



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

BUSINESS PLAN FOR EXPANSION OF A SMALL ENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Hladík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D.
et Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hladík Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan for Expansion of a Small Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L S

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 9.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje podniku prostřednictvím vylepšení propagace jeho výrobků, společně se zefektivněním motivačního systému odměňování pracovníků a budováním nových výrobních prostor. Teoretická část obsahuje vymezení hlavních pojmů, které tvoří strukturu podnikatelského záměru. Následující část obsahuje komplexní analýzu současného stavu podniku. Předmětem závěrečné části práce je návrh opatření směřujících k celkovému rozvoji podniku, navržených na základě výsledků předchozí analýzy.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr analýza, rozvoj, finanční plán, propagace, motivace, inovace.

Abstract

The diploma thesis deals with company development through improvement of product promotion, together with streamlining of the incentive pay system for employees and building of a new manufacturing facility. The theoretical part defines the main concepts that form the structure of the business plan. The following section includes a comprehensive analysis of the current status of the organization. The subject of the final part is to suggest measures based on the results of the previous analysis, aiming at overall development of the company.

Key words

Business plan, analysis, development, financial plan, promotion, motivation, innovation.

Bibliografická citace práce

HLADÍK, M. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 105 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 01.5.2016

.....

Bc. Martin Hladík

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D. et Ph.D. za jeho odborné rady, vysvětlení a ochotu, kterou mi při vedení práce poskytoval. Dále bych rád poděkoval majitelům firmy Navrátil Team, s.r.o. za důležité informace a čas, které mi při zpracování této práce věnovali.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce	11
3	Teoretická východiska práce	12
3.1	Podnikatelský plán	12
3.1.1	Titulní strana	13
3.1.2	Exekutivní souhrn	14
3.1.3	Popis podnikatelské příležitosti	14
3.1.4	Charakteristika společnosti	15
3.1.5	Analýza trhu, konkurence a okolí	18
3.1.6	Realizační projektový plán	24
3.1.7	Organizační plán	24
3.1.8	Finanční plán.....	24
3.1.9	Přílohy.....	31
4	Analýza problému a současné situace	32
4.1	Exekutivní souhrn	32
4.2	Popis podnikatelské příležitosti.....	34
4.3	Charakteristika společnosti	35
4.3.1	Historie.....	37
4.3.2	Cíle firmy, vlastníků a manažerů	39
4.3.3	Další pracovníci firmy	40
4.3.4	Poradci	41
4.4	Výsledky dotazníkových šetření	42
4.4.1	Vztahy se zákazníky a úroveň propagace	42
4.4.2	Zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců	48
4.4.3	Shrnutí dotazníkového šetření	50
4.5	Analýza trhu, konkurence a okolí	51
4.5.1	SWOT analýza.....	51
4.5.2	Analýza mikroprostředí	53
4.5.3	PESTEL analýza	56

4.5.4	Marketingový mix.....	60
5	Vlastní návrh řešení	63
5.1	Konkretizace návrhů	64
5.1.1	Zavedení CRM (Customer relationship system) systému	64
5.1.2	Vybudování nových prostor.....	65
5.1.3	Propagace.....	66
5.1.4	Motivace zaměstnanců.....	69
5.2	Realizační plán projektu.....	71
5.2.1	První fáze projektu.....	72
5.2.2	Druhá fáze projektu	73
5.2.3	Realizace výstavby	74
5.3	Hodnocení rizik.....	75
5.3.1	Snížení poptávky.....	75
5.3.2	Vznik lidské chyby v procesu výroby.....	75
5.3.3	Neposkytnutí financování	76
5.3.4	Nedostatečná kapacita mezikladů	76
5.3.5	Neúčinnost motivačních opatření	76
5.3.6	Likvidita.....	76
5.3.7	Špatná efektivita systému pro řízení vztahů se zákazníky.....	77
5.4	Finanční plán	77
5.4.1	Účetní výkaz	77
5.4.2	Náklady projektu.....	78
5.4.3	Přehled tržeb a nákladů.....	86
5.4.4	Přehled plánovaných tržeb a nákladů	87
5.4.5	Finanční ukazatele firmy	91
6	Závěr	94

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá případným budoucím rozvojem menší firmy zabývající se výrobou dresů, společností Navrátil Team, s.r.o. Projekt rozvoje firmy by se měl začít naplňovat od začátku roku 2017. Cílem této práce je navrhnout vhodná opatření pro zefektivnění propagace firemních produktů, celkově zlepšit motivaci zaměstnanců a zamezit jejich časté fluktuaci a zjistit možnosti financování přesunu výroby do vlastních prostor. Na základě informací získaných z analytické části navrhnout a naplánovat jednotlivé části projektu zabývajícího se možností rozvoje podniku, a to včetně finančního plánu celého projektu.

K založení firmy Navrátil Team došlo v roce 2000. Prakticky od začátku se firma snaží působit na celém evropském trhu se specializací na německy mluvící země. Sortiment nabízených firemních produktů v průběhu času rostl společně se zvyšováním investic do dalšího vybavení a s rostoucím počtem zaměstnanců.

Firmu Navrátil Team jsem si vybral, protože její majitelé jsou velmi dobří rodinní známí, díky čemuž mi bylo umožněno důkladné poznání firmy, jejího fungování včetně všech nejdůležitějších procesů. Osobnějšího přístupu se mi dostalo také při jednotlivých konzultacích, díky kterým jsem se dozvěděl všechny podstatné informace o jednotlivých událostech, které předcházely samotnému založení společnosti. Díky tomu všemu si troufnu tvrdit, že chápu, na jakých principech je firma vytvořena a jsem schopen navrhnout taková řešení, které by mohli mít nejen příznivé dopady pro firmu, ale byly by zároveň akceptovatelné majiteli firmy.

2 Vymezení problému a cíle práce

Primárním cílem této diplomové práce je zpracování takového podnikatelského záměru, který prokáže realizovatelnost možnosti zvýšení objemu výroby na základě propracovanější propagace a zvýšení motivovanosti zaměstnanců. Dalším cílem práce je snížení fluktuace zaměstnanců a v důsledku toho snížení nákladů a komplikací na zapracování nových zaměstnanců. Důležitým úkolem je rovněž pokusit se najít další možnosti snížení nákladů spojených s vysokým nájemným podnikových prostor. Práce má tedy za úkol posoudit jednotlivé strategické varianty a samostatně i komplexně posoudit, zda jsou pro firmu v současné době realizovatelné a ekonomicky přínosné.

Samotná práce je rozdělena do tří základních částí. V rámci teoretické části jsem pomocí odborné literatury a znalostí z dosavadního studia popsal jednotlivé odborné nástroje, postupy, pojmy a strukturu podnikatelského záměru. Druhá část zabývající se analýzou obsahuje zhodnocení současné situace, ve které se firma momentálně nachází. Součástí analytické části je také dotazníkové šetření, z něhož vychází jednotlivé návrhy v další části práce. V závěrečné části práce se zabývám jednotlivými návrhy řešení, vycházejících z analytické části a finálním zhodnocením jejich realizovatelnosti.

Podstatnou součástí práce, byť neviditelnou, jsou pravidelné rozhovory s majiteli firmy a jednotlivými zaměstnanci, na jejichž základě byly zjištěny užitečné informace, díky kterým mohla být připravena konkrétní strategie celkového rozvoje společnosti.

3 Teoretická východiska práce

Teoretické znalosti problematiky zpracování podnikatelského plánu jsou východiskem pro vytvoření konkrétního plánu každého, nově vznikajícího podniku, nehledě na jeho velikost, obrat či zaměření. V následujících kapitolách a podkapitolách vymezím základní fakta, znalosti, pojmy a představy o podnikání. To vše přizpůsobím konkrétní orientaci podnikání, která bude předmětem této diplomové práce.

Podnikání je specifickou činností, u které je třeba mít na paměti, že s sebou nese jiné podmínky úspěchu než při zaměstnání. Nehodnotí se přesnost a úspěšnost plnění daných úkolů jako u zaměstnance, práce podnikatele se hodnotí pomocí mnoha známých ukazatelů, přičemž podnikatel k jejich ovlivnění přispívá vlastní iniciativou, za kterou není nikým hodnocen. Hlavním motivem pro zahájení podnikatelské činnosti je touha po zisku, případně úspěchu a zisku s ním spojeného. Podnikatel však na rozdíl od zaměstnance na sebe bere riziko v případě odchylek vývoje od událostí, které očekává. Podnikatel si oproti zaměstnanému určuje firemní strategie a cíle sám, má relativně neomezené možnosti a v tomto duchu může výsledek jeho úsilí nabrat jak kladný, tak záporný kurz. Kromě vlastního úsilí a ochotě přijmout riziko, tvoří jedno ze základních kritérií úspěchu právě kvalitně a zodpovědně zpracovaný podnikatelský záměr.

Plánování je nedílnou aktivitou podnikatele v průběhu celé jeho aktivní činnosti. Nejdůležitější roli hraje právě v začátcích podnikání, dále také v průběhu životnosti, při úpadku nebo take prodeji podniku. Vytvoření kvalitního podnikatelského plánu může podpořit, nikoliv však zaručit úspěšný průběh podnikání. (Koráb, 2007)

3.1 Podnikatelský plán

V případě rozhodnutí přivést podnikatelský nápad k životu, je důležité ověřit si jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů k sestavení podnikatelského plánu existuje celá řada. Jako příklady můžeme uvést chybějící finanční prostředky, informování svých obchodních partnerů, zaměstnanců a tak dále. Existence podnikatelského plánu zjistí podnikateli celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnost jejich zhodnocení.

Celkový proces zpracování podnikatelského plánu pomůže podnikateli ujasnit si, jaké kroky činit v jednotlivých oblastech. Pomůže mu zjistit sílu konkurence v daném odvětví, potenciální trhy, na kterých může daný produkt nabízet, způsoby a cesty k oslovení zákazníků, výrobní kapacitu nebo třeba minimální počet zaměstnanců, potřebných k zahájení provozu. Postupným vypracováváním podnikatelského plánu by si měl podnikatel postupně odpovědět na tři základní otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?. (Srpová, 2011)

Význam tohoto dokumentu je potřeba chápat z pohledu celé společnosti a to nejen při zahájení její činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Jeho přínos je především v pomoci při definování podnikatelských cílů firmy a dále v určení směru při jejich naplňování. Neexistuje žádná oficiální forma podnikatelského plánu, která by omezovala její tvůrce při jejich zpracování, avšak jsou jistá pravidla, podle kterých je autorovi doporučeno, držet strukturu podnikatelského plánu tak, aby byla jasná a logická. (Fotr, 2005).

Podnikatelský plán představuje dokument, který by měl popisovat všechny vnější i vnitřní faktory přímo související se zahájením činnosti či fungováním dané firmy. Dále konkretizuje podnikatelské budoucí záměry. Jeho zpracování je podmíněno podnikatelskou invencí, odvahou a flexibilitou. Zejména potom v případě malého podniku nebo mikropodniku, kde naprostá většina klíčových rozhodnutí i pravomocí, leží na bedrech podnikatele. (Veber, 2005)

3.1.1 Titulní strana

Na titulní straně by měl být uveden obchodní název a logo firmy (v případě jejich existence), název podnikatelského plánu, jméno autora a klíčových osob, zakladatelů, datum založení atd. Dále je doporučeno uvést prohlášení následujícího typu: *“Informace obsazené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě, bez písemného souhlasu autora.”* (Srpová, 2011, str.15)

3.1.2 Exekutivní souhrn

Jedná se o část zpracovávanou nejčastěji jako poslední. Rozsahově se pohybuje okolo 3-4 stran a je určena zejména potenciálním investorům. Jejím úkolem je podnícení jejich zájmu. Úkolem exekutivního souhrnu tedy je jasné a stručné popsání základních bodů podnikatelského plánu (popis podniku včetně cílů, potřebný kapitál a tržní potenciál). Sekundárním úkolem exekutivního souhrnu je potom navnazení čtenáře na jeho další pokračování. (Hisrich, 1996)

Jak jsem výše zmínil, exekutivní souhrn v sobě zahrnuje:

- **Podnikatelský záměr** – popis podnikání, produktu či služby, trhu a cílové skupiny
- **Faktory úspěchu** – tady je potřeba zdůraznit naše výhody, přednosti a přidanou hodnotu pro zákazníka, kterými převyšujeme konkurenci
- **Podnikové cíle** – popis záměru, strategie dosažení cílů, popis dlouhodobých i krátkodobých cílů

V případě snahy podnikatele o zafinancování svého podnikatelského plánu investory, kteří jsou žádaní i dalšími začínajícími podnikateli, nabývá na významu i tato kapitola. Pokud tedy budeme pracovat s předpokladem, že žádaným investorům se na stole hromadí nabídky od začínajících podnikatelů, nemůžeme ani při nejlepší vůli očekávat, že potenciální investor podrobně projde všechny podnikatelské plány bod po bodu. Exekutivní souhrn velmi často slouží jako dobrý pomocník při selekci podnikatelských plánů. Je tedy jakousi vstupní branou k dalšímu zkoumání plánu. Proto se obecně doporučuje velmi uvážlivě volit slova a nepovažovat tuto kapitolu pouze jako úvod k dalšímu čtení. (Struck, 1992)

3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti

V této kapitole podnikatel objasní, v čem konkrétně vidí svoji podnikatelskou příležitost. Může jít například o objevení nového technologického postupu, nalezení mezery na trhu, konstrukčního řešení a tak dále. Základem úspěchu je přesvědčení čtenáře, že právě nyní je nejlepší okamžik pro realizaci našeho podnikatelského plánu a právě my pro něj máme ty nejlepší předpoklady. Je nezbytné specifikovat, kdo

konkrétně náš výrobek nebo službu potřebuje a cestu, díky které bude naše myšlenka převedena do podoby ukazatelů, jakými jsou tržba a zisk. (Srpová, 2011)

V neposlední řadě musíme uvést současné možnosti zákazníka, které mu přináší současná podoba trhu a jaké nové možnosti řešení daného problému zákazníkovi přinese náš výrobek nebo naše služba.

Součástí popisu podnikatelské příležitosti jsou zejména následující body:

- **Popis produktu** – v případě výrobků jej určuje fyzický vzhled, v případě služby zejména její vlastnosti. Pokud se jedná o výrobek, je třeba ho popsat, objasnit jeho vlastnosti a jeho účel. Uvedeme také, zda jde o nový výrobek nebo modifikovaný výrobek, který je již na trhu nabízen.
- **Konkurenční výhoda produktu** – Náš výrobek musí být lepší než konkurenční nabídky zejména proto, že nováčkovi na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Podnikatel musí prokázat, že přechází se zajímavější nabídkou, zajímavější koncepcí, lepším specifickým řešením problémů pro zákazníka, profesionálnějším servisem atd.
- **Užitek produktu pro zákazníka** – Úspěšný podnikatelský plán nemůže vzniknout, když náš výrobek nepřinese užitek pro zákazníka. Naprosto klíčové je zdůraznit prospěch plynoucí z naší nabídky pro zákazníka a důvod, proč nenakupovat podobný produkt u konkurence. V tom případě by zákazníci neměli žádný motiv přejít od firmy, kterou znají. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch mohou mít z naší nabídky a proč nakupovat právě u nás a ne u konkurence. To s sebou samozřejmě nese předpoklad jisté znalosti o našich zákaznících, důsledně provedenou segmentaci a zacílení na konkrétní tržní segmenty a trhy, na kterých se chceme orientovat a ve kterých spatřujeme růstový potenciál. (Podnikatelský plán a strategie | BusinessInfo.cz , www.businessinfo.cz, 27.1.2016)

3.1.4 Charakteristika společnosti

V této kapitole se zpravidla objevuje představení společnosti, aby bylo čtenáři jasné, jaký má společnost účel a jak funguje. Měla by zde být obsažena jak minulost, tak budoucnost firmy, ve spojení s jejími cíly a firemní strategií. (Fotr, 2005)

Pokud podnikatelský plán vypracovává podnikatel zakládající novou společnost, měla by charakteristika obsahovat podrobný popis, aby bylo jasné patrné, o jak velký podnik a s jakým zaměřením se jedná. Dále by měly informace obsahovat personální obsazení podniku, zkušenosti podnikatele, plánované portfolio výrobků a služeb a v neposlední řadě reference. (Koráb, 2007)

3.1.4.1 Historie

Nedílnou součástí charakteristiky firmy je její historie. Jde o popsání veškerých činností firmy za celou dobu životnosti podniku. Zejména potom o finanční ukazatele, které odkryjí finanční situaci firmy od minulosti do současnosti. Dále by měly být popsány významné mylníky a úspěchy a výsledky podnikatelské činnosti. (Fotr, 2005)

3.1.4.2 Cíle firmy, vlastníků a manažerů

Další fází charakteristiky je rozdělení sledovaných cílů do tří samostatných oddílů, které budou popsány v dalších odstavcích.

- a) Cíle firmy a vlastníků** - Investoři a ostatní společnosti, které poskytují kapitál, mají ve zvyku se domnívat, že úspěch a neúspěch firmy je determinován především jejím vedením. Přisuzují mu dokonce vyšší význam, než jaký jsou ochotni připsat jednotlivým produktům, technologiím nebo trhům. O úspěšné realizaci podnikatelského plánu rozhodují především odborné schopnosti managementu.

Z toho důvodu investoři velmi důkladně prověřují management firmy a její zaměstnance. Úspěšnost možného zisku zdrojů bude tedy závislá na přítomnosti lidí, kteří jsou schopni podnikatelský plán realizovat. V případě, že investor nabude dojmu, že je potřeba management kvalitativně či kvantitativně doplnit, je i v našem zájmu mu vyhovět a příslušné odborníky angažovat.

- b) Cíle firmy** – Definujeme vizi, představu o tom, kam chceme, aby firma směřovala, a kam očekáváme, že by se mohla v daném časovém horizontu

posunout. Od takto vytvořených vizí odvodíme cíle firmy. Je nutné, aby cíle firmy měly vlastnosti tzv. SMART:

- **Specific** – specifické, přesně popsané
- **Measurable** – měřitelné
- **Achievable** – atraktivní, akceptovatelné
- **Realistic** – reálné
- **Timed** – termínované.

c) **Cíle vlastníků a manažerů firmy** – vzhledem k tomu, že v téhle části se vyskytují vlastníci a nejkličovější osobnosti firmy, je tato část charakteristiky firmy pod značným drobnohledem investorů. Mimořádný význam pro úspěch firmy přikládají investoři zejména klíčovým osobnostem. Nezřídka se vyskytuje tvrzení, že vynikající vedení s průměrným produktem je lepší, než špatné vedení s nadstandardním produktem. Při představování vlastníků a klíčových osobností začínáme vzděláním a zkušenostmi dosažených v řídicích funkcích. Není nutné zahrnovat celé životopisy, ty patří spíše do příloh. Rozsah charakteristik u jednotlivých osob závisí zejména na jejich očekávaném vlivu na úspěch podnikatelského plánu.

Častou zkušeností investorů je, že značné množství projektů je odsouzeno k neúspěchu z důvodu nedůsledného prodiskutování cílů firmy, jejich vlastníků a klíčových manažerů. To se následně projevuje v celé řadě navazujících rozhodnutí. Například rozhodnutí o organizační struktuře, o realizaci strategické zakázky a podobně. To je tedy důvodem, proč jsou investoři při pročítání této kapitoly pozorní. (Podnikatelský plán a strategie | BusinessInfo.cz , www.businessinfo.cz, 27.1.2016)

3.1.4.3 Další pracovníci firmy

Nyní popíšeme organizaci firmy, uvedeme, kolik firma bude potřebovat zaměstnanců, jejich kvalifikaci a věkové složení. Úkoly a kompetence vztažené k jednotlivým pozicím uvedeme v popisech pracovní náplně, které budou obsahovat podle Srpové (2011) následující prvky:

- Charakteristika zaměstnance a popis pracovního místa
- Odborné požadavky na zaměstnance
- Organizační začlenění pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Kompetence a příslušné pravomoce (odborné a delegované)

3.1.4.4 Poradci

V rámci podnikatelského plánu se doporučuje alespoň nejdůležitější firemní poradci. Zapojení odborných poradců nebývá investory vnímáno jako slabost, nýbrž jako důkaz vysoké profesionality. Jako příklad můžeme uvést daňové či právní poradce nebo zapojení reklamních agentur v rámci propagace firmy. Mělo by být vysvětleno, jakými úkoly a v jakém časovém rozsahu budou poradci pověřeni. Dále by měla být uvedena výška nákladů, spolupráce s poradci a její forma. Četnost a pravidelnost spolupráce je individuální danému oboru podnikání. (Srpová, 2011)

3.1.5 Analýza trhu, konkurence a okolí

Pokud mluvíme o činnosti analyzování jako takové, můžeme s jistotou tvrdit, že se s ní člověk setkává každý den. Ať řeší matematický úkol, vstoupí do neznámé budovy nebo se ztratí. Tato dovednost se podnikateli hodí i při zakládání nového podniku. Ještě než vstoupí na trh, musí zanalyzovat chování zákazníků, přesycenost trhu a zjistit, jestli na trhu neexistuje nějaká mezera, kterou by mohl následně zaplnit. Je důležité předem rozhodnout, na jaký trh chce podnik vstoupit, jaké okolní vlivy mohou ovlivnit poptávku a jestli existuje na trhu potenciál růstu počtu možných zákazníků. Do analýzy trhů se řadí analýza okolí podniku, zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí, silných a slabých stránek podniku. Dále je nutné poznat své konkurenty a to zejména ty, kteří mají v daném oboru největší tržní podíl. V neposlední řadě si podnik pomocí segmentace musí zvolit cílové segmenty, které chce oslovit. (Struck, 1992)

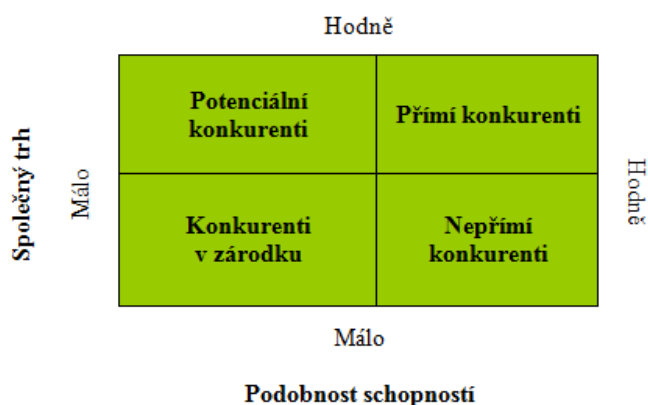
Tvůrci podnikatelských plánů, kteří přicházejí s novými převratnými produkty, se často domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Ve většině případů se však všichni mýlí. Důvodem těchto omylů je skutečnost, že určitý problém je možné vyřešit více způsoby. Například to, že naše společnost vlastní nejmodernější autobus ještě neznamena, že si cestující vybere naši společnost, protože kromě

autobusové dopravy ještě existují alternativní způsoby, jako je jízda autem, vlakem nebo cestou letadlem. Proto je při zpracování podnikatelského plánu důležité provést důkladnou analýzu konkurence. V prvním kroku určíme firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo velmi podobné produkty. Těmto konkurentům se říká tzv. “skuteční konkurenti“. Vedle těchto společností existují i další, které nemusí představovat okamžitou konkurenci, ale mohou se jí brzy velmi snadno stát. To jsou tzv. “potenciální konkurenti.“ (Srpová, 2010)

V případě, že se pohybujeme na velkém trhu, kde působí velké množství konkurentů, nemá smysl sledovat každého sebemenšího konkurenta, a to i z časových nebo finančních důvodů. Proto nám pomůže rozdělení konkurentů na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou potom firmy, které se velmi podobají naší firmě a hrají na trhu velmi významnou roli. Dalším krokem je poznání konkurenčních předností a nedostatků. Je potřeba vyhodnotit zejména kritéria, jakými jsou podíl na trhu, kvalita výrobků, služby zákazníkům, růst, obrát, prodejní cesty, zákazníci, ceny a tak dále. Na základě takto provedeného srovnání konkurentů můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. (Srpová, 2011)

Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů

Zdroj: Vlastní práce



Jak jsem se již zmínil výše, v rámci problematiky analýzy trhů vystupují potenciální a skuteční konkurenti. Aby problematika byla pochopena komplexně, musíme ještě tyto pojmy doplnit o některé další, viz. obrázek č.1

Matice je založena na dvou faktorech:

- **Společný trh** – do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. Jak moc se překrývají jednotlivé trhy, na kterých jednotlivých konkurenti podnikají. Pokud budeme definovat trh z hlediska potřeb zákazníků, dostane se nám širšího vymezení trhu, než je tomu při výrobovém definování trhu. Díky pochopení tohoto faktoru poznáme, kdo je naším přímým a kdo nepřímým konkurentem.
- **Podobnost schopností** – podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Tento faktor vyjadřuje schopnost příslušných konkurentů uspokojit potřeby sledovaného trhu, a to jak nyní, tak i v budoucnu.

