC Globus Olomouc. Místnosti mají bílou malbu a bílý mřížový podhled ve výšce cca 2,9m umožňující průhled na technický strop s rozvody. Denní osvětlení je sekundární zajišťované okenními pásy v obchodní ulici za pokladnami hypermarketu Globus. Úroveň denního osvětlení nebyla v rámci měření zjišťována.
7. **Stav údržby:** Osvětlovací soustava je nová. V provozu byla všechna svítidla hlavní osvětlovací soustavy. Prostor směnární byl v době měření stavebně dokončen a vybaven základním interiérem.
8. **Osvětlovací soustava:** Osvětlovací soustava je řešena vestavnými zářivkovými svítidly 4x18W s leštěnou optikou a matnými clonicími lamelami. Použité světelné zdroje mají náhradní teplotu chromatičnosti cca 4000 K, index podání barev Ra je vyšší než 80.
9. **Postup měření:** Měření bylo provedeno v pravidelné síti kontrolních bodů na místě zřakového úkolu (pracovní plocha) a ve velné ploše posuzovaných místností ve výšce 750 mm nad podlahou. Měření bylo prováděno bez vlivu denního světla, mimo pracovní plochu s použitím stativu vybaveného vodováhou. Světelný tok zdrojů v měřeném prostoru byl dostatečně stabilizovaný (provoz déle než 20 minut).

10. Napájecí napětí osvětlovací soustavy a teplota vzduchu:

Napájecí napětí: 231 V

Teplota vzduchu: 23°C

11. Požadavky na osvětlení dle ČSN EN 12464-1: Jednotlivé posuzované místnosti odpovídají následující kategorii:Pokladní přepážka: ref.č. 5.28.4: E_m 300lx, UGR_L 22, U_0 0,6, Ra 80Zázemí: ref.č. 5.2.4: E_m 200lx, UGR_L 25, U_0 0,4, Ra 80

V případě definovaného místa zrakového úkolu se požadované hodnoty intenzity a rovnoměrnosti osvětlení vztahují na místo zrakového úkolu (m.z.ú.). V blízkém okolí místa zrakového úkolu (o.m.z.ú.) je požadována průměrná intenzita nižší o jeden stupeň normové řady hodnot. Požadovaná rovnoměrnost osvětlení v blízkém okolí místa úkolu je nejméně 0,40, v pozadí místa zrakového úkolu nejméně 0,1. V případě kdy není definováno místo úkolu by měla být rovnoměrnost osvětlení v celé části plochy, kde se může místo úkolu vyskytnout, nejméně 0,4. Požadovaná hodnota umělého osvětlení na pracovišti je zvýšena o jeden stupeň normové řady osvětleností s ohledem na pravděpodobně sdružené osvětlení.

12. Výsledky: Náčrt půdorysu posuzovaného prostoru s naměřenými hodnotami v kontrolních bodech je součástí příloh. Udržovací činitel byl použit $MF = 0,75$ odpovídající ročnímu intervalu údržby svítidel a pětiletému intervalu obnovy povrchů místnosti. V tabulce v textu jsou souhrnně uvedeny naměřené (aktuální) hodnoty.

Rovnoměrnost osvětlení byla vypočtena z naměřených hodnot podle vztahu:

$$U_0 = E_{imin} / E_i$$

Korekce na odlišné napájecí napětí nebyla prováděna s ohledem na malou odchylku od nominálního napětí.

Souhrn výsledků a vyhodnocení:

popis místa úkolu	naměřené hodnoty				požadované hodnoty + vyhodnocení			
	E_i (lx)	E_{imin} (lx)	U_0	E_m (lx)	E_m (lx)	U_0	nejistota	vyhodnocení
Směnárna: místo zrak. úkolu	790	625	0,79	593	500	0,6	+/- 8%	prokazatelně vyhovuje
Směnárna: okolí místa zrak. úkolu	937	856	0,91	703	300	0,4	+/- 8%	prokazatelně vyhovuje
Zázemí	912	868	0,95	684	200	0,4	+/- 8%	prokazatelně vyhovuje

13. Vyhodnocení měření: Intenzita i rovnoměrnost osvětlení posuzovaných místností odpovídá požadavkům ČSN EN 12464-1 i ČSN 36 0020 s dostatečnou rezervou na stav osvětlovací soustavy a přesnost měření.

Ing. Petr Novotný – Light servis: Projektování, poradenství a inženýrská činnost v osvětlovací technice
U Potoka 31, 783 71 Olomouc, Tel./fax: 585 314 357, mobil: 603 805 454, e-mail: lightservis@volny.cz



Nejistota měření je vyjádřena jako rozšířená standardní nejistota U s koeficientem rozšíření $k = 2$ (odpovídá při normálním rozdělení pravděpodobnosti 95% výskytu správné hodnoty v pásmu nejistoty) a byla odborným odhadem stanovena na $\pm 8\%$.

