



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMER NA ROZŠÍRENÍ PODNIKU

BUSINESS PLAN FOR EXPANSION OF A SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ KUPEC

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kupec Tomáš, 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 na rozšíření podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan for Expansion of a Small Company

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. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové 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 1.12.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vypracování podnikatelského plánu, konkrétně návrhu na rozšíření výrobního sortimentu v malé společnosti, zaměřené na vývoj, výrobu a servis elektronických zařízení, XY spol. s r.o. První část práce je zaměřena na teoretická východiska nezbytné k vytvoření návrhu, druhá část obsahuje komplexní analýzu společnosti a závěrečná část předkládá konkrétní návrh na rozšíření výrobního sortimentu ve zmiňované společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, finanční analýza, McKinsey 7S, Porterův model pěti sil, RFID, analýza konkurence, doba splácení, analýza rizik.

ABSTRACT

The thesis is focused on developing a business plan, specifically the proposal to extend the product range in a small company XY spol. s.r.o. which is focused on developing, manufacturing and servicing of electronic equipment. The first part is focused on the theoretical background necessary to create a proposal, the second part contains a complex analysis of the company and the final section presents specific proposal to extend the product range in the mentioned company.

KEYWORDS

Business plan, financial analysis, McKinsey 7S, Porter's five forces model, RFID, competition analysis, payback period, risk analysis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KUPEC, T. Podnikatelský záměr na rozšíření podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

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

.....

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za jeho odborné rady a cenné připomínky, díky kterým jsem mohl úspěšně dokončit tento projekt. Dále bych chtěl velmi poděkovat vedení společnosti XY spol. s r.o. za rovněž podnětné připomínky a užitečné rady.

OBSAH

ÚVOD.....	9
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 Podnikatelský plán	12
1.1.1 Účel podnikatelského plánu	13
1.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	14
1.1.3 Příprava podnikatelského plánu	14
1.1.4 Struktura podnikatelského plánu.....	15
1.1.5 Důvody selhání podnikatelského plánu.....	15
1.2 Strategická analýza.....	16
1.2.1 Analýza Konkurentů	17
1.2.2 Analýza mikrookolí.....	19
1.2.3 Interní analýza.....	23
1.2.4 SWOT ANALÝZA	31
1.3 Řízení rizik v projektech	33
1.3.1 RIPRAN	35
1.3.2 Plánování scénářů.....	37
1.3.3 Technika stromů rizik	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 Analýza a popis současné situace	39
2.1.1 Základní údaje o společnosti.....	39
2.1.2 Výrobní sortiment	40
2.1.3 Obchodní situace společnosti.....	40
2.1.4 Finanční situace společnosti.....	41
2.2 Porterův model 5 sil	44
2.2.1 Hrozba nových konkurentů.....	44
2.2.2 Existující konkurence.....	45
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů	46
2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků.....	46
2.2.5 Hrozna substitutů	46
2.3 Analýza 7S	46
2.3.1 Strategie	46
2.3.2 Organizace.....	47
2.3.3 Procesy	48
2.3.4 Hodnoty.....	48
2.3.5 Kompetence.....	48
2.3.6 Řízení a kultura	49
2.3.7 Zaměstnanci	49
2.4 SWOT analýza společnosti	50
2.5 Budoucí vývoj společnosti.....	51
3 VLASTNÍ NÁVRHY	52
3.1 Návrh na rozšíření výroby.....	52
3.2 Základní popis produktu	52
3.2.1 RFID Tag	53

3.2.2	RFID versus čárové kódy	53
3.2.1	Příklady použití	54
3.2.2	SWOT Analýza produktu.....	55
3.3	Trh.....	56
3.4	Harmonogram projektu	57
3.5	Náklady spojené s projektem	58
3.5.1	Vývoj.....	58
3.5.2	Technologický postup	59
3.5.3	Ověření elektromagnetické kompatibility	59
3.5.4	Výroba ověřovací série	60
3.5.1	Odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři	62
3.5.2	Propagace	63
3.5.3	Souhrn	66
3.6	Ekonomické vyhodnocení.....	67
3.6.1	Financování.....	67
3.6.2	Náklady na sériovou výrobu	67
3.6.3	Prodejní cena.....	67
3.6.4	Objem produkce	68
3.6.5	Cash flow projektu	68
3.6.6	Doba návratnosti	69
3.6.7	Shrnutí	69
3.7	Konkurenční analýza.....	69
3.7.1	METRA BLANSKO a.s.....	70
3.7.2	Motorola Solutions, Inc.....	72
3.7.3	Impinj, Inc	76
3.7.4	Alien Technology.....	77
3.8	Analýza rizika	78
3.8.1	Agent změny	78
3.8.2	Zjištěná rizika navrhované změny.....	79
3.8.3	Hodnocení rizik.....	79
3.8.4	Mapa rizik	81
3.8.5	Eliminace rizik	81
3.9	CÍLE NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	84
ZÁVĚR		85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		88
ELEKTRONICKÉ ZDROJE		90
SEZNAM TABULEK		91
SEZNAM GRAFŮ		92
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		93
SEZNAM PŘÍLOH		94

