



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

BUSINESS PLAN FOR EXPANSION OF A SMALL ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ŠIMON JANŮ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. FABIAN KHATEB,  
Ph.D. et Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Janů Šimon**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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 bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr rozvoje firmy**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Expansion of a Small Enterprise**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy 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 bakalářské práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt:**

Tato bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměrem na rozšíření podniku TKZ Polná s.r.o. prostřednictvím investice do nové technologie výrobního zařízení a rozvojem obchodu. Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, dotazníku, analýzy současného stavu oboru a nalezení tržních příležitostí. V teoretické části práce jsou vymezeny hlavní pojmy. V další části je analyzován současný stav podniku a faktorů které ho ovlivňují. Na základě těchto analýz jsou navrženy možná opatření na celkový rozvoj.

## **Abstract:**

This Bachelor's thesis deals with the development of TKZ Polna company through investments into new technologies of production facilities and business development. The proposal of this entrepreneurial project comes out of gathered information, questionnaire, analysis of contemporary state of the industry and the search for the target market. In the theoretical part is the main concepts. In the next section the actual situation of the company is analyzed. Based on the results of the previous analysis the precaution for future overall development of the whole company is proposed.

## **Klíčová slova:**

Podnikatelský záměr, business plán, inovace, rozvoj, marketing, finanční plán.

## **Key words:**

Business plan, innovation, development, marketing, financial plan.

## **Bibliografická citace mé práce**

JANŮ, Š. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 57 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 31. května 2015

.....

podpis studenta

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Podnikatelský záměr.....	11
1.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr .....	11
1.1.2 Obsah podnikatelského záměru.....	12
1.2 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku .....	14
1.3 Marketingový mix .....	16
1.4 Marketingová strategie .....	19
1.5 Rozšířená strategie SWOT analýzy.....	19
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>20</b>
2.1 Charakteristika firmy.....	20
2.1.1 Historie firmy.....	20
2.1.2 Předmět podnikání.....	21
2.1.3 Vize a strategické cíle firmy.....	21
2.2 Marketingový mix .....	21
2.3 Analýza vnějšího prostředí .....	23
2.3.1 Dodavatelé.....	23
2.3.2 Konkurence.....	24
2.4 PEST analýza.....	25
2.5 SWOT analýza.....	27
2.6 Dotazník.....	30
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Organizační struktura .....	34
3.2 Zavedení nového výrobku .....	36
3.3 Strategie SWOT analýzy .....	37
3.3.1 MAX-MAX strategie .....	37
3.3.2 MIN-MAX strategie .....	37
3.3.3 MAX-MIN strategie .....	38
3.3.4 MIN-MIN strategie .....	38
3.4 Marketingová strategie .....	39
3.5 Outsourcing marketingu .....	41
3.6 Nalezení nových tržních příležitostí .....	44

3.6.1 Potencionální konkurence na Čínském trhu.....	45
3.6.2 Potencionální konkurence v Pobaltských zemích.....	46
3.6.3 Potencionální konkurence na Japonském trhu.....	46
3.7 Finanční plán firmy .....	47
3.7.1 Účetní výkaz.....	47
3.7.2 Finanční plán nového výrobku .....	48
3.7.3 Zhodnocení navržených řešení .....	50
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>56</b>

## ÚVOD

Dovolte mi představit moji bakalářskou práci. V rámci studia na podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně jsem se rozhodl zpracovat podnikatelský záměr rozvoje firmy. Pro vypracování této práce jsem se rozhodl spolupracovat s firmou TKZ Polná, s.r.o. Tuto firmu jsem si vybral z několika důvodů. Jednak je v místě mého bydliště, a také jsem měl možnost pracovat zde jako brigádník. Dalším důvodem, proč právě tato firma, je účast rodinného příslušníka v představenstvu firmy, od čehož si slibuji dostatečné množství informací a vstřícný přístup.

Podnikatelský záměr je možnost jak se blíže seznámit se strategií firmy, provést analýzu současného stavu a seznámit se tak s chodem firmy. Spolupráce s firmou si vážím a očekávám, že získám další znalosti, které mi pomohou třeba při vykonávání budoucího povolání.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Cílem práce je provést a sestavit podnikatelský záměr. Práce je rozdělena na dvě části. K sestavení podnikatelského záměru budou sloužit obě části, jak teoretická, tak praktická část bakalářské práce.

V teoretické části budou uvedeny základní pojmy, které se k této tématice vztahují. Tyto informace budou čerpány z odborné literatury. V praktické části budou provedeny analýzy. Na těchto analýzách budu spolupracovat přímo s vybranou firmou. Dále zde budou hodnoceny data a informace, které mi budou poskytnuty a na závěr budou formulována řešení plynoucí z provedených analýz.

V této bakalářské práci se budu snažit najít odpovědi na otázky týkající se těchto oblastí:

- Uvedení nového výrobku na trh
- Rozvoj obchodu
- Analýza současného stavu
- Nalezení nových tržních příležitostí.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr slouží jako vnitřní dokument, podle kterého probíhá vlastní řízení firmy. Velmi důležitou roli hraje, pokud se firma rozhoduje investovat do projektu pomocí cizího kapitálu nebo se uchází o některý druh nenávratné podpory. Jako základní informační vstupy pro podnikatelský záměr slouží výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program a finanční plán firmy. [4]

Již v prvních fázích zakládání podniku, rozšiřování firmy nebo jejím rozvoji by měl být podnikatelský záměr jednoznačně vyjasněn. Díky tomu lze lépe odhalit jak slabiny, tak silné stránky podniku. Při zakládání firmy může přesné a jasné vytvoření podnikatelského záměru pomoci předejít rizikům, která jsou s tímto založením spojena.

Při sestavování podnikatelského záměru je třeba brát v úvahu okruh výrobků a služeb, vymezené vhodné trhu, potencionálních zákazníků a zmapování konkurence. Je nutné zvážit i kapitálovou náročnost samotného podnikání nebo projektu, a také možné způsoby financování. Právě kvůli finanční náročnosti by měl být podnikatelský záměr doplněn podrobným finančním plánem.

Nedílnou součástí je sestavení zakladatelského rozpočtu. Jeho účelem je zejména kvantifikace a specifikace potřebných zdrojů, které je nutné do firmy nebo projektu vložit dříve, než začne vydělávat. [12]

### 1.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Při zpracovávání podnikatelského záměru by se mělo dbát na to, aby [4]:

- byl stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek),
- byl jednoduchý a neměl by příliš zacházet do technických a technologických detailů, protože je určen také pro bankéře a investory, kteří obvykle nemají tyto znalosti,
- demonstroval výhody produktu nebo služby pro uživatele (zákazníka),

- byl orientován na budoucnost, ne nato čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů a zpracování prognóz a jejich následné využití,
- byl co nejuvěrohodnější a realistický,
- nebyl příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, jelikož to má za důsledek snižování jeho důvěryhodnosti v očích poskytovatele kapitálu,
- nebyl ani příliš pesimistický, pak může být pro investora málo atraktivní,
- nezakrýval slabá místa a rizika projektu,
- upozorňoval na konkurenční výhody, které podniku přinese,
- upozorňoval na silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázal schopnost podniku hradit úroky a splátky v případě využití bankovního úvěru,
- byl zpracován kvalitně po formální stránce.

### **1.1.2 Obsah podnikatelského záměru**

V podnikatelském záměru by mělo být obsaženo realizační resumé, charakteristika firmy a její cíle, organizace řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-obchodní studie, shrnutí a závěry a přílohy.

#### **Realizační resumé**

Součástí tohoto resumé by měl být název a adresa firmy, charakteristika produktu a služby, které budou naplní projektu, také jejich specifické vlastnosti a přednosti vzhledem ke konkurenci. Dále popis trhů, na kterých se firma chce uplatnit a popis distribučních cest, kterých chce využít. Zpracováno by mělo být strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let a to včetně dlouhodobých cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Do realizačního resumé spadá i zhodnocení manažerských zkušeností a zhodnocení kvality klíčových pracovníků firmy. V neposlední řadě jsou sem zahrnuty finanční aspekty, které zahrnují odhady zisku v následujících pěti letech a velikost potřebného kapitálu. Hlavním účelem realizačního resumé je přiblížit základní charakteristiku firmy i projektu.

## **Charakteristika firmy a jejích cílů**

Tato část by měla shrnovat informace od založení firmy až po budoucí cíle, kterých chce dosáhnout. Historie firmy by měla zachycovat její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a úspěchy, kterých firma dosáhla. Velmi důležitá je charakteristika produktů nebo služeb, které jsou hlavní činností firmy. Je třeba specifikovat v jaké fázi se produkty a služby nacházejí, kdo jsou současní nebo budoucí uživatelé a jaké jsou jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční výhodě. V souvislosti s produkty jsou důležité informace jaké způsoby ochrany svých produktů a služeb firma nebo podnik používá např. patenty. Firmu lze charakterizovat také ohledně strategie výroby, distribuce a marketingu.

## **Organizace řízení a manažerský tým**

Mezi důležitou část podnikatelského záměru patří informace o organizaci řízení a manažerském týmu. Spadá sem organizační schéma, ze kterého by měly být patrné pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů. Z hlediska rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků a přínosů pro firmu by se měli charakterizovat klíčoví vedoucí pracovníci. Další informace by měly poskytovat náhled na politiku odměňování, tedy platová úroveň vedoucích pracovníků a způsob hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy. Klíčoví manažeři by měli mít vymezeny dlouhodobé záměry a cíle.

Je třeba stanovit potřebné řídicí pozice, které by se měly obsadit v příštích dvou až třech letech. Nejdůležitější je zjištění kvality řízení, protože předpokladem úspěšné realizace jakéhokoliv projektu jsou profesionální dovednosti, angažovanost a kompetence manažerského týmu.

## **Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie projektu**

Shrnutí základních výsledků a závěry technicko – obchodní studie se týkají výrobního programu, analýzy trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikosti výrobní jednotky, technologií, výrobních zařízení a materiálů, pracovních sil a umístění výrobní jednotky.

Součástí technicko – obchodní studie jsou také finanční a ekonomické analýzy a finanční záměry. Pro vhodnost projektu se využívá analýza rizika projektu. Všechny výsledky z těchto analýz jsou zahrnuty do přehledu výsledků.