Činitel oslnění osvětlovací soustavy v rámci měření nebyl zjišťován. Typ ani umístění svítidel není v rozporu s požadavky na omezení oslnění. Adaptační jasy v posuzovaném prostoru jsou subjektivně velmi dobré.

14. Použité normy a nařízení:

- ČSN 36 0011-1 Měření osvětlení vnitřních prostorů, zákl. ustanovení
- ČSN 36 0011-3 Měření osvětlení vnitř. prostorů, měření uměl. osvět.
- ČSN EN 12464-1 Světlo a osvětlení – Osvětlení prac. prostorů – část 1:
Vnitřní pracovní prostory
- ČSN 36 0020 Sdružené osvětlení
- N.V. č. 361/2007Sb. ve znění pozdějších předpisů

15. Kvalifikace pro měření: Pravidelná účast v programu mezilaboratorního porovnávání zkoušek měření umělého osvětlení organizovaného Zdravotním ústavem se sídlem v Ostravě a VŠB – Technická univerzita Ostrava.

Vypracoval: Ing. Petr Novotný

V Olomouci 12. 12. 2017

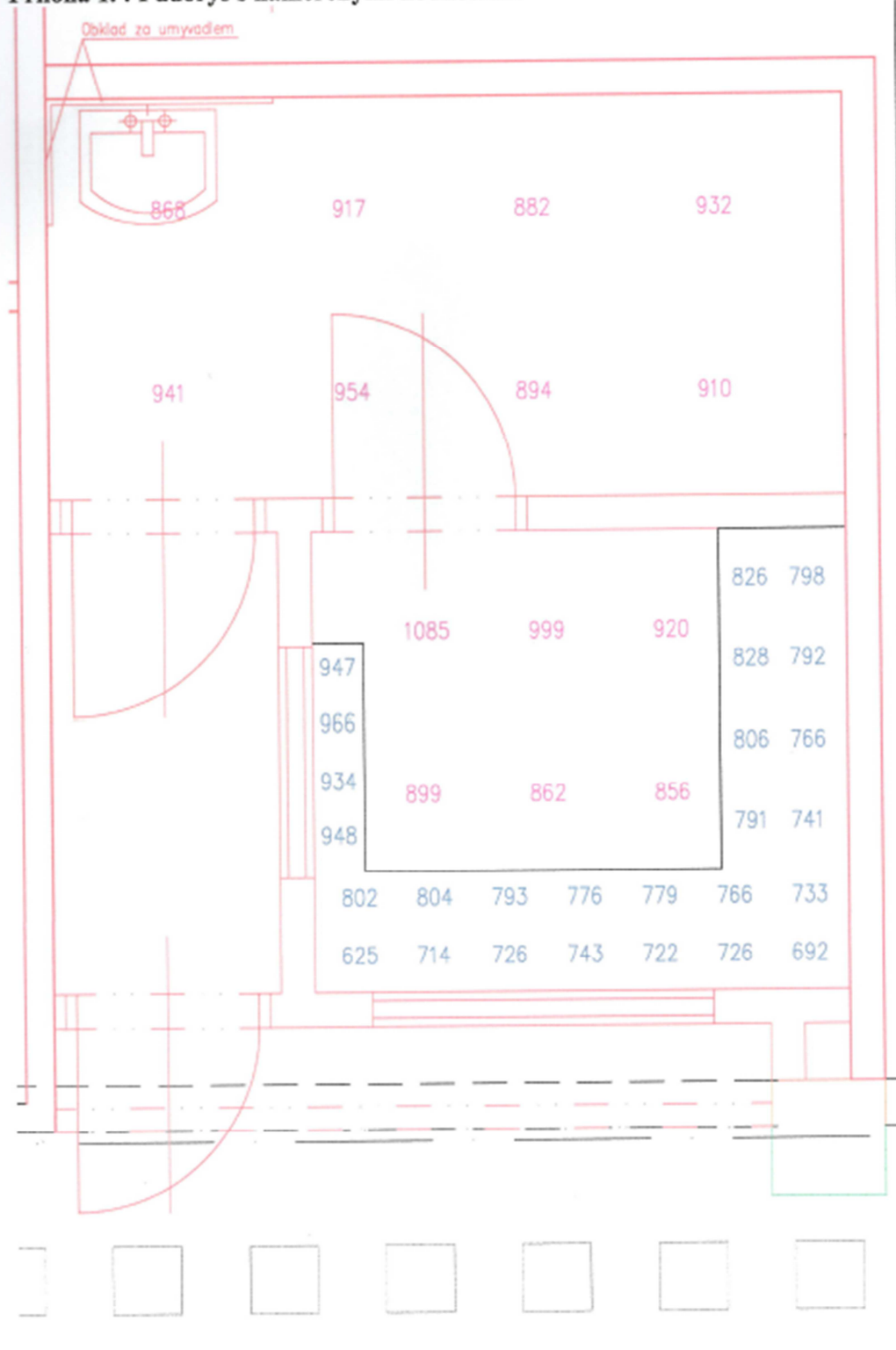


Ing. Petr Novotný - Light servis
U Potoka 31, 783 71 Olomouc-Holice
Tel./fax.: 585 314 357, lightservis@volny.cz
IČO: 731 82 087