ÚVOD

Žádný z oborů podnikání ani produkt bez inovací nezaručuje úspěch navždy. Podnikatelské prostředí je prostor velmi dynamicky se měnící. To, co v minulosti přinášelo zisky, může v současné době stagnovat nebo dokonce přivést podnikatele do ztráty. Úspěch v podnikání je podmíněn nalézáním nových cest, případně neustálým zlepšováním starých a hlavně schopností podnikatele přizpůsobovat se podmínkám trhu.

Při zavádění změn ve výrobě je nutné vypracovat podnikatelský plán, jenž vychází ze základních analýz a vypracovává návrh řešení dané změny ve výrobě. Dochází k určení nutných prvotních nákladů, nákladů na sériovou výrobu, vyhledání potencionálních zákazníků, což vede k následnému stanovení ceny a zhodnocení výhodnosti plánované změny.

Cílem této práce je právě vytvoření podnikatelského plánu na rozšíření výrobního sortimentu v malé společnosti. Tato společnost není velkovýrobním podnikem, jedná se o společnost s devatenácti zaměstnanci, snažící se udržet si stávající zákazníky především za pomoci individualizace, osobního přístupu a flexibility. Společnost se též snaží o získání nových zákazníků, především na trzích, o které velké nadnárodní korporace nemají zájem, případně se snaží využít svých dlouhodobých zkušeností v oboru a nalézt například relativně nové a nevyčerpané odvětví, jako je to v případě této diplomové práce.

Mimo úvodu bude diplomová práce obsahovat část s teoretickými východisky, analytickou část, část vlastního návrhu a samozřejmě závěrečné shrnutí. Teoretická část bude zaměřena na základní aspekty podnikatelského plánu, strategickou analýzu, formulaci strategie a na závěr analýzu rizik spojených s uskutečněním projektu. Tato témata budou následně převedena do praxe.

V analytické části bude podrobně zkoumána společnost XY spol. s r.o., základní údaje o společnosti, jaký je její výrobní sortiment, či obchodní a finanční situace. Poté bude provedena analýza oborového a vnitřního prostředí společnosti. Na závěr analytické části bude predikován budoucí směr, kterým se společnost hodlá vydat.

Následně v části s vlastním návrhem budou nejprve popsány základní vlastnosti produktu, o který je zamýšleno rozšíření současného portfolia výrobků, jeho možné příklady použití v praxi, SWOT analýza, zákazníci, na které by se mohla společnost zaměřit. Dále harmonogram projektu a s tímto spojené náklady, následně bude kvantifikovaná návratnost tohoto projektu, analýza případné konkurence v odvětví. Na závěr této části budou popsána rizika spojená s projektem a návrhy na jejich eliminaci.

V závěrečném shrnutí budou vytyčeny cíle společnosti, kterých by společnost měla dosáhnout a hodnocení výhodnosti celého projektu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu za účelem rozšíření výrobního sortimentu, ve firmě XY spol. s r.o., která sídlí v Moravskoslezském kraji. Součástí této práce bude také ekonomické vyhodnocení navrhovaného podnikatelského plánu. Vybral jsem si společnost XY spol. s r.o., protože zde již několik let brigádně pracuji. Z důvodu požadavku vedení zůstane firma anonymní.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Zabezpečení prosperity a kvalitního budoucího rozvoje společnosti je velmi nelehkým cílem. Důležitým faktorem k dosažení těchto klíčových bodů se stává dobře promyšlená podniková strategie, plánování a následná realizace dílčích projektů, pomocí kterých se naplňuje podniková strategie. Podnikatelský záměr, který vyplývá z těchto projektů, může velmi dobře fungovat jako vnitřní podnikový dokument, který poskytuje podklad pro řízení podniku. Rozhodne-li se společnost pro financování využít například některý z externích zdrojů, je možné, že podnikatelský plán značně ovlivní jeho úspěšnost.

1.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokumentem popisující všechny podstatné faktory, které souvisejí se zahájením podnikatelské činnosti nebo rozšířením existující společnosti. Lze jej přirovnat k určité mapě, která by nám měla pomoci odpovědět na otázky typu: kam se chceme dostat, kde jsme a jak se tam dostaneme.

V podnikatelském plánu musí být obsaženy dlouhodobé a krátkodobé cíle firmy, poslání firmy a strategie směřující k jejich dosažení. Dále popisuje potenciál trhu, strategii vstupu na trh, výrobu, nabízené výrobky a služby, konkurenční výrobky a jejich postavení na trhu, management a organizaci, finanční rizika aj.