Konkurenti, kteří si zaslouží naši největší pozornost a kteří pro nás představují největší nebezpečí, jsou přímí konkurenti. Takoví konkurenti bodují na obou osách matice vysoko, zatímco firmy s podobnými schopnostmi, které neoperují na stejném trhu, jsou označovány jako potenciální konkurenti. Firmy, které nejsou našimi konkurenty v současnosti a na obou osách se pohybují nízko, je však třeba také monitorovat, a to zejména kvůli případným změnám v jejich aktivitách v budoucnu. Větší pozornost je třeba věnovat poslednímu typu konkurentů, tzv. “nepřímým.” Takoví konkurenti se vyskytují na našem trhu, avšak skóre v podobnosti schopností je malé. V současnosti pro nás představují sice jen konkurenci nepřímou, ale v případě jakékoliv významné změny, se mohou stát našimi přímými konkurenty. (Blažková, 2007)

3.1.5.1 SWOT analýza

Je jednoduchým nástrojem při stanovování firemní strategické situace směrem k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Jejím výsledkem je souhrn informací o silných a slabých stránkách společnosti a také o možných hrozbách a příležitostech.

Důvodem tvorby SWOT analýzy je jednak určení si silných stránek a jejich následné podporování. Důležité je však také uvědomit si reálně své slabé stránky a následná snaha je co nejvíce omezit. SWOT analýza se také používá k využití příležitostí okolí a ke snaze předvídat a jistit se proti případným hrozbám. Pouze účelným využíváním všech těchto čtyř výhod SWOT analýzy dosáhneme konkurenční

výhody nad ostatními. Nutným předpokladem je dostatek kvalitních a relevantních informací, jak z firmy, tak jejího okolí. (Veber, 2005)

Je zapotřebí rozlišit silné a slabé stránky od příležitostí a hrozeb. Protože jak praxe prokázala, jejich častá záměna vede k nepřesným výsledkům a do jisté míry může znehodnotit přínos podnikatelského plánu. Proto je třeba mít na paměti, že silné a slabé stránky se vztahují pouze k vnitřní situaci firmy, kdy se vyhodnocují především zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů firmy. Zatímco příležitosti a hrozby vyplývají z tak zvaného makroprostředí, tedy vnějšího prostředí, které danou firmu obklopuje a působí na ní za pomoci nejrůznějších faktorů. (Kozel, 2006)

Obrázek 2 SWOT matice
Zdroj: Vlastní práce

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats

Při vypracovávání SWOT analýzy sepišeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů viz obrázek č.2 a do každého z kvadrantů umístíme jeden ze čtyř pojmů. Do každého z kvadrantů napíšeme takový počet faktorů, který bude dostačující vzhledem k rozsahu naší analýzy. (Kozel, 2006)

Aby SWOT analýza plnila správně svoji roli v procesu tvorby strategie, musí její aplikace směřovat také k predikci vývojových trendů ve vnějším okolí a v situaci uvnitř firmy a jejich vzájemné interakci. Kombinace potenciálních příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami umožňuje zvážit čtyři různé strategie, které může společnost využít. (Sedláčková, Buchta, 2006)

- **Strategie SO** (*Strenghts and Opportunities*) – firmě se nabízí několik příležitostí z okolí a zároveň sama oplývá množstvím silných stránek, které jenom podporují využívání těchto příležitostí. Aby došlo k co nejlepšímu využití

příznivých okolností, měla by být zvolena růstová až agresivně orientovaná strategie. Jedná se o ofenzivní přístup a pochopitelně je nejvíce žádanou strategií;

- **Strategie ST** (*Strenghts and Threats*) – firma má několik silných stránek, ale ty jsou do značné míry bržděny nepříznivými okolními vlivy. Předpokladem této strategie je střet silných stránek s hrozbami. Nutným předpokladem této strategie je co největší využití silných stránek a minimalizace hrozeb. Firma, která se ocitne v této situaci, musí co nejdříve identifikovat hrozby a za pomoci svých silných stránek je přetřansformovat v příležitosti. Použití tohoto způsobu je označováno jako “diverzifikační strategie.”
- **Strategie OW** (*Opportunities and Weaknesses*) – firmě trh připravil velký počet příležitostí, avšak je v pozici, že se musí vypořádat s množstvím svých vlastních slabých stránek. Tato strategie zdůrazňuje co nejvyšší využití příležitostí tak, aby došlo k překonání co největšího počtu slabých stránek. Cílem této strategie je důsledná eliminace slabých stránek a větší využití příležitostí.
- **Strategie WT** (*Weaknesses and Threats*) – firma se nachází v nejhorší možné situaci, tedy převažují slabé stránky a okolí současně nabízí velké množství rizikových faktorů. Cílem strategie je minimalizace jak slabých stránek, tak rizik. Tím pádem se stává strategie ve skrze obrannou a defenzivní. Při jejím využívání často dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. (Srpová, 2010)

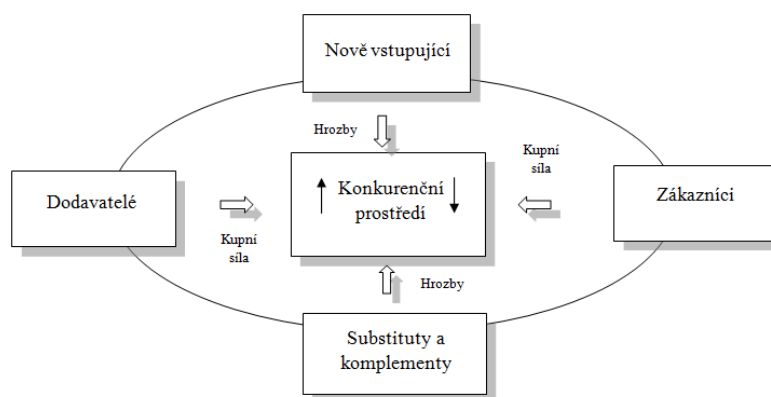
3.1.5.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Jedná se o velmi často užívaný nástroj analýzy oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu působení firmy na určitém trhu, přičemž jeho strategická pozice je určována zejména působením pěti základních faktorů (Jakubíková, 2012)

- **Vyjednávací silou zákazníků**
- **Vyjednávací silou dodavatelů**
- **Hrozbou vstupů nových konkurentů**
- **Hrozbou substitutů**
- **Rivalitou firem působících na daném trhu**

Obrázek 3: Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: Vlastní práce



3.1.5.3 PESTEL analýza

Pestel analýza nám pomáhá lépe pochopit širší okolí organizace, zkoumá takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek, a zároveň ovlivňují i vnitřní prostředí firmy. Mezi ně patří vlivy politicko-regulativní, ekonomické, technické a technologické, kulturní, historické, geografické, demografické, společenské, etické, přírodní podmínky a mnoho dalších.

Změny v jednotlivých výše uvedených veličinách mají velký vliv na vývoj daného trhu. Pro společnosti působící na trhu je nezbytné rozpoznat budoucí trendy a sílu jejich možného vlivu na činnosti firmy. Zároveň je nutné připravit podmínky k jejich lepšímu využití a bariéry, které pomohou oslabit možné hrozby.

Nejběžněji se pro označení sil makroprostředí používá zkratky PEST, ale využívá se také PESTEL, kterou použiji pro potřeby této diplomové práce. Význam jednotlivých písmen v názvu analýzy je následující (Jakubíková, 2012):

- **P** – politicko-právní
- **E** – ekonomické
- **S** – sociálně-kulturní
- **T** – technické a technologické
- **EL** – ekologické.

3.1.6 Realizační projektový plán

Realizační projektový neboli operační plán je vlastně časovým harmonogramem všech činností. Stanovují se všechny nejdůležitější úkoly a určují se termíny, kdy jich má být dosaženo. K tomuto plánování lze využít mnoho různých druhů diagramů. Jako příklad můžeme uvést Ganttův diagram. (Koráb, 2007)

3.1.7 Organizační plán

V této fázi podnikatelského plánu je třeba popsat formu vlastnictví firmy. Musíme zde uvést klíčové pracovníky podniku, jejich dosažené vzdělání a praktické zkušenosti. Je potřeba určit kompetence, zodpovědnosti, nadřízenosti a podřízenosti. To vše graficky znázorníme pomocí organizační struktury. V případě mikropodniku působí tato kapitola zcela zbytečným dojmem a jsou zcela dostačující informace o vlastnické struktuře.

Organizační plán by měl odpovídat na tyto otázky (Koráb, 2007):

- Jak vypadá organizační struktura podniku?
- Jaké jsou požadavky na znalosti personálu?
- Jaké druhy znalostí a dovedností potřebuje pro podnikání podnikatel?
- Jakým způsobem je zabezpečen informační tok ve firmě?

3.1.8 Finanční plán

Jednou ze základních součástí podnikatelského plánu je podnikatelská rozvaha neboli finanční plán. Finanční plán se vytváří pro potřeby konkretizace financí na nákup nezbytně nutných strojů, zařízení a vybavení, bez kterých nelze zahájit podnikatelskou činnost. Zároveň nám finanční plán pomůže rozklíčovat, zda jsme svým podnikáním schopni pokrýt náklady a dosahovat zisku. (Podnikatelský záměr - finanční plán podnikání - iPodnikatel.cz, www.ipodnikatel.cz, 27.2.2012)

Finanční plán se skládá ze dvou částí, a to ze zakladatelského a provozního rozpočtu. V rámci zakladatelského rozpočtu je nutné shrnout veškeré výdaje, které podnik potřebuje k rozjezdu projektu a zároveň náklady a výnosy spolu s výdaji a příjmy v prvním roce. V případě provozního rozpočtu je potřeba stanovit si rozpočet

na začátku každého účetního období. V případě tvorby podnikatelského plánu na již existující firmu je možné vycházet ze skutečností minulého období a zahrnout do něj plánované změny. Dále průběžně sledovat skutečné výdaje a firmy v průběhu celého roku. Stránku výnosů a nákladů potom může sledovat systém nebo účetní oddělení. (15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán – Poradna – Jobs.cz, www.jobs.cz, 30.4.2013)

Jedním z nejdůležitějších pravidel při sestavování finančního plánu podnikání je nutnost vycházet z ostatních částí podnikatelského plánu a dosáhnout tak celkového souladu. Finanční plán musí ostatní části podporovat a zároveň být jimi podporován. V případě sepisování podnikatelského plánu pro již existující firmu je dobré zmínit historické finanční ukazatele alespoň za poslední dva roky podnikání.

Důležitou zásadou, kterou by se měl podnikatel při vypracovávání podnikatelského plánu řídit, je vypracování finančního plánu na celé období, pro které plánuje čerpání z cizích zdrojů. (Podnikatelský záměr - finanční plán podnikání - iPodnikatel.cz, www.ipodnikatel.cz, 27.2.2012)

Je velice důležité dát si pozor na rozdíl mezi nákladem a výdejem a mezi příjmem a výnosem. Velmi často bývají tyto položky v podnikatelském plánu zaměňovány. Výdaj je částkou, která byla zaplacená z účtu nebo z pokladny za materiál, z firmy odešly peníze za fakturu k dodavateli. Zatímco náklad na výrobu zahrnuje nejen samotný výdaj za materiál a spotřebu energie, ale také náklady na vynaloženou pracovní sílu, investice do reklamy nebo zaplacené pojistné.

V případě příjmů a výnosů tkví největší rozdíl v tom, že u příjmu jsme částku obdrželi na účet nebo do pokladny za prodej zboží (odběratel nám doručil peníze za odebrané zboží a v okamžiku připsání částky na účet se jedná o příjem). Odlišnost výnosu spočívá v tom, že nám účetně vznikl už ve chvíli, kdy jsme zboží zabalili, odeslali a vystavili fakturu. Výnos tedy vzniká již při dokončení výroby nebo vyfakturování. Časový nesoulad mezi výnosem a příjmem je nejlépe vidět ve výkazu zisků a ztrát a v cash flow. (Podnikatelský plán krok za krokem web.pdf, www.csas.cz, 21.7.2014)

3.1.8.1 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Pomocí těchto ukazatelů by měl podnikatel přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu o jeho efektivnosti. Mezi ně patří ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

Zapomenout by se určitě nemělo ani na výpočet bodu zvratu. Tzn. Zjistit takové množství produkce, při kterém se tržby rovnají nákladům a výroba přestává být ztrátová.

Výpočet poměru zisku po zdanění a sumy vlastního jmění zajišťuje rentabilita vlastního kapitálu neboli ROE.

Rovnice 1: ROE

$$ROE = \text{zisk po zdanění} / \sum \text{vlastní kapitál}$$

Analýza bodu zvratu (Break even point), nám pomůže spočítat množství produkce, při které se tržby rovnají nákladům. Při převýšení tohoto bodu již firma vytváří zisk.

Rovnice 2: Q(BZ)

$$Q(BZ) = FN / (P - VN)$$

Q(BZ) – produkce v bodě zvratu

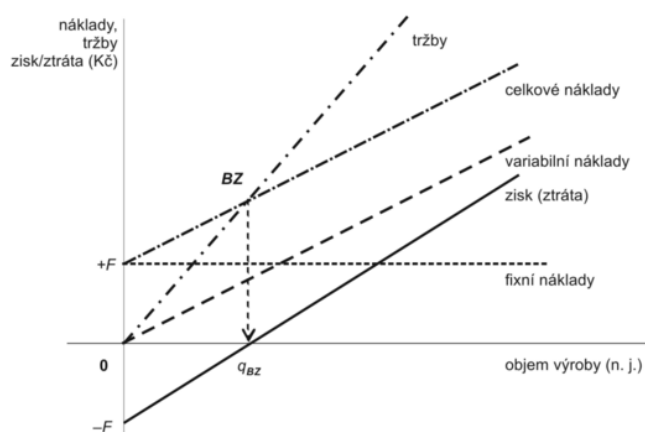
FN – fixní náklady

P – cena za jednotku produkce

VN – variabilní náklady na jednotku

Obrázek 4: Analýza bodu zvratu

Zdroj: Vlastní práce



3.1.8.2 Rozvaha

Úspěch firmy na trhu je ovlivněn mnoha faktory, mezi které patří i majetkově-finanční aktivita. Jedná se o schopnost podniku vytvořit a udržovat optimální poměr mezi majetkem a používanými finančními zdroji podniku. Majetek podniku představují aktiva, tedy věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Vlastní kapitál a cizí zdroje představují pasiva podniku. Jedná se o nezbytné zdroje k tomu, aby podnik získal potřebná aktiva.

Rozvaha je písemný přehled většinou ve formě účtu, na jehož debetní straně je zachyceno složení majetku podniku (aktiva). Na kreditní straně jsou zachyceny všechny finanční zdroje (pasiva). Finanční zdroje obsažené v rozvaze jsou zachyceny k určitému okamžiku stejně tak, jako majetek, který je z těchto zdrojů financován. Základem zobrazení rozvahy je bilanční rovnice, která vyjadřuje rovnováhu aktiv a pasiv. (Martinovičová, 2014)

Tabulka 1: Rozvaha
Zdroj: Vlastní práce

Aktiva celkem	Pasiva celkem
Pohledávky za vlastní kapitál	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy tvořené ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
Oběžná aktiva	Výsledek hospodaření běžného účetního roku
Zásoby	Cizí zdroje
Dlouhodobé pohledávky	Rezervy
Krátkodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky
Časové rozlišení	Bankovní úvěry a výpomoci
	Časové rozlišení

Primární funkcí rozvahy je poskytnout přehled o majetku podniku, jeho struktuře a finančním krytí, k určitému datu. Pomocí právních předpisů je stanoveno, k jakému datu musí podnik rozvahu vyhotovit. Z tohoto hlediska rozlišujeme následující tři druhy rozvah (Martinovičová, 2014):

- počáteční rozvaha – při zakládání podniku;
- řádná rozvaha – měsíčně nebo ke konci roku;
- mimořádná rozvaha – při fúzi rozdělení podniku nebo jeho likvidaci.

3.1.8.3 Výkaz zisku a ztrát

Prezentace o výnosech a nákladech společnosti za určité období, například za měsíc či rok prezentujeme v podnikatelském plánu pomocí výkazu zisku a ztrát, někdy zvaný jako výsledovka. Výkaz zisku a ztrát obsahuje jednu z nejdůležitějších informací o hospodaření firmy, a tím je čistý zisk společnosti. Výsledovka má logicky vystavěnou strukturu, abychom mohli snadno vysledovat, jak působí jednotlivé činnosti na zisk společnosti. Na začátku jsou vždy tržby, od kterých se následně v postupných krocích odečítají takové položky, jakými jsou daně, úrokové a provozní, jednorázové nebo nepravidelné náklady a to až do té doby, než dojdeme k čistému zisku. (Gladiš, 2005)

Sestavovaná výsledovka může mít dva druhy řešení:

- horizontální podoba – výnosy a náklady se vykazují odděleně a stojí proti sobě;
- vertikální podoba – umožňuje zjistit hospodářský výsledek za dílčí činnosti, po stupních.

Jak rozvaha, tak výkaz zisku a ztrát jsou zobrazením dvou stránek toho samého ekonomického jevu, a to jednak majetku a výsledku dosažených v důsledku jeho používání. Právě z toho důvodu jsou propojeny prostřednictvím výsledku hospodaření. Ten tedy lze provést dvěma způsoby. Jednak z rozvahy a jednak z výkazu zisků a ztráty a to vždy se stejným výsledkem.

Analýza výkazu zisků a ztrát zobrazuje výnosy v podniku jako peněžní ocenění výrobků či služeb za určité období v pěti skupinách:

- tržby z prodeje zboží;
- tržby z prodeje výrobků a služeb;
- provozní výnosy;
- finanční výnosy;
- mimořádné výnosy.

Podobně jako výnosy jsou pomocí výsledovky sledovány také náklady, které s vykazovanými výnosy souvisejí. Výkaz zisků a ztrát zahrnuje i jednostranné náklady či výnosy, čímž je zajištěna možnost zjistit výsledek hospodaření daného období ve stupních jako jsou například obchodní marže, provozní, finanční, mimořádné a celkové výsledky hospodaření. (Martinovičová, 2014)

3.1.8.4 Cash flow

Jde o účetní výkaz, který srovnává formou bilancování zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy), s jejich využitím (výdaji) za určité období. Pomocí cash flow posuzujeme skutečnou finanční situaci společnosti. Cash flow nám odpovídá na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k čemu je využil.

Přehled o peněžních tocích v analýze cash flow zobrazuje informace o tocích v průběhu určitého účetního období. Za peněžní toky v rámci cash flow považujeme příjmy a výdaje a to v podobě peněžních prostředků a jiných peněžních ekvivalentů. Peněžní prostředky jsou především hotovost, peněžní prostředky na účtu a peníze na cestě. Za peněžními ekvivalenty se obecně považuje krátkodobý likvidní majetek, který je možno s menšími transakčními náklady v dohledné době přeměnit v předem známou peněžní částku.

Výkaz můžeme rozdělit na tři části (Růčková, 2015):

- provozní činnost – v této části zjišťujeme, do jaké míry výsledek hospodaření odpovídá skutečně vydělaným penězům a zároveň do jaké míry ovlivňuje pracovní kapitál produkci peněz;

- investiční činnost – ukazuje nám výdaje na pořízení investičního majetku a strukturu těchto výdajů, rozsah příjmů z prodeje investičního majetku;
- finanční činnost – zde hodnotíme vnější financování a v jeho rámci pohyb dlouhodobého kapitálu. Jedná se především o splátky, přijetí dalších úvěrů, peněžní toky (zvyšování vlastního jmění, dividendy, atd.)

Účetní principy vyžadují vykazovat výnosy v okamžiku vzniku a k nim přiřazovat náklady s nimi související a to bez ohledu na příjmy a výdaje, které se s nimi pojí. To je důvodem, proč se výnosy a náklady pokaždé nemusejí shodovat se skutečným přílivem a odlivem peněz. Skutečné pohyby peněz bývají skryty na peněžních účtech a není z nich možné vyčíst příčiny toku peněz.

Výkaz cash flow můžeme sestavovat pomocí následujících dvou metod:

- přímá metoda – sleduje příjmy a výdaje za období; používá se při mimoúčetním zpracování přehledu cash flow; sleduje toky peněžních prostředků na účtech a vytváří výkaz cash flow; často se využívá u malých podniků pro operativní management financování;
- nepřímá metoda – využívá zisku, který představuje vazbu mezi rozvahou a výsledovkou a pohotových finančních prostředků, které představují vazbu mezi cash flow a rozvahou.

Rovnice 3: nepřímá metoda cash flow

$$\begin{aligned}
 & \text{čistý zisk} \\
 & + \text{náklady neznamenaající peněžní výdaj} \\
 & - \text{výnosy neznamenaající peněžní příjmy} \\
 & \hline
 & = \text{cash flow (rozdíl výdajů a příjmů)}
 \end{aligned}$$

Cash flow se nejčastěji používá (Martinovičová, 2015):

- ve finanční analýze při vyhodnocování finanční stability společnosti a příčin změn stavu peněžních prostředků;
- v rámci krátkodobého plánování peněžních příjmů a výdajů;
- při sestavování finančních výhledů podniku ve střednědobém a dlouhodobém horizontu;
- v rámci hodnocení finanční efektivnosti investičních variant; při stanovování základu tržní ceny podniku

Výhodou při sestavování cash flow je fakt, že není ovlivněna metodou odpisování majetku, protože při použití zrychleného i rovnoměrného odpisování vykáže účetní jednotka stejné peněžní toky. Naopak výsledek hospodaření se může do značné míry lišit, protože účetní odpisy nejsou spojeny s pohybem peněžních prostředků. (Růčková, 2015)

3.1.9 Přílohy

Rozsah příloh nemá pevnou strukturu, je závislý na oboru podnikání a konkrétní firmě. V krajních případech může mít i několik desítek stran. V rámci omezení počtu stran této kapitoly lze některé odklady z části umístit do seznamu a ten následně připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Do příloh je nutné uvést následující doložky:

- životopisy klíčových osobností,
- technické výkresy; obrázky výrobků,
- prospekty; analýza trhu; zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu,
- výpis z obchodního rejstříku,
- podklady z finanční oblasti; důležité smlouvy,

4 Analýza problému a současné situace

Podstatou této části práce bude především sběr relevantních informací popisující zkoumanou problematiku a následné analyzování získaných informací. Na základech analýzy budou posléze navržena konkrétní opatření, která by měla mít za cíl dopomoci dalšímu rozvoji podniku.