Pokud projekt realizuje již existující firma, je třeba do projektu začlenit všechny aktivity firmy. Důležité jsou přehledné informace o výkonnosti podniku v minulém období a v současnosti. K tomu se používají poměroví ukazatelé a srovnání s konkurencí. Do přehledu by se měly zahrnout také závěry, kterou plynou z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a peněžních toků firmy, ale také informace o zadluženost, způsobu splácení úvěrů a způsob sledování a kontrola finančních prostředků.

### **Shrnutí a závěry**

Obsahem shrnutí jsou základní informace, které byly získány z předchozích částí podnikatelského záměru, a časový plán realizace. Pozornost firmy by se měla zaměřit na celkové strategické zaměření projektu, tak aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy. Další zaměření by mělo směřovat na zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu, uvedení jedinečných rysů firmy a stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu.

### **Přílohy**

Poslední částí podnikatelského záměru jsou přílohy. Obsahem příloh jsou obvykle výpisy z obchodního rejstříku, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, technologické schéma výroby apod. Je možno sem zahrnout také životopisy klíčových osobností firmy. [4]

## **1.2 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku**

Strategická analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena zejména na odhalení vývojových trendů, které jsou pro podnik důležité z hlediska budoucího vývoje. Nejčastěji se provádí analýza konkurenčního prostředí podniku, odvětvová analýza a následně analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. [5,9]

Při provádění analýzy vnějšího prostředí je třeba dodržovat několik zásad. Prvotní a velmi důležité jsou požadavky zákazníků, stejně důležitá je formulace opatření na podporu prodeje. Dalšími důležitými zásadami jsou kvalita produktu, znalost konkurence a odlišení od konkurence.

Analýza vnějšího prostředí je prováděna v těchto oblastech:

- Analýza trhu
- Analýza vědecko-technického rozvoje
- Analýza regionu
- Analýza ekonomického a právního systému
- Definování příležitostí a hrozeb

### **Analýza trhu**

Tato analýza se skládá z několika fází. První fází je stanovení strategického období<sup>1</sup>. Délka tohoto období se stanoví na základě druhu výrobního zařízení, charakteru produktu apod. Dále je třeba definovat jednotlivé segmenty trhu pro produkty a zájmové regiony, ve kterých by se podnik chtěl zviditelnit a angažovat.

Další fáze je zaměřena na určení věcných a kvalitativních faktorů, které ovlivňují poptávku po produktech. Věcné faktory jsou ty, které podnik nemůže ovlivnit, kvalitativní faktory už podnik ovlivnit může.

Po provedení první a druhé fáze je třeba provést analýzu konkurentů jednotlivých produktů. Tuto analýzu je možné provést například hodnocením jednotlivých parametrů, které popisují konkurenci. Mezi tyto parametry patří objem tržeb, kvalita produktu, prodej, reklamy, služeb, nákladů, ceny technologií nebo kvalita pracovníků, efektivnost strategie a vztahy s odběrateli a dodavateli.

Dále je nutné provést ohodnocení postavení produktů z hlediska jejich atraktivity na trhu a také konkurenceschopnosti. Na závěr by měla být provedena analýza faktorů, které ovlivňují nabídku na trhu. Analýza by měla zahrnovat informace o tom, jaké jsou bariéry vstupu, jaké je kritické množství finančních prostředků pro vstup na trh, dále prodejní cesty, minimální objemy produkce apod.

---

<sup>1</sup> Obvykle 3-5 let

### **Analýza vědecko-technického rozvoje**

Tato analýza je zaměřena na všechny oblasti činnosti podniku. Jedná se o oblast výroby, financování a řízení. Analýzu vědecko-technického rozvoje je potřeba provádět nejen na úrovni vlastního podniku, ale také v oblasti dodavatelů a odběratelů.

### **Analýza regionu**

Analýza regionu se provádí pro zjištění a zajištění pracovníků podniku, potřeby odhadu ekologických a energetických investic. Tato analýza také spočívá ve sbírání informací o demografickém vývoji, zajištění vody, energií a ekologických požadavků.

### **Analýza ekonomického a právního systému**

Znalost ekonomického a právního systému je důležitá pro dílčí strategie podniku v oblasti odpisů, mezd nebo daňové zátěže. Podle výsledků analýzy ekonomického a právního systému, se podnikatel může rozhodnout, zda nezačít podnikat na v jiném státě. Za odchodem na zahraniční trh může stát například administrativní náročnost při zakládání podniku v jiné zemi, vysoké sociální a zdravotní odvody.

### **Příležitosti a hrozby**

Stanovené příležitosti a hrozby by měly vypovídat o tom, v jaké stavu a situaci se podnik nachází. [5]

## **1.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je spojení čtyř nástrojů. Používá se k stanovení produktové strategie. V jedné z nejpoužívanějších učebnic marketing od Philipa Kotlera a Garyho Amstronga *Marketing* (2000, s. 105) je uvedena následující definice marketingového mixu:

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“.*[6]

## **Product- výrobek**

Výrobek uspokojuje potřeby zákazníka. Do výrobku patří nejen daný produkt nebo služba, ale také kvalita, design, obal, značka, záruky, image výrobce a další faktory, které ovlivňují, jak produkt uspokojí očekávání zákazníka.

V běžném prostředí prochází produkt čtyřmi fázemi, které ovlivňují jak hrozby, tak také příležitosti pro dosažení ziskovosti. Je velice důležité měnit v každé fázi marketingovou strategii, protože konkurenční klima je pokaždé jiné.

### **Životní fáze produktu**

#### Uvedení (introduction)

Označuje část při zavedení nového výrobku na trh, firma v této části musí upozornit zákazníky o novém produktu na trhu a následně je přesvědčit o jeho koupi. Při propagaci produktu v této fázi firmy většinou vynaloží velké prostředky na propagaci.

#### Růst (growth)

Růst je fáze, která začíná při získání pozice na trhu. Část, kdy jsou spokojeni první uživatelé a další si produkt či službu kupují. V této části by se firma měla zaměřit na snížení výrobních nákladů.

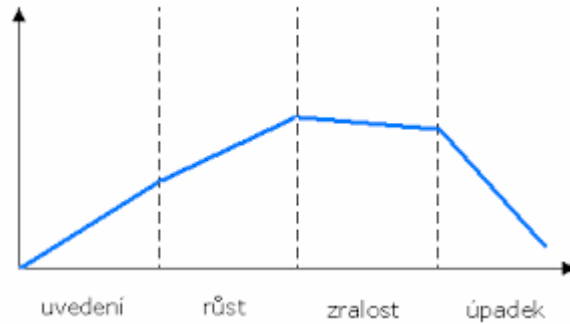
#### Zralost (maturity)

Část při nasycení trhu. Společnosti se většinou zvyšuje rozpočet na vývoj s cílem zdokonalit produkt. V této fázi zůstávají pouze zavedení konkurenti.

#### Úpadek (decline)

Z důvodu technologického pokroku je úpadek buď strmý nebo pomalý. Firmy stahují výrobek z trhu a nahrazují ho novým. Zvýšený marketing bude mít jen malý dopad na prodejnost výrobku a další investice do něj je výhodná pouze v případě pokud se identifikují nové trhy.

Výše popsané fáze jsou vyobrazeny na obrázku 1.



**Obr. 1: Životní fáze produktu** (Zdroj: převzato ze [3])

### **Price- Cena**

Je hodnota výrobku pro zákazníka vyjádřená většinou v penězích nebo také v jiných statcích. V dnešní době se, ale od barterového obchodu opouští a využívá se pouze minimálně. Do ceny se musí také zahrnout jiné druhy oceňování jako je mzda, úrok nebo například kurz měn při zahraničním obchodě. Cena také zahrnuje veškeré slevy, podmínky placení, náhrady nebo třeba možnosti úvěru. Proces stanovení ceny je velmi důležitý a musí se v něm počítat s mnoha faktory- předpokládaný zákazník, cena u konkurence, velikost firmy, typ podnikání.

### **Promotion- propagace**

Propagace je nejviditelnější částí marketingového mixu. Je to cílené oslovení zákazníka, kterému se snaží sdělit určité sdělení. Propagace také zkoumá kde, jak a kolik se bude daného produktu prodávat, distribuční cesty, dostupnost sortimentu, zásobování, dopravu a jiné. Jednou z částí propagace je reklama. Reklama je placená neosobní forma jednání firmy se zákazníkem či obchodníkem. Cílem reklamy je zvýšení povědomí o produktu či služby a tím zvýšení ziskovosti. V dnešní době je nejčastější internetová reklama.

### **Placement- Distribuce**

Distribuce je jakýsi most mezi zákazníkem a produktem. Je to veškerá činnost spojená s dodáním produktu k zákazníkovi. Určuje, jak se spotřebitel dozví o daném výrobku a jakou cestou se k němu dostane. Dále stanovuje kde a kolik se ho bude prodávat a kdy

jej zákazník požaduje. V marketingovém mixu zahrnuje distribuce také reklamu, public relations nebo třeba podporu prodeje. [7]

#### **1.4 Marketingová strategie**

Marketingová strategie je jakým si taktickým procesem pro co nejefektivnější rozložení omezených finančních prostředků ke zvýšení prodeje a udržování konkurenčních výhod firmy. Marketingová strategie je důležitá pro udržení nebo zvýšení tržního podílu firmy. Čím lepší marketingovou strategií bude firma mít, tím bude její tržní podíl větší. Při vytváření marketingové strategie je potřeba zaměřit se na uspokojování zákaznických potřeb, požadavků nebo očekávání. [12]

#### **1.5 Rozšířená strategie SWOT analýzy**

Pro detailnější zpracování klasické SWOT analýzy se používá její rozšíření. To se skládá z několika strategií. Mezi tyto strategie patří MAX – MAX strategie, MIN – MAX strategie, MAX – MIN strategie a MIN – MIN strategie. Jednotlivé strategie jsou charakterizovány níže. [13]

**MAX-MAX strategie** - maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti

**MIN-MAX strategie** - minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti

**MAX-MIN strategie** - maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby

**MIN-MIN strategie** - minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **2.1 Charakteristika firmy**

Společnost TKZ Polná, spol. s.r.o. je český výrobce stavebního a nábytkového kování. Díky širokému sortimentu dokáže uspokojit jak zákazníky z řad velkoobchodů, tak drobné podnikatele. Firma sídlí ve městě Polná (okres Jihlava). V současné době zaměstnává cca 160 zaměstnanců. Společnost TKZ Polná je členem sdružení MEZA, které je součástí evropské asociace ARGE. [10]

#### **2.1.1 Historie firmy**

Firma TKZ Polná, spol. s.r.o. má velmi významnou a poměrně dlouhou tradici. Počátky firmy sahají do roku 1911, kdy byla v Polné založena firma „Sláma a spol.“, která se začala zabývat výrobou kovového zboží. Novodobá historie se pak váže k roku 1994, kdy došlo k privatizaci tehdy státního podniku a k založení firmy TKZ Polná, spol. s.r.o. v podobě, která přetrvává do dnešní doby. Ochranná známka byla navržena v roce 1994 a na Úřadu průmyslové vlastnictví ČR byla zapsána v roce 1995.