Podnikatelský plán se nemusí vypracovávat pouze při zakládání nové firmy, ale kdykoliv, pokud chce firma provést větší investiční akci. Podnikatelský plán může také sloužit jako důležitý dokument v případech, kdy firma žádá o bankovní výpomoc. Je-li podnikatelský plán předkládán bankám nebo jiným potenciálním investorům a podnikatel nemá s vypracováním tohoto dokumentu téměř žádné předchozí zkušenosti, doporučuje se tuto práci přenechat konzultantovi nebo se minimálně podrobně informovat na jeho požadovanou strukturu. Podnikatelský plán mnohdy hraje klíčovou roli při akceptování úvěrových limitů ze strany bank nebo jiného investora.

Nicméně, stává se, že podnikatelský plán je často podnikateli zpracováván pouze pro účely žádosti o úvěr. Kdyby manažeři vypracovávali podnikatelský plán běžně, často by

si dokázali včas uvědomit rizika svého podnikání a tato rizika omezit či zcela eliminovat. (Veber, 2008)

1.1.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je používán k vnitřním účelům, avšak je vyžadován externími subjekty. Uvnitř firmy je podnikatelský plán plánovacím nástrojem, nebo také podklad pro rozhodovací proces a slouží také jako nástroj kontroly. Tyto skutečnosti platí hlavně v případech, kdy podnikatel firmu zakládá, anebo kdy firma stojí před důležitými změnami, které mohou mít dlouhodobé následky. Mezi takovéto změny lze zařadit například velké investice, vstup do strategické aliance, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, odprodej či uzavření neefektivních provozů nebo rozdělení společnosti na více částí. Můžeme se setkat i se situací, že společnost poskytne podnikatelský plán k prostudování zaměstnancům, aby se obeznámili se základními tezemi společnosti. (Veber, 2008)

Možné přínosy podnikatelského plánu pro vedení:

- Přehledné demonstrování záměrů ve vývoji společnosti, předpokladů, na nichž jsou dané záměry stavěny na možných rizicích jejich dosažení
- Zisk poznatků z analýz (analýza vnitřního okolí, analýza vnějšího okolí apod.)
- Včasné odhalení možných slabých míst a rizik zvolených záměrů a cest jejich dosažení
- Informovanost zaměstnanců o budoucích plánech společnosti, budování podnikové kultury
- Predikce vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti (Veber, 2008)

Externí subjekty podle podnikatelského plánu analyzují schopnost ucházet se o některé druhy podnikatelské podpory, či připravenost společnosti realizovat složitější investiční program. Tudíž je vždy nutné přesvědčit investory, o výhodnosti a perspektivnosti projektu, na jehož financování požadujeme kapitál. A k tomu může značnou částí přispět právě dobře zpracovaný podnikatelský plán. (Veber, 2008)

1.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu se musí respektovat obecně platné zásady, jejichž smyslem není zpracovatele plánu nějak limitovat, nýbrž ukázat správný směr formulace podnikatelského plánu. Tedy navýšit jeho hodnotu v očích externích subjektů.

Podnikatelský plán by měl být:

- Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měl být samozřejmostí.
- Uváženě stručný – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, avšak ne na úkor vystižení základních faktů. Je důležité se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátit, pročíst jej znovu a udělat úpravy či jej nechat projít připomínkovým řízením.
- Srozumitelný – jednoduché vyjadřování při sestavování podnikatelského plánu. Snažit se neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, opatrný výběr přídavných jmen. Čas od času, pokud je to vhodné, je dobré přiložit tabulku, neboť sebestylnější stylizace a kompozice podnikatelského plánu vezme za své, pokud nebude doložena čísly
- Respektování rizika – podnikatelský plán se zaměřuje na budoucnost, což je pro některé podnikatele, jež se stěží orientují v chaotické realitě, velkým problémem. Především proto, že se jedná o predikci budoucího vývoje. Tudíž se dá říci, že respektování rizik, jejich identifikace, popř. variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. (Veber, 2008)

1.1.3 Příprava podnikatelského plánu

Propracovanost a rozsah podnikatelského plánu závisí na jeho účelu a velikosti firmy. Jako příklad si lze uvést podnikatele, který chce vstoupit na trh s unifikovanou řadou nářadí pro práci na zahradě, bude potřebovat rozsáhlejší podnikatelský plán, především vzhledem k vlastnosti nabízených produktů a ke koncovému trhu. Na druhou stranu podnikateli, který otevírá videopůjčovnu, bude stačit značně jednodušší zpracování podnikatelského plánu. Rozdíly v rozsahu podnikatelského plánu závisejí na tom, zda se

nová společnost bude poskytovat služby či výrobky, zda bude prodávat zboží osobní, či průmyslové spotřeby atd. Při jeho sestavování se vždy přihlíží k jeho účelům (externím, interním). (Veber, 2008)