4.1 Exekutivní souhrn

Název a sídlo firmy

Navrátil Team s.r.o.

Brněnská 27c

682 01 Vyškov Czech Republic

IČ: 28358767

DIČ: CZ28358767

Podnikatelský záměr

- **Popis podnikání a produktů** – V současné době se firma zabývá výrobou kvalitního sportovního oblečení a sportovních dresů. Vyrábí hokejové, fotbalové, florbalové, cyklistické dresy, dresy pro paintball, americký fotbal a mnoho dalších sportovních odvětví. Dresy dodává jak ve standardizovaných designech, tak dle individuálních kritérií zákazníků. Veškeré sportovní dresy a sportovní oblečení vyrábí firma z kvalitních a osvědčených materiálů s maximálním důrazem na kvalitní zpracování, design a uživatelský komfort. Popis látek je realizován formou sublimačního tisku, což zaručuje nejvyšší možnou kvalitu tisku a maximální stálost barev.
- **Popis trhu** – firma působí na vyškovsku, kde nemá velkou konkurenci, vyjma dvou nejmenovaných firem. Zároveň však místo její působnosti není nejvýznamnějším odbytištěm firemních produktů. Firma má více než patnáctileté zkušenosti s výrobou a prodejem sportovního oblečení s celoevropskou působností. Své produkty dodává sportovním klubům

v Rakousku, Německu, Švýcarsku nebo Dánsku. V minulosti se podílela na tvorbě dresů pro oba letošní finalisty nejvyšší české hokejové soutěže Spartu Praha a Bílé Tygry Liberec.

- **Popis cílových skupin** – mezi hlavní cílové skupiny, které firma oslovuje, patří profesionální sportovní kluby a sdružení napříč nejpobulárnějšími evropskými sportovními odvětvími. Vzhledem k neustále rostoucí oblíbě obyvatelstva v organizovaném amatérském sportu, se na tomto poli otvírá možnost účinněji oslovovat také amatérská sdružení a snažit se vycházet vstříc i jejím individuálním požadavkům a skromnějším prostředkům. V poslední době se firmě díky jejím kontaktům podařilo úspěšně oslovit několik amatérských družstev a zásobit je svými produkty. Společnost si uvědomuje, že díky masovosti sportu, jsou možnosti odbytu mezi amatéry obrovské a významnější průnik na tento trh je tak pro firmu velikou výzvou. Vedení firmy dále zvažuje rozšíření nabízených produktů také do některých dalších sportů. V nedávné době se navíc firmě podařilo navázat velmi zajímavá obchodní partnerství s šipkaři a sportovními střelci, které se dle slov majitele jeví ekonomicky velmi výhodně a tržně velmi málo obsazeně.

Faktory úspěchu

Mezi nejdůležitější faktory úspěchu patří do značné míry velká stabilita a tradice firmy a s nimi spojené navázané, již fungující obchodní kontakty. Firma není životně závislá na nových řešeních, objevování nových trhů a získávání nových kontaktů. V krajním případě je schopna nějakou dobu fungovat samospádem, na základě vztahů z minulosti. Ovšem pro její další růst a rozvoj je podstatné naplňovat vizi společnosti a dále se rozvíjet.

Vzhledem k tomu, že firma používá vysoce kvalitní technologie výroby a materiály, je nutné snažit se držet ceny vstupů na přijatelné úrovni, aby nebylo nutné dramaticky zvyšovat ceny výstupu, které s sebou nese riziko ztráty zákazníka. Ceny výrobků firmy jsou nastaveny lehce nad průměrem obvyklým na daném trhu. Avšak kvalita výrobků, doprovodných služeb a striktní dodržování termínů dodání firmě často zákazníky vrací i od levnější a méně kvalitní konkurence.

Podnikové cíle

Firma Navrátil Team chce být stabilní a respektovanou firmou zejména na tuzemském a střeoevropském trhu. V případě příznivých tržních podmínek samozřejmě nehodlá svoji expanzi nijak brzdít. V dlouhodobějším horizontu by rádi rozšířili svoji výrobu o další sportovní odvětví, respektive výrobu sportovního oblečení pro tato nová odvětví. Velmi zajímavě se jeví rozšíření výrobního portfolia pro sportovní střílbu a šípky. Neméně důležitou vizí je pro firmu výraznější průnik do amatérského sportu, jak již bylo zníněno výše.

Firma si uvědomuje, že primárním cílem musí být uspokojení požadavků zákazníků, ze kterého potom další cíle logicky plynou. Splnění vysokých nároků zákazníků hodlá zajistit investicemi do zkvalitnění a rozšíření výroby. Dalším cílem je potom udržet stávající kvalifikované, zaškolené a spolehlivé zaměstnance, kterým chce nabídnout odpovídající podmínky a prostředí. Ve vztazích s vlastními zaměstnanci má firma prokazatelně mezery, což dokazuje série nedávných přechodů několika zaměstnanců k nedaleké konkurenci. V současné době firma intenzivně hledá schopného grafika pro doplnění stávajícího týmu.

Uvedených cílů by mělo být dosaženo zejména díky vysoké kvalitě a preciznosti provedení výrobků. Dále díky používání kvalitních, moderních a vyzkoušených materiálů. V neposlední řadě je třeba dále budovat nové a rozvíjet stávající odběratelsko-partnerské vztahy.

4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Společnost Navrátil Team si dobře uvědomuje globálnost a rozvětvenost sportu. O oba zmíněné faktory se opírá ve své filosofii, která je v jistých směrech jiná než u konkurence. Vedení firmy se po negativních zkušenostech z minulosti rozhodlo nespolehat pouze na rozhodující oběm odbytu v jednom hlavním sportu. Naopak se rozhodli pro poměrně výraznou diverzifikaci ve smyslu rozšíření výroby až na takový počet sportů, který nedokáže obsáhnout žádná konkurence. Přitom většinu rozšíření výroby dokáží realizovat na stávající výrobní kapacitě. Podle vyjádření vedení společnosti je právě tak vysoká míra diverzifikace hlavní předností firmy.

Velkou příležitostí vedení firmy nedávno objevilo naprosto nečekaně ve sportovních střelcích Zbrojovky. Ukázalo se, že střelci vůbec nepoužívají funkční materiály a střílí ve velice nepohodlných bundách a flisových mikinách. Následně začala vznikat spolupráce, díky které firma začíná dodávat sportovní dresy pro střelecký sport i do české reprezentace.

Jako velkou výzvu vidí firma průnik do profesionálního světa šipek. K velkému překvapení vedení firmy se na schůzce s jedním z představitelů šipkařského klubu zjistilo, že ekonomické možnosti sportovců v dané oblasti jsou na úrovni jezdců F1. To by mohlo potenciálně znamenat větší ochotu sportovců daného sportu odebírat větší množství výrobků v rámci jedné objednávky. Firma Navrátil Team se dlouho bránila zahájení výroby dresů pro individuální sport, ale zdá se, že šipky by mohly firemní strategii mírně nabourat. Existuje zde navíc možnost zásobovat celé kluby.

Značnou přednost udělala firma ze své původní slabiny. Zatímco dříve prakticky vůbec nevyužívala internet a do reklamy nedávala doslova nic, nyní se zdá, že se jí průnik na internet začíná vyplácet. Nárůst zájmu zákazníků je sice výrazný, ale na druhou stranu se jedná v drtivé většině o jednorázové zákazníky. Což je v ostrém kontrastu s portfoliem zákazníků získaných osobní formou, která byla v minulosti téměř výhradní formou oslovování potenciálních zákazníků. Zlepšení by mohla přinést intenzivnější a kvalitnější komunikace i se zákazníky přicházejícími z internetu a nastolení CRM ve firmě.

4.3 Charakteristika společnosti

Firma Navrátil Team s.r.o. se zabývá výrobou dresů. Vyrábí hokejové, fotbalové a běžecké dresy. Cyklistické oblečení, dresy pro paintball, šipky, americký fotbal, motokros, basketbal, americký fotbal či požární sport v různých velikostech. Dále dodává reklamní trička a předměty, klíčenky a šály.

Pro tisk se ve firmě používá v současnosti nejrozšířenější technologie sublimačního tisku. Zjednodušeně se jedná o přeměnu pevného skupenství na plynné, bez průběhu kapalně fáze. Používá se při tisku na 100% polyesterové materiály. Větší mechanickou odolnost dresů potištěných technologií sublimace zaručuje fakt, že barva se dostává do celé struktury látky a je tak více odolná vnějším vlivům.

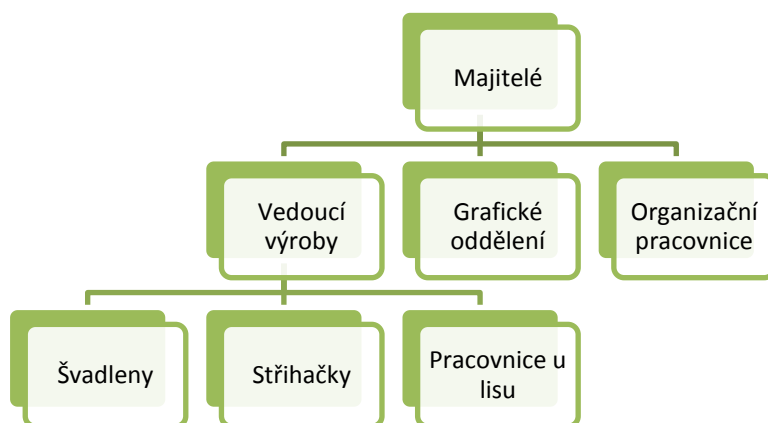
Na evropském trhu se firma pohybuje okolo 15 let s poměrně velkým úspěchem. V hokejovém odvětví firma vyhotovila dresy například pro týmy Vienna Capitals, Sparta Praha, Bílí Tygři Liberec, EC VSV, Hvidovre Ishockey Klub, Copenhagen Lions. Aktuálně spolupracují s firmou Škoda, pro kterou vyrobili 4000 fan dresů na letošní Mistrovství světa v hokeji. Z dalších sportů oblékají například českou střeleckou reprezentaci, vyškovské basketbalistky, ostravské Steelers (americký fotbal) atd. V minulosti se jejich logo objevovalo na dresech všech špičkových týmů nejvyšší švýcarské hokejové soutěže.

Velikostně se firma Navrátil Team řadí se svými 17 stálými zaměstnanci mezi menší podniky. Je však důležité zmínit, že část své výroby realizuje externě prostřednictvím šicích dílen, kterým nárazově zadává zakázky podle aktuální poptávky. Se zmíněnými dílnami spolupracuje dlouhodobě. Stejnou formu spolupráce praktikuje firma s některými členy designérského oddělení. Firma si navíc externě nechává vést účetnictví a využívá některé poradenské služby v rámci spolupráce s určitými odbornými společnostmi. O poradenských firmách se zmíním v jedné z následujících kapitol zabývajících se danou problematikou.

Při hloubějším prozkoumání organizační struktury firmy jsem došel k závěru, že má výrazně plochý charakter. Veškeré manažerské funkce ve firmě jsou vykonávány přímo majiteli, tedy ing. Navrátilem a jeho dvěma syny. Majitelé mají dále k dispozici jednu organizační pracovníci, která plní roli spojky mezi vedením a výrobou. Dohled nad výrobou vykonává jeden vedoucí výroby, který má zároveň odpovědnost za včasné vyhotovení zakázek a rozdělování práce mezi další podřízené. Ve výrobním oddělení pracuje 8 švadlen, 2 střihačky, 2 pracovnice u lisu a v designérském oddělení je momentálně 6 grafiků. Pokud nastane situace, že firma musí narychlo vyrobit objemnější zakázky, případně více menších zakázek najednou, dojde k oslovení některých externích pracovníků, s kterými firma dlouhodobě spolupracuje.

Obrázek 5: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní práce



4.3.1 Historie

Firma byla původně založena 29. února 2000 ing. Radoslavem Navrátillem, který začal podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Tehdejší sídlo firmy bylo situováno do Prostějova. Majitel nejprve doslova doma v garáži zvládnul technologii sublimace, která byla známa v tehdejší době jen v zahraničí a jako první s ní přišel na český trh. Do firmy vnesl poměrně osobité zásady, které byly vlastní jeho povaze. Společnost striktně nevydávala ani korunu na reklamu. Majitel sháněl zákazníky pro odbyt výhradně osobní formou prodeje až do roku 2003, kdy vznikly první webové stránky společnosti, které ovšem zcela postrádaly koncepci SEO optimalizace a jejich celkový přínos byl spíše informovat zákazníky, kteří na ně přicházeli cíleně na základě doporučení. Dalšími zásadami majitele bylo snaha o co nejvyšší kvalitu a striktní dodržování dodacích lhůt, což jsou zásady, které ve firmě přetrvávají dodnes.

Naprosto klíčovou událostí, která firmu postavila na nohy v prvních devíti letech fungování (2000-2009), bylo uzavření dlouhodobé spolupráce se Švýcarskou firmou Ochsner Sport, která je hlavním distributorem zápasových dresů pro elitní týmy nejvyšší švýcarské hokejové soutěže (National league A). Firma pana Navrátila však začal spoléhat na tuto spolupráci až 80% svého odbytů, což dnes sám majitel vidí jako velkou chybu. Na konci roku 2008 odešel do důchodu starý pan Ochsner a fungování firmy předal do rukou svých synů. Jeho synové však nenašli společnou řeč s panem Navrátillem, jeho firmu nechali dokončit pouze sezonu 2008/2009 a na následující

sezonu uzavřeli na dresy kontrakt s jinou firmou. V té době hrozil firmě reálně bankrot a dle slov původního majitele zažila velice těžké dva následující roky.

Poučena z problémů s Ochsner Sport se začala firma více diverzifikovat ve smyslu obchodování s více menšími odběrateli. Přesto pokračovala ve snaze zaujmout další významnou společnost a v roce 2006 poprvé oslovila rakouský řetězec se sportovním oblečením Sport2000. K finální dohodě s firmou Sport2000 však došlo až po 8 letech v roce 2014, čímž firma získala dalšího významného partnera.

V roce 2009 se z firmy stala společnost s ručením omezeným s názvem Navrátil Team s.r.o. K založení došlo přesně 2. 9. 2009 a nově se společníky pana ing. Radoslava Navrátila stali jeho synové Radek a Tomáš. Základní kapitál činil 200 000 Kč. Jednotlivé podíly společníků byly stanoveny na 66 000 Kč v případě pana Ing. Radoslava Navrátila i pana Tomáše Navrátila. V případě pana Radka Navrátila podíl činí 68 000 Kč (tedy 34 %). Současně se změnou právní formy firma přesídlila do Vyškova, kde sídlí dodnes a pronajala si tam prostory k podnikání. S příchodem obou synů pana Navrátila jsou do firmy vnášeny moderní trendy v oblasti propagace, zejména pak daleko větší využívání internetu. Díky tomu se začíná pozvolna měnit zákaznické portfolio až na nynějších 50 % zákazníků, kteří přicházejí díky fungující propagaci na webu.

Od roku 2007 do roku 2010 procházela firma obdobím nejistoty kvůli kolísání kurzu eura vůči české koruně. Vzhledem k jejímu zahraničnímu dosahu mnoho odběratelů hradilo vystavené faktury v eurech, ale data splatností u faktur samozřejmě nekorespondovala s daty vytvoření objednávek a dojednání podmínek. Pro firmu bylo výhodné oslabování koruny vůči euru, naopak její posilování firmě zahraniční tržby snižoval. K nečekanému posílení kurzu koruny vůči euru došlo například v druhé polovině roku 2007, v tomto trendu proběhla i první polovina roku 2008, zatímco v jeho druhé půlce kurz koruny klesl. V podobném duchu se nesly i další dva roky.

V posledních letech se začal na trhu stále více prosazovat nový hráč – Čína. Nikdo na domácím trhu nemohl konkurovat čínským dodavatelům v objemu výroby a v neuvěřitelně nízkých cenách. Firmě Navrátil Team s.r.o. se podařilo toto období přežít a přesvědčit své zákazníky o vysoké kvalitě svých výrobků, vysoké spolehlivosti dodávek a plnění termínů. Díky těmto přednostem a vysokému goodwillu firmy se firmě prozatím daří udržet si tržní pozici.

4.3.2 Cíle firmy, vlastníků a manažerů

Jak již bylo řečeno výše, vlastníci firmy jsou zároveň manažery a vedoucími představiteli firmy. Vlastnické a manažerské cíle se tedy od sebe navzájem nebudou lišit. V kapitole zabývající se historií jsem zmínil, že od roku 2000 do roku 2009 měla firma pouze jednoho vlastníka v podobě pana ing. Navrátila. Když v roce 2009 došlo k přepisu firmy na s.r.o. a do firmy majetkově vstoupili synové pana Navrátila, začalo docházet k názorovým rozdílům mezi otcem a oběma syny. Zatímco pan ing. Navrátil razil strategii fungování společnosti bez reklam a moderních médií, synové se snažili prosadit větší propagaci firmy pomocí internetu. V konečném důsledku došlo k rozdělení kompetencí a odpovědností. Původní zakladatel společnosti pan ing. Navrátil má na starosti komunikaci se zákazníky na základě osobních kontaktů s dlouhodobými partnery a stejně se snaží jednat i s potenciálními zákazníky. Synové pana Navrátila společně pracují na zdokonalování celé marketingové koncepce společnosti a snaží se firmě přivádět nové zákazníky prostřednictvím nových médií.

Na všech vlastnících je vidět, že jim na firmě velmi záleží a považují ji za skutečně rodinný klenot. Při diskuzi je však na každém vidět poněkud jiný motiv a podepisuje se i věk zúčastněných. Panu ing. Navrátilovi jde zejména o udržování vztahů s klíčovými odběrateli a pomalu předává víc a víc kompetencí na své syny. Oba jeho synové jsou daleko progresivnější a snaží se firmu rozvíjet, přičemž používají hodně odlišné metody než jejich otec. Přesto se jim podařilo svého otce pro mnoho svých nápadů a rozhodně se nedá říct, že by navzájem soupeřili a firmě tak škodili nejednotností ve strategii. Podle slov vedení se velmi často konají jednání, zejména při řešení klíčových otázek, na která jsou zváni i odborníci z daných oblastí a k nalezení řešení se často využívají kolektivní metody, jako např. brainstorming.

Za kolektivní cíl, který všechny vlastníky spojuje, považují cíl firmy, na jehož jednotlivých částech se vlastníci shodují. Jedná se zejména o udržení vysoké kvality výrobků v odpovídající cenové hladině, udržení si tržní pozice zejména na klíčových trzích, vytvořit odpovídající podmínky pro zaměstnance a zamezit tak jejich fluktuaci. Dalším klíčovým cílem pro následující období je vyřešit stěhování do jiných prostor a zabránit tak zvyšujícím se nákladům na nájemné ve starých prostorách, které výrazně zatěžuje firemní rozpočet. Dále se firma chce pokusit proniknout na další trhy, zvýšit tak diverzifikaci své výroby a tím snížit riziko. Za velmi důležité považuje firma

udržení si pověsti spolehlivé společnosti, týkající se zejména dodržování stanovených lhůt dodání a standardů kvality.

4.3.3 Další pracovníci firmy

Chod firmy zajišťují kromě vlastníků také pracovníci výrobního úseku, na které dohlíží vedoucí výroby. Grafické studio podléhá přímo vedení firmy a všichni jednotliví zaměstnanci v oddělení mají stejnou pozici. Přenos základních informací a pokynů napříč všemi úseky firmy zajišťuje organizační pracovnice.

- **Designéři/grafici** – Minimálními požadavky pro pracovníky grafického úseku je vzdělání v oboru grafického designu, většina pracovníků daného úseku má absolvované středoškolské vzdělání s maturitou. Firma většinou najímá vyzkoušené grafiky s praxí, velmi často na základě doporučení lidí z oboru.
- **Organizační pracovnice** – Při hledání zaměstnankyně na pozici organizační pracovnice (asistentky) byly vzneseny následující požadavky: středoškolské vzdělání, vysoké komunikační a organizační schopnosti, pozitivní přístup a příjemné vystupování. Důvodem k vytvoření této pozice bylo funkční propojení vedení firmy s jednotlivými výrobními úseky a celkové zlepšení komunikace napříč společností.
- **Vedoucí výroby** – Jedná se o pracovní pozici, která byla vytvořena až postupem času díky zvyšujícím se schopnostem a lepším možnostem uplatnění jednoho ze zaměstnanců. Nyní má tento pracovník na starosti všechny pracovníky výroby, vyjma grafiků. Má odpovědnost za kvalitativní provedení všech zakázek, včetně dodržení stanovených termínů. V rámci hierarchického řetězce podléhá vedoucí výroby přímo majitelům firmy.
- **Švadleny** – Nároky na vzdělání švadlen jsou přirozeně nižší. Plně postačuje vyučení v oboru na střední odborné škole nebo na středním odborném učilišti. Důležitá té hlavně spolehlivost a dobrá pracovní morálka. Firma svoje švadleny dlouhodobě zaměstnává a snaží se jim zajistit takové podmínky, aby snížila nebezpečí jejich odchodu ke konkurenci.
- **Pracovnice u lisu** – Pro pracovníky u lisu jsou nejdůležitějšími vlastnostmi zejména opatrnost, pečlivost a manuální zručnost. Důležité je zachovávat

bezpečnost práce, protože v krajním případě může dojít i k rozdrčení končetin a následné amputaci. Firma na tyto pozice pro vybírá svědomité a vysoce odpovědné osoby. Požadované je minimálně vyučení na středním odborném učilišti, přičemž obor nerozhoduje. Firma je schopna uchazeče zaškolit. Předmětem práce na zmíněné pozici je manuální práce s látkou, vizuální kontrola lisování grafiky, údržba lisu a práce ve stoje.

- **Střihačky** – Minimální podmínkou pro přijetí střihačky bylo absolvování základní a nějaké praktické školy, výhodou by byla nějaká škola v oboru např. pánská/dámská krejčová. Zároveň bylo vysoce žádoucí, aby uchazeči měli za sebou praxi se stříháním textilií. Dalšími podmínkami přijetí bylo mimo jiné manuální zručnost, znalost materiálů, spolehlivost, kreativita a ochota pracovat.

4.3.4 Poradci

Firma využívá několik specializovaných organizací nebo jednotlivců v oborech, na které nemá v rámci své organizace specialisty a zároveň se v nich potřebuje orientovat, přičemž se jí ekonomicky nevyplatí zaměstnávat specialisty z těchto oborů na hlavní pracovní poměr.

Jedná se o následující druhy služeb:

- **Právní služby, JUDr. František Vepřek** – Firma Navrátil Team využívá advokátních služeb pana Vepřeka již od dob, kdy sídlila v Prostějově. JUDr. František Vepřek se zaměřuje na občanské, bytové, obchodní, pracovní i pozemkové, lesní a vodní právo. K využití advokátních služeb firma sahá spíše v krajních případech. Odměny plynoucí advokátovi jsou vypláceny jako smluvní odměny, podle náročnosti daného úkonu.
- **Vedení účetnictví** – Firma využívá externí vedení účetnictví od nejmenované osoby na základě dohody o provedení práce. Obsahem těchto služeb je zpracování mezd, daňová evidence, vedení účetnictví, zpracování daňových přiznání a jednání se státní správou.
- **SEO optimalizace, Agionet** – Rozhodnutí firmy najmout si specialisty na propagaci na internetu se ukázalo jako velmi dobrý krok. Firemní web se po

zadání klíčových slov zobrazuje na prvním místě, hned za placenými pozicemi jak na Googlu tak na Seznam.cz. Návštěvníků stránek přibýlo, navíc zůstávají déle a procento návštěvníků, kteří se stanou zákazníky a učiní objednávku, se také zvýšilo.