Přílohy:

1. Půdorys s naměřenými hodnotami
2. Fotografická dokumentace
3. Kopie certifikátu porovnávacích měření 2014
4. Kopie ověřovacího listu luxmetru

Příloha 1. : Půdorys s naměřenými hodnotami



Příloha 3: Kopie certifikátu porovnávacích měření 2014



Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě

Centrum hygienických laboratoří, Poskytovatel zkoušení způsobilosti
Poskytovatel zkoušení způsobilosti č. 7013 akreditovaný ČIA
podle ČSN EN ISO/IEC 17043



OSVĚDČENÍ
o účasti ve zkoušení způsobilosti

Označení PT: PT1 UO-14
Název PT: Měření umělého osvětlení
Předmět PT: umělá osvětlovací soustava
Termín: 21. - 23. 10. 2014

Účastník: Ing. Petr Novotný – Light Servis
U Potoka 31
779 00 Olomouc - Holice
IČO: 73182087

Kód účastníka: 3

Uvedený účastník svými výsledky vyhodnocenými podle ČSN ISO 5725 a ISO 13528 dosáhl vyhovujících výsledků, tj. z-skóre v intervalu <-2; +2> pro měření uvedená v tabulce. Další informace jsou uvedeny v konečné zprávě č. PT1/2014/1/UO.

ÚKOL	PARAMETR	Z-SKÓRE
1	osvětlenost pracovního stolu (E)	0,14
	rovnoměrnost osvětlení pracovního stolu (U ₀)	0,15
2	osvětlenost okolí pracovního stolu (E)	1,32
	rovnoměrnost okolí pracovního stolu (U ₀)	0,08
3	válcová osvětlenost (E)	0,13

.....
koordinátor programu PT

Datum vystavení osvědčení: 14.1.2015

Příloha 4.: Kopie ověřovacího listu luxmetru



Český metrologický institut

Okružní 31, 638 00 Brno

tel. +420 545 555 111

www.cmi.cz

Pracoviště: Laboratoře primární metrologie Praha, V Botanice 4, 150 72 Praha 5
Oddělení radiometrie a fotometrie, tel. +420 257 288 328, fax. +420 257 288 077

OVĚŘOVACÍ LIST

8018-OL-R0078-17

Datum vydání: 25. července 2017

List 1 ze 2 listů
Přílohy 2

Zákazník: Ing. Petr Novotný
U potoka 523/31
779 00 Olomouc

Měřidlo: Digitální luxmetr
výrobce: MX - Elektronik
typ: MINI-LUX
výrobní číslo: 033020

Použité etalony: Referenční fotometr v. č. 06A8342, kalibrační list 8018-KL-P0001-15
Fotometrická lavice ev. č. 80180073-B, kalibrační list 8015-KL-Z0169-14

Datum provedení: 25. července 2017

Podmínky měření: Teplota v laboratoři: (22,3 ± 1,0) °C

Ověření provedl:

Vedoucí oddělení:

Ing. Oleg Kolář

Dr. Ing. Marek Šmíd

*Tento ověřovací list nesmí být bez písemného souhlasu ověřující laboratoře rozmnožován jinak než v celkovém počtu listů.
Výsledky ověření se vztahují k technickému stavu měřidla v době provedení ověření.*

Ing. Petr Novotný – Light servis: Projektování, poradenství a inženýrská činnost v osvětlovací technice
U Potoka 31, 785 71 Olomouc, Tel./fax: 585 314 357, mobil: 603 805 454, e-mail: lightservis@volny.cz

OVĚŘOVACÍ LIST

8018-OL-R0078-17

List 2 ze 2 listů

Metoda měření: Luxmetr byl zkoušen v souladu s metodikou 818-MP-C811

Výrok o výsledku: Výsledky metrologických zkoušek prokázaly, že předložený luxmetr splňuje požadavky pro zařazení do třídy přesnosti B.

Ověření je provedeno vystavením tohoto ověřovacího listu a opatřením měřidla úřední značkou.

Doba platnosti ověření končí dnem 24. července 2019.