1.1.4 Struktura podnikatelského plánu

Protože na trhu působí spousta společností podnikajících v různých odvětvích, o různé velikosti, různé právní formy a způsobu řízení, nelze nařídít pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem společnostem. Nicméně jsou zde určité části, které by se měly objevit bez ohledu na to, o jakou firmu se jedná. Následně popsaná struktura je tedy víceméně pouze orientační s důrazem na potenciálního investora. Jsou zde uvedeny, jak části pro již existující společnost, tak části pro začínající podnikatele.

Možná struktura podnikatelského plánu:

- obsah
- shrnutí
- všeobecný popis společnosti, klíčové osobnosti
- produkty
- okolí společnosti
- prodej, výroba, jakost
- personální otázky
- finanční plán
- příloha (Veber, 2008)

1.1.5 Důvody selhání podnikatelského plánu

Příčiny, které mohou vést k nesprávnému vypracování podnikatelského plánu a posléze k podnikatelskému neúspěchu, lze přiřadit některé z těchto faktů:

- podnikatel se nerozhodl, zda se plně věnuje podnikání nebo rodině
- podnikatelský subjekt určil nepřiměřené cíle
- stanovené cíle nelze měřit

- zanedbání povinností spojených s marketingovým výzkumem - zájem zákazníků o produkt nebo službu
- podnikatel nemá dostatečné zkušenosti s plánováním podnikatelských činností
- podnikatel si neuvědomuje potenciální ohrožení nebo slabé stránky podniku (Veber, 2008)

1.2 Strategická analýza

V dnešním konkurenčním prostředí je společnost jen těžko schopna udržet se bez fungující a aktuální strategie. Strategie by měla především umožnit společnosti stabilní vývoj. Strategie představuje určitý koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů, které jsou nutné k dosažení zamýšlených cílů. Podstatou strategie je zisk náskoku a jeho udržení, což znamená vytvořit a udržet konkurenční výhody. Konkurenční výhoda odlišuje podnik od ostatních společností na trhu. Ať se jedná o diverzifikovaný výrobek, diferencovaný výrobek, jedinečnost v nákladech, nebo jiné. Je potřeba se zajímat o okolní mikroekonomické a makroekonomické vlivy a to nejen na tuzemské úrovni, ale kvůli vysoké míře globalizace také na mezinárodní úrovni. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Soubor metod pro analýzu interního a externího prostředí společnosti s účelem formulace nebo obnovení strategie se nazývá strategická analýza. Strategická analýza obsahuje variaci analytických technik využívaných i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, trh, konkurenty, odvětví, konkurenční síly, a zdrojové potenciály podniku. Je nezbytné poznamenat, že neexistuje žádná všeobecná strategie, kterou by se mohla společnost řídit, protože podnik a jeho okolí jsou jedinečné, podobně jako každý člověk.

Při tvorbě strategické analýzy se jako první určí definice mise podniku. Mise odpovídá na otázku existence podniku. Mise vyjadřuje, jací budou zákazníci, co bude předmětem podnikání, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma uspokojovat potřeby svých zákazníků. Druhá fáze se zabývá analýzou okolního prostředí podniku, která směřuje k poznání povahy okolí a faktorů, které je ovlivňují. Analýza okolí se provádí ve dvou stupních, zaprvé analýza makrookolí a poté následuje analýza mikrookolí.

Lepší znalost faktorů, které ovlivňují makrookolí společnosti a jeho povahy vede management firmy k lepšímu rozhodnutí a tudíž i k lepší strategii. Velmi používaným nástrojem pro analýzu makrookolí je PEST analýza, která se skládá z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Avšak v této práci bude použita modernější SLEPT analýza, která navíc zahrnuje legislativní faktory. Analýza mikrookolí se zabývá především konkurenčními silami, které působí na určitém trhu a určitém odvětví. Po analýze okolí se provádí interní analýza podniku. Vnitřní analýza zkoumá podnik za účelem nalézt slabé a silné stránky.

Posledním analytickým krokem je vyhodnocení informací získaných z předchozích analýz, tzv. SWOT analýza. Na základě tohoto vyhodnocení se formuluje strategie podniku na nadcházející období. Jako prostředek mohou sloužit například generické strategie podle M. Portera, který na základě empirického šetření definoval univerzální strategie. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.2.1 Analýza Konkurentů

Prvním krokem v procesu porozumění pozice společnosti je přezkoumání vůči jejím konkurentům. Důkladné poznání soupeřů je velmi cenné a tvoří základ správně provedené konkurenční analýzy. (Bělohlávek, Košťán a Šuleř, 2001) Porter rozpoznává čtyři druhy komponentů pro analýzu konkurenta: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Porozumění těmto čtyřem prvkům umožní kvalifikovanou předpověď profilu možné reakce konkurentů. (Porter, 1994)

Analýza jednotlivých komponentů zahrnuje odpovědi na nejrůznější diagnostické otázky, které vystihují danou složku. Těchto otázek je nespočet a nebylo by účelné zabývat se každou z nich. V další části budou zodpovězeny pouze otázky, které jsou pro tuto práci relevantní.