Od roku 2005 je navázána spolupráce s dánskou firmou Siso a v roce 2006 byla navázána spolupráce s německou firmou Basys. Právě sortiment obou firem, které se specializují na kování na nábytek a skryté závěsy, se stal doplňkovým zbožím firmy.

V roce 2009 byla zahájena spolupráce s polským výzkumným ústavem INOP v Poznani. V tomto roce se firma stala také stoprocentním majitelem Galvaniky Štenberk.

V červnu a říjnu 2012 proběhlo ve firmě školení IQ Industry – „Objemové tváření za studena“. Tohoto školení se účastnilo také 15 učitelů odborných předmětů apraktického vyučování středních odborných škol a vyšších odborných škol technických oborů kraje Vysočina.

Po celou dobu existence společnost zdokonalovala a stále zdokonaluje nejen svoje technologie, ale také pracovní prostředí. [11]

### **2.1.2 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti TKZ Polná s. r. o. je výroba sériových i zakázkových pantů od moderního pojetí až po historické repliky, stavební a nábytkové závěsy k zašroubování, okenní, dveřní, vratové, tyčové, kloubové, ale i další atypické závěsy. Řada dveřních závěsů Exclusive a dveřní závěsy seřiditelné ve všech třech osách Trio, Expert, 3D. Dále montážní přípravky, upínací elementy, soustružené díly, bezpečnostní botičky na osobní automobily. Doplňkovým sortimentem firmy je externí výroba pro zahraniční firmy BASYS a SISO. Od roku 2012 firma vyrábí koupelnové doplňky. [10]

### **2.1.3 Vize a strategické cíle firmy**

Vizí společnosti TKZ Polná je stát se konkurenčním podnikem pro firmy v EU s podobným programem a dále stát se dodavatelem komponentů pro automobilový nebo jiný spotřebitelský průmysl světového významu.

Strategické cíle se odvíjejí od rozboru stávajících činností. Nejdůležitějším cílem je zvyšování efektivity a produktivity firemních procesů a zároveň také uspokojování potřeb zákazníků. Dále je cílem uspokojování potřeb zaměstnanců v rámci motivace, seberealizace a vzdělávání. Do strategických cílů je zařazena změna v procesním a systémovém řízení a v oblasti týmové spolupráce. [11]

## **2.2 Marketingový mix**

Marketingový mix tvoří produkt, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny složky marketingového mixu jsou na sobě navzájem závislé a pro stanovení optimální kombinace je potřeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.

### ***Price*** (cena)

Při tvorbě prodejních cen je třeba brát v úvahu více faktorů. Mezi tyto faktory jsou zahrnuty náklady na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, platové podmínky a podmínky dodávek, slevy poskytované maloobchodu a velkoobchodu apod.

Na tuzemském trhu je ve většině případů jednotná cena platná na základě aktuálního ceníku. Firma následně poskytuje slevy na základě odběrů, platebních a distribučních podmínek. Některým odběratelům se cena stanovuje individuálně dle konkurenčního prostředí.

U zahraničních odběratelů jsou stanoveny konečné ceny pro jednotlivé odběratele. Tyto ceny se v případě tyčových závěsů mohou snížit na základě odběrů na konci kalendářního roku dle předem dohodnutých pravidel.

### ***Product*** (produkt/ služba)

Firma bude na trhu konkurence schopná pouze tehdy, pokud její výrobky najdou uplatnění na trhu. V rámci zpracování technicko- ekonomické studie je nutné specifikovat nabízený sortiment. Při vyjasňování výrobního sortimentu by mělo být zvaženo, zda se soustředit na jediný produkt nebo na více odlišných produktů.

Výroba je zaměřena na sériové a zakázkové panty, stavební a nábytkové závěsy, okenní, dveřní, vratové, tyčové, kloubové, ale i další atypické závěsy. Doplnkovým sortimentem jsou výrobky pro externí firmy BASYS a SISO. Firma není úzce specializovaná, ale vyrábí širokou škálu výrobků.

### ***Place*** (místo)

Mezi hlavní distribuční kanály patří maloobchod, velkoobchod a přímý prodej zákazníkům. Speciální pozornost by se neměla věnovat jenom volbě vhodného distribučního kanálu, ale také logickým aspektům s tím spojených. Jedná se o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob a ochrany zboží během přepravy.

Firma spolupracuje jak s velkoobchody a maloobchody, tak s přímými tuzemskými odběrateli a zároveň také se zahraničními klienty. Pro veškeré tyto klienty používá různé distribuční kanály. Tuzemským odběratelům zasílá firma výrobky buď formou sběrné služby, nebo využívá vlastní dopravy. V případě odběru zboží velkoobchodními

partnery si odváží dané zboží sám odběratel dle předem stanovených termínů. V případě prodeje výrobků do zahraničí může firma na žádost klienta zajistit dopravu, která mu je následovně vyfakturována.

Firma klade důraz na ochranu zboží během přepravy, a proto zasílá zboží ve speciálních vratných obalech nebo v případě využití zásilkové služby používá kartony. Firma si zakládá na plnění termínů v co nejkratším čase dle požadavků zákazníka.

### ***Promotion*** (propagace)

Podpora prodeje hraje velmi důležitou roli nejen při vstupu nového produktu na trh, ale také při udržení tržní pozice a při dosažení dlouhodobých cílů projektu. Mezi základní formy podpory prodeje se řadí reklama a propagace, osobní prodej, public relations a jiné.

Pro podporu prodeje firma využívá více možností propagace. Výrobky jsou propagovány pomocí katalogů, ve kterém jsou publikovány technické a rozměrové parametry, způsoby zakování a možnost použití jednotlivých výrobků. Pro celkové zviditelnění se firma účastní veletrhů v Čechách i zahraničí.

Firma vlastní webové stránky, na kterých se nachází jak informace o společnosti, její historii, referencích a prodejcích, tak o novinkách a produktech, které jsou k dispozici nebo které firma chystá.

V rámci reklamy je společnost také generálním sponzorem fotbalového klubu Slavoj TKZ Polná, podílí se na financování společenských akcí města a finančně podporuje některé zájmové kroužky.

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.3.1 Dodavatelé**

Firma disponuje osmi hlavními dodavateli a dále má pak k dispozici radu menších dodavatelů. Všichni tito dodavatelé jsou prověřeni dlouholetou spoluprací.

KŽ Beroun – dodavatel ocelových pásek

KŽ Šenov – dodavatel pokovaných ocelových pásek

Šroubárny Žatec – dodavatel výkovek a svorníků

Šroubárny Žďánice – dodavatel výkovek

Šroubárny St. Lubovňa – dodavatel čepů

Železářny Veselí nad Moravou – dodavatel tažené oceli

Kovohutě Čelákovice - dodavatel mosazných tyčí

Form Čejč - dodavatel svorníků

### **2.3.2 Konkurence**

Společnost TKZ Polná spol. s.r.o. má konkurenci nejen na českém trhu, ale také na trhu zahraničním.

Bisorea

Bisorea je firma zatupující na českém trhu francouzskou firmu CEMON MOATI. Tato firma má také pobočku v Polsku. Firma prodává závěsy k zašroubování, upínací elementy, brusné papíry, laky, dřevěný nábytek a dveře.

Cobra

Firma zabývající se prodejem výrobků firmy OTLAV. Dále se firma specializuje na kování a doplňky jako například kliky, madla, kování, zábradlí a věšáky. Prodej realizuje prostřednictvím velkoobchodů a velkým klientům zajišťuje závoz zboží.

Schachermayer

Tato firma má hlavní sídlo v Rakousku, ale její pobočky lze najít také v Německu, Maďarsku, Slovensku, Slovinsku, Chorvatsku, Polsku a také České republice. Firma disponuje převážně sortimentem v oboru železářského zboží.

AGB Itálie

Firma se specializuje na výrobu závěsů, zámků a celoobvodového kování. Největší konkurenční výhoda spočívá v oblasti závěsů k zašroubování a závěsů, které se dají

seřídít ve třech směrech. AGB dováží své výrobky na Slovensko do České republiky nikoliv.

#### VBH

Jedná se o jednu z největších velkoobchodních firem v Německu, kde má více než 50 poboček a další jsou rozmístěny po celé Evropě. Nespecializuje se pouze na Evropský trh, ale také na trhy v Singapuru, Číně, Austrálii a Argentině. Specializuje se na prodej celoobvodového kování pro okna a dveře. Nabízí také závěsy pro vchodové dveře a okna.

#### Kovopant Levice

Podnik se zabývá výrobou kloubových závěsů a disponuje poměrně širokým sortimentem. Závěsy jsou ze slabšího materiálu a většinou bez povrchové úpravy a pozinkování.

#### Tesla Stropkov

Firma vyrábí závěsy k zašroubování, a to jak okenní, tak dveřní.

#### Twin

Twin je firma specializující se na dovoz dveřních klik a doplňků. Ve své nabídce má i závěsy seřiditelné ve třech směrech.

## **2.4 PEST analýza**

PEST je zkratka z anglických slov Political, Economic, Social a Technological. Tato analýza se používá většinou při rozhodování o dlouhodobém strategickém záměru nebo při plánování velkého projektu jak v České republice, tak v zahraničí. Pod tímto projektem je míněn například vstup na daný trh, vybudování továrny, zavedení významného produktu apod. Dalším důvodem, proč využít tuto analýzu, může být akvizice nebo investice do podniku. [1]

PEST analýza bývá obsáhlejší než například analýza SWOT, protože obsahuje veškeré významné makroekonomické ukazatele. Cílem PEST analýzy je dokonalé postihnouti a zvýraznění všech rizikových a klíčových zpeněžitelných faktorů.