Doba platnosti ověření je stanovena vyhláškou Ministerstva průmyslu a obchodu č. 345/2002 Sb. Ve znění vyhlášky 65/2006 Sb. Platnost ověření zaniká v případech uvedených v § 7, odst. 2 vyhlášky Ministerstva průmyslu a obchodu č. 262/2000 Sb. ve znění vyhlášky MPO č. 344/2002 Sb.

Výsledky z měření jsou uvedeny v příloze ověřovacího listu.

Konec ověřovacího listu.



*Tento ověřovací list nesmí být bez písemného souhlasu ověřující laboratoře rozmnožován jinak než v celkovém počtu listů.
Výsledky ověření se vztahují k technickému stavu měřidla v době provedení ověření.*

Ing. Petr Novotný – Light servis: Projektování, poradenství a inženýrská činnost v osvětlovací technice
U Potoka 31, 783 71 Olomouc, Tel./fax: 585 314 357, mobil: 603 805 454, e-mail: lightservis@volny.cz



MAGISTRÁT MĚSTA OLOMOUCE

ODBOR STAVEBNÍ

oddělení pozemních staveb

Hynaisova 34/10, 779 00 Olomouc

Spisový znak – 330, skartační znak/skart. lhůta – A/20

V Olomouci dne 03.01.2018

Č. j. SMOL/000577/2018/OS/PS/Pes
Spisová značka: S-SMOL/289868/2017/OS
Uvádějte vždy v korespondenci

Oprávněná úřední osoba pro vyřízení a podepisování: Ing. Věra Pešatová, dveře č. 2.26
Telefon: 588488183
E-mail: vera.pesatova@olomouc.eu

KOLAUDAČNÍ SOUHLAS

Stavebník UNNI Trading, s.r.o., IČO: 27802221, Na Letné 476/57, Lazce, 779 00 Olomouc 9 podal dne 14.12.2017 u odboru stavebního, oddělení pozemních staveb Magistrátu města Olomouce žádost o vydání kolaudačního souhlasu na stavbu:

Hypermarket Globus Olomouc
směnárna UNNI

v 1.NP objektu č.p. 248, obec Olomouc, část obce Řepčín, ulice Pražská č.or. 39.

Souhlas s ohlášenou stavbou byl vydán dne 22.11.2017 pod č.j. SMOL/267586/2017/OS/PS/Pes pro stavebníka UNNI Trading, s.r.o., IČO: 27802221, Na Letné 476/57, Lazce, 779 00 Olomouc 9.

Závěrečná kontrolní prohlídka stavby se konala dne 28.12.2017. Při závěrečné kontrolní prohlídce stavební úřad zjistil, že stavba je provedena v souladu s ověřenou projektovou dokumentací. Stavba je provedena v souladu se závaznými stanovisky dotčených orgánů a jsou dodrženy obecné požadavky na výstavbu. Nebyly zjištěny závady bránící bezpečnému užívání stavby ani závady, které by ohrožovaly život, veřejné zdraví a životní prostředí.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem Magistrát města Olomouce, odbor stavební, oddělení pozemních staveb jako příslušný stavební úřad podle § 13 odst.1 písm. c) zákona č.183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „stavební zákon“) a § 11 odst. 1 písm.b) zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „správní řád“) přezkoumal podanou žádost a podle § 122 odst. 3 stavebního zákona vydává

kolaudační souhlas

na stavbu:

Hypermarket Globus Olomouc
směnárna UNNI

v 1.NP objektu č.p. 248, obec Olomouc, část obce Řepčín, ulice Pražská č.or. 39.

Účel užívání:

Stavebními úpravami původních prostor v 1.NP vznikla provozovna 3,5 x 4,5 m, která bude sloužit jako směnárna. Prostor, oddělený od pasáže obchodního centra roletou a sádrokartonovou příčkou s dveřmi, je dále dělen na prostor pro zákazníky, místnost směárny, chodbu a zázemí pro zaměstnance.

Napojení na instalace je provedeno na vnitřní rozvody v hypermarketu.

Ing. Věra Pešatová
odborný stavební referent

Rozdělovník

Doručí se:

stavebník

1. UNNI Trading, s.r.o., IČO: 27802221, Na Letné 476/57, Lazce, 779 00 Olomouc 9
vlastník objektu
2. Praha West Investment k.s., IČO: 25672096, Kostelecká 822/75, Čakovice, 196 00 Praha 96

Dotčené orgány a ostatní:

3. Hasičský záchranný sbor Olomouckého kraje, IČO: 70885940, Schweitzerova 524/91, Povel, 779 00 Olomouc 9
4. Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci, IČO: 71009248, Wolkerova 74/6, Nová Ulice, 779 00 Olomouc 9
5. Magistrát města Olomouce, IČO: 00299308, odbor životního prostředí, Hynaisova 34/10, Olomouc, 779 00 Olomouc 9

Na vědomí:

6. spis