Prvním komponentem analýzy konkurentů jsou jejich budoucí cíle. Jde o složku, jejímž základem je zkoumání záměrů jednotlivých konkurentů. Cílem zkoumání záměrů jednotlivých konkurentů je stanovit současné a budoucí zájmy konkurentů. Zjišťují se vyhlášené a nevyhlášené finanční záměry konkurenta a jeho postoj k rizikům vzhledem k jeho finančním cílům. Zkoumá se jeho touha být vedoucí silou na trhu, jeho

organizační struktura, jaké jsou jeho náklady a jak určuje ceny. Důležité je zjistit, kdo je hlavním odpovědným úředníkem, zda je management jednotný nebo existují určité názorové frakce, které by mohly upřednostňovat jiné záměry. Při zkoumání záměrů konkurentů je důležité se podívat i na jejich smluvní závazky, regulační, antitrustové, či jiné vládní nebo společenské předpisy, zda má soudní spory které by mohly limitovat jejich záměry. (Porter, 1994)

Druhou složkou analýzy konkurentů je analýza jejich předpokladů. Zde dělíme do dvou složek: předpoklady konkurenta o sobě samém a jeho předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm. Každá firma funguje na základě souhrnu předpokladů o své vlastní existenci. Ty budou určovat způsob, jakým se firma chová a jak reaguje na vývoj událostí. Tyto představy podniku o svém vlastním postavení mohou, ale nemusí být správné. Prověření nejrůznějších předpokladů pomůže odhalit zaujatost nebo bílá místa, které by se mohly dostat do manažerova hodnocení jeho okolního prostředí. Stejně jako chová podnik představy o sobě samém, funguje také každá firma na bázi předpokladů o svém odvětví a svých konkurentech. K identifikaci předpokladů konkurentů se podobně jako při zjišťování záměrů používají diagnostické otázky. V této části analýzy se zkoumá, co si konkurent myslí o svém relativním postavení, co vidí jako své silné a slabé stránky, zda jeho emotivní nebo tradičně spojené s určitými konkrétními produkty. Je důležité ověřit existenci organizačních hodnot a zásad konkurenta, otázku zda věří v obecné pravdy daný konkurent a co si myslí o schopnostech a záměrech svých konkurentů. (Porter, 1994)

Třetím komponentem analýzy konkurenta je vypracování zprávy o současné strategii konkurentů.

Po provedení analýzy jednotlivých komponent analýzy konkurentů se mohou začít klást kritické otázky, které povedou k vytvoření profilu konkurentovy pravděpodobné reakce. Prvním krokem bude vyčlenění strategických změn, které by mohl konkurent iniciovat. Patří sem možné ofenzivní kroky ze strany konkurence. Předmětem je zkoumání spokojenosti konkurenta se současným stavem, přičemž vycházíme z analýzy jeho cílů. Následně se stanoví na základě analýzy konkurentových cílů, předpokladů a schopností nejpravděpodobněji kroky strategických změn, ke kterým přistoupí. Nakonec se při

ofenzivních krocích určí na základě analýzy záměrů a schopností konkurenta síla a závažnost pravděpodobných kroků. Druhým krokem při vytvoření profilu reakce konkurenta je vymezení okruhu uskutečnitelných strategických kroků, které by firma mohla v odvětví podniknout, a seznam možných změn v odvětví a jej obklopujícím prostředí. Výsledkem je sestavení konkurentova profilu zranitelnosti, jevů, které jsou schopny vyprovokovat konkurenta k odvetě a profilu účinnosti této odvety. (Porter, 1994)

Tím je završen proces vytvoření profilu konkurentovu reakce. K analýze konkurentů je důležité definovat další dvě otázky. První je volba válečného pole. Druhou je fakt, že před samotnou analýzou je důležité rozhodnout, kteří z konkurentů budou předmětem zkoumání. Tato otázka úzce souvisí s relevantním trhem.