Tabulka 2: Rozsah a cena služeb SEO optimalizace

Zdroj: Vlastní práce

Druh služby	cena (v Kč)
základní analýza a návrh řešení	2 500
základní úprava stránek	5 000
registrace do katalogových serverů	2 000
úpravy textů, specializace článků na konkrétní klíčová slova	6 500
Suma	16 000

Firma se navíc s Agionetem dohodla na další součinnosti a zakoupila si balíček služeb, za které platí 4.000 Kč měsíčně. Konkrétně se jedná o měsíční statistiku, zkrácený report, hodinová konzultace jednou za měsíc, výměna zpětných odkazů bez specifikace, 4 hodiny SEO optimalizace dle výsledků ze statistik.

4.4 Výsledky dotazníkových šetření

Pro důkladnější analýzu současné situace firmy byly vyhotoveny 2 druhy dotazníků, které přinesly cenné informace potvrzující domněnky analytické části související s nutností zlepšení vztahů se zákazníky, zefektivnění propagace, zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

4.4.1 Vztahy se zákazníky a úroveň propagace

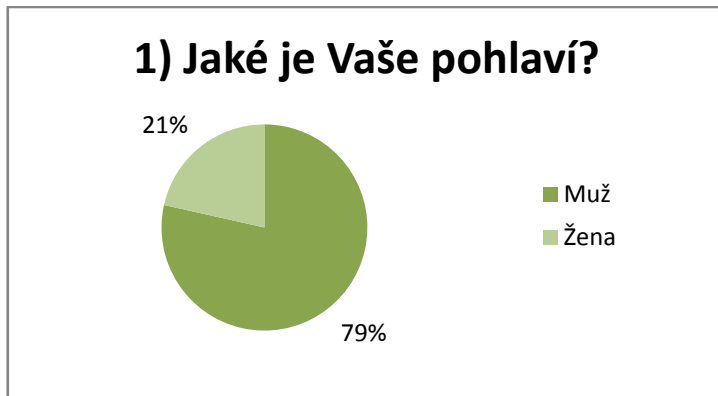
Dotazník byl vypracován za účelem zjištění současné úrovně řízení vztahů se zákazníky a zároveň z důvodu zjištění možností případného zdokonalení firemní propagace. Do dotazníku bylo umístěno 8 otázek, na které se uvolilo odpovědět celkem 107 respondentů. Jedná se o zákazníky, kteří aspoň jednou učinili objednávku u firmy Navrátil Team. Dotazníky byly zákazníkům doručeny ve spolupráci s firmou pomocí e-mailové komunikace, přičemž 107 dotazníků se vrátilo zpátky. Dotazník byl anonymní, respondenti vyplňovali pouze pohlaví a věk.

1. Otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka pomůže zejména při rozdělování zákazníků do jednotlivých segmentů.

Graf 1: Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?

Zdroj: Vlastní práce



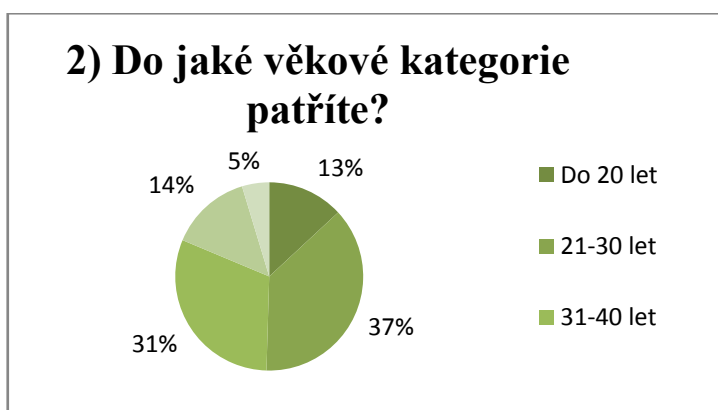
Z grafu je patrné, že firemní zákazníci jsou především muži. Zkoumaný vzorek zákazníků tvoří 107 respondentů a celých 84 z nich byli muži, zatímco ženy zastupovalo jen 23 respondentek.

2. Otázka: Do jaké věkové kategorie patříte?

Tato otázka v zásadě dotváří pohled na zákaznické portfolio a pomáhá uvědomit si, jaké jsou klíčové segmenty firmy.

Graf 2: Otázka č.2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Zdroj: Vlastní práce

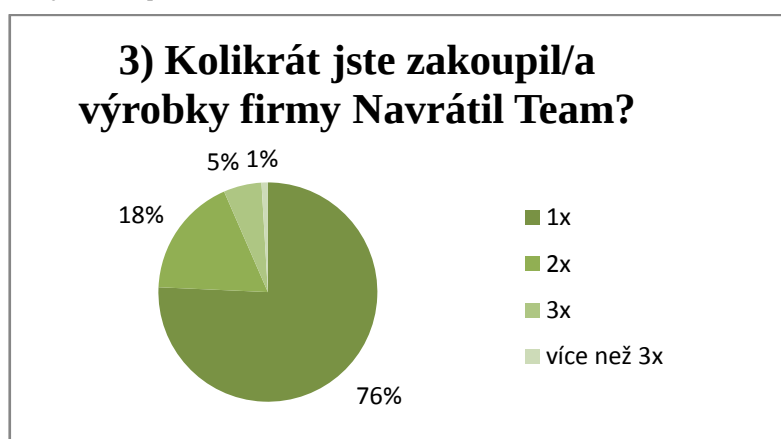


Otázka umožňovala rozčlenit zákazníky do pěti věkových skupin. Z grafu je patrné, že velkou většinu respondentů tvoří lidé ve věku od 21 do 40 let, celkem se jedná o 68 % všech účastníků výzkumu.

3. Otázka: Kolikrát jste zakoupil/a výrobky firmy Navrátil Team?

Smyslem otázky je uvědomit si, jaký podíl zákazníků z celku se firmě vrací v podobě dalších učiněných objednávek. Analýzou výsledků je mimo jiné možné zjistit jak kvalitně firmy pracují se stávajícími zákazníky, které se jí již jednou podařilo získat.

Graf 3: Otázka č.3: Kolikrát jste zakoupil/a výrobky firmy Navrátil Team?
Zdroj: Vlastní práce



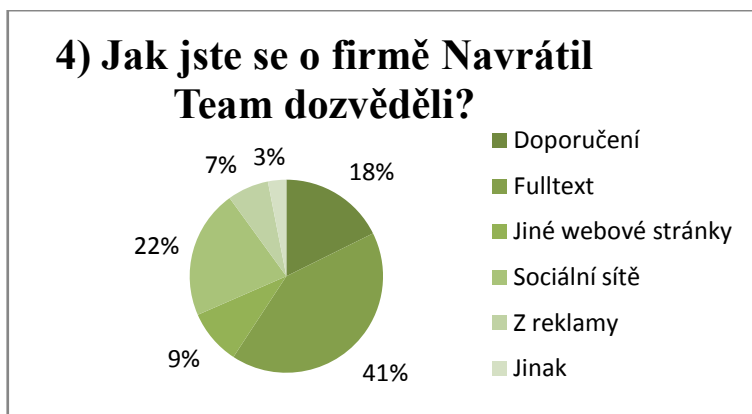
Z výsledku analýzy této otázky plyne, že drtivou většinu respondentů tvoří zákazníci, kteří nakoupili u firmy jen jednorázově a pro druhý nákup buď neshledali důvody, nebo vyhledali konkurenčního výrobce. Můžeme vidět, že 76 % respondentů nakoupilo u firmy pouze v jednom případě, dvakrát nakoupilo 18 % oslovených, třikrát pouze 5 % a více než třikrát již téměř nikdo.

4. Otázka: Jak jste se o firmě Navrátil Team dozvěděli?

Za pomoci vyhodnocení zmíněné otázky může firma dojít k závěru, které formy propagace jsou účinné, které by bylo potřeba zlepšit a jakým způsobem by firma mohla propagaci zefektivnit jako celek.

Graf 4: Otázka č.4: Jak jste se o firmě Navrátil Team dozvěděli?

Zdroj: Vlastní práce



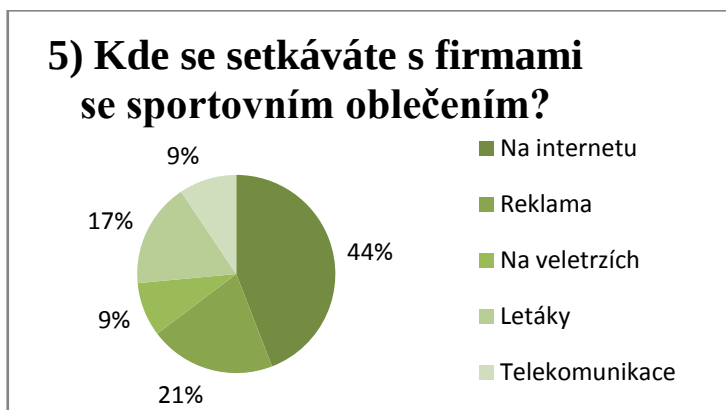
V grafu si můžeme všimnout velkého zastoupení respondentů, kteří uvedli, že se k firmě dostali přes fulltextové vyhledávače (konkrétně 41%). To potvrzuje, že firma má celkově propracovanou SEO optimalizaci. Na základě doporučení se o firmě ozvědělo 18 % respondentů, zatímco na základě zpětných odkazů z jiných stránek se k firmě dostalo jen 9 % oslovených. Poměrně značný podíl zákazníků se o firmě dozvěděl díky aktivitě na sociálních sítích, což také potvrzuje oprávněnost této firemní strategie. Velmi malý podíl oslovených -zákazníků na firmu narazil pomocí nějakého druhu reklamy.

5. Otázka: Kde se setkáváte s firmami se sportovním oblečením?

Vyhodnocením této otázky může firmě pomoci pochopit, jaké formy propagace využívají její konkurenti a jak jsou které její druhy účinné.

Graf 5: Otázka číslo 5: Kde se setkáváte s firmami se sportovním oblečením?

Zdroj: Vlastní práce

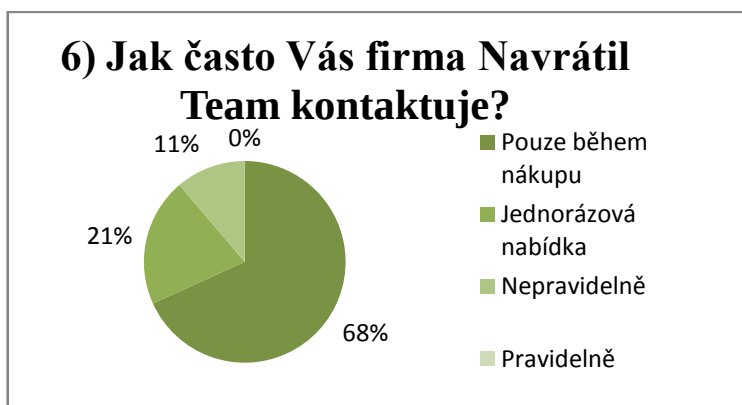


Výsledky analýzy 5. otázky ukazují možný směr, kterým by se mohla firma dát a tím je propagace pomocí internetu. Oslovení zákazníci zodpověděli ve 44 % případů, že s firmami se sportovním oblečením se setkávají zejména na internetu. Lze se proto oprávněně domnívat, že prostředky vynaložené do zmíněné formy propagace by našly nejlepší zhodnocení. V 21 % případů respondenty oslovila reklama na sportovních akcích formou nášivek na dresech, billboardů, sponzorských darů atd. Opodstatněnost tvorby letáků zase potvrzuje 17 % respondentů, kteří se s firmami daného druhu setkávají na letácích umístěných na nejružnějších sportovních akcích, kde se střetává odborná veřejnost.

6. Otázka: Jak často Vás firma Navrátil Team kontaktuje?

Otázka měla za úkol ukázat, jak často a kvalitně firma komunikuje se svými stávajícími zákazníky.

Graf 6: Otázka č.6: Jak často Vás firma Navrátil Team kontaktuje?
Zdroj: Vlastní práce



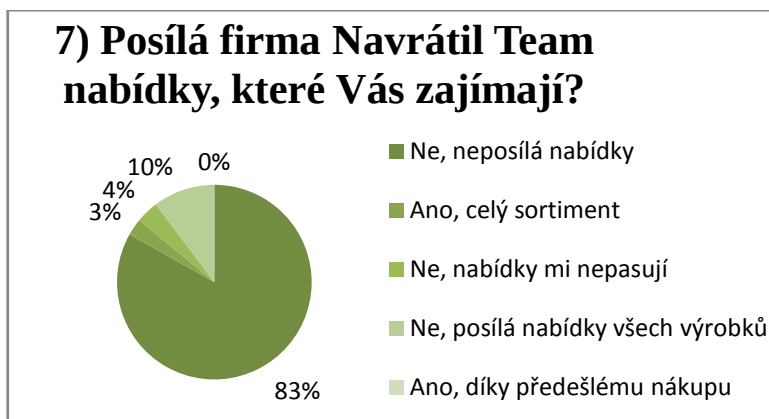
Výsledek ukazuje, že firma ve většině případů zákazníky po skončení nákupu vůbec nekontaktuje. V případě, že se firma rozhodně zákazníky kontaktovat, často se jedná o nahodilé jednorázové akce pouze u některých zákazníků. Pouze 32 % respondentů uvedlo, že je firma oslovila více než jednou.

7. Otázka: Posílá firma Navrátil Team nabídky, které Vás zajímají?

Smyslem otázky je zjistit jak efektivně dokáže firma pracovat se stávajícími zákazníky a zda by nebylo vhodné implementovat do firmy systém, který by pomohl s celkovým řízením vztahů se zákazníky.

Graf 7: Otázka č.7: Posílá firma Navrátil Team nabídky, které Vás zajímají?

Zdroj: Vlastní práce



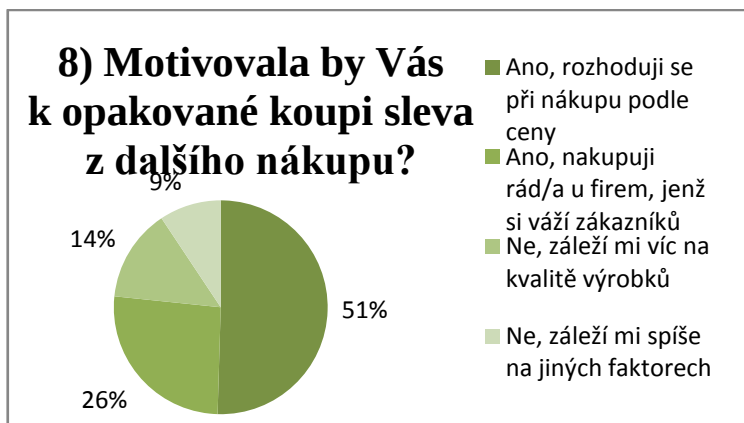
Z vyhodnocení otázky číslo 7 je vidět, že firma příliš nedbá na udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. V drtivé většině případů neposílá zákazníkům, kteří již v minulosti nějakou objednávku u firmy učinili žádné nové nabídky. Pokud se tak děje, jedná se o nahodilé jevy u některých vybraných zákazníků, přičemž zjevně není brán v úvahu konkrétní typ zákazníka, na základě čeho by mu bylo možno nabídku vyfiltrovat.

8. Otázka: Motivovala by Vás k opakované koupi sleva z dalšího nákupu?

Zmíněná otázka má za úkol zjistit, jaké motivy by mohli vést zákazníky firmy k opakovaným nákupům.

Graf 8: Otázka č.8: Motivovala by Vás k opakované koupi sleva z dalšího nákupu?

Zdroj: Vlastní práce



Z grafu je zcela zřejmé, že důsledná práce se zákazníky má své opodstatnění. Více než polovina oslovených zákazníků uvádí, že motiv slevy z opakovaných nákupů by mohl v jejich nákupním rozhodování hrát určitou roli. Pouze 14 % oslovených dává přednost kvalitě, zatímco 9 % záleží na jiných faktorech.

4.4.2 Zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců

Následující dotazník byl zpracován na základě podnětu od vedení firmy, které znepokojil odliv některých zaměstnanců v minulých měsících. Hlavním motivem pro jeho vypracování, je zjištění důvodů časté fluktuace zaměstnanců a jejich efektivnějšímu předcházení. Dalším důvodem je potom snaha o větší produktivitu práce zejména v krizových měsících mezi sezonami. V rámci hodnocení výsledků dotazníku je nutné mít na paměti, že ačkoliv byl dotazník vyplňován anonymně, nemusí jít ve všech případech o objektivní hodnocení, neboť ve firmě nepracuje mnoho zaměstnanců a někteří z nich mohli mít strach uvést odpovědi stoprocentně pravdivě. Právě při kombinaci výše zmíněného tvrzení s faktem, že ve firmě pracuje pouze 17 zaměstnanců je třeba k vyhodnocování přistupovat mnohem více individuálně, než tomu bylo v případě dotazníkového šetření se zákazníky, kdy sledovaným objektem byl podstatně větší vzorek respondentů, kteří navíc nejsou firmě ničím povinováni ani na ní nesou nijak fakticky závislí.

1. Otázka: Přemýšleli jste v poslední době o změně zaměstnání?

Cílem analýzy této otázky je zjištění, u jakého počtu zaměstnanců reálně hrozí jejich případná ztráta.

Graf 9: Otázka č.1/Dotazník 2: Přemýšleli jste v poslední době o změně zaměstnání?
Zdroj: Vlastní práce

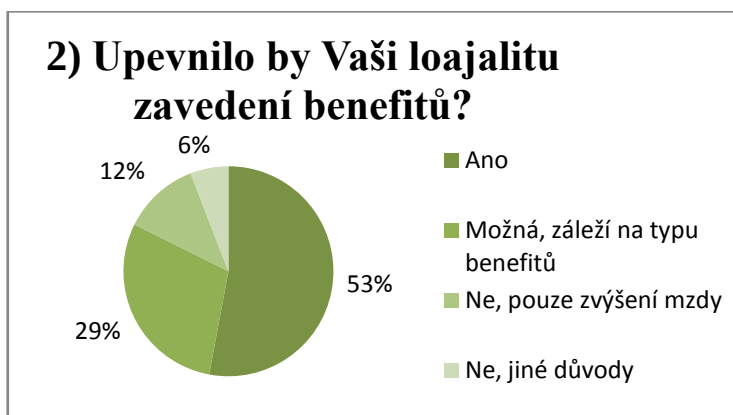


Z grafu je patrné, že ve firmě panuje u většiny zaměstnanců relativní spokojenost se současnou situací. Varovným signálem však je převládající názor u některých zaměstnanců, kteří se domnívají, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Dva zaměstnanci se dokonce vyjádřili ve smyslu, že v minulosti obdrželi z jejich pohledu lepší pracovní nabídku.

2. Otázka: Upevnilo by Vaši loajalitu zavedení hmotných a nehmotných benefitů?

Uvedená otázka má za cíl zjistit, jakým způsobem by zaměstnanci reagovali na zavedení hmotných, nehmotných nebo obou forem benefitů.

Graf 10: Otázka č.2/Dotazník 2: Upevnilo by Vaši loajalitu zavedení benefitů?
Zdroj: Vlastní práce

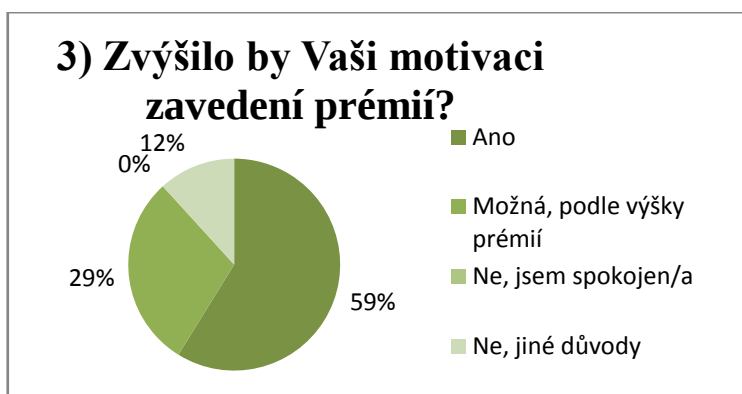


Z analýzy druhé otázky vyplývá zjištění, že více než 80% zaměstnanců by zřejmě zavedení tohoto způsobu motivace uvítalo. Někteří z nich však své kladné stanovisko podmiňují druhem zvoleného benefitu. Pouze dva zaměstnanci by ocenili pouze jednoduché navýšení fixních mezd a jeden uvedl jako odpověď „ne, jiné důvody“.

3. Otázka: Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení prémie za dobře a včas odvedenou práci?

Analyzovaná otázka si klade za cíl zjistit, jakým způsobem by zaměstnanci reagovali na možnost eventuelního přivýdělníku formou pohyblivé složky platu, aniž by byli nějak ohroženi na dosavadní fixní výši mezd.

Graf 11: Otázka č.3/Dotazník 2: Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení prémie za dobře a včas odvedenou práci?
Zdroj: Vlastní práce



Na základě přiloženého grafu můžeme tvrdit, že téměř všichni zaměstnanci se shodují na pozitivním motivačním efektu zavedení bonusů za kvalitně odvedenou práci v rámci sjednaných termínů. Část z nich ovšem zvýšení míry motivace zohledňuje v závislosti na výši případných odměn.

4.4.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky anketového šetření jasně prokazují, že má smysl se nadále zabývat možnostmi zlepšování vztahů se zákazníky, zvyšování motivace zaměstnanců i snahou o zefektivňování propagace firmy a jejích produktů. Výsledky prvního dotazníkového šetření dokazují velké podcenění řízení vztahů se zákazníky a zároveň velké možnosti pro zlešení. Současně potvrzují správný směr, kterým se firma postupně vydává, tedy cestu internetové formy propagace. Zároveň jsou však odhaleny i možnosti zlepšení propagace, které by firma mohla okopírovat od konkurence. Výsledky ankety zaměřené na zvýšení motivace a snížení fluktuace zaměstnanců potvrzuje domněnky majitelů, kteří vidí velké riziko v možném odchodu dalších klíčových zaměstnanců. Zároveň však pomocí dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ochotni akceptovat různé motivační prvky, které mohou pomoci výše zmíněnou fluktuaci zmírnit nebo úplně odstranit.

4.5 Analýza trhu, konkurence a okolí

4.5.1 SWOT analýza

Silné stránky

- Firma Navrátil Team má poměrně nízký počet zaměstnanců, konkrétně se jedná o 17 pracovníků. Svým charakterem jde přirovnat spíše k rodinné firmě, a to nejen díky tomu, že celou firmu vlastní rodina Navrátilů. S nízkým počtem zaměstnanců klesají nároky na mzdy a v přátelském, takřka rodinném prostředí zase obecně stoupá produktivita práce.
- Další silnou stránkou je používání kvalitních, moderních materiálů a vysoký komfort oblečení.
- Maximální stálost barev a nejvyšší kvalitu tisku firmě zaručuje použití technologie sublimačního tisku.
- Na vysokém standardu je také marketingová aktivita společnosti, zejména potom v oblasti propagace. Firma zachytila moderní trendy a snaží se působit na co největším počtu sociálních sítí, včetně Youtube, Facebooku atd. Své účty a stránky navíc velmi často aktualizuje. Vedení firmy navíc velmi uvážlivě zvolilo název webových stránek. Na první pohled je zřejmé, že se firma zaobírá SEO optimalizací, neboť ve fulltextových vyhledávacích vyjíždí na čelních pozicích při zadávání slov, souvisejících s výrobou sportovního vybavení.
- Velice kladně lze hodnotit široký sortiment, který je nabízen.
- Ve většině sportovních odvětví má firma několikaleté zkušenosti a rozvinuté odběratelsko-dodavatelské vztahy, z nichž několik funguje na základě víceleté spolupráce.
- Firma je schopna přizpůsobit se individuálním přáním zákazníka.