#### ***P- Politické prostředí***

V analýze politického prostředí je třeba se zabývat stabilitou politické scény, která může mít přímý dopad i na stabilitu legislativní. Pro firmu je důležité sledovat změny podstatných zákonů a důležité návrhy v oblastech, ve kterých působí. [1]

Politické prostředí nemůže významným způsobem ovlivnit fungování společnost TKZ Polná, spol. s.r.o., pokud by se nejednalo o změny zákonů, kterými se podnik musí řídit. Díky členství České republiky v Evropské Unii může firma žádat o různé dotace. Jedním z úskalí politického prostředí je například válečný konflikt na Ukrajině, kvůli kterému došlo k omezení obchodních vztahů.

#### ***E- Ekonomické prostředí***

Ekonomické faktory, které mohou nějakým způsobem působit na firmu, jsou velmi důležité. Je třeba sledovat otázky daní tzn. DPPO, PDH, spotřební daně a jiné, dále cla a stabilitu měny. Mezi další faktory patří výše úrokových sazeb, otázky týkající se hospodářských cyklů na daném trhu nebo trendy v oblasti distribuce. Pokud firma spolupracuje se zahraničím nebo sama usiluje o přechod na zahraniční trh, sleduje pobídky zahraničních investorů a podporu exportu. [1]

Firmu může ovlivnit zvýšení nebo snížení daní, cel a výše úrokových sazeb. Dále oslabení či posílení české koruny vůči ostatním měnám, stabilita HDP a míra nezaměstnanosti v daném regionu. Náklady firmy by byly ovlivněny v případě růstu a poklesu cen potřebného materiálu a také v případě změny cen energií.

#### ***S- Sociální prostředí***

Analýza sociálního prostředí je důležitá hlavně pro firmy, které se specializují na prodej koncovým spotřebitelům. V tomto případě se zaměřují na demografické ukazatele, životní styl, etnické a náboženské otázky. Důležitá je také oblast médií a jejich vlivu a vnímání reklamy. [1]

Sociální prostředí firmu zásadně neovlivňuje, nedotýkají se jí žádné etnické ani náboženské otázky. Společnost by měl zajímat například životní styl, který následně ovlivňuje vzhled a funkčnost produktu.

### ***T- Technologické prostředí***

V technologickém prostředí se firma zabývá otázkami infrastruktury, zaměřením průmyslu a také jeho rozvojem a úrovní vědy a výzkumu. Další oblastí, kterou by se měla zabývat je duševní vlastnictví, zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užité a průmyslové vzory). [1]

Tento faktor ovlivňuje firmu TKZ Polná, spol. s.r.o. nejvíce. Firma se snaží využívat moderní technologie a postupy a podílí se na vývoji výrobních strojů. Vlastní několik průmyslových vzorů a patentů.

## **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza se nejčastěji používá jako situační analýza v rámci strategického řízení. Jedná se o analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat úspěšnost organizace nebo nějaký její konkrétní záměr. [8]

Jednotlivá písmena ve zkratce SWOT představují čtyři oblasti, kterými se firma v této analýze zabývá.

***S - Strengths (silné stránky)***

***W - Weaknesses (slabé stránky)***

***O - Opportunities (příležitosti)***

***T - Threats (hrozby)***

SWOT analýzu lze rozdělit na analýzu vnitřních faktorů a analýzu vnějších faktorů. Do vnitřních faktorů nebo-li interní analýzy se řadí silné a slabé stránky. Lze sem zahrnout lidský kapitál, zkušenosti a duševní vlastnictví společnosti. Silnou anebo také slabou stránkou může být vybavení firmy a její kapacita. Do vnějších faktorů spadají

příležitosti a hrozby. Vnější faktory jsou také nazývány vnější analýzou. Tyto faktory mohou být velmi významně ovlivněny interními faktory.

Celkově SWOT analýza umožňuje jednoduše, přehledně a stručně popsat situaci, ve které se firma v daném období nachází. Tím pomáhá managementu a vedení firmy lépe přemýšlet nad jednotlivými zjištěnými informacemi a napomáhá potřebným rozhodnutím. Lze ji využít i pro přípravu méně rozsáhlých projektů např. pro přípravu strategie pro vítězství ve výběrovém řízení, strategie dílčího projektu apod. Nemusí se vztahovat pouze k celé firmě, ale může se týkat jednotlivých produktů nebo služeb, které firma nabízí.

Při vytváření SWOT analýzy se mohou objevovat závislosti mezi jednotlivými kategoriemi. Je možné se setkat se spojitostí mezi silnými stránkami a příležitostmi. Toto spojení obvykle vyústí v nové služby a produkty. Další spojení, které lze zaznamenat mezi slabými stránkami a příležitostmi, pomáhá změnit chod firmy, aby slabé stránky byly eliminovány a firma tak mohla využít nové příležitosti na trhu. Interakce silných stránek a hrozeb ve většině případů vytváří agresivní strategie chování firmy ve vztahu ke konkurenci či vládě. Naopak při spojení slabých stránek a hrozeb vznikají různá ochranná opatření či krizové plány. [2]

### **Silné stránky společnosti TKZ Polná, spol. s.r.o.**

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit její historii a tradici. Firma si na tradici a historii poměrně zakládá, což je například patrné již na webových stránkách. Firma je silná i ohledně technologií, které využívá. Využívá špičkové technologie HATEBUR, CNC Brother, OKUMA, ORT, VTS a další. Vlastní podnikovou zkušebnu a používá metody zkoušení životnosti a kvality výrobků a to včetně měřicího centra Wenzel 3D. Díky moderním technologiím dokáže firma reagovat na potřeby zákazníků a přijímat i atypické zakázky podle dokumentace nebo přání zákazníka. K tomu samozřejmě přispívá také kvalifikovanost pracovníků nástrojárny a technické obsluhy výroby. Firma si vyrábí vlastní náradí a přípravky, které k vyhotovení zakázek potřebuje. Tímto je velmi flexibilní a dokáže zužitkovávat také znalost místního trhu. Ve vlastnictví firmy se nachází Galvanika Štenberk, která se specializuje na povrchové úpravy.

Momentálně je firma držitelem také několika certifikátů kvality např. ISO 9001. Tyto certifikáty napomáhají k lepší konkurenceschopnosti. Další silnou stránkou je dobrá pozice na tuzemském trhu a momentálně také na polském trhu. Společnost si zakládá na dobrých vztazích, a to nejen se zákazníky, ale také se zaměstnanci.

### **Slabé stránky společnosti TKZ Polná, spol. s.r.o.**

Jako slabou stránku lze označit zastaralé vybavení některých pracovišť. Firma sice využívá nejmodernější technologie, ale pouze na určitých částech výroby. To může zapříčiňovat zvyšující se počet reklamací a špatných, nekvalitních výrobků. Protože se společnost nespécializuje pouze na jeden druh výrobku, ale na celé skupiny a řady výrobků, dochází pak někdy, vlivem třeba nedostatečného a zastaralého vybavení některých pracovišť k nekonkurenceschopnosti některých výrobků.

Oblast, které by se měla věnovat náležitá pozornost, je nemocnost a nízká úroveň některých zaměstnanců. To se může také odrážet v celkovém hodnocení a nízké produktivitě práce. Velkou slabinou společnosti je dlouhodobé plánování a nedostatečná kvalifikace například v oblasti marketingu a propagace.

### **Hrozby a omezení pro společnost TKZ Polná, spol. s.r.o.**

Největší hrozbu představuje konkurence. Nejen konkurence tuzemská, ale i ta nově vznikající. Značným konkurentem se v posledních letech stala Čína. Konkurence přichází neustále s novým inovativním řešením výrobků. Jako omezení se jeví problémy s vymahatelností práva. To souvisí také právě s nově vznikající konkurencí.

## 2.6 Dotazník

Pro přesnější analýzu trhu a možnost dalšího rozšíření bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl zaslán odběratelům firmy. Z celkového počtu 100 zaslaných dotazníků se kompletně vyplněných vrátilo 42. Dotazník byl proveden za účelem zjištění povědomí o firmě a spokojenosti jak s kvalitou, tak s cenou výrobku. V úvodní části dotazníku bylo zaznamenáváno obchodní zaměření dotázaných. Z celkového počtu bylo 33 dotazníků z řad výrobců a 9 z řad prodejců či velkoobchodníků.

### 1. otázka

#### Jak jste spokojeni s kvalitou?

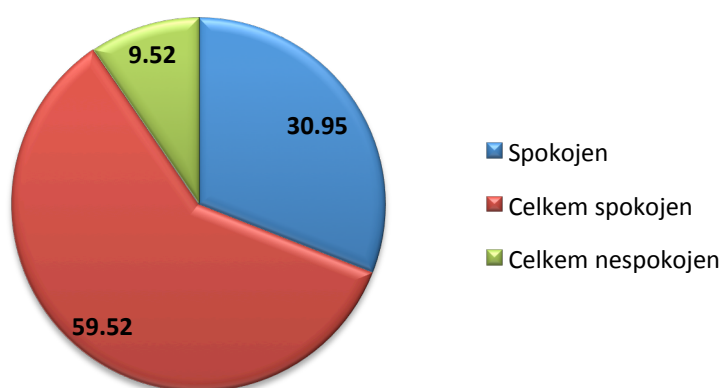
Tato otázka nabízela respondentům čtyři možné odpovědi. Mohli vybrat z možností spokojen, celkem spokojen, celkem nespokojen a nespokojen. Všech 42 respondentů zvolilo odpověď spokojen. To tedy znamená, že v oblasti kvality má společnost TKZ Polná silnou pozici.

### 2. otázka

#### Jak jste spokojeni s cenou?

U této otázky opět respondenti vybírali z možností spokojen, celkem spokojen, celkem nespokojen a nespokojen. Z grafu 1 je patrné, že spokojeno je s cenou téměř 40 %. Většina respondentů ovšem zvolila odpověď celkem spokojen. Celkem nespokojeno je s cenou téměř 10 %. Variantu nespokojen nevybral žádný z respondentů.