1.2.2 Analýza mikrookolí

Stejně jako člověk je ovlivňován prostředím, ve kterém žije, tak i podniky jsou ovlivňovány svými stakeholdery v odvětví, ve kterém podnikají. Stakeholdeři jsou všechny subjekty, které mají s firmou něco společného. Jedná se o konkurenty na daném trhu, dodavatele, zákazníky v užším pojetí. V pojetí širším může stakeholderem být i stát, ale tím se zabývá už předchozí analýza. Konkurence je neustálé úsilí všech podnikatelů na daném trhu získat výhodu nad ostatními a dosažení většího podílu na trhu resp. svých cílů. Při oborového analýze okolního prostředí se nejprve identifikuje relevantní trh, jeho základní charakteristiky a následně se použije Porterův model pěti sil. (Sedláčková a Buchta, 2006)

1.2.2.1 Analýza odvětví

Odvětví lze být definováno jako skupina podniků nabízející služby nebo výrobky na určitém trhu, které mohou být substituty. Rovněž jako skupina podniků soutěžících o stejnou cílovou skupinu.

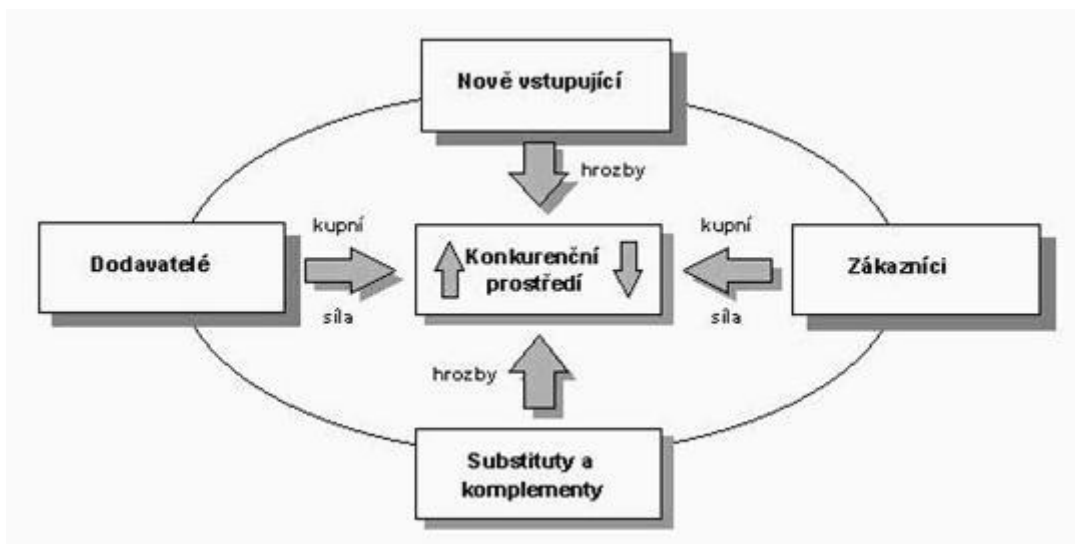
V České Republice se společnosti řadí do odvětví podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). V současné době je u některých společností obtížné zařadit přímo do konkrétního odvětví, protože společnosti uskutečňují různé činnosti napříč odvětvími

z důvodu diverzifikace portfolia, což snižuje rizika spojená se zaměřením na jeden výrobek. Jedním z podstatných rizik je snížení poptávky, kdy podnik nezískává zakázky a přichází tím o zisk. Nicméně odvětví lze vymezit pomocí několika charakteristik, které jsou společné pro všechny subjekty stejného trhu. Tyto vlastnosti mají strategický význam pro společnosti, protože konkretizují jejich možnosti na daném trhu. Takovým společným faktorem mohou být například zákazníci a jejich počet. Společnosti nabízející stejný produkt se samozřejmě ucházejí o stejnou cílovou skupinu zákazníků a její velikost je přímo úměrná její monopolní síle, která je předmětem zkoumání v Porterově modelu v rámci jedné z pěti sil. Počet konkurentů a jejich rozsah naznačuje tržní strukturu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Důležitou vlastností je velikost trhu určená tržbami, objemem produkce nebo ziskovými maržemi.

1.2.2.2 Porterův model pěti sil

Jedná se o nástroj, který vynalezl Michael Porter v 18. Století a poskytuje hlubší pohled na konkurenční prostředí. Model předpokládá, že v kterémkoli odvětví působí pět konkurenčních sil a jeho cílem je identifikovat, které z nich mají pro formu z hlediska jeho budoucího vývoje nejvýznamnější význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Tyto síly lze vidět na obrázku.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Strategická situační analýza, 2011)

Z obrázku je patrné, že každá síla signalizuje potencionální hrozbu plynoucí z jedné ze tří oblastí. Jedná se o dodavatele, odběratele a konkurenty. Protože sektor konkurentů je natolik významný, je rozdělený na tři síly, které ovlivňují dané odvětví. Dále bude podrobně popsána každá síla jednotlivě. (Dedouchová, 2001)

Konkurenti v odvětví

Nejdůležitější silou je konkurenční boj současných firem na trhu. Jedná se o snahu dosáhnout co možná největšího tržního úspěchu (vyšší zisk, vyšší tržní podíl, vyšší marže) za pomoci konkurenčních strategií. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku, které směřují k zisku lepší tržní pozice a výhody nad konkurenty a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k stabilizaci současné pozice.