Slabé stránky

- Vzhledem k mezinárodnímu renomé společnosti je s podivem, že na webových stránkách není k dispozici větší množství jazykových mutací. Dokonce i angličtina je teprve ve vývoji.

- Dále firma poměrně neobratně zavádí specifická řešení provedení dresů pro jednotlivé sporty. Jedná se zejména o sporty, které firma bere jako okrajové, co se týče jejich oblastí zájmů. Jako příklad lze uvést řešení florbalových trenýrek, které jsou pro toto odvětví příliš krátké.
- Vzhledem k nutnosti udržet si vysoký standard výrobků, musí firma průběžně investovat do nejnovějších technologií výroby, tak do materiálu, což s sebou nese zatížení, které se musí zohlednit ve finální ceně výrobku. Vyšší technologickou náročnost a složitost přináší také neustálé rozšiřování sortimentu, který firma nabízí.

Příležitosti

- Stále existuje mnoho trhů, na které se firmě zatím nepodařilo proniknout. Jedná se zejména o země v rámci EU.
- Trh sportu a jeho vybavení je roztržštěný po celém světě a nároky každého sportovního odvětví jsou značně specifické. Žádná firma není schopna dokonale obsloužit celou sportovní obec. Je zde možnost více se specializovat na konkrétní odvětví a stát se významným hráčem na trhu daného sportu.
- Mnoho zákazníků je nespokojeno se svými dodavateli, zejména noví lidé a nové týmy ve sportovní rodině, kteří ještě nemají vybudované kvalitní vztahy s dodavateli a stále hledají lepší varianty. Existuje tedy dobrá pravděpodobnost jejich přetažení.
- Firma by se dále měla snažit získávat nové odběratele, zejména v odvětvích, ve kterých jich tolik nemá, aby využila nově budované kapacity.
- V rámci výrobních podniků existuje celá řada dotačních programů, které je potřeba sledovat a využívat. Včas zpracovat projekty pro žádost o dotace.

Hrozby

- S rostoucí oblibou sportu se zvyšuje aktivita podniků v těchto odvětvích působících a zvyšuje se tak konkurence. Je třeba proto držet výrobky na takové kvalitativní a cenové hladině, která zajistí dostatečný odbyt.

- Jistou formou hrozby se jeví i současná migrační krize Evropy, která s sebou nese nejistou budoucnost nejen v oblasti bezpečnosti.
- Vzhledem k tomu, že některá výrobní odvětví, jako například hokejové a fotbalové dresy ve firmě fungují už řadu let, může dojít k selhávání staršího zařízení v důsledku opotřebení. Je nutné myslet na průběžnou revitalizaci podniku.
- Zamýšlený nový vstup na další trhy musí být dobře promyšlený, aby nedocházelo ke ztrátám v důsledku slabé poptávky a současnému nevytížení nového výrobního zařízení. Nové stroje je navíc potřeba důkladně prozkoušet ještě před jejich zakoupením.

4.5.2 Analýza mikroprostředí

4.5.2.1 Analýza podniku

Firma se po převedení na společnost s ručením omezeným rozrostla o další dva majitele v podobě synů pana ing. Radoslava Navrátila a došlo k přerozdělení kompetencí a odpovědností. Synům pana Navrátila se podařilo prosadit modernější přístupy zejména v oblasti marketingu a začal se více používat internet ve smyslu prezentace a komunikace se zákazníky. Do té chvíle se veškerá komunikace se zákazníky a obchodními partnery odehrávala formou osobního kontaktu, vedenou osobou pana ing. Navrátila, který jezdil osobně prakticky po celé Evropě, kde se střetával s nejvýznamnějšími partnery. Od zmíněného vstupu synů původně jediného majitele došlo ke značné diverzifikaci zákazníků. Nyní zhruba 50% z nich tvoří zákazníci přilákání formou internetu a reklamy na něm umístěné. Dalších 50% tvoří dlouhodobí partneři, se kterými firma udržuje obchodní vztahy díky osobě pana ing. Navrátila a jeho osobní zainteresovanosti. Jako příklad mohu uvést například tým Vienna Capitals hrající mezinárodní EBEL ligu, se kterým firma spolupracuje nepřetržitě posledních 15 let. Vedení společnosti má za to, že zatímco v minulých letech výkonnost podniku odpovídala sinusoidě a lepší období pravidelně střídala ta horší, nyní přichází fáze mírného růstu.

4.5.2.2 Analýza konkurence

Analýzu konkurence můžeme v tomto případě měřit ve dvou rovinách. Jedna rovina je tuzemský trh a druhá rovina představuje evropský trh především na území EU. V evropském měřítku jsou konkurenti velmi nepřehledně rozesteti prakticky po celé mapě Evropy. Tvoří je menší živnostníci, ale i menší firmy. Obsáhnout všechny evropské konkurenty a důkladně je zanalyzovat by bylo pro firmu tak malých rozměrů velmi finančně náročné a do jisté míry postrádající smysl. Proto se v následujících odstavcích zaměřím na největší hráče na domácím trhu.

- **DD Sport**

Značka DD Sport představuje pro Navrátil Team největší konkurenci zejména ve schopnosti obsáhnout velké množství sportů, navíc používají stejně kvalitní polyesterové materiály a stejnou sublimační technologii tisku. V podstatě díky tomu dokáží konkurovat firmě Navrátil Team ve všech jejích hlavních přednostech. Ceny a kvalita materiálů jsou na srovnatelné úrovni. Narozdíl od Navrátil Teamu ale DD Sport nedisponuje tak kvalitně propracovaným konfiguratorem, ve kterém si zákazníci mohou do detailu vytvořit svůj dres.

- **GD, s. r. o.**

Firma GD, s.r.o. nabízí poměrně široký sortiment zboží, avšak do Navrátil Teamu jí pár sportů zchází. Ceny jsou nepatrně vyšší než u sledované firmy, ale při odběru menšího počtu kusů je nákup výhodnější než u Navrátil Teamu. GD, s.r.o. dále využívá externích dodavatelů materiálu, stejně jako Navrátil Team si nechávají šít dresy a doplňky v externích šicích dílnách. Společnost má poměrně dobře propracované webové stránky.

- **Bison sportswear**

Společnost na první pohled provozuje poměrně nepřehledné a designově zastaralé webové stránky. Vzbuzují dojem, jako by pro ně byla využita šablona, což oproti konkurentům vypadá jako značná nevýhoda. Jedná se však pouze o estetický problém. Společnost se velmi věnuje SEO optimalizaci a velmi aktivně využívá Facebook. Stejně jako většina konkurentů používá metodu sublimačního tisku

a zákazníci si mohou vybrat z několika druhů materiálu. Společnost navíc nabízí dresy k poměrně netradičním sportům jako lakros, rugby nebo vodácký sport. Ceny jsou oproti Navrátil Teamu poměrně vysoké.

- **BOHÁČEK-SPORT**

Firma se oproti společnosti Navrátil Team specializuje spíše na domácí klientelu. Nabízí dresy pouze ke čtyřem sportům (hokeji, fotbalu, cyklistice a rugby). Webové stránky zcela postrádají konfigurátor tvorby dresů, takže je nutné sestavovat dresy ve spolupráci s grafiky firmy a nutná je tedy osobní návštěva. Firma se snaží působit na sociálních sítích, jakými jsou Facebook nebo Twitter. Ceník firmy je na webových stránkách nedohledatelný. Jedná se však o místního konkurenta, který stejně jako Navrátil Team sídlí přímo ve Vyškově.

- **Kalas Sportswear, s.r.o.**

Firma používá technologii sublimace stejně jako konkurenti. Oproti ostatním však provozuje vlastní šicí dílnu, zatímco ostatní konkurenti v odvětví využívají externích služeb šití dresů. Momentálně se společnost specializuje výhradně na cyklistiku, takže je pouze okrajovým konkurentem Navrátil Teamu. Dále společnost provozuje poměrně přehledné, designově povedené webové stránky, ze kterých je možné se proklikat na E-shop. V rámci propagace potom firma používá PPC reklamu na Seznam.cz i Googlu. Aktivní je i na poli sponzoringu. Jako velmi vysoké oproti konkurenci se však jeví ceny výrobků.

4.5.2.3 Analýza dodavatelů

- **Electron spol. s.r.o.** - firma dodává a servisuje velkoplošné sublimační tiskárny značky Mimaki a barvy určené k sublimačnímu tisku
- **ErgoSoft** – švýcarská firma dodávající software pro tisk.
- **Sdružení Práh** – dodavatel textilu
- **Garmondi CZ s.r.o.** – dodavatel textilu
- **ADLER Czech, a.s.** – dodavatel textilu

- **Sims Recycling Solutions s.r.o.** – dodavatel ekonomicky výhodné, repasované výpočetní techniky jako např. stolní počítače, notebooky, tiskárny, serverové produkty, monitory, mobilní zařízení a příslušenství
- **Celox, a.s.** – dodavatel papírů

4.5.2.4 Analýza distribučních článků a zákazníků

Firma se začala od roku 2009 daleko více prosazovat přes internet a jeho formy propagace. S přijetím této strategie začalo růst i povědomí o značce „výroba dresů“, kterou má firma zaregistrovanou pro český trh. Díky tomu firma nyní prodává daleko více koncovým zákazníkům, oslovuje především profesionální sportovní kluby a amatérská sdružení. Přesto část svého odbytu stále realizuje přes distributory stejně jako v minulosti. V nedávné době se firmě podařilo uzavřít kontrakt s rakouským řetězcem Sport 2000. V minulosti firma dlouhodobě spolupracovala se švýcarským gigantem – firmou Ochsner Sport, který zásobuje hokejovými dresy elitní kluby tamní nejvyšší hokejové soutěže. Po změně vlastníků firmy Ochsner Sport se však toto dlouholeté spojení přerušilo.

Ještě v nedávné době většina produkce firmy (cca 80%) směřovala do Švýcarska, a to zejména díky smlouvě s výše zmíněnou firmou Ochsner Sport. Nyní i díky propracovanější propagaci zhruba 40% zákazníků pochází z České republiky, jsou to většinou sportovní kluby a různé sportovní organizace. Zbytek zákazníků je z Rakouska, Švýcarska, Dánska, Holandska, Německa a Francie. V drtivé většině jsou zákazníky různé formy sportovních uskupení stejně jako na českém trhu. S jednotlivci firma spolupracuje jen málo, a to zejména z ekonomických důvodů.

4.5.3 PESTEL analýza

4.5.3.1 Politické a právní faktory

Stejně jako v dalších vyspělých západních státech je možné i na území České republiky svobodně podnikat. Regulace podnikání v případě výroby sportovních doplňků, dresů a vlajek je jedním z odvětví podnikatelské činnosti, které je regulováno méně. A právě do tohoto odvětví spadá i společnost Navrátil Team s.r.o.

Podmínky podnikání v oblasti výroby jsou upraveny obchodním a občanským zákoníkem. Jakožto plátce DPH ovlivňuje firmu její výše. Tyto sazby se od roku 2013 zvýšily na 21% respektive 15% z původních 20% a 14%. Od roku 2015 do nynějška platí druhá snížená sazba daně ve výši 10%. (Sazby daně z přidané hodnoty - Komunitní portál účetních expertů, www.ucetnikavarna.cz, 2014)

4.5.3.2 Ekonomické faktory

Jednou z velmi pozitivních stránek, kterou s sebou přinesl začlenění České republiky do Evropské Unie je celní unie, která platí mezi všemi členskými zeměmi. Jedná se o uskupení států, které mezi sebou zrušily bariéry, které dříve obchod znesnadňovaly a současně uplatňují jednotné sazby při vývozu do ostatních zemí. Díky těmto skutečnostem odpadá při vývozu a dovozu v rámci EU povinnost platit clo. (EUROPA - Oblasti politiky Evropské unie – Cla. EUROPA - European Union website, the official EU website, www.europa.eu, 15.2.2016)

Z hlediska ekonomických predikcí na následující období převládá na základě makroekonomických ukazatelů za rok 2015 mírný optimismus. V minulém roce vzrostla hodnota reálného HDP o 4,2%, což byl nejvyšší nárůst od roku 2007. Podle studie Ministerstva financí byl růst HDP tažen výhradně domácí poptávkou. Naopak míra inflace za rok 2015 dosáhla jen 0,3% a dosáhla tak nejnižší úrovně od roku 2003. Na trhu práce nastal příznivý stav ve vývoji zaměstnanosti, meziroční růst o 1,4% byl nejvyšší od roku 2008. Je třeba mít na paměti, že vysoké hodnocení české ekonomiky za rok 2015 bylo do značné míry ovlivněno pouze dočasnými, případně jednorázovými faktory. Přičemž nejvýznamnější z nich byl impuls v podobě projektů spolufinancovaných z fondů EU, které bylo možno využít jen do konce roku 2015.

Výsledkem událostí roku 2015 je potom predikce růstu reálného HDP, která byla z původní optimističtější varianty z 2,7% upravena na 2,5% růst. Predikce pro rok 2017 zůstává zachována na 2,6%. (Makroekonomická predikce - duben 2016 | 2016 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR, www.mfcr.cz, 8.4.2016)

Tabulka 3: Makroekonomické indikátory 2011-2017

Zdroj: Vlastní práce

Makroekonomické indikátory								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
							aktuální predikce	
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	4.023	4.042	4.077	4.261	4.472	4.629	4.812
Hrubý domácí produkt	růst v %	2	-0,9	-0,5	2	4,2	2,5	2,6
Průměrná míra inflace	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,6	1,4
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	6,7	7	7	6,1	5,1	4,4	4,3

4.5.3.3 Sociální a kulturní faktory

Pokud bychom popularitu sportu měřili pouze počtem registrovaných sportovců, došli bychom ke zkresleným údajům. Ne snad, že bychom měli obviňovat Českou unii sportu, která evidovala v roce 2014 1,2 milionu sportovců z nepřesných statistik ohledně vlastních členů. Důvod je mnohem prozaičtější. Sportovní oblečení a dokonce ani dresy nevyužívají pouze registrovaní sportovci jednotlivých sportovních oddílů. Vyrábějí se také pro jejich fanouškovskou obec a v neposlední řadě pro možná ještě masovější skupinu, provozovatele amatérského sportu.

Mnozí podnikatelé v oblasti sportovního oblečení se dost možná zalekli, když v roce 2014 Česká unie sportu zveřejnila, že oproti roku 2013 přišla o 100.000 svých členů, což odborníci na demografii přičítají slabým ročníkům 1995 až 2005. To vše odpovídá obecnému trendu ubývání českých sportovců. Lepší vyhlídky dávají sportu v Česku silné ročníky 2005 a 2006.

Podnikatelskou příležitost lze spatřit ve fenoménu zvaném florbal. Ten jako jediné sportovní odvětví u nás jde zcela proti proudu a jeho členská základna rok od roku roste. V pořadí nejoblíbenějších sportů podle počtu členů se dostal dokonce na druhé místo za fotbal. (Češi sportují čím dál méně. Florbalu se ale daří, stal se druhým nejoblíbenějším sportem v zemi • Společnost • Zet.cz. Zet.cz • Hlavní zprávy z byznysu , www.zet.cz, 7.9.2015)

4.5.3.4 Technické a technologické faktory

Společnost využívá v současnosti nejmodernější technologii tisku vyvinutou v USA speciálně pro sportovní odvětví, jedná se o potisk pomocí sublimace. Firma ví. Že v této

oblasti není radno zaspát, o čemž nepřesvědčila v minulosti, kdy už několikrát přecházela na modernější technologii. V praxi funguje proces sublimace tak, že dochází k odpaření barevného pigmentu z transferovaného papíru do polyesterového materiálu, kdy při zahřátí dochází k rozvolnění struktury polyesterového vlákna a při následném ochlazení je potisk fixován ve struktuře tohoto vlákna. Díky tomu není potisk pouze na povrchu materiálu, ale i ve struktuře látky a tím pádem je mechanicky více odolný. Celý proces probíhá v zažehlovacích lisech při teplotách kolem 200 stupňů.

Přestože firma sleduje poslední technologické novinky, nepředpokládá se, že by v nejbližší době byla k dispozici lepší technologie. (Výroba Dresů | Sportovní dresy, potisk dresů, výroba dresů na zakázku, www.vyrobadresu.cz, 2014)

4.5.3.5 Ekologické faktory

Vzhledem ke globálně rozšiřujícímu se povědomí o životním prostředí, je třeba, aby firma působila ekologicky odpovědně. V opačném případě si může nenávratně poničit pověst. Jako velice zajímavá se v této souvislosti jeví snaha o propůjčení ochranné známky ekologicky šetrného výrobku, kterou propůjčuje Ministerstvo životního prostředí (dále jen MŽP). MŽP vydalo měřnici, na jejímž základě tuto známku uděluje. Znamku lze získat na základě splnění podmínek pro výrobky a způsoby výroby, které při splnění kvalitativních požadavků na textilie a jejich užitné vlastnosti zajistí nezbytné hygienické vlastnosti textilií při použití technologií respektujících zásady ekologicky šetrné výroby.

Ekologicky odpovědná firma působící v textilním průmyslu by také měla co nejšetrněji využívat vodu, jelikož její odčerpávání má značný dopad na životní prostředí. Stejně tak produkce odpadních vod, které vznikají při potisku, praní a čištění jsou negativním dopadem textilní výroby na životní prostředí. V případě vyvážení odpadu je vhodné poradit se s odbornou firmou podnikající v odpadovém hospodářství a předejít tak zbytečným sankcím. V rámci recyklace je možné část odpadu využít energeticky, což má příznivější dopad na životní prostředí nebo část odpadů využít interně a vrátit aspoň jejich zlomek na vstup jako surovinu pro tentýž proces. (Manuál pro textilní průmysl. Chemické látky, bezpečnostní listy, chemie, laboratoř, zákony, legislativa, ekologická újma, katalog firem, www.eurochem.cz, 2016)

4.5.4 Marketingový mix

4.5.4.1 Produkt

Produktem společnosti jsou hotové dresy včetně potisků pro sporty jako hokej, fotbal, florbal, cyklistika, atletika, paintball, šipky, bowling, sportovní střelba, motokros, basketbal, americký fotbal, požární sport nebo taky E-sport. Ve většině případů se jedná o trenky a dresy, u některých sportů k dresům nabízí také doplňky jako štlupny, potítka, návleky atd. V rámci některých kolektivních sportů jakými jsou např. florbal, hokej a fotbal nabízí i vybavení pro brankáře, které musí být odlišné od hráčů v poli. Kromě samotných dresů firma nabízí i reklamní předměty, vlaječky, fan dresy apod. Dresy dodává jak ve standardizovaných designech, tak ve specifických provedeních. Firma klade důraz na použití moderních a funkčních materiálů, stejně jako na moderní a přesné zpracování. Kromě velkoformátového digitálního tisku a klasického sítotisku používá i přímý tisk, transfer, flock a výšivku. (Výroba Dresů | Sportovní dresy, potisk dresů, výroba dresů na zakázku, www.vyrobadresu.cz, 2014)

4.5.4.2 Cena

Firma zvolila pro dosažení žádoucího zisku strategii stanovení ceny pomocí nákladů. K nákladům si potom připočítává 25% jako marži. Ceny se pohybují od 390 Kč do 890 Kč za dres podle druhu sportu, počtu objednaných kusů, střihu a použitým materiálu. U trenýrek a návleků je to od 290 Kč do 390 Kč. Štlupny stojí od 190 Kč do 290 Kč dle sportu a materiálu, přičemž minimální objednávková množství je zde 10 kusů. K základnímu vybavení lze přiblížit příplatkové položky jako límec (50 Kč), větrací vsadky v podpaží (50 Kč), dres se sedlem (20 Kč) atd. Uvedené ceny jsou bez DPH.

4.5.4.3 Distribuce

Většinu svých prodejů realizuje firma směrem ke koncovým zákazníkům. Vyjimku tvoří rakouský řetězec Sport2000 a v minulosti to byl například švýcarský Ochsner Sport.

Výrobky firma svým zákazníkům distribuuje pomocí dopravní firmy Joppa Logistics, která má zkušenosti v tuzemské i mezinárodní dopravě. Každý klient má navíc možnost vyzvednout si zboží sám přímo ve Vyškově, kde firma dresy vyrábí.

4.5.4.4 Propagace

Firma propaguje svoje výrobky následujícími způsoby:

Sociální síť

Firma má svůj profil na stránkách facebooku, kterou již označilo přes 2200 lidí. Stránky navíc neustále aktualizuje, přidává fotky a videa aktuálních událostí. Zákazníci tak mají neustálý přehled o aktivitách firmy. Navíc mají možnost přidávat na stránky příspěvky, na které firma vždy a poměrně záhy reaguje.

V rámci lepší komunikace nabízí firma komunikaci prostřednictvím Skypu. Kontakty na jednatele společnosti (Tomáš a Radek Navrátilovi) jsou k nalezení na webových stránkách.

Firma se také prezentuje pomocí kanálu Youtube, kde má vložených několik videí. Zákazníci si zde mohou prohlédnout propagační videa společnosti, ale také sestřihy z několika soutěžních akcí, kde vystupují sportovci oblečení v dresech s logy „výroba dresů“, případně „custom jerseys“ (logo zaregistrované pro zahraničí).

Loga na výrobcích

Firma Navrátil Team má zaregistrovaná dvě loga. Pro domácí klientelu se jedná o logo „výroba dresů“, což koresponduje s názvem webových stránek. Pro zahraniční klienty si potom firma nechala zaregistrovat logo s názvem „custom jerseys“. V případě, že klient přistoupí na vytištění loga firmy na dresy, získá menší slevu z celkové částky. Pro firmu to však znamená neocenitelnou propagaci přímo na sportovních akcích.

Webová prezentace

V minulých letech firma investovala nemalé prostředky právě do webové prezentace. Od odborné firmy si nechala vytvořit nové webové stránky, do kterých nově zabudovala konfigurátor pro tvorbu dresů, díky němuž si každý návštěvník sám může navrhnout podobu dresů pro svůj tým a poptávku potom zaslat na kontaktní e-mail. Dále společnost ve spolupráci s firmou zabývající se SEO optimalizací velice dobře zvolila název webových stránek, nechala si optimalizovat stránky pomocí rozmístění klíčových slov a využívá zpětné odkazy. Díky tomu všemu při zadání klíčových slov „výroba

dressů“ ve fulltextových vyhledávačích, vyjíždí webové stránky firmy Navrátil Team pokaždé na prvním místě.

Podle slov majitelů firmy díky většímu využívání webu jako prostředku prezentace se významně zvedl odbyt firmy. V současnosti tvoří zákazníci získaní pomocí webové prezentace zhruba 50% všech zákazníků firmy. Negativním trendem v této oblasti je pro firmu jednorázovou kontaktů s těmito zákazníky.

Osobní prodej

Díky formě osobního prodeje se firma vypracovala téměř až na svoji současnou pozici. Prvních devět let fungování společnosti firma fungovala bez jakékoliv marketingové koncepce a veškerý prodej se konal právě osobní formou. Dodnes je firma zhruba 50% svých tržeb závislá na osobním kontaktu. Vzhledem k tomu, že zmíněná forma prodeje vyžaduje zkušenosti v obchodním jednání, využívá pro tuto činnost společnost zakladatele společnosti ing. Navrátila, který díky svým obchodním stykům z minulosti dokáže v daném prostředí obratně manévrovat. V současnosti se firma zaměřuje na upevnění dlouhodobých vazem se strategickými partnery. Přesto se firmě podařilo touto formou nedávno oslovit výše zmíněné střelce Zbrojovky Uherský Brod a díky nim i střeleckou reprezentaci ČR nebo například řetězec Sport2000.