### Jak jste spokojeni s cenou?



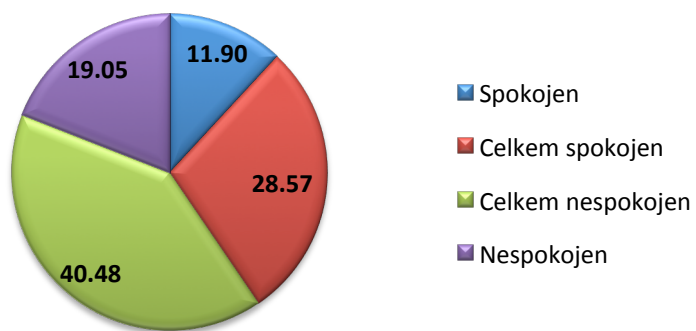
**Graf 1: Spokojenost s cenou** (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3. otázka

#### Jak jste spokojeni s webovými stránkami?

Tato otázka nabídla respondentům opět čtyři varianty, které jsou stejné jako u předešlých otázek. Graf 2 ukazuje, že s webovými stránkami jsou respondenti celkem nespokojeni. Tuto odpověď volilo téměř 41 % respondentů. Zcela nespokojeno je pak 19 %. Spokojeno se stavem webových stránek je téměř 29 % a celkem spokojeno téměř 12 %.

#### Jak jste spokojeni s webovými stránkami?



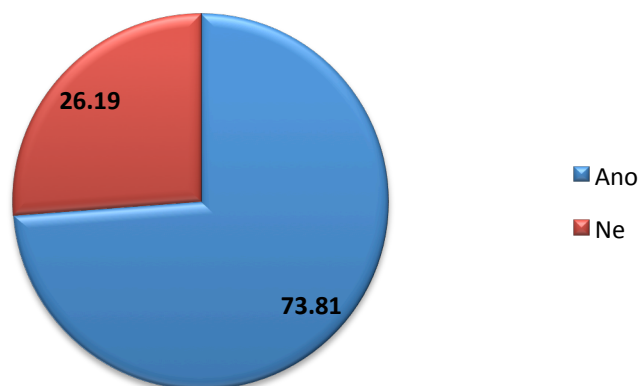
Graf 2: Spokojenost s webovými stránkami (Zdroj: vlastní zpracování)

### 4. otázka

#### Zaznamenali jste reklamu společnosti TKZ Polná, s. r. o.?

V průzkumu byla položena také otázka ohledně propagace společnosti TKZ Polná, přesněji, zda dotázaní na společnost reklamu zaznamenali. Z grafu 3, který znázorňuje, zda respondenti zaznamenali reklamu společnosti, plyne, že téměř 74 % reklamu zaznamenalo. Naopak 26 % uvedlo odpověď ne.

### Zaznamenali jste reklamu na společnost TKZ Polná spol. s. r. o.?



**Graf 3: Reklama společnosti TKZ Polná spol. s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)**

#### **5. otázka**

##### **Pokud ano, kde byla reklama zaznamenána?**

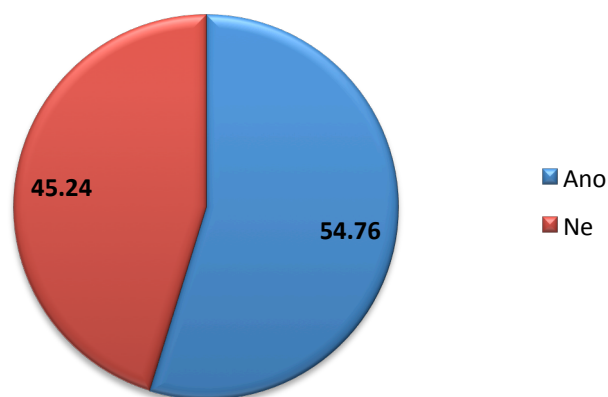
Pátá otázka doplňuje otázku předchozí. Zde měli oslovení obchodníci, odběratelé a velkoobchodníci uvést příklady, kde se s reklamou na společnost TKZ Polná setkali. Nejčastěji byla reklama zaznamenána na veletrzích v odborných časopisech a pak také na internetu.

#### **6. otázka**

##### **Uvítali byste rozšíření sortimentu?**

Závěrečná otázka se týkala sortimentu. Respondenti měli uvést, zda by uvítali rozšíření sortimentu. Z grafu 4 je patrné, že celkem 55 % uvedlo odpověď ano, tedy že by uvítali v sortimentu nové výrobky. Naproti tomu 45 % uvedlo, že by sortiment neměnili.

## Uvítali byste rozšíření sortimentu?



**Graf 4: Rozšíření sortimentu** (Zdroj: vlastní zpracování)

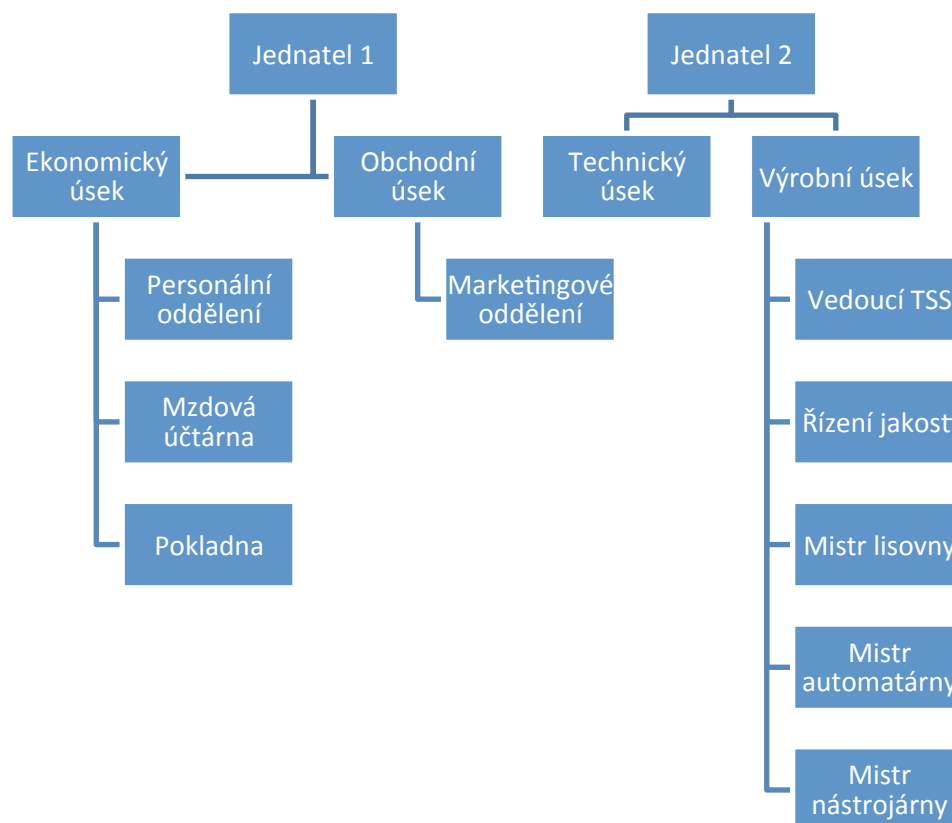
### **Závěry plynoucí z dotazníkového šetření**

Ze získaných odpovědí vyplývá, že obchodníci, prodejci a velkoobchodníci jsou velmi spokojeni s kvalitou výrobků a převážná většina je spokojena i s cenou. Výhrady se ovšem objevili u podoby webových stránek a reklamy, kterou společnost využívá. Výsledky přinesly pro společnost důležité informace, které lze využít ke zlepšení v oblastech, kterých se dotazník týkal. Pro firmu by bylo užitečné, pokud by podobné dotazníky nebo ankety prováděla častěji. Pomocí nich by mohla mapovat situaci a zjišťovat zda dochází ke zlepšování nebo naopak ke zhoršování v určitých oblastech.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě rozhovorů se zaměstnanci a výše uvedeného dotazníku navrhuji následující postupy a řešení.

#### 3.1 Organizační struktura



**Obr. 2: Organizační struktura** (Zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy)

Organizační struktura společnosti TKZ Polná je poměrně členitá, jak je patrné z obrázku 2. Díky tomu, že jsou v čele firmy dva jednatele je tato struktura specifická. Pod každého jednatele spadají dva úseky. Jednatel 1 má na starosti úsek ekonomický a obchodní. Jednatel dva má zodpovědnost za technický a výrobní úsek.

Ekonomický úsek se skládá z personálního oddělení, mzdové účtárny a pokladny. Pod obchodní úsek se řadí marketingové oddělení. Samostatný úsek představuje technický úsek. Nejvíce činností, které jsou klíčové pro plynulou a efektivní úlohu v oblasti

výroby, představuje úsek výrobní. Tomuto úseku je odpovědný vedoucí TSS, mistr lisovny, mistr automatárny, mistr nástrojárny a zaměstnanci v oblasti řízení jakosti.

Řízení a koordinaci činností řídí oba jednatele a dále ředitelé jednotlivých úseků. Pravidelně jsou konány porady jak celého vedení, tak jednotlivých úseků. Na těchto poradách jsou podávány informace o činnostech, které probíhají nebo o těch které jsou plánovány. Zároveň tyto porady slouží jako kontrolní mechanismus, zda úseky a oddělení pracují efektivně.

Hlavním cílem celého výrobního procesu je vyrobení co nejkvalitnějšího zboží ve stanoveném termínu. Proto je třeba, aby proces sdělování a předávání informací byl co nejrychlejší a podávané informace co nejkvalitnější. Od toho se potom odvíjí kvalita provedené práce ve výrobních úsecích.

Pokud by nastával problém s předáváním informací o zakázkách, a to jak nových, probíhajících tak zrealizovaných, bylo by třeba zabývat se tím, zda organizační struktura není příliš členitá. Přílišná členitost nebo složitost struktury je zdrojem komunikačních nedorozumění. Může také dojít k delegování pravomocí, čímž se vedoucí pracovními zbavují svých úkolů nebo naopak k jejich značnému vytížení.

Pokud má podnik dobře zpracovanou strukturu a každý pracovník ví, jaké jsou jeho pravomoci a povinnosti, je to dobrá cesta pro co nejefektivnější fungování celého podniku.

## **3.2 Zavedení nového výrobku**

Firma v současné době vyvíjí nový typ výrobku. Jedná se o inovativní nábytkový pant. Inovace spočívá v tom, že pant bude kompletně skrytý, a při tom nastavitelný ve všech třech osách. Tato možnost, kterou pant poskytuje, bude novinkou na trhu.

Společnost byla kontaktována polským zákazníkem, od kterého vzešel požadavek na výrobu tohoto pantu. Tato spolupráce započala na konci roku 2013. Podrobný harmonogram přípravy a zavedení je uveden níže v textu.

Návrh zpracovalo technické oddělení společnosti TKZ Polná. Na základě tohoto návrhu byly postupně připravovány jednotlivé části výrobku. Jednu část tvoří odlitky, které nebylo možno vyrobit pomocí technologií, které firma vlastní, a tak bylo jejich odlévání zadáno externí firmě. Ostatní části je firma schopna vyrobit přímo ve výrobě. Na začátku roku 2015 byly provedeny finální úpravy a vyrobeny první vzorky.