Velikost rivality v určitém odvětví je ovlivňována především množstvím konkurentů a jejich velikostí, kdy velký počet konkurentů zajišťuje neustálou snahu všech zajistit si tržní úspěch.

Na druhou stranu na trhu, kde dominuje velký podnik, jeho konkurenti svými konkurenčními strategiemi mohou jen těžce ovlivnit jeho dominantní postavení. Také vysoká rychlost tržního růstu zvyšuje rivalitu na trhu a zároveň snižuje stupeň diferenciací produktů. Neopomenutelným vlivem jsou i výstupní bariéry, které mohou zamezit opuštění trhu, či zaměření se na jiný. (Bowman, 1996)

Potencionální nově vstupující firmy

V případě, že náklady při vstupu na trh jsou velmi nízké, musí si stávající účastníci dávat pozor na vstup potencionálních nových konkurentů. Technologie, know-how, patenty, úspory z rozsahu, loajalita zákazníků, kapitálová náročnost a další, to všechno jsou určité bariéry, které brání vstupu dalším společnostem. A pokud nejsou příliš významné, například v souvislosti s vysokými zisky v daném odvětví, lákají nové firmy na trh, při čemž vzniká další konkurenční síla. (Bowman, 1996)

Substituty

Substituty jsou definovány jako statky, které může spotřebitel vzájemně nahrazovat. Pokud se na trhu nacházejí substituty, a čím je jich více, tím větší význam získává tato konkurenční síla. Při analýze substitučních výrobků je na místě sledovat jejich diferenciaci, relativní cenu a náklady spotřebitele při potencionální substituci, tzn., jak jednoduché je pro spotřebitele zaměnit stávající výrobek za podobný. Odhadnout sílu substitutů lze především při sledování růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních produktů odvětví. (Bowman, 1996)

Odběratelé

Kupující svou vyjednávací silou mohou vytvářet tlak na zvyšování konkurenčního boje. Při nízkém počtu odběratelů se jejich vyjednávací síla zvyšuje, a tudíž jsou schopni si vyjednat slevy, lepší platební podmínky, kvalitnější výrobky apod. To pro podnik znamená ušlý zisk a zvyšující se náklady na boj s konkurencí. Navíc při nízkých nákladech na přechod k jinému dodavateli je možné, že zákazník odejde, nebo si začne statek zajišťovat sám. (Bowman, 1996)

Dodavatelé

Společnost se potýká s obdobnou situací u dodavatelů stejně jako u odběratelů. Malý počet dodavatelů a vysoký stupeň diferenciacie poskytovaných služeb zvyšuje jejich vyjednávací sílu a tím také náklady těchto služeb pro společnost. Je možné, že náklady porostou v důsledku vyšší ceny nebo horší kvality. Tato hrozba může být umocněna velikostí trhu, pro který dodavatelé poskytují své služby.

Analýza uvedených pěti sil slouží především k nalezení vhodné konkurenční strategie, která umožní společnosti čelit takovýmto hrozbám a případně je proměnit ve svou výhodu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

1.2.3 Interní analýza

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na samotnou firmu bez vlivů jejího okolí a jejím cílem hodnocení stavu uvnitř předem stanovené organizace. Vnitřní faktory představují zdroje firmy, management, zaměstnanci firmy, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí, vnější faktory jsou z této analýzy vyloučeny a není na ně brán zřetel, protože nemohou být přímo řízeny nebo ovlivňovány samotným podnikem ani jeho managementem.

Analýza se zabývá fungováním firmy, jejím systémem a pravidly, informovaností a spoluprací mezi jejími jednotlivými úseky. (Jakubíková, 2009)

Pro analýzu vnitřního prostředí je použita **analýza 7S**, která patří k významným analýzám v této oblasti.

1.2.3.1 Analýza 7S

Tento model obsahuje sedm základní aspektů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude definovaná firemní strategie naplněna. Těmito aspekty jsou strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení, systémy firmy, sdílené hodnoty. Jedná se o skupinu charakteristických vnitřních, vzájemně závislých faktorů, které výrazně ovlivňující úspěch podniku za předpokladu, že budou v rovnováze rozvíjeny.