Podpora prodeje

Firma nabízí zákazníkům poměrně zajímavé slevy v případě zakoupení většího počtu dressů a dalších doplňků. Například v případě objednávky 10 a více dressů zákazník ušetří 100 Kč na každém dressu, který si od firmy zakoupí.

Zvýhodněnou cenu získá zákazník také při umístění loga „výroba dressů“ nebo „custom jerseys“ (v zahraničí). Sleva se potom dojednává individuálně s majiteli, zleží na počtu dressů, délce vzájemné spolupráce, významnosti klienta a vztazích mezi zainteresovanými stranami.

5 Vlastní návrh řešení

Následující kapitola si klade za cíl, zabývat se konkrétními možnými řešeními, která by měla zlepšit celkový rozvoj firmy v dalších letech.

V rámci analytické části práce jsem dospěl k několika podstatným závěrům. Firma naprosto postrádá jakýkoliv informační systém, který by jí pomohl řídit vztahy se zákazníky. Díky poměrně důkladným rozhovorům s vlastníky a navazujícimu dotazníkovému šetření jsem zjistil, že firmě se daleko lépe daří udržovat dlouhodobé obchodní vztahy s odběrateli, se kterými udržuje osobní kontakty. Nicméně jak je uvedeno v analytické části, firmě stále více roste počet zákazníků získaných formou internetové propagace. Zmínění zákazníci mají v drtivé většině případů jednorázový charakter. Zde se právě rýsuje příležitost pro zlepšení, neboť z ekonomického hlediska je pro firmu daleko výhodnější udržet si tzv. „opakované“ zákazníky. V případě nových zákazníků je třeba je nejprve identifikovat, získat a následně i udržet, což se logicky přináší další náklady.

Firmu dále dlouhodobě zatěžují vysoké náklady na pronájem prostor, ve kterých má umístěny jak výrobu, tak kancelářské prostory. Jako velice zajímavé se jeví vybudování vlastních prostor v rámci průmyslové zóny ve Vyškově, kde se nachází hned několik vhodných lokalit. Investice do výstavby by mohla být financována z cizích zdrojů formou úvěru.

V návaznosti na zavedení informačního systému pro řízení vztahů se zákazníky (dále jen CRM) by se firma měla více než doposud zabývat propagací. Až do nynějšíka firma například vůbec neutracela za placenou formu reklamy, jistou výjimku tvoří spolupráce se specialisty z oboru SEO optimalizace. Aby se však investice do CRM vyplatila, navrhuji zvýšit pravděpodobnost získání nových zákazníků díky propracovanější propagaci.

Z analytické části dále vyplývá velká fluktuace zaměstnanců výrobního úseku v posledních letech, které získává konkurence díky na základě lepších smluvních podmínek. Nedávno se dokonce oddělili 3 grafici, kteří si založili konkurenční firmu. Z výše zmíněných důvodů navrhuji více se zaměřit na motivaci zaměstnanců a vytvořit jim takové podmínky, díky kterým nebudou mít motiv odcházet ke konkurenci.

5.1 Konkretizace návrhů

5.1.1 Zavedení CRM (Customer relationship system) systému

Pro efektivnější udržování vztahů se stávajícími zákazníky navrhuji do firmy zavést CRM systém, díky kterému bude možno lépe zaznamenávat důležité informace a potřeby zákazníků.

Vzhledem k vysoce kvalitní a rozsáhlé počítačové vybavenosti společnosti plně postačí zakoupení licence. Díky vysoce kvalitním materiálům je pro firmu klíčové udržet i určitou cenovou hladinu a přesvědčit o její oprávněnosti své zákazníky. Vedení firmy odhaduje, že v současnosti má několik stovek zákazníků.

Díky zavedení systému CRM navíc může dojít k úsporám na mzdě, neboť jedním z modulů systému je propojení jednotlivých pracovišť a usnadnění komunikace v rámci firmy. Může tak dojít k rozvázání smlouvy s organizační pracovníci, jejíž náplň práce je právě spojovat jednotlivá oddělení.

Vzhledem k vzneseným požadavkům jsou momentálně na trhu dostupné tyto systémy:

InTouch CRM

Jedná se o CRM od firmy Anneca, spol. s r.o. CRM funguje jako cloudová služba a přistupuje se k němu přes internetový prohlížeč. Je určen menším a středním podnikům. Existuje možnost vyzkoušet systém na 30 dní zdarma a v případě spokojenosti přejít ke komerčnímu využití. Jeho velkou výhodou je jednoduchost používání, pravidelné aktualizace systému, které je možno provádět osobně i na dálku. Pro firemní účely bude stačit vytvořit 4 uživatele, díky čemu bude propojena celá firma. Při zavádění systému do 4 uživatelů si firma Anneca, spol. s r.o. neúčtuje zavedení systému. Účtuje si však cenu implementace, která obsahuje úkony jako programování, webdesign, analytické práce, zpracování dat, konzultace, školení atd. Náklady se naopak nebudou týkat technické podpory, která je účtována pouze v případě instalace služby na server klienta. Technická podpora stojí měsíčně 500 Kč. Pronájem a provoz včetně servisu je odstupňován podle počtu uživatelů, za 4 uživatele firma zaplatí 2000 Kč měsíčně. (InTouch CRM - systém pro řízení obchodních firem, www.intouch-crm.cz, 2014)

Vistos CRM

CRM systém od společnosti Euro Softworks s.r.o. funguje jako cloudová služba stejně jako v případě InTouch CRM od Annecy. Firma navíc nabízí přidání dalších modulů do základní verze, díky které bude produkt ušitý na míru dané společnosti a firma nebude platit zbytečně za moduly, které nenaleznou využití. Zvlášť u menších firem jako Navrátil Team se jedná o velmi výhodnou alternativu. Měsíční náklady na licenci jsou 350 Kč bez DPH za uživatele, při platbě rok dopředu 330 Kč. Firmu Navrátil Team by tedy měsíční náklady přišly na 1 400 Kč bez DPH. V případě zájmu si firma může přikoupit konzultace, workshop, školení zákazníka, možnost zálohy dat na ftp, další 1 GB dat atd. Celkovou cenu samozřejmě značně navýší jednotlivé prvky implementace, tak jako u InTouch systému. Jejich rozsah je závislý na individuálních potřebách společnosti. (Vistos CRM - Variabilní on-line CRM systém pro řízení obchodních procesů, www.vistoscrm.cz, 2015)

5.1.2 Vybudování nových prostor

Z hlediska důležitosti navrhovaných změn by vybudování nových prostor mělo mít prvořadý význam. Firma v současnosti vydává za pronájem prostor velké částky, které by v budoucnu mohla využít jiným směrem. Situaci nahrává fakt, že firma uvažuje o stěhování již delší dobu a díky tomu má v okolí vyhlédnuto několik možných lokalit, které by přicházely do úvahy. Podmínkou majitelů je, aby firma zůstala v blízkosti Vyškova.

Vzhledem k velikosti investice firma není schopna uhradit ji v plné výši z vlastních zdrojů, takže bude nutné vyřídit si v bance úvěr. Podstatnou podmínkou pro zvolení konkrétního úvěru je pro firmu fakt, aby úvěr příliš nepřesahoval výši v současnosti vynakládaných nákladů na pronájem prostor. Náklady vybudování výrobní haly spolu s případnou rekonstrukcí a vybudováním zázemí by po konzultaci s majiteli neměly přesáhnout 6 000 000 Kč. Vzhledem k náročnosti a dlouhodobému charakteru investice, bude možné její dopady hodnotit až v delším časovém horizontu. Nicméně pokud by se majitelům podařilo vyjednat takový úvěr, který by firmu nezatežoval více než současný nájem, měl by návrh smysl, protože po splacení úvěru by měla firma volné prostředky, které by mohla dále investovat. Nájemné za pronájem

současných prostor se pohybuje okolo 48 000 Kč měsíčně bez započítání energií. Smyslem projektu je tedy pokusit se najít takový úvěr, který zaručí výši splátek nepřesahující výši plateb za zmíněný pronájem.

5.1.3 Propagace

5.1.3.1 Jazykové mutace webových stránek

Vzhledem k zahraničnímu přesahu společnosti Navrátil Team je absence jakýchkoliv jazykových mutací na webu velkou komplikací. V rámci podpoření obchodování se zahraničím se jeví jako nezbytné přeložit stránky minimálně do univerzální angličtiny. Z analytické stránky však vyplývá, že firma nejvíce působí na německy mluvících trzích, takže i tato jazyková mutace je pro stránky podstatná.

Ceny překladů se na trhu pohybují od 200 Kč do 300 Kč za normostranu, což je 1 800 znaků. Konkrétní nabídky agentur zabývajících se překladem jsou zde:

Tabulka 4: Ceny překladatelských agentur do angličtiny a němčiny

Zdroj: (Agentura MOUDRÝ PŘEKLAD ® | Překlady, tlumočení, lokalizace, www.moudrypreklad.cz, 2014)

Zdroj2: (LANGFOR - Překlady a tlumočení. LANGFOR – jazyková škola a překladatelský servis, www.langfor.cz, 2016)

Překladatelská agentura	Cena za překlad do AJ	Cena za překlad do NJ
Langfor	230 Kč/NS	230 Kč/NS
Moudrý překlad, s.r.o.	250 Kč/NS	260 Kč/NS
Agentura Alie	220 Kč/NS	230 Kč/NS

Agentury Langfor a Mudrý překlad, s.r.o. nabízí slevy v řádech desítek procent díky technologickým nástrojům CAT. Opakující se textové segmenty nebo textové segmenty, které agentury firmě přeloží již v minulosti, se ukládají do rozsáhlé databáze, což ušetří firmě čas a zákazníkovi peníze. Výsledná cena tak může být paradoxně nižší než u nabízené ceny Agentury Alie, která zmíněnými nástroji nedisponuje.

Vzhledem k tomu, že webové stránky firmy Navrátil tým oplývají celou řadou grafických prvků, není na nich umístěno tolik textu. Celkový obsah textu je necelých 5 normostran. Vzhledem k tomu, že firmy si účtují každou započatou normostranu, je nutné uhradit celých 5 normostran textu. Na první pohled se tedy jeví nejvýhodněji nabídka Agentury Alie, u které by firma zaplatila 1 100 Kč za překlad do angličtiny a

1 150 Kč za překlad do němčiny. Pro konečné rozhodnutí je však potřeba posoudit nabídky kvalitativně a zahrnout nabízené slevy díky technologiím CAT, které nabízí druhé dvě agentury.

5.1.3.2 PPC (Pay per click) reklama

Na základě spolupráce se stávající firmou Agionet, která Navrátil Teamu zajišťuje optimalizaci pro vyhledávače, je možné rozšířit balíček nabízených služeb o PPC reklamu. V rámci jednotnosti, přehlednosti a ekonomičnosti nabízených služeb je nejvýhodnější právě rozšíření balíčku od společnosti Agionet. Náklady na zmíněnou formu propagace mají dvě roviny. Platí se za samotné prokliky (přilákání zákazníků) a za správu kampaně. Správa kampaně zahrnuje vytvoření reklamy, cenu za proklik a výběr klíčových slov.

Založení kampaně pro Seznam.cz (Sklik) a pro Google (Google Adwords) vychází u Agionetu na 2000 Kč. V rámci založení firma udělá varianty klíčových slov apod. tak, aby kampaň dolehla na správné klienty. Budget na jednotlivé prokliky navrhuji stanovit na 5 000 Kč pro Google Adwords a 4 000 Kč pro Sklik. Dohromady tedy firma zaplatí 11 000 Kč první měsíc s vědomím, že v následujících měsících může s rozpočtem na PPC reklamu libovolně manipulovat nebo v případě přeížení výrobní linky klidně stopnout. Výsledky kampaně bude firma předkládat měsíčně v rámci celkové analýzy SEO optimalizace.

PPC reklama byla zvolena z následujících důvodů:

- Rychlá účinnost
- Měřitelnost výsledků na základě analýzod poskytovatele služby
- Poměrně nízké náklady na získání jednoho zákazníka
- Účinná kontrola nad náklady (cena za přivedení jednoho zákazníka, kolik prokliků je průměrně třeba na získání zákazníka)
- Účelné zaměření na cílové skupiny

5.1.3.3 Sponzoring

Jedná se o formu propagace, kterou firma prakticky po celou dobu své existence vůbec nevyužívá. V minulosti tomu tak bylo zejména kvůli neochotě majitele investovat peníze do jakékoliv formy propagace. V rámci sponzoringu se však nabízí i nefinanční způsob sponzoringu, například materiálovou formou.

Mým návrhem je spolupráce se sportovními turnaji v regionu formou poskytnutí funkčního sportovního vybavení s logem firmy pro vítěze v jednotlivých kategoriích nebo pro nejlepší hráče turnaje. Výměnou za to by firma mohla umístit svoji reklamu v místě konání akce. Jednalo by se o umístění loga na letáky akce nebo na program akce, reklamu na mantinelech, transparenty na plotech apod. Případně o kombinaci několika z nich.

5.1.3.4 Katalog produktů

Nabídka firemních produktů je v současnosti v ucelené formě k dispozici pouze na webových stránkách, kde je k dispozici také konfigurátor tvorby dresů. Vzhledem k častým osobním stykům s odběrateli a stejným způsobem navozovaným oslovením nových zákazníků vidím velkou výhodu, když má obchodník (v našem případě majitel) svoji nabídku v ruce a v ucelené formě. Produktový katalog potom může oslovenému zákazníkovi snadno předat k nahlédnutí a pozdějšímu důkladnému prostudování. Navíc tak firma zvýší své šance, že potenciální zákazník na jejich produkty skutečně nahlédne a nebude odkázán na vyhledávání webových stránek.

Z výše uvedených důvodů navrhuji vytvořit barevný katalog s ceníkem a základními variantami dresů a doplňků společně s variantami vzorů, které mohou zákazníci na své dresy nechat aplikovat. Nezbytná je také stručná prezentace jednotlivých výrobků a materiálů, ze kterých jsou vyrobeny. Katalog by měl být určen zejména pro osobní formu prezentace a obchodní schůzky s odběrateli středního a většího významu.

5.1.3.5 Podpora prodeje

Firma dlouhodobě trpí jednorázovými nákupy zákazníků, kteří přicházejí s firmou do kontaktu poprvé. Strategií firmy je přitom udržovat si dlouhodobé vztahy se zákazníky,

což se jí nedaří zejména v poslední době, z důvodu většího využívání internetu a jeho formami propagace. Vzhledem k neexistenci CRM systému v rámci firmy se nedaří dlouhodobě udržovat kontakty se zákazníky přicházejícími neosloveni firmou, ale na základě vlastního popudu.

Aby firma zvětšila šanci na znovunavázání obchodních vztahů se zmíněnými typy zákazníků i v budoucnu, navrhuji nabízení 5 % slev na každý další nákup a 10 % na každý další nákup od uskutečnění desáté objednávky.

5.1.4 Motivace zaměstnanců

Platové podmínky zaměstnanců ve firmě nijak nevybočují ze standardů v rámci daného oboru. V minulosti se však firma přesvědčila, že se občas objeví zájemce, často se zájmem o nejspolehlivější zaměstnance podniku, který je ochoten k základní mzdě nějaké finanční ohodnocení a další benefity přidat. Aby s tím firma Navrátil Team dokázala účinně bojovat, nestačí pouhé zvyšování základního platu. V takovém případě by se firma mohla dostat do cenové války o zaměstnance nebo by jej musela nechat odejít a na jeho místo složitě zaškolit někoho jiného.

Mým návrhem je komplexně zvýšit motivaci zaměstnanců pomocí nefinančních benefitů hmotného i nehmotného charakteru. Jejich výčet a konkretizaci uvedu v následujících podkapitolách.

5.1.4.1 Stravenky

Systém využívání stravenek jako nástroj motivace zaměstnanců se ve firmě momentálně nepraktikuje. Přitom se jedná o jeden z nejoblíbenějších způsobů, který navíc šetří náklady zaměstnance i zaměstnavatele. Stravenky jsou daňově uznatelným nákladem až do výše 70 % sazby stravného, jsou osvobozeny od odvodu na sociální a zdravotní pojištění pro zaměstnavatele a zvyšují čistý příjem zaměstnanců.

Navrhuji tedy používání stravenek v hodnotě 50 Kč, na které bude zaměstnanec přispívat částkou 55 % z hodnoty stravenky a zaměstnanci se bude odečítat 45 % z hodnoty stravenky z jeho mzdy.

5.1.4.2 Slevy na nákup firemního zboží

Vzhledem k široké škále produktů, které firma nabízí, může být pro zaměstnance zajímavé vybavovat sebe, svou rodinu i přátele za zvýhodněné ceny firemními produkty. Většinou každý člověk má kolem sebe osoby, které potěší, pokud dostanou jako dárek nějaké kvalitní sportovní vybavení.

Mým návrhem je umožnit každému zaměstnanci nákup do 5 000 Kč měsíčně se 40 % slevou. Zároveň doporučuji umožnit zaměstnancům aplikovat 10 % slevu na jakékoliv produkty i nad hranici 5 000 Kč.

5.1.4.3 Benefity za dodržení stanovených lhůt

Často se stává, že firmu kontaktuje některý z významných partnerů a požaduje neprodlené vyhotovení určitého počtu dresů do velmi krátkého termínu. Firmě potom nezbyvá než se pokusit tento termín dodržet, aby neriskovala ztrátu důležitého partnera. Zároveň má samozřejmě naplánovány menší zakázky od dalších zákazníků, jejichž termíny také musí dodržet. Vzhledem k firemní filosofii, která si zakládá na dodržování termínů, je nutné výrobu zorganizovat tak, aby byly všechny termíny co možná nejpřesněji dodrženy.

Domnívám se, že by bylo přínosné zaměstnance výroby více osobně zainteresovat na plnění termínů. Proto navrhuji stanovit termíny pro každou zakázku na základě její velikosti a náročnosti. A stanovit nejzazší termíny zvlášť pro jednotlivá pracoviště. Každé pracoviště by potom bylo hodnoceno odděleně na základě rychlosti a kvality dosažení svých úkolů. Výši benefitu navrhuji ve výši 0 – 2 000 Kč pro každého pracovníka v závislosti na úspěšnosti plnění termínů v daném měsíci.

5.1.4.4 Ohodnocení za nové nápady

Zaměstnanci na nejnižších pozicích zajišťujících výrobu jsou nejbližší jednotlivým pracovním postupům a nejlépe vidí, jak určité věci fungují v praxi. Často je tak mohou napadnout neočekávaná řešení, která vedení firmy nevidí. V případě lhostejnosti vedení směrem k takovým lidem a nápadům, může tento potenciál zůstat zcela nevyužit, protože zaměstnanec není nijak motivován, vyjít s nápadem směrem do firmy. V horším

případě se může pracovník cítit nevyužitý a existuje riziko jeho odchodu ke konkurenci, kde se bude moci lépe realizovat. V takovém případě firma přichází jak o potenciálně lepší způsob řešení tak o zavedeného pracovníka.

Z výše zmíněných důvodů navrhuji odměňování autorů úspěšných nápadů formou nefinančních nehmotných benefitů. Mohlo by se jednat například o veřejnou pochvalu a poukázku na wellness víkend pro dva.

5.1.4.5 Firemní akce

Každému zaměstnanci se pracuje lépe v prostředí, ve kterém se pohybují lidé, které zná a se kterými si rozumí. Zlepšit a prohloubit vztahy mezi pracovníky, utužit kolektiv a celkově zpříjemnit mnohdy náročnou a stresující práci by mohlo organizování firemních akcí.

Možnosti firmy nejsou neomezené a pravidelné měsíční akce pro celou firmu by byly velikou zátěží rozpočtu. Proto navrhuji pořádání firemních akcí jednou do roka, a to formou rautu, grilování, zahradní párty večere nebo firemního večírku v prostorách firmy za asistence cateringové agentury. To vše za účasti nejbližších rodinných příslušníků. Jednotlivé možnosti způsobů konání akcí by bylo vhodné konzultovat přímo se zaměstnanci a konečnou variantu zvolit podle většinového názoru. Zaměstnanci by se díky tomu mohli cítit více jako důležitá součást týmu, což by mohlo pomoci zvýšit jejich motivaci.

5.2 Realizační plán projektu

Stěžejní částí projektu je budování výrobní haly a postupné přesouvání firmy do vlastních prostor tak, aby byl co nejméně narušen plynulý chod výroby. Vedení firmy počítá s financováním této části projektu z cizích zdrojů. Vzhledem k logistické náročnosti celé operace a nutnosti dokonalého naplánování jsou výstavba a přesun předběžně odhadovány až na rok 2017. V letošním roce firmě kromě plánování výstavby a stěhování bude realizovat organizačně méně náročné části projektu, jakými jsou zdokonalení propagace, postupné zavádění CRM systému a zvyšování motivace zaměstnanců.

Nezbytnou podmínkou pro zavedení požadovaných změn je kvalitativní naplánování stavebních prací, úprav, rekonstrukcí, samotného stěhování a instalace zařízení do nových prostor.

5.2.1 První fáze projektu

Pro potřeby této práce jsem rozdělil projekt realizace do dvou částí. První částí budou opatření, jejichž odezva v podobě zvýšení obratu se očekává v kratším časovém intervalu, přičemž časová a nákladová náročnost je výrazně nižší. Jedná se o zavádění CRM, vylepšení propagace a zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Tabulka 5: Časový harmonogram první části projektu

Zdroj: Vlastní práce



V tabulce můžeme vidět časový harmonogram první fáze projektu týkající se postupného zavádění CRM systému, zvyšování motivace zaměstnanců a celkové vylepšování firemní propagace. Celý projekt bude zahájen v červenci 2016 stanovením metodologie, procesů a potřeb pro CRM systém. Finální fáze projektu je naplánována na leden 2017, kdy dojde k vyhodnocení a předání CRM systému.

Dodavatelé

V roce 2011 byla navázána spolupráce s firmou Agionet, která se zabývá SEO optimalizací. V rámci existující spolupráce by mělo dojít k rozšíření balíčku o PPC kampaň na Seznamu a Googlu.

Jazykové mutace webových stránek do angličtiny a němčiny obstará Agentura Alie, o jejichž službách má firma pozitivní reference od odborníků i z dalších oborů.

Na tvorbě produktového katalogu bude úzce spolupracovat grafické oddělení firmy Navrátil Team, které vyhotoví grafickou podobu na základě představ vedení. Hotová šablona bude poslána firmě Tiskdo1000, která následně nechá vytisknout 300 ks katalogů, které budou rozdávány firemním partnerům v roce 2017.

Aplikací CRM systému bude pověřena firma InTouch CRM, která nabízí zkušební provoz systému po dobu 30 dní zdarma. Začátek zavádění systému do běhu je určen na červenec 2016 určením potřeb a procesů. Finalizace projektu je naplánována na únor až březen 2017, kdy má dojít k vyhodnocení a předání systému.

5.2.2 Druhá fáze projektu

Druhou část projektu bude tvořit budování nové výrobní haly, ostatního zázemí a následné stěhování firmy do nových prostor, které svojí finanční a organizační náročností první část projektu zcela převyšuje. Zmíněnou fázi je nutné hodnotit v daleko širším časovém horizontu, neboť se jedná o strategické rozhodnutí, jehož návratnost je delší než 10 let. Zatímco v první fázi počítám s tím, že nárůst investic povede ke zvýšení obrátu, ve druhé fázi spojené se stěhováním bude žádoucím výsledkem snížení nákladů po umoření úvěru.