### **Harmonogram zavedení**

Říjen 2013 – firmu oslovil přímo zahraniční zákazník; po jednání s ním vzešel návrh na nový výrobek; ještě tento měsíc začalo technické oddělení pracovat na návrhu nového pantu

Prosinec 2013 – v tomto měsíci byl zkonstruován první prototyp

Duben – červenec 2014 – výroba a konstrukce forem

Červenec 2014 – odlití prvních vzorků a následné smontování první série výrobků

- Po konzultaci se zákazníkem se objevily určité požadavky, podle kterých bylo třeba upravit odlitky

Prosinec 2014 – příprava nového pantu, seřizování

Leden 2015 – finální měnění forem pro výrobu vzorků

Únor 2015 – výroba konečných vzorků

## **Budoucí kroky pro úspěšné zavedení**

V následujících měsících bude třeba provést důkladné testování vyrobených vzorků. Testování by mělo prověřit funkčnost a kvalitu výrobku a předejít tak případným problémům a s tím spojených reklamací.

Hlavní odběratel bude firma TKZ Polska, která je současně zadavatelem celého projektu.

## **3.3 Strategie SWOT analýzy**

### **3.3.1 MAX-MAX strategie**

Firma je na českém trhu poměrně úspěšná. Řadí se mezi přední výrobce stavebního a nábytkového kování. Zakládá si na kvalitních výrobcích, má dlouholetou historii, za kterou si vybudovala dobrou pověst. Díky těmto přednostem má firma šanci uplatnit se na zahraničních trzích.

Podnik by měl vyhledávat více exportních příležitostí a tak rozšiřovat svoji působnost na trhy v zahraničí. Pro firmu by bylo dobré vytvořit marketingovou strategii, která by byla zaměřena na vstup na nové trhy. Mezi tyto trhy lze zařadit Litvu, Lotyšsko, Estonsko a dále Rusko a Polsko.

Firma je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001. Tento certifikát zaručuje vysokou kvalitu výrobků, které firma produkuje. Vysoká kvalita je důležitá nejen pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, ale také pro udržení a získání nových zákazníků.

### **3.3.2 MIN-MAX strategie**

Jednou z nejdůležitějších částí marketingového mixu je propagace. Ohledně propagačních aktivit má firma TKZ Polná jisté nedostatky, a to jak v oblasti internetové propagace, tak v personálním obsazení marketingového oddělení.

Firma má vytvořeny internetové stránky, na kterých lze najít katalog výrobků a různé akce a novinky, které firma připravuje. Vzhledem ke konkurenci jsou webové stránky méně přehledné. Neuškodilo by na stránkách zmínit především přednosti, která firma

má. To znamená více informovat například o certifikátech, které vlastní. Ze stránek je patrné, že firma si zakládá na své historii. Pro obchodní partnery a zákazníky je ale důležitější současná situace a také nabídka, kterou firma disponuje.

Další z možností jak oživit oblast marketingu by byla změna v marketingovém oddělení. Firma by mohla uvažovat o možnosti vyčlenění marketingových aktivit mimo firmu. Tedy využití outsourcingu. Bylo by třeba nechat si zpracovat návrh, který by zahrnoval, také náklady, které by firma na toto vyčlenění musela vynaložit.

V souvislosti s posílením marketingové oblasti lze předpokládat také zvýšení obchodních aktivit. Obchodní zástupci by měli disponovat patřičnými schopnostmi a kvalitami.

### **3.3.3 MAX-MIN strategie**

Společnost TKZ POLNÁ spol. s.r.o. se pyšní dlouholetou tradicí a dobrým jménem na trhu. To je výborný předpoklad pro další úspěšný rozvoj. Je třeba, aby podnik stejně jako na minulost dbal také na současnost a budoucnost. Jak stávající, tak potenciální zákazníci potřebují náležitou péči a zájem firmy.

Neustálým sledováním stávající a nově vznikající konkurence může firma přizpůsobovat výrobu a podobu svých výrobků. Tím lze docílit neustálé konkurenceschopnosti. Nadále je třeba pokračovat ve využívání nejmodernějších technologií.

Firma má velmi silnou pozici na tuzemském trhu. Tuto pozici chce v dohledné době ještě více posílit zavedením nových výrobků, které jsou momentálně ve zkušební fázi.

### **3.3.4 MIN-MIN strategie**

Největší hrozbu pro firmu TKZ Polná představuje konkurence. Konkurence se nezvyšuje jen na tuzemském trhu, ale čím dál více se firma potýká se zahraniční konkurencí. V tomto případě, je třeba vyhledávat nové trhy, které konkurenční podniky ještě neovládly. Na těchto trzích je třeba si budovat silnou pozici ať už pomocí kvality výrobků nebo pověsti, kterou si firma za dobu existence vytvořila.

Zpracování prodejnosti jednotlivých výrobků by mohlo z výroby vyloučit výrobky, které mají malý objem produkce a prodeje. Tímto způsobem lze zúžit široký sortiment, který firma nabízí a zároveň možnost více se věnovat výrobkům, které mají velký objem produkce a prodeje. Zúžení sortimentu by znamenalo snížení nákladů a zvýšení produktivity.

O firmu jsou velmi důležití zaměstnanci. K tomu, aby odváděli co nejlepší práci, je třeba neustále zvyšovat jejich kvalifikovanost. Nejedná se jenom o zaměstnance na vedoucích a manažerských pozicích, ale pro firmu jsou klíčoví také zaměstnanci ve výrobě. Ke zvýšení kvalifikace slouží různé kurzy a školení. Vedení by mohlo uvažovat o zavedení pravidelných jazykových kurzů. Tyto kurzy by se týkaly jednak vedoucích pracovníků, ale také dalších pracovníků, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky.

### **3.4 Marketingová strategie**

#### **Produktová strategie**

Produktová strategie se týká výrobků. Díky ní firma může učinit rozhodnutí jaké výrobky vyrábět, vyvíjet, inovovat nebo které vyřadit z prodeje. Firma by se měla hlavně zabývat výrobky, které mají pro budoucnost určitou perspektivu. Nesmí ovšem zapomínat na budování vztahů se zákazníky.

Mezi hlavní sortiment patří dveřní závěsy. Firma by mohla zvážit možnou inovaci tohoto výrobku, a to nejen v oblasti výroby, ale také ohledně designu nebo balení. Velkou předností firmy je realizace atypických zakázek dle požadavků zákazníka. Díky moderním technologiím, které využívá, je schopna podle zaslaných výkresů výrobek zhotovit.

#### **Cenová strategie**

Ceny jsou stanoveny dohodou a jsou závislé na cenách vstupních materiálů, velikosti odběru, způsobu balení a dalších okolnostech. Firma má pro zákazníky stanoveny množstevní slevy v závislosti na velikosti odběru za čtvrtletí. Pro velké obchodní organizace je poskytována delší doba splatnosti faktur, sleva za platbu předem nebo v hotovosti, a také za vlastní odvoz.

Ceny výrobků jsou pevné minimálně po dobu čtvrtletí. Podnik má ovšem snahu udržet ceny stejné po celý rok. Stanovené ceny za jednotlivé produkty jsou srovnatelné s konkurencí.

### **Distribuční strategie**

Společnost TKZ Polná má zastoupení ve všech krajích České republiky, a také v některých částech Slovenska. Některé z výrobků firma distribuuje do hobby marketů, které pokrývají více trhů. Umožněn je také prodej přímo v sídle firmy, a to dle platných obchodních podmínek. Firma udržuje skladovou zásobu pro pružné vykrývání objednávek.

Distribuční síť by měla být zmapována obchodním oddělením. Obchodní zástupci by měli udržovat kontakt s partnery a zákazníky, zjišťovat jejich potřeby a požadavky a zároveň je informovat o chystaných novinkách. Právě díky pravidelnému kontaktu lze vyvodit, zda bude o tyto novinky zájem.

### **Komunikační strategie**

Komunikační strategie je velmi důležitou ve vztahu nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a ostatním pracovníkům. V současné době firma nevyužívá všechny možné prostředky pro účinnou komunikaci. Se svými zákazníky komunikuje pomocí webových stránek a dalších materiálů, které využívá během veletrhů. Přesto by v oblasti zviditelnění mohlo dojít ke zlepšení. Důležitá je také podpora prodeje a například sponzoring.

Jako účinný komunikační nástroj by firma mohla využít propagaci v časopisech, které souvisejí s její činností. Využít inzerce ve stavebních časopisech např. Stavebnictví, InHaus, Home, Domov.

Aktivita v oblasti sponzoringu přináší firmě TKZ Polná značné zviditelnění. Firma je hlavním sponzorem fotbalového klubu Slavoj TKZ Polná. Dále každoročně podporuje kulturní akce konané ve městě, kde firma sídlí a má zájem na podpoře zájmových kroužků. Sponzoring probíhá tedy hlavně na úrovni místní, pokud by firma sponzoring rozšířila na akce, které se konají na regionální úrovni, mohlo by to opět napomoci k jejímu zviditelnění.

Každoročně je třeba provádět jak průzkum trhu, tak chování zákazníka. Výsledkům z těchto průzkumů lze přizpůsobit také komunikační strategii, aby byla ještě účinnější.

Do budoucna chystá firma zavedení nového výrobku. Jedná se o vytvoření nového inovativního nábytkového pantu. V souvislosti s tímto zavedením na trh by firma mohla pomocí marketingových aktivit oslovit stávající zákazníky, a tím rozšířit odběr tohoto nového výrobku. Pro dobrou propagaci a hlavně přiblížení nového nábytkového pantu by mohla na svých stránkách uveřejnit video nahrávku. Toto video by nejen zaujalo, ale hlavně přiblížilo vlastnosti a funkčnost a také design výrobku. Další výhodou tohoto reklamního tahu by bylo další využití například na veletrzích, kterých se firma každoročně účastní.

Firma má spuštěn e-shop, který je zaměřen pouze na koupelnové doplňky. Pro zvýšení zisku a také objemu objednávek by bylo dobré uvažovat o rozšíření nabídky v e-shopu i o ostatní produkty, které firma nabízí.