Tabulka 6: Časový harmonogram druhé části projektu

Zdroj: Vlastní práce



Z tabulky je patrné, že spuštění projektu i s ohledem na jeho vysokou náročnost se plánuje až na začátek roku 2017. K zahájení projektu dojde v lednu 2017 detailním zpracováním projektu, zajištěním financování, technické dokumentace a výběrem firmy, která provede stavební práce. K ukončení projektu by mělo dojít v prosinci 2017 ukončením posledních stěhovacích prací a vyhodnocením projektu.

5.2.3 Realizace výstavby

Firma Navrátil Team hodlá pro výstavbu haly oslovit odbornou firmu s letitou tradicí na českém trhu, což se vzhledem k náročnosti investice a důležitosti kvalitně odvedené práce při výstavbě jeví jako velmi vhodný krok. Jako vhodná firma splňující daná kritéria se nabízí společnost Gametall, která vyrábí a montuje ocelové haly a konstrukce

již 22 let. V první fázi proběhne konzultace s firmou, jejímž obsahem bude zvolení rozměrů, umístění, určení rozměrů vrat a oken atd. V další fázi proběhne sestavení rozpočtu, který se bude skládat z ceny samotné haly, jejich dalších částí a vybavení. V kooperaci s firmou budou probíhat konzultace jednotlivých materiálových komponent potřebných k výstavbě, přičemž bude probíhat srovnávání jejich cen. Následně firma provede přípravu projektu, doporučí postupy výstavby a navrhne smluvní podmínky. Poslední fáze se bude týkat výstavby haly a vyvrcholí jejím předáním.

5.3 Hodnocení rizik

V rámci realizace podnikatelského záměru může podnikatel kdykoliv narazit na problémy, které jakkoliv znemožňují jeho splnění. Z hlediska uvědomění si rizika a pravděpodobnosti jeho výskytu je přínosné zhodnotit aspoň nejzávažnější rizika, která mohou nastat a zároveň se pokusit nastítnit způsoby jejich řešení. Pojem rizikovost je vyjádřením pravděpodobnosti výskytu a síly dopadu rizikové situace na firmu.

5.3.1 Snížení poptávky

Existuje možnost, že se nečekaně sníží poptávka po produktech firmy, která dočasně ztratí schopnost hradit své závazky.

Riziko: Nízké

Řešení: Možnost propuštění zaměstnanců a snížení mzdových nákladů, zvýšení obchodní zainteresovanosti majitelů, přeorientování výroby na výnosnější trhy

5.3.2 Vznik lidské chyby v procesu výroby

Ve výrobním podniku může poměrně snadno nastat situace, že se na výrobku objeví vada v důsledku lidské nešikovnosti nebo nepozornosti. Firma tak často musí produkty vyhazovat nebo opravovat v důsledku chyby zpozorované až na konci výrobního procesu, což vyvolává nečekané náklady,

Riziko: Vysoké

Řešení: Časnější a pečlivější průběžné kontrolu výrobků po celou dobu výrobního procesu.

5.3.3 Neposkytnutí financování

Vzhledem k velikosti investice existuje riziko, že banka odmítne poskytnout firmě úvěr nebo ho neposkytne v dostatečném rozsahu.

Riziko: Střední

Řešení: Z krátkodobého hlediska je podstatné nevypovídat smlouvu o pronájmu v současnosti využívaných prostor příliš brzy. Nejprve je nutné mít zajištěno financování, aby nenastala situace, že firma nebude mít kde provozovat svou činnost. Z dlouhodobého pohledu je třeba mít v záloze i jiné zdroje financování.

5.3.4 Nedostatečná kapacita meziskladů

Jak jsem zmiňoval výše, firma externě spolupracuje s několika šicími dílnami, které jí pomáhají překlenout náročnější období, co se objemu zakázek týče. Díky tomu je firma schopna vyrábět větší množství výrobků, než dokáže sama uskladnit.

Riziko: Střední

Řešení: V náročnějších obdobích musí firma intenzivněji jednat s distribučními mezičlánky a pokuset se na základě dohody s nimi a s koncovými zákazníky sladit termíny dodání.

5.3.5 Neúčinnost motivačních opatření

Cílem projektu pro vylepšení motivace zaměstnanců je vyšší produktivita práce a nižší fluktuace. V případě nenaplnění těchto cílů firma nezhodnotí finanční prostředky vložené do sledovaného projektu.

Riziko: Střední

Řešení: Přepracování projektu, rozhovory se zaměstnanci, návrat ke stavu před změnou

5.3.6 Likvidita

Chybějící peněžní prostředky

Riziko: Střední

Řešení: Kontrola dodržování lhůt splatnosti odběratelů, vytváření rezervních fondů

5.3.7 Špatná efektivita systému pro řízení vztahů se zákazníky

Nově používaný systém ve firmě nezajišťuje očekávaný nárůst zákazníků. Většina zákazníků má i nadálnějednorázový charakter. Komunikace se zákazníky je značně neefektivní.

Riziko: Malé

Řešení: Konzultace s firmou poskytující službu a společné učinění kroků k zjednání nápravy.

5.4 Finanční plán

5.4.1 Účetní výkaz

Základlem každého finančního plánu by měla být analýza historických finančních ukazatelů společnosti. Pro potřebu této práce byly vybrány historické ukazatele z let 2013- 2015, přičemž jako účetní výkaz byla vybrána rozvaha.

Tabulka 7: Rozvaha za roky 2013-2015 v tis. Kč

Zdroj: Na základě interních údajů firmy Navrátil Team, s.r.o., vlastní práce

Účetní období	2013	2014	2015
Aktiva celkem	2 514	3 063	3 623
Dlouhodobý majetek	494	603	796
Oběžná aktiva	1 994	2 403	2 759
Zásoby	32	69	127
Krátkodobé pohledávky	1 156	1 417	1 424
Krátkodobý finanční majetek	806	917	1 208
Časové rozlišení	26	57	68
Pasiva celkem	2 514	3 063	3 623
Vlastní kapitál	816	1 335	1 926
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	266	497	417
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	203	350	619
Výsledek hospodaření běžného účetního období	147	268	670
Cizí zdroje	1 698	1 728	1 697
Krátkodobé závazky	1 698	1 728	1 697

Z analýzy posledních tří účetních období lze vysledovat, že firma průběžně zvyšuje zastoupení dlouhodobého majetku. Důvodem je nákup výrobních strojů a rozšiřování

výroby. Stejně jako dlouhodobý majetek rostlo v posledních letech zastoupení oběžných aktiv. Současně s růsem výše zmíněných aktiv můžeme sledovat nárůst vlastního kapitálu, z čehož je patrné, že firma většinu svých investic hradí z vlastních zdrojů, které každoročně narůstají díky rostoucímu výsledku hospodaření. Cizí zdroje představují v současnosti pouze krátkodobé závazky, které jsou na straně aktiv téměř v plné výši kryty krátkodobými pohledávkami. Celkově lze na základě přiloženého účetního výkazu tvrdit, že se firma nachází v poměrně dobré kondici.

5.4.2 Náklady projektu

Rozdělení nákladů dle jednotlivých fází projektu respektuje jejich časové rozložení, jak jsem uváděl v kapitole zabývající se realizačním plánem. Jednotlivé fáze projektu budou porovnávány samostatně, neboť každý z nich sleduje jiný cíl a zároveň je jejich spuštění plánováno na odlišné termíny. V první části porovnáme náklady související se zlepšením celkové propagace, zavedení CRM systému a zvýšení motivace zaměstnanců. V další části zhodnotíme náklady na výstavbu nové haly a následného stěhování firmy do vlastních prostor a zhodnotíme možnosti jejich financování.

5.4.2.1 Náklady propagace

Následující tabulka podrobně popisuje náklady na jednotlivé části projektu zabývající se zefektivněním propagace. Jedná se především o jednorázové náklady, jsou však zastoupeny i pravidelné nákladové položky, proto bylo pro jednoduchost zvoleno vyčíslení nákladů na jeden rok.

Tabulka 8: Roční náklady na propagaci

Zdroj: Vlastní práce

Jazykové mutace: • Odborný překlad do angličtiny a němčiny Agenturou Alie. • Jednorázová investice, 5 normostran textu	2 250 Kč
PPC kampaň: • Prohloubení spolupráce s firmou Agionet. Celkové náklady zahrnují založení kampaně, vedení kampaně a rozpočet na prokliky.	110 000 Kč
Sponzoring: • Materiální forma sponzoringu, poukázky na nákup firemního zboží předávané nejlepším hráčům na vybraných akcích. Hodnota jednotlivých poukázek bude 600 Kč.	30 000 Kč
Katalogy: • Produktové katalogy pro potenciální obchodní partnery, 40 stran, oboustranný tisk, sešitová vazba 210x145 mm, 300 ks.	13 656 Kč
Slevy z dalších nákupů: • Zvýhodnění pro věrné zákazníky, 5 % sleva z každého dalšího nákupu a 10% sleva z desátého nákupu.	35 000 Kč
Celkem	190 906 Kč

Veškeré výše zmíněné investice budou hrazeny z vlastních zdrojů firmy.

5.4.2.2 Změna mzdových nákladů

V následujících dvou tabulkách bude vyčíslena změna měsíčních nákladů na mzdy zaměstnanců firmy po realizaci projektu. Změna vychází z očekávaného průměrného navýšení mezd v důsledku zavedení motivační složky platu a současného zavedení stravenek.

Tabulka 9: Původní výše mezd před realizací projektu

Zdroj: Na základě interních údajů firmy navrátil Team, s.r.o., vlastní práce

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Celkem
Grafici (5x)	110 000 Kč	37 400 Kč	147 400 Kč
Vedoucí výroby	20 500 Kč	6 970 Kč	27 470 Kč
Organizační pracovnice	16 000 Kč	5 440 Kč	21 440 Kč
Švadleny (6x)	78 000 Kč	26 520 Kč	104 520 Kč
Střihačky (2x)	26 000 Kč	8 840 Kč	34 840 Kč
Pracovnice u lisu (2x)	24 000 Kč	8 160 Kč	32 160 Kč
Celkem	367 830 Kč		

Tabulka 10: Očekávané průměrné měsíční výše nákladů na mzdy po realizaci projektu

Zdroj: Vlastní práce

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Stravenky	Celkem
Grafici (5x)	114 585 Kč	38 959 Kč	2 750 Kč	156 294 Kč
Vedoucí výroby	21 417 Kč	7 282 Kč	550 Kč	29 249 Kč
Švadleny (6x)	83 502 Kč	28 391 Kč	3 300 Kč	115 193 Kč
Střihačky (2x)	27 834 Kč	9 464 Kč	1 100 Kč	38 398 Kč
Pracovnice u lisu (2x)	25 834 Kč	8 784 Kč	1 100 Kč	35 718 Kč
Celkem	374 852 Kč			

Očekávaný nárůst měsíčních mezd je v součtu pouze 7 022 Kč. Značná úspora vychází ze zavedení CRM systému, díky němuž se po realizaci projektu nepočítá s pozicí organizační pracovnice. Přesto dochází k celkovému mírnému nárůstu z důvodu nastolení prémiového řádu a zaměstnaneckých benefitů v podobě stravenek. Firma zaměstnancům přispívá 55 % z hodnoty stravenek, tedy 27,50 Kč na stravenku. Zbytek z hodnoty stravenky (45 %) se zaměstnancům strhává ze mzdy. Díky zavedení stravenek může firma uplatnit slevu na dani ve výši 31 % z celkové výše stravenek hrazených zaměstnavatelem. Rozdíl mezi částkou, kterou na stravenku přispívá zaměstnavatel (27,50 Kč) a částkou která se strhává zaměstnancům ze mzdy (22,50 Kč), tvoří zvýšení čisté mzdy zaměstnanců. Stravenky jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně.

V tabulce můžeme vidět, že je plánováno navýšení hrubých mezd u všech zaměstnanců. Obsahem sledovaného zvýšení je pohyblivá složka platu. Pro lepší přehlednost došlo ve spolupráci s firmou k odhadu plnění stanovených termínů pro jednotlivé úseky. Na základě historických statistických údajů firmy se odhaduje, že zaměstnanci v 9 měsících splní termíny na 70 – 90% a v 1 měsíci na více než 90 %. Z výše zmíněného vyplývá stanovení průměrného zvýšení měsíční mzdy zaměstnance o 917 Kč.

5.4.2.3 Náklady na zvýšení motivace zaměstnanců

Součástí první části projektu je zvyšování motivace a loajality současných zaměstnanců. V následující tabulce uvádím roční rozpočet pro zvolené druhy motivačních prvků.

Tabulka 11: Náklady na zvýšení motivace zaměstnanců

Zdroj: Vlastní práce

Stravenky: Stravenky v hodnotě 50 Kč na směnu, 55 % hradí firma	77 418 Kč
Odměny na nápady: Každoroční vyhlášení nejlepšího nápadu zaměstnance, odměna ve formě wellness víkendu pro dva	7 600 Kč
Firemní akce: Každoroční konání firemních setkání, první rok formou rautu a bowlingu, každý zaměstnanec má možnost vzít si doprovod, předpoklad velikosti akce je 40 účastníků	21 840 Kč
Bonusy ke mzdě: - Odměňování za dodržování stanovených termínů, každý útvar zvlášť, 1 000 Kč ke mzdě za dodržení 70 – 90 % termínů, 2 000 Kč za dodržení 90 – 100 % termínů	187 000 Kč
Slevy na nákup firemních produktů: 40 % slevy pro každého zaměstnance na nákup do 5 000 Kč za měsíc, 10 % sleva na jakýkoliv nákup	40 800 Kč
Celkem	334 658 Kč

Z tabulky je patrné, že největší náklady projektu zabírají bonusy ke mzdě, konkrétně se odhaduje, že by v příštím roce měly dosáhnout 187 000 Kč. Podstatnou část nákladů tvoří také stravenky, konkrétně 77 418 Kč. Je však nutné si uvědomit, že s navýšením nákladů za stravenky se sekundárně snižuje daňové zatížení firmy, protože díky zavedení stravenek firma získá slevu na dani, navíc dojde k navýšení mzdy zaměstnanců, přičemž na jejich straně jsou stravenky osvobozeny od daně.

5.4.2.4 Náklady na CRM

Pro aplikaci CRM systému byla po prozkoumání všech pro a proti vybrána firma InTouch system, která má dlouholeté zkušenosti se zaváděním CRM systému do menších a středních firem. Následující tabulka ukazuje kompletní náklady na implementaci systému a jeho průběžné měsíční náklady. Celkové náklady na projekt potom tvoří suma ročních nákladů spojených se zavedením a provozováním CRM systému.

Tabulka 12: Náklady na implementaci a roční provoz CRM systému InTouch
Zdroj: Vlastní práce

Popis služby	Cena
Programování	3 300 Kč
Analytické práce	4 500 Kč
Zpracování dat	1 600 Kč
Konzultace, školení	1 500 Kč
Cesta k zákazníkovi a zpět	3 400 Kč
Vzdálená aktualizace InTouch CRM	1 000 Kč
Vzdálená instalace InTouch CRM	2 000 Kč
Vzdálená instalace synchronizačního serveru	4 000 Kč
10 GB dat navíc	500 Kč
Pronájem, provoz a kompletní servis pro 4 uživatele	2 000 Kč/měs. => 24 000 Kč
Celkem	45 800 Kč

V rámci nákladů na CRM systém jsou uvedeny náklady na implementaci systému, příplatkové služby a pronájem včetně kompletního servisu na celý první rok užívání.

Firma bude systém užívat formou cloudové služby na 4 zařízeních, které kompletně propojí vedení firmy a jednotlivá pracoviště. Díky využití systému dojde k dodatečným úsporám na mzdě organizační pracovnice, jejíž roční superhrubá mzda činila 257 280 Kč.

5.4.2.5 Možnosti financování stěhování

Pro financování vybudování výrobní haly a stěhování bude použito „Zvýhodněného úvěru pro podnikatele v Jihomoravském kraji“ od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Zmíněný účelový úvěr je určen pro malé a střední podniky na financování investičních projektů do 10 000 000 Kč s dobou splatnosti až do 20 let. Úvěr je možné použít pro následující:

- Nákup, výstavbu nebo rekonstrukci nemovitostí
- Pořízení, opravu nebo modernizace strojů, zařízení nebo technologií
- Investiční projekty s finanční podporou EU
- Financování investičních a rozvojových projektů

Výhody:

- Možnost kombinace s dotačními programy
- Splatnost úvěru až 20 let
- Doba čerpání až 18 měsíců
- Možnost proplacení již uhrazených faktur
- Základní poradenská činnost zdarma

Zdroj: (Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., www.cmzb.cz, 2016)

Na výstavbu nové haly, vybudování nezbytného zázemí a stěhování bude čerpán úvěr s úrokovou výší 4 % p.a. Předpoklad doby splácení úvěru je 15 let. Výše měsíčně placených anuitních splátek byla stanovena na 44 381 Kč. Současný odhad začátku čerpání úvěru je leden 2017.

Tabulka 13: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru
Zdroj: Vlastní práce

Rok	Měsíc	Počáteční výše úvěru na počátku měsíce (Kč)	Anuita (Kč)	Poplatky (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečná výše úvěru na počátku měsíce (Kč)
1.	Leden	6 000 000	44 381	3 000	20 000	24 381	5 975 619
	Únor	5 975 619	44 381	0	19 919	24 463	5 951 156
	Březen	5 951 156	44 381	0	19 837	24 544	5 926 612
	Duben	5 926 612	44 381	0	19 755	24 626	5 901 986
	Květen	5 901 986	44 381	0	19 673	24 708	5 877 278
	Červen	5 877 278	44 381	0	19 591	24 790	5 852 488
	Červenec	5 852 488	44 381	0	19 508	24 873	5 827 615
	Srpen	5 827 615	44 381	0	19 425	24 956	5 802 659
	Září	5 802 659	44 381	0	19 342	25 039	5 777 620
	Říjen	5 777 620	44 381	0	19 259	25 123	5 752 497
	Listopad	5 752 497	44 381	0	19 175	25 206	5 727 291
	Prosinec	5 727 291	44 381	0	19 091	25 290	5 702 001
15.	Leden	521 213	44 381	0	1 737	42 644	478 570
	Únor	478 570	44 381	0	1 595	42 786	435 784
	Březen	435 784	44 381	0	1 453	42 929	392 855
	Duben	392 855	44 381	0	1 310	43 072	349 783
	Květen	349 783	44 381	0	1 166	43 215	306 568
	Červen	306 568	44 381	0	1 022	43 359	263 208
	Červenec	263 208	44 381	0	877	43 504	219 704
	Srpen	219 704	44 381	0	732	43 649	176 056
	Září	176 056	44 381	0	587	43 794	132 261
	Říjen	132 261	44 381	0	441	43 940	88 321
	Listopad	88 321	44 381	0	294	44 087	44 234
	Prosinec	44 234	44 381	0	147	44 234	0
Celkem		x	7 988 630	3 000	1 988 630	6 000 000	

Ve výše umístěné tabulce je uveden první a poslední rok splácení úvěru. Je jasné patrné, že v průběhu splácení se bude postupně snižovat úrok, zatímco umořovaná částka bude postupně růst. Poplatky bance za doprovodné služby jsou odhadovány na 3 000 Kč. Firma úrok za 15 let přeplatí o 1 988 630 Kč za úroky. Dohromady s poplatky tedy bance vrátí 1 991 630 Kč. Vzhledem k tomu, že firma v současnosti platí výše

zmíněných 48 000 Kč měsíčně za nájemné prostor, dojde po přestěhování k dodatečným úsporám nákladů.

5.4.3 Přehled tržeb a nákladů

Vzhledem k tomu, že součástí finančního plánu je odhad budoucích tržeb, nákladů a z toho vyplývajícího zisku, vytvořil jsem na základě interních firemních údajů tabulku tržeb, fixních a variabilních nákladů a zisku pro jednotlivé měsíce roku 2015. Výsledné hodnoty byly zaznamenány do následující tabulky.

Tabulka 14: Přehled tržeb a nákladů v jednotlivých měsících roku 2015

Zdroj: Vlastní práce

Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Variabilní náklady	Zisk
Leden	1 167 125 Kč	478 475 Kč	629 340 Kč	59 310 Kč
Únor	1 273 353 Kč	478 475 Kč	674 041 Kč	120 837 Kč
Březen	1 084 350 Kč	478 475 Kč	588 715 Kč	17 160 Kč
Duben	943 633 Kč	478 475 Kč	519 253 Kč	-54 095 Kč
Květen	961 895 Kč	478 475 Kč	482 312 Kč	1 108 Kč
Červen	1 408 551 Kč	478 475 Kč	748 662 Kč	181 414 Kč
Červenec	1 635 512 Kč	478 475 Kč	890 023 Kč	267 014 Kč
Srpen	1 411 311 Kč	478 475 Kč	776 082 Kč	156 754 Kč
Září	1 050 203 Kč	478 475 Kč	562 982 Kč	8 746 Kč
Říjen	888 450 Kč	478 475 Kč	480 837 Kč	- 70 862 Kč
Listopad	951 201 Kč	478 475 Kč	440 656 Kč	32 070 Kč
Prosinec	1 120 219 Kč	478 475 Kč	591 186 Kč	50 558 Kč
Celkem	13 895 803 Kč	5 741 700 Kč	7 384 089 Kč	770 014 Kč

Na základě hodnot z tabulky můžeme vidět, že firma dosáhla v roce 2015 souhrnného zisku v hodnotě 770 014 Kč. Přesto je patrné, že v některých měsících zaznamenala firma ztrátu. Jedná se zejména o první měsíce sezon v hlavních sportovních odvětvích, jako jsou hokej, fotbal nebo halové sporty. Ve zmíněných měsících dochází obecně k poklesu poptávky, neboť sportovní kluby řeší podobu nových dresů nejčastěji

v mezisezónách přestávkách. Firmě se nicméně nevyplatí snižovat výrobní kapacity, neboť by nebyla schopna pokrýt poptávku v kritických měsících. Možným řešením je pokusit se rozčlenit výrobu rovnoměrně do více druhů sportů, jejichž sezóny se překrývají nebo se snažit vylepšit komunikaci s odběrateli.

Fixní náklady:

- Energie
- Vodné, stočné
- Mzdy
- Telekomunikační služby
- Doprava
- Pronájem

Variabilní náklady:

- Barvy
- Spotřeba materiálu
- Textil
- Opravy a údržba strojů a dalšího vybavení
- Ostatní materiál na výrobu a potisk dresů

5.4.4 Přehled plánovaných tržeb a nákladů

Na základě konzultací, interních a statistických údajů firmy, byly v důsledku plánovaných změn určeny 3 varianty plánovaných tržeb a nákladů. Pro jednotlivé varianty byly zvoleny následující názvy, podle očekávání jejich výskytu: pesimistická, realistická a optimistická varianta. Růst tržeb v rámci jednotlivých variant se odhaduje na 5 – 15 %. Dále došlo k zohlednění drobných výkyvů v rámci změn nákladů, ročních období a plánovaného rozvoje společnosti.

Při vyhodnocování úspěšnosti projektu je třeba počítat s faktem, že některé jeho části a s nimi spojené náklady budou realizovány již v roce 2016. Jsou to např. náklady na tvorbu PPC kampaně, tvorba produktového katalogu nebo jazykové mutace webových stránek. Proto je třeba hodnocení projektu chápat v širším kontextu.