### **3.5 Outsourcing marketingu**

Outsourcing spočívá ve vyčlenění některých činností mimo firmu. Tyto činnosti jsou poté prováděny například externí agenturou. Ve společnosti TKZ Polná by nemuselo dojít hned k vyčlenění marketingových činností mimo firmu. Oživení v této oblasti lze provést i jinými způsoby. Pokud chce firma posílit svojí činnost a „udržet krok“ v oblasti marketingu, musí k tomu mít školené zaměstnance.

Pracovníci marketingového oddělení by měli sledovat nové trendy v marketingových aktivitách a neustále se v této oblasti zdokonalovat a školit. K tomu by mohli napomoci kurzy, kterých by se marketingové oddělení účastnilo. K efektivní činnosti by měla přispívat také vybavenost oddělení. Pro grafické úpravy a další činnosti je třeba mít k dispozici odpovídající programy.

Marketingové oddělení pro svoji efektivní činnost potřebuje mít přehled o aktivitách, které se ve firmě dějí a chystají. Je třeba zabezpečit dostatečnou informovanost o chystaných novinkách od vedoucích pracovníků. Pracovník marketingového oddělení by se měl účastnit pravidelných porad, na kterých jsou projednávány informace, které jsou potřebné pro jeho činnost a fungování.

Firma by pro začátek mohla využít marketingového poradenství od firem, které se na marketing specializují. Ceny za poskytnuté služby závisí na dané firmě. Průměrně marketingová konzultace pohybuje okolo 2 000 až 5000 Kč. Některé další služby se pak pohybují do 10 000 Kč.

Návrh tří možných adeptů pro konzultaci ohledně marketingové situace a možného vyčlenění marketingových aktivit mimo firmu jsou uvedeny níže.

### **Diversity promotion, s.r.o.**

**Sídlo:** Jihlava

#### **Marketingové služby:**

- Marketingové poradenství
- Marketingový management
- Internetové strategie
- Reklamní služby
- Corporate identity
- Corporate design

#### **Služby internetového marketingu:**

- Analýzy, audity a výzkumy
- Optimalizace pro vyhledávače
- PPC – kontextové reklamní kampaně
- Bannerové reklamní kampaně
- E-mailový marketing
- Webová analytika

Marketingové poradenství spočívá v analýze současného stavu a stávajících cílů a vizí. Dále jsou identifikovány potřeby zákazníků společnosti, formulovány konkurenční výhody, doporučeny návrhy a tipy a nápady na nové příležitosti.

Marketing management zahrnuje marketingovou situační analýzu, formulaci marketingové strategie, aktivity, úkoly a plánování, realizaci marketingové strategie a monitoring, kontrolu a vyhodnocování.

**Výhoda:** agentura nabízí slevu pro firmy z Jihlavy a okolí

**Bonmedia**

**Sídlo:** Praha

**Hlavní služby:**

- Marketingový audit
- Marketingový fullservis
- Marketingový outsourcing

**Další služby:**

- Strategické poradenství
- Komunikace s PR služby
- Reklamní a mediální služby
- Internetový marketing
- Reklamní a tisková produkce
- Aranžování a výstavnictví
- Komunikační a mediální školení

Marketingový outsourcing je realizován projektovou nebo systematickou spoluprací, která umožňuje zefektivnění a oživení stávající situace. Spolupráce může probíhat formou posílení a suplování marketingového oddělení nebo vystavení vlastního týmu na základě předchozích zkušeností.

**Výhoda:** spolupráce s předními značkami – Bayer, s.r.o., Ikea, OD Kotva, SONY, Hervis

**Business progress, s.r.o.**

**Sídlo:** Brno

**Nabízené služby:**

- Průzkum trhu
- Mystery shopping

- Analýza webových stránek
- Sestavení marketingového plánu
- Strategický marketing
- Efektivní propagace
- Reklamní produkty
- Outsourcing marketingu

Do služeb spojených s outsourcingem marketingu se řadí analýza počátečního stavu marketingu společnosti, návrh nového konceptu a marketingové strategie, sestavení rozpočtu a zodpovědnost za jeho čerpání, příprava podkladů pro marketingové akce, marketingová doporučení pro strategické řízení firmy apod.

**Výhoda:** Cena je stanovena paušálně v rozmezí 10 000 – 50 000Kč měsíčně a to dle rozsahu práce a požadavků klienta.

### **3.6 Nalezení nových tržních příležitostí**

Společnost TKZ Polná se specializuje převážně na slovenský, německý a polský trh. Pokud by společnost chtěla do budoucna posílit svoji pozici, mohla by zvážit možnost expanze na nové trhy.

V úvahu by přicházely trhy, na kterých není příliš velká konkurence ve výrobní oblasti, kterou se firma zabývá, tedy oblastí se stavebním a nábytkovým kováním. Dalším předpokladem pro vstup na nový trh by bylo také malé zastoupení českých firem.

Další možností, jak by firma mohla využít nové tržní příležitosti na dalších trzích, by bylo oslovení bývalých zákazníků nebo dodavatelů. Firma by mohla bývalé zákazníky kontaktovat v souvislosti se zavedením nového druhu pantu, které chystá.

Nejlepší cestou jak by firma mohla nejen upevnit svoji pozici na tuzemském trhu, ale i jinde, by bylo právě objevení nových tržních příležitostí. Skrze to by firma mohla uvažovat o vstoupení například na trhy v Pobaltských republikách, tedy Estonsku, Lotyšsku nebo Litvě. Nebo také ve východních zemích například Číně.

### **3.6.1 Potencionální konkurence na Čínském trhu**

Čínský trh představuje pro firmu TKZ Polná do budoucna dobrou příležitost, jak rozšířit její pole působnosti. V rámci tohoto trhu představují poměrně značnou konkurenci tamější čínské firmy. Tyto firmy se specializují na podobný sortiment jako společnost TKZ. Přesto by vstup na tento trh mohl pro firmu být více než přínosný.

Kvalita čínských výrobků, v této oblasti podnikání nedosahuje takové výše, jakou může nabídnout firma TKZ Polná. Z referencí je patrné, že odběratelé by dávali raději přednost kvalitnějším výrobkům.

Níže je uveden seznam některých potencionálních konkurentů a jejich krátké představení.

#### **China Building Material**

Rok založení: 1991

Firma se zabývá výrobou a prodejem stavebního a nábytkového kování, okenního kování a dále také dveřních klik a dalších dílů pro výrobu oken a dveří

#### **Clang Industry Co., Limited**

Rok založení: 2001

Clang Industry se zabývá výrobou zahradních potřeb a stavebního a nábytkového kování. Dále do jeho sortimentu patří kuchyňské potřeby, dveřní kliky a díly pro kola, čluny a automobilový průmysl.

Firma je držitelem certifikátů ISO 9001 a TS 16949

#### **Delei Hardware Company**

Rok založení: 1993

Firma se specializuje na stavební potřeby, nábytkové a stavební kování a spojovací materiál pro okenní kování.

### **3.6.2 Potencionální konkurence v Pobaltských zemích**

Jako další z příležitostí jsou pro firmu trhy v Pobaltí. Firma již v minulosti kontakt s tímto trhem měla. Mohla by tedy využít svých kontaktů, které si v těchto zemích vytvořila a to zejména v Litvě.

Jako potencionální se ovšem jeví například trh Lotyšský. Níže jsou uvedeny dvě firmy, které by v případě vstupu na trh, firmě TKZ konkurovaly.

#### **Sia 'Fiteco'**

Rok založení: 1995

Firma se zabývá výrobou a vývojem šroubů, vrutů, hřebíků, a také potřebami pro stavebnictví.

Sia Fiteco vyváží své výrobky na německý trh a spolupracuje s firmami v Hong Kongu.

#### **Eht Dizains Sia**

Rok založení: 2000

Firma se specializuje na výrobu zahradnických potřeb a dalších produktů pro hobby využití.

Při svojí výrobě firma využívá moderní technologie.

### **3.6.3 Potencionální konkurence na Japonském trhu**

Největšího konkurenta na japonském trhu představuje firma Zero Asia Pacific Co.Ltd.

#### **Zero Asia Pacific Co.Ltd**

Rok založení: 2009

Zero Asia se specializuje na výrobu zámků, klik, drobného příslušenství nebo dveřního kování. Oproti firmě TKZ vyrábí tyto komponenty pouze v hliníkovém provedení.

### 3.7 Finanční plán firmy

V následující kapitole je představen finanční plán firmy pro roky 2012 a 2013 a následně také finanční plán pro zavedení a výrobu nového výrobku, který se firma chystá uvést na trh.

#### 3.7.1 Účetní výkaz

**Tab. 1: Finanční rozvaha** (Zdroj: Vypracováno autorem dle výroční zprávy)

	2012	2013	Rozdíl
<b>Aktiva celkem</b>	295734	308396	12662
Dlouhodobý majetek	211159	220623	9464
Oběžná aktiva	84037	87125	3088
Zásoby	45371	51894	6523
Krátkodobé pohledávky	23074	23515	441
Krátkodobý finanční majetek	7574	3698	-3876
Časové rozlišení	538	648	110
<b>Pasiva celkem</b>	143460	148747	5287
Vlastní kapitál	120625	125287	4662
Základní kapitál	140	140	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5566	6262	696
Cizí zdroje	22829	23438	609
Krátkodobé závazky	15974	17614	1640

Z výše uvedeného výkazu, který představuje tabulka 1 vyplývá srovnání roku 2012 a 2013. Na straně aktiv dochází k navýšení u všech položek kromě krátkodobého finančního majetku. Navýšení došlo u dlouhodobého majetku, což bylo způsobeno nákupem nového pozemku, kde by v příštích letech měla začít výstavba nové haly. Dále vzrostly také zásoby a krátkodobé pohledávky. Krátkodobý finanční majetek, který je tvořen cennými papíry poklesl, právě z důvodu jejich projede.

Na straně pasiv došlo v roce 2013 také k nárůstu u všech položek. Jelikož firma ve sledovaném roce produkovala zisk, stoupla hodnota vlastního kapitálu. Základní kapitál zůstal neměnný. Růst byl zaznamenán také u cizích zdrojů a krátkodobých závazků.

### 3.7.2 Finanční plán nového výrobku

V tabulce 2 je uvedena cena nového výrobku. Tímto výrobkem je skrytý pant, jehož vlastnosti a harmonogram zavedení byl popsán výše v kapitole 3. Cena výrobku se liší podle toho, komu bude výrobek prodáván. Balení obsahuje vždy dva kusy výrobku.