Tabulka 15: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě pesimistické varianty
Zdroj: Vlastní práce

Rok 2017				
Měsíc	Tržby (Kč)	Fixní náklady (Kč)	Variabilní náklady (Kč)	Zisk (Kč)
Leden	1 225 481	509 761	702 346	13 374
Únor	1 337 020	509 761	737 983	89 276
Březen	1 138 568	509 761	638 790	-9 983
Duben	990 815	509 761	562 705	-81 651
Květen	1 009 990	509 761	529 917	-29 688
Červen	1 478 979	509 761	811 084	158 134
Červenec	1 717 288	509 761	987 870	219 657
Srpen	1 481 877	509 761	818 576	153 540
Září	1 102 713	509 761	614 921	-21 969
Říjen	932 873	509 761	554 708	-131 596
Listopad	998 761	509 761	509 728	-20 728
Prosinec	1 176 230	461 761	665 785	48 684
Celkem	14 590 595	6 069 132	8134413	387 050

Tabulka 16: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě realistické varianty
Zdroj: Vlastní práce

Rok 2017				
Měsíc	Tržby (Kč)	Fixní náklady (Kč)	Variabilní náklady (Kč)	Zisk (Kč)
Leden	1 280 628	509 761	730 744	40 123
Únor	1 397 186	509 761	768 965	118 460
Březen	1 189 804	509 761	665 174	14 869
Duben	1 035 402	509 761	585 665	-60 025
Květen	1 055 440	509 761	551 131	-5 453
Červen	1 545 533	509 761	845 356	190 416
Červenec	1 794 566	509 761	1 030 097	254 708
Srpen	1 548 561	509 761	852 915	185 886
Září	1 152 335	509 761	640 230	2 344
Říjen	974 852	509 761	576 325	-111 234
Listopad	1 043 705	509 761	530 439	3 505
Prosinec	1 229 160	461 761	693 041	74 358
Celkem	15 247 172	6 069 132	8 470 082	707 958

Tabulka 17: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě optimistické varianty
Zdroj: Vlastní práce

Rok 2017				
Měsíc	Tržby (Kč)	Fixní náklady (Kč)	Variabilní náklady (Kč)	Zisk (Kč)
Leden	1 342 194	509 761	762 447	69 986
Únor	1 460 694	509 761	803 554	147 380
Březen	1 243 886	509 761	694 629	39 496
Duben	1 082 465	509 761	611 298	-38 593
Květen	1 103 414	509 761	574 815	18 838
Červen	1 615 785	509 761	883 617	222 407
Červenec	1 876 137	509 761	1 077 239	289 137
Srpen	1 618 951	509 761	891 251	217 939
Září	1 204 714	509 761	668 486	26 467
Říjen	1 019 164	509 761	600 459	-91 056
Listopad	1 091 146	509 761	553 560	27 825
Prosinec	1 285 031	461 761	723 470	99 800
Celkem	15 943 581	6 069 132	8 844 823	1 029 626

Od roku 2017 dojde k navýšení fixních nákladů a to hned z několika důvodů. Od ledna 2017 dojde k čerpání úvěru a v důsledku toho také vznikne povinnost platit měsíční splátky. Dle realizačního plánu je vidět, že definitivní plánovaný přesun do nových prostor se očekává až v prosinci 2017. Do té doby tedy firma musí své aktivity realizovat ve stávajících pronajatých prostorech a neodpadává jí tak zátěž v podobě nájmu. Fixní náklady klesnou až v prosinci 2017 v důsledku končícího nájmu a přesunu do nových prostor.

Dalšími novými položkami fixních nákladů jsou pravidelné měsíční výdaje na PPC kampaň, měsíční nájemné za CRM systém a očekává se také menší nárůst cen energií. Fixní náklady se naopak sníží díky zrušení pracovní pozice organizační pracovnice.

Do variabilních nákladů nově vstupují náklady na zavedení CRM systému v lednu 2017, sponzorování 10 vybraných akcí v průběhu celého roku, slevy za opakované nákupy pro zákazníky z internetu, stravenky, odměny za nápady, očekávané výše prémie, očekávané využití slevy zaměstnanců, jednorázové firemní akce

V roce 2018 se očekává velká úspora fixních nákladů díky stěhování firmy do nových prostor, finalizace stěhování je plánována na konec listopadu 2017, takže již zde

můžeme dobře vidět úbytek fixních nákladů mezi prosincem a listopadem. Ročně by mělo jít o snížení fixních nákladů o 576 000 Kč.

Jako hodnoty pro následující výpočty byly vybrány hodnoty z realistického odhadu tržeb, které se na základě konzultace s vedením firmy jeví jako nejrealnější varianta.

5.4.4.1 Zhodnocení jednotlivých variant

Po letním prohlédnutí výsledků finančního plánu se může zdát, že výsledky jsou vzhledem k minulému roku negativní a očekávané tržby nepokrývají vynaložené náklady. Ke zvýšení zisku zde dochází pouze při naplnění optimistického scénáře, jehož pravděpodobnost výskytu firma považuje za poměrně nízkou. Při realistické variantě je zisk nižší pouze nepatrně.

K dokonalému pochopení problému je však nutné uvědomit si, že firma bude v roce 2017 současně s nájmem hradit splátky úvěru, díky kterému může dojít k přesunu do vlastních prostor na konci zmíněného roku. Přínos projektu můžeme lépe pochopit, pokud budeme předpokládat stejné tržby a variabilní náklady v roce 2018 a zároveň odečteme nájemné v celkové výši 576 000 Kč, o které by se fakticky zvýšila hodnota zisku. V rámci realistické varianty by se jednalo o zisk ve výši 1 283 958 Kč.

Jedním z cílů projektu je posílení poptávky po firemních produktech, díky čemuž by došlo k většímu využití výrobní kapacity firmy, která je momentálně plně využívána pouze nárazově, a to v několika týdnech určitých měsíců. V rámci finanční analýzy si můžeme všimnout vysokého zastoupení fixních nákladů, které jsou dány zejména vysokými mzdovými náklady, přičemž objem výroby, který je daný počet pracovníků schopen zajistit je stále větší, než firma dokáže ve většině měsíců využít. V některých dnech a týdnech určitých měsíců však firma čelí náporu, který není schopna svými kapacitami pokrýt a musí využívat externích spolupracovníků, proto nemůže snižovat počet strojů a zaměstnanců, byť ve většině dnů v roce plně nevyužívá svých výrobních kapacit. Projekt si tedy klade za cíl zvýšit poptávku rovnoměrně v rámci celého roku, a to tak, aby docházelo co nejméně k přetěžování výroby v kritických měsících. Proto se snaží oslovit internetové zákazníky, jejichž typickou charakteristikou je menší sezónnost a větší rozdrobenost na menší zákazníky.

5.4.5 Finanční ukazatele firmy

V rámci hodnocení účinnosti jednotlivých opatření v rámci projektu bude v následujících podkapitolách použito několik vybraných ukazatelů pro hodnocení finanční výkonnosti jednotlivých projektů.

5.4.5.1 Dosažení bodu zvratu

Bod zvratu je bodem kdy tržby pokrývají celkové náklady a zisk se rovná nule.

Rovnice 4: Bod zvratu

$$0 = (T - VC) * x - FC$$

$$0 = (15\,247\,172 - 8\,470\,082) * x - 6\,069\,132$$

$$x = \frac{6\,069\,132}{6\,777\,090}$$

$$x = 0,8955$$

$$0,8955 * 365 = 323 \text{ dní}$$

Při ročních tržbách 15 247 172 Kč plánovaných pro rok 2017 bude dosaženo bodu zvratu za 323 dní od začátku roku 2017.

Rovnice 5: Poměr koruny z tržby na úhradu fixních nákladů

$$y = VC \div T$$

$$y = 8\,470\,082 \div 15\,247\,172 = 0,56$$

Rovnice 6: Část z koruny tržby tvořící marži

$$z = (T - VC) \div T$$

$$z = (15\,247\,172 - 8\,470\,082) \div 15\,247\,172$$

$$z = 0,45$$

$$1 - 0,45 = 0,55$$

Vypočtená marže je 55 %.

Rovnice 7: Bod zvratu (tržby)

$$X = \frac{FC}{\text{marže}}$$

$$X = \frac{6\,069\,132}{0,55} = 11\,034\,786 \text{ Kč}$$

Dosažení bodu zvratu odpovídá tržbám při hodnotě 11 034 786 Kč.

5.4.5.2 Rentabilita tržeb (ROS)

Úkolem rentability tržeb je zjistit výnosnost tržeb. Pro její výpočet se používá následujícího vzorce:

Rovnice 8: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

$$ROS = \frac{707\,958}{15\,247\,172} = 0,0464$$

Rentabilita tržeb pro rok 2017 byla vypočtena na 4,64 %, zatímco v roce 2015 to bylo 5,54 %. Zhoršení nastalo kvůli splácení čerpaného úvěru se současným placením nájmu zadosavadní prostory. Od roku 2018 se očekává zlepšení ukazatele v důsledku stěhování, díky čemuž odpadne povinnost platit měsíční nájemné. Za 15 let dojde k plánovanému splacení úvěru, které vzhledem k plánované životnosti haly zvedne ROS na desítky let.

5.4.5.3 Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Rentabilita vloženého kapitálu (neboli Return of investment) je vhodným prostředkem pro majitele a investory podle kterého snadno zjistí, jaké dodatečné výnosy jim přináší vložený kapitál do společnosti. Abychom zjistili tento ukazatel, použijeme následující vzorec:

Rovnice 9: Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{\text{zisk} - \text{vložený kapitál}}{\text{vložený kapitál}} * 100$$

$$ROI = \frac{707\,958 - 571\,364}{571\,364} * 100 = 23,91 \%$$

Rentabilita vloženého kapitálu na danou investici je 23,91 %. Pro výpočet nebyly použity náklady vzniklé v souvislosti s budováním nové haly, jelikož nejsou vynaloženy přímo za účelem zvyšování tržeb a zisku a jejich zahrnutí by nebylo plně vypovídající. Jejich primárním smyslem je postupné snižování nákladů a nemají přímý význam ve smyslu zvyšování zisku, ten zvyšují nepřímo v dlouhodobém horizontu v důsledku postupného snižování nákladů. V první fázi dojde k úspoře ve velikosti rozdílu mezi nájmem za stávající prostory a výší splátek úvěru, jedná se o 43 428 Kč ročně. Po splacení úvěru dojde k dalšímu snížení nákladů a to ve výši 532 572 Kč ročně.

6 Závěr

Cílem práce bylo zpracování takového podnikatelského záměru, který by prokázal nebo vyvrátil smysluplnost rozvoje podniku, jehož hlavními pilíři jsou celkové vylepšení propagace firmy a jejích produktů, zvýšení efektivity motivace zaměstnanců a nalezení možnosti snížení budoucích nákladů na nájemné za současné prostory firmy. Jednotlivé části projektu byly navrženy na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Oprávněnost jednotlivých opatření vychází z osobních rozhovorů s majiteli a zaměstnanci firmy, na jejichž základě bylo vypracováno dotazníkové šetření, které původní domněnky potvrdilo. Společnost neudrhuje dlouhodobé a kvalitní vztahy se zákazníky, v důsledku čeho se zákazníci získávají jakoukoliv formou propagace často stávají jednorázovými nákupčími. Ze zkušeností firmy vyplývá nutnost vytvořit diverzifikovanější portfolio zákazníků a nespolehat na několik velkých odběratelů. Dalším problémem je častá fluktuace zaměstnanců a s tím spojené náklady a další komplikace na zaškolování nových členů týmu. Dále firma stále aktivně hledá možnosti jak snížit náklady na provoz společnosti, mezi které patří také vysoké měsíční nájemné za výrobní prostory a další zázemí.

Pro zefektivnění práce se zákazníky navrhuji postupné zavádění CRM systému a důslednější zpracování propagace firmy a jejích produktů s důrazem na internetovou formu propagace. Zefektivnění práce zaměstnanců a jejich menší fluktuace by mělo být docíleno díky nově navrhovanému motivačnímu programu. Z finančního plánu vyplynulo, že financování výše zmíněných částí projektu je možné z vlastních zdrojů vytvořených v minulých letech podnikání.

K budoucímu poklesu nákladů by mělo dojít díky plánovanému budování vlastní výrobní haly a nezbytného zázemí. Nové firemní prostory by měly být financovány pomocí úvěru pro podnikatele. Projekt by měl být financován díky ušetřeným nákladům na nájemné.

V prvním roce průběhu projektu se počítá s nepatrným snížením zisku v důsledku nutnosti současného placení nájmu a hrazení splátek úvěru, a to i přes očekávaný mírný nárůst tržeb. Od následujícího roku dojde k velké úspoře fixních nákladů díky končícímu nájmu a stěhování do vlastních prostor. Vzhledem

k dlouhodobému charakteru investice musíme s konečným vyhodnocením projektu počkat do roku 2031, kdy dojde k úplnému splacení úvěru. Na základě finanční predikce v rámci finančního plánu, ale můžeme očekávat ekonomický úspěch celého projektu.

Stanovený cíl práce se mi podařilo naplnit a získat tak dostatečné podklady pro případnou realizaci ať už celého projektu nebo jeho jednotlivých částí v praxi. Jsem si vědom možných úskalí, které praxe chystá projektům jako tento a že případné podrobnější zpracování projektu přizpůsobené konkrétním podmínkám v době případné realizace projektu, může přinést lepší výsledky. Nicméně zastávám názor, že firma stojí před značnou možností, jak ještě více využít svůj potenciál a upevnit, případně rozšířit svou pozici na trhu.

Seznam použité literatury

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
2. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0
3. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2
4. GLADIŠ, Daniel. Naučte se investovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Finanční trhy a instituce. ISBN 80-247-1205-9.
5. HISRIC, Robert D a PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8
8. KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-868-5102-8
9. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
10. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
11. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X
12. MARTINOVÍČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4
13. PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9276-X

14. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1
16. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1
17. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 3339-5
18. STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-856-0312-8
19. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a . Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2
20. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7

Seznam webových stran

1. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán – Poradna – Jobs.cz [online]. 2013 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
2. Agentura MOUDRÝ PŘEKLAD ® | Překlady, tlumočení, lokalizace [online]. 2014 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.moudrypreklad.cz/>
3. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/>
4. Češi sportují čím dál méně. Florbalu se ale daří, stal se druhým nejoblíbenějším sportem v zemi · Společnost · Zet.cz. Zet.cz · Hlavní zprávy z byznysu [online]. 2015 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/cesi-sportuji-cim-dal-mene-florbalu-se-ale-dari-stal-se-druhym-nejoblibenejsim-sportem-v-zemi-6126>
5. Definice podnikání podle NOZ - iPodnikatel.cz [online]. 2014 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

6. Druhy živností [online]. 2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.xn--ivnosti-cxb.eu/druhy-zivnosti/>
7. EUROPA - Oblasti politiky Evropské unie – Cla. EUROPA - European Union website, the official EU website [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/cust/index_cs.htm
8. InTouch CRM - systém pro řízení obchodních firem [online]. 2014 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.intouch-crm.cz/cz/>
9. LANGFOR - Překlady a tlumočení. LANGFOR – jazyková škola a překladatelský servis [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.langfor.cz/preklady-a-tlumoceni/>
10. Makroekonomická predikce - duben 2016 | 2016 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>
11. Manuál pro textilní průmysl. Chemické látky, bezpečnostní listy, chemie, laboratoř, zákony, legislativa, ekologická újma, katalog firem [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://eurochem.cz/eko/EKO_CD43_824563/dokumenty/dokumenty/b-odpady/manual_textil.pdf
12. Marketing - Proces stanovení ceny - Topsid.com [online]. 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?%20war=proces_vyvoje_novych_vyrobku
13. Podnikatelský plán a strategie | BusinessInfo.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
14. Podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf [online]. 2014 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf
15. Podnikatelský záměr - finanční plán podnikání - iPodnikatel.cz [online]. 2012 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>

16. Právnická osoba | Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby | Zahájení podnikání | Začínám podnikat [online]. 2014 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>
17. Sazby daně z přidané hodnoty - Komunitní portál účetních expertů. Účetní kavárna – Čerstvé informace. Horké diskuse. - Komunitní portál účetních expertů [online]. 2014 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
18. UK-3994-version1-definice_podniku_tacr.pdf [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: https://www.cuni.cz/UK-3994-version1-definice_podniku_tacr.pdf
19. Vistos CRM - Variabilní on-line CRM systém pro řízení obchodních procesů [online]. 2015 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.vistoscrm.cz/cs-cz/home>
20. Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu – účetníček.cz. Novinky – účetníček.cz [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnicek.cz/article/show/372>
21. Výroba Dresů | Sportovní dresy, potisk dresů, výroba dresů na zakázku [online]. 2014 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.vyrobadresu.cz/>
22. Životní prostředí (Environment) - ManagementMania.com [online]. 2015 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-prostredi>

Seznam obrázků, tabulek, rovnic a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů.....	19
Obrázek 2 SWOT matice	21
Obrázek 3: Porterův model konkurenčního prostředí.....	23
Obrázek 4: Analýza bodu zvratu	26
Obrázek 5: Organizační struktura	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvaha	27
Tabulka 2: Rozsah a cena služeb SEO optimalizace	42
Tabulka 3: Makroekonomické indikátory 2011-2017	58
Tabulka 4: Ceny překladatelských agentur do angličtiny a němčiny	66
Tabulka 5: Časový harmonogram první části projektu.....	72
Tabulka 6: Časový harmonogram druhé části projektu	74
Tabulka 7: Rozvaha za roky 2013-2015 v tis. Kč.....	77
Tabulka 8: Roční náklady na propagaci	79
Tabulka 9: Původní výše mezd před realizací projektu	80
Tabulka 10: Očekávané průměrné měsíční výše nákladů na mzdy po realizaci projektu.....	80
Tabulka 11: Náklady na zvýšení motivace zaměstnanců	82
Tabulka 12: Náklady na implementaci a roční provoz CRM systému InTouch	83
Tabulka 13: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru.....	85
Tabulka 14: Přehled tržeb a nákladů v jednotlivých měsících roku 2015	86
Tabulka 15: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě pesimistické varianty	88
Tabulka 16: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě realistické varianty	88
Tabulka 17: Přehled plánovaných tržeb a nákladů pro rok 2017 v případě optimistické varianty	89

Seznam rovnic

Rovnice 1: ROE	26
Rovnice 2: Q(BZ)	26
Rovnice 3: nepřímá metoda cash flow	30
Rovnice 4: Bod zvratu	91
Rovnice 5: Poměr koruny z tržby na úhradu fixních nákladů	91
Rovnice 6: Část z koruny tržby tvořící marži	91
Rovnice 7: Bod zvratu (tržby)	91
Rovnice 8: Rentabilita tržeb	92
Rovnice 9: Rentabilita vloženého kapitálu	92

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?	43
Graf 2: Otázka č.2: Do jaké věkové kategorie patříte?	43
Graf 3: Otázka č.3: Kolikrát jste zakoupil/a výrobky firmy Navrátil Team?	44
Graf 4: Otázka č.4: Jak jste se o firmě Navrátil Team dozvěděli?	45
Graf 5: Otázka číslo 5: Kde se setkáváte s firmami se sportovním oblečením?	45
Graf 6: Otázka č.6: Jak často Vás firma Navrátil Team kontaktuje?	46
Graf 7: Otázka č.7: Posílá firma Navrátil Team nabídky, které Vás zajímají?	47
Graf 8: Otázka č.8: Motivovala by Vás k opakované koupi sleva z dalšího nákupu?	47
Graf 9: Otázka č.1/Dotazník 2: Přemýšleli jste v poslední době o změně zaměstnání? .	48
Graf 10: Otázka č.2/Dotazník 2: Upevnilo by Vaši loajalitu zavedení benefitů?	49
Graf 11: Otázka č.3/Dotazník 2: Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení prémie za dobře a včas odvedenou práci?	50

Přílohy

Dotazník 1: ZÁKAZNÍCI

Dobrý den,

studuji Podnikatelskou fakultu VUT v Brně a žádám Vás o pomoc při vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na zlepšení komunikace se zákazníky a zkvalitnění firemní propagace. Jeho vyplnění zabere jen pár minut a velmi mi to pomůže při zpracování výzkumu potřebného k diplomové práci. Pokud byste jakékoliv otázce nerozuměli, neváhejte mě prosím kontaktovat na čísle 737 533 391

Mnohokrát děkuji za Váš čas,

Martin Hladík

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte prosím jednu z nabízených odpovědí

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2) Do jaké věkové kategorie patříte?

Vyberte prosím jednu z nabízených odpovědí

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51 let a výše

Obsahové otázky:

3) Kolikrát jste zakoupil/a výrobky firmy Navrátil Team?

Vyberte prosím jednu z nabízených odpovědí

- ☐ 1x
- ☐ 2x
- ☐ 3x
- ☐ Více než 3x

4) Jak jste se o firmě Navrátil Team dozvěděli?

Můžete označit i více z nabízených odpovědí

- ☐ Na základě doporučení
- ☐ Při zadání klíčových slov ve fulltextovém vyhledávači
- ☐ Pomocí odkazů na jiných internetových stránkách
- ☐ Díky aktivitě na sociálních sítích (Facebook, Youtube, ...)
- ☐ Z reklamy
- ☐ Jinak.....

5) Kde se nejčastěji setkáváte s firmami zabývajícími se sportovním oblečením?

Můžete označit i více z nabízených odpovědí

- ☐ Na internetu
- ☐ Reklama na sportovních akcích (výšivky na dresech, billboardy, dary...)
- ☐ Na veletrzích
- ☐ Letáky na sportovních akcích
- ☐ Reklama v telekomunikačních prostředcích

6) Jak často Vás firma Navrátil Team kontaktuje?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- ☐ Pouze během nákupu
- ☐ Zaslali pouze jednorázovou nabídku
- ☐ Velmi nepravidelně
- ☐ Informuje mě pravidelně o novinkách a akčních nabídkách

7) Posílá Vám firma Navrátil Team konkrétní nabídky, které Vás opravdu zajímají?

Vybere prosím jednu z nabízených možností

- Ano, posílá mi nabídky spojené s mým předešlým nákupem
- Ano, zajímají mě nabídky celého sortimentu, které dostávám
- Ne, zasílá mi nabídky výrobky, které mě nezajímají
- Ne, posílá mi nabídky všech výrobků
- Ne, neposílá mi nabídky

8) Motivovala by Vás k opakované koupi u firmy Navrátil Team sleva z dalšího nákupu?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Ano, rozhoduji se při nákupu výhradně podle ceny
- Ano, nakupuji rád/a u firem, jenž si váží svých zákazníků a pečují o ně
- Ne, záleží mi spíše na kvalitě výrobků, než na ceně
- Ne, záleží mi spíše na jiných faktorech

Dotazník 2: ZAMĚSTNANCI

Dobrý den,

studuji Podnikatelskou fakultu VUT v Brně a žádám Vás o pomoc při vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na zlepšení pracovních podmínek a snížení fluktuace. Jeho vyplnění zabere jen pár sekund a velmi mi to pomůže při zpracování výzkumu potřebného k diplomové práci. Pokud byste jakékoliv otázce nerozuměli, neváhejte mě prosím kontaktovat na čísle 737 533 391

Mnohokrát děkuji za Váš čas,

Martin Hladík

1) Přemýšleli jste v poslední době o změně zaměstnání?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- ☐ Ano, kvůli nízké mzdě
- ☐ Ano, chci pracovat v jiném oboru
- ☐ Ano, dostal/a jsem lepší pracovní nabídku (pracovní podmínky, benefity,...)
- ☐ Ne, jsem spokojen/a
- ☐ Jiné.....

2) Upevnilo by Vaši **loajalitu** zavedení hmotných a nehmotných benefitů?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- ☐ Ano
- ☐ Možná, záleží na typu benefitů
- ☐ Ne, moji loajalitu by upevnilo pouze zvýšení mzdy
- ☐ Ne, jiné důvody.....

3) Zvýšilo by Vaši **motivaci** zavedení prémie za dobře a včas odvedenou práci?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- ☐ Ano
- ☐ Možná, podle výšky prémie
- ☐ Ne, jsem spokojen/a
- ☐ Ne, moji motivaci by zvýšila pouze možnost kariérního růstu
- ☐ Ne, jiné důvody.....