**Tab. 2: Cena nového výrobku** (Zdroj: Vypracováno autorem dle interních informací)

	<b>Tuzemsko</b>	<b>Polsko</b>
Cena výrobku v Kč	990	360

Samotné náklady na výrobek jsou uvedeny v tabulce 3. Celkem bylo na projekt třeba 12 217 680 Kč.

**Tab. 3: Náklady na nový výrobek** (Zdroj: Vypracováno autorem dle interních informací)

<b>Náklady na výrobu</b>	
Materiál	1 760 000
Mzdy	230 400
Energie	560 000
Technologie CNC	3 230 000
Formy	3 240 000
Technologie soustružení	105 100
Montážní lis	41 200
Vybavení pracovišť	30 530
Robotizované pracoviště	3 020 450
<b>Celkem</b>	<b>12 217 680</b>

V tabulce 4 je zobrazen předpokládaný prodej v kusech. V roce 2015 se předpokládá, že by se prodalo nového tzv. skrytého pantu celkem 70 000 ks. O rok později, tedy v roce 2016, se předpověď prodaných kusů pohybuje kolem 200 000 ks. V tabulce je předpokládaný prodej rozdělen na prodej v Polsku a v tuzemsku.

**Tab. 4: Předpokládaný prodej** (Zdroj: Vypracováno autorem dle interních informací)

	2015	2016
Předpokládaný prodej v ks	70 000	200 000
Polsko v ks	30 000	70 000
Tuzemsko v ks	40 000	130 000

Následující tabulka 5 představuje předpokládaný obrat, kterého by mělo být dosaženo v roce 2015 a 2016. V roce 2015 se předpokládaný obrat pohybuje kolem 25 200 000 Kč. V roce 2016 se předpokládaný obrat vyšplhá k 76 950 000 Kč.

**Tab. 5: Předpokládaný obrat** (Zdroj: Vypracováno autorem dle interních informací)

	2015	2016
Předpokládaný obrat	25 200 000	76 950 000
Polsko	5 400 000	12 600 000
Tuzemsko	19 800 000	64 350 000

### **Bod zvratu**

Pro výpočet bodu zvratu je třeba rozdělit náklady na fixní a variabilní. Jejich rozdělení je provedeno v tabulce 6.

Pro výpočet bodu zvratu byla vybrána metoda dle obratu.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Bod zvratu} = \text{fixní náklady} / (1 - \text{variabilní náklady} / \text{obrat})$$

Po dosazení hodnot:

$$\text{Bod zvratu} = 9\,667\,280 / (1 - 2\,550\,400 / 25\,200\,000)$$

$$\text{Bod zvratu} = 10\,755\,882,91 \text{ Kč}$$

Bodu zvratu bude dosaženo při tržbě 10 755 882, 91 Kč.

**Tab. 6: Rozdělení variabilních a fixních nákladů** (Zdroj: Vypracováno autorem dle interních informací)

Variabilní náklady		Fixní náklady	
Materiál	1 760 000	Technologie CNC	3 230 000
Mzdy	230 400	Formy	3 240 000
Energie	560 000	Technologie soustružení	105 100
		Montážní lis	41 200
		Vybavení pracovišť	30 530
		Robotizované pracoviště	3 020 450
<b>Celkem</b>	<b>2 550 400</b>		<b>9 667 280</b>

### 3.7.3 Zhodnocení navržených řešení

Po zpracování některých analýz a na základě dotazníku byla navržena řešení, která by mohla napomoci růstu společnosti TKZ Polná. Řešení se týkají hlavně marketingové oblasti. Proto byl jako jedna z možností zlepšení v této oblasti navrhnout outsourcing marketingových aktivit. Navržená řešení se vztahují i ke vstupu na nové trhy. Bylo vybráno několik zahraničních trhů a stručně představena potenciální konkurence na těchto trzích.

Pro firmu TKZ Polná je momentálně do budoucna také důležité zavedení nově připravovaného výrobku. Pro přiblížení byl v kapitole nastíněn harmonogram zavedení výrobku a dále pak náklady na přípravu a realizaci celého projektu.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo připravit podnikatelský záměr rozvoje firmy. Touto firmou se stala společnost TKZ Polná, spol. s.r.o.. Firma se zabývá výrobou a distribucí stavebního a nábytkového kování. Společnost má velmi dlouhou historii a tradici. Má již tedy zavedené vyzkoušené postupy a procesy, jak co nejefektivněji vyrábět a dosahovat tak zisku. Tento podnikatelský záměr na rozvoj firmy slouží spíše jako shrnutí její současné situace, a jako možný impuls do budoucna.

V práci byla nejdříve shrnuta teoretická východiska, která sloužila jako nástroj pro provedení následné analýzy problémů a současné situace a posléze k vlastním návrhům opatření. Na začátek byl tedy definován podnikatelský záměr a blíže rozepsány jednotlivé požadavky, které je třeba při tvorbě plánu splnit a dodržovat. Dále byly blíže definovány jednotlivé části podnikatelského záměru.

Proto, aby bylo možné lépe provést analýzu problémů a stávající situace byla v teoretické části více rozepsána strategická analýza vnějšího prostředí podniku. Detailněji byla přiblížena analýza trhu, analýza vědecko-technického rozvoje, analýza regionu a analýza ekonomického a právního systému. Jelikož byl dále rozebírán marketingový mix a převážně také marketingová strategie, byly v teoretických východiscích zpracovány i tyto informace.

Druhou část práce tvořila analýza problému a současné situace ve firmě. Na úvod byla krátce představena samotná firma, její historie, předmět podnikání a dále její vize a strategické cíle. Ke zhodnocení firmy byl použit marketingový mix. Dále byla provedena analýza vnějšího prostředí firmy. Byli zde popsáni nejdůležitější dodavatelé a hlavní konkurence společnosti TKZ Polná.

Pro podrobnější analýzu byla vybrána PEST analýza. Pomocí této analýzy byla charakterizována prostředí, které mohou mít vliv na firmu. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Součástí analýzy současné situace byla SWOT analýza. Její provedení přineslo informace o silných a slabých stránkách společnosti, a také potencionálních hrozbách, které by firmu mohly ohrozit.

Třetí částí práce bylo připravit vlastní návrhy řešení. Na začátek kapitoly byla zhodnocena organizační struktura. Ta je velmi důležitá z hlediska celkového fungování

společnosti. Bylo zjištěno, že současná organizační struktura nepřináší závažnější komplikace.

Jedním z kroků, který může napomoci rozvoji firmy, je zavedení nového výrobku, který firma chystá. Celý projekt se již nachází ve finální fázi, to znamená, že výrobek již brzy bude uveden na trh. V rámci tohoto projektu byl v práci popsán harmonogram činností, které všemu předcházely. Součástí bylo také doporučení budoucích kroků pro úspěšné zavedení výrobku na trh.

Hlavní doporučení pro rozvoj firmy byla vztažena k jednotlivým strategiím. Tedy k produktové, cenové, distribuční a komunikační. Firma TKZ Polná by mohla zvážit inovace některých výrobků a hlavně co nejefektivněji využívat technologie, které má k dispozici. Firma by měla i nadále udržovat pravidelný kontakt se svými stálými zákazníky. To by mělo být úkolem obchodních zástupců.

Celkově by bylo dobré, a vyplývá to také z provedených hodnocení a analýz, kdyby se firma zaměřila na marketingové aktivity. Ty hrají velmi důležitou roli, a pokud nebude mít firma potřebnou propagaci a nebude udržovat krok s novými trendy v této oblasti, bude se jen těžko bránit konkurenci. Proto bylo jako hlavní řešení navrženo vyčlenění marketingových aktivit mimo firmu, a to pomocí společností, které se na to specializují. V práci byly navrženy tři firmy, které se touto problematikou zabývají.

V poslední podkapitole pak byly navrženy nové tržní příležitosti. Bylo vybráno několik zahraničních trhů, které by pro společnost TKZ Polná mohly být atraktivní a přinést jí nové možnosti, příležitosti a hlavně nové zakázky. Na každém zvoleném zahraničním trhu byla zmapována potencionální konkurence, pokud by se firma rozhodla pro vstup na trh.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BusinessVize. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [2] BusinessVize. Kde se vzala a k čemu je SWOT analýza. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [3] Ekonomie. Životní cyklus výrobku. *Ekonomie* [online]. 2007 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: [http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=prodejni\\_cinnost\\_podniku&unit=zivotni\\_cykus\\_vyroбку](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=prodejni_cinnost_podniku&unit=zivotni_cykus_vyroбку)
- [4] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [8] ManagementMania. SWOT analýza. *Management Mania* [online]. 2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [9] Podnikátor .Podnikatelské prostředí. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-factory-pusobi-na-vas-podnik%20-%2010.5.2015>
- [10] TKZ Polná [online]. 1994 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.tkz.cz/>
- [11] TKZ Polná.cz. Informace o společnosti. *TKZ Polná* [online]. 1994 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tkz.cz/menu/informace-o-spolecnosti.html>

[12] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[13] Vlastnícesta.SWOT analýza. *Vlastnícesta.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Spokojenost s cenou.....	30
Graf 2: Spokojenost s webovými stránkami.....	31
Graf 3: Reklama společnosti TKZ Polná spol. s.r.o. ....	32
Graf 4: Rozšíření sortimentu .....	33
Obr. 1: Životní fáze produktu.....	18
Obr. 2: Organizační struktura.....	34
Tab. 1: Finanční rozvaha .....	47
Tab. 2: Cena nového výrobku .....	48
Tab. 3: Náklady na nový výrobek .....	48
Tab. 4: Předpokládaný prodej .....	49
Tab. 5: Předpokládaný obrat .....	49
Tab. 6: Rozdělení variabilních a fixních nákladů.....	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník spokojenosti .....	57
--	----

## Příloha 1: Dotazník spokojenosti

### Dotazník o spokojenosti obchodních partnerů TKZ Polná, s. r. o.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

#### Jak jste spokojeni s kvalitou?

- Spokojen
- Celkem spokojen
- Celkem nespokojen
- Nespokojen

#### Jak jste spokojeni s cenou?

- Spokojen
- Celkem spokojen
- Celkem nespokojen
- Nespokojen

#### Jak jste spokojeni s webovými stránkami?

- Spokojen
- Celkem spokojen
- Celkem nespokojen
- Nespokojen

#### Zaznamenali jste reklamu společnosti TKZ Polná, s. r. o.?

- Ano
- Ne

#### 6 Pokud ano kde byla zaznamenána?

Zbývá 250 znaků

**ODESLAT DOTAZNÍK** >