Právě výzkum T. J. Peterse a R. H. Watermana ukázal, že úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými a rovnoměrně rozvíjenými faktory. Tyto faktory definují rámec 7S faktorů firmy McKinsey. (Smejkal a Rais, 2010)

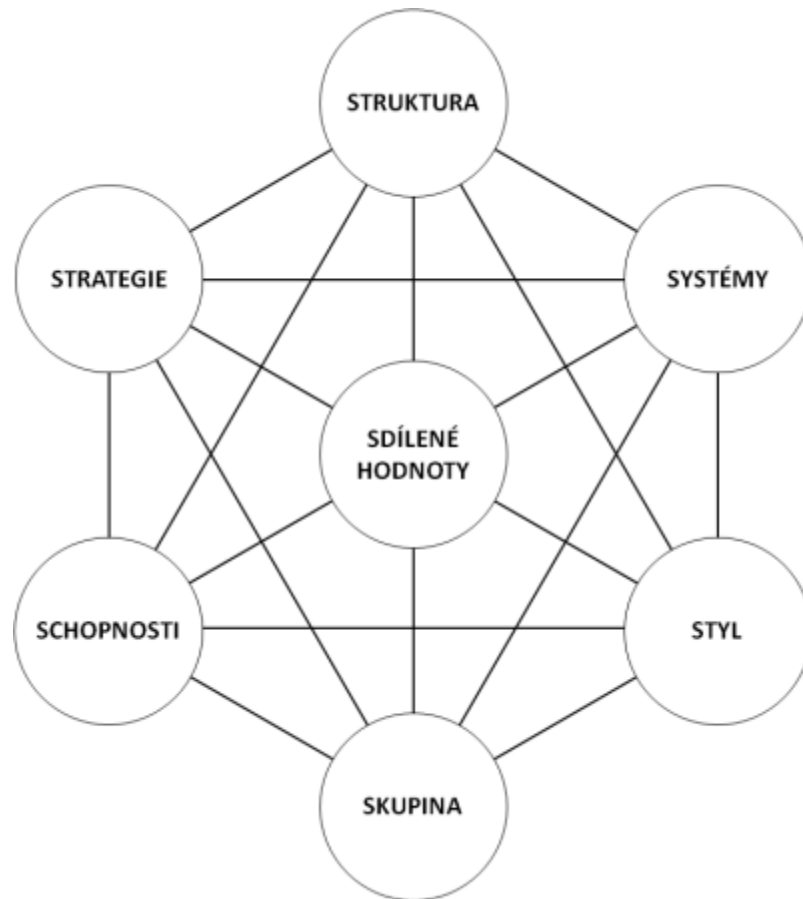
V první části budou definovány tzv. **tvrdé elementy**, kterými jsou strategie, struktura, systémy a poté tzv. **měkké elementy**, kde řadíme sdílené hodnoty, schopnosti styl řízení a spolupracovníky.

Tvrdá 3S:

- **Strategie** vyjadřuje, jak firma reaguje na příležitosti a hrozby v oboru podnikání a jak firma dosahuje svých cílů.
- **Struktura** je chápána jako organizační struktura firmy ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **Systémy** jsou v daném případě formální a neformální prostředky procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.

Měkká 4S:

- **Spolupracovníci** neboli lidské zdroje, jejich rozvoj a školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, aspirace a loajalita vůči firmě. Zároveň je důležité rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém odměňování a motivace a systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska, postoje a chování vůči firmě). (Keřkovský et al, 2002, s. 91)
- **Schopnosti** jsou v podstatě znalosti, profesionální zkušenosti a kompetence existující uvnitř organizace tj., v čem organizace vyniká. Je nutno brát v úvahu (kladné a záporné) efekty dané úrovní řízení a organizací práce.
- **Styl** je vyjádřením toho, jak manažer přistupuje k organizování a k řešení problémů. Je důležité brát v úvahu, že ve většině organizací existuje rozdíl mezi formálním a neformálním řízením a mezi tím, co je psáno ve směrnících organizace a co manažer uplatňuje.
- **Sdílené hodnoty** odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. (Mallya, 2007)



Obrázek 2: McKinsey model 7S (McKinsey 7S, 2013)

1.2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou jedny z neoblíbenějších a nejrozšířenějších metod finanční analýzy. Umožňují vytvořit rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Vždy vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Data jsou nejčastěji získávána z účetních výkazů. Důvody vedoucí k hojnému používání poměrových ukazatelů, jsou takové že, umožňují vytvořit analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy. Jsou také vhodné pro porovnání více firem, které jsou si podobné z daného odvětví, jsou používány jako vstupní údaje pro matematické modely, které umožňují popsat závislost mezi jevy, hodnotit rizika, ale i předpovídat budoucí vývoj. Hlavní nevýhodou je např. nízká schopnost vysvětlování jevů. (Sedláček, 2011)

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří schopnost společnosti vyrovnat své závazky. Snaží se odpovědět na otázku, zda bude podnik schopen uhradit své závazky v době jejich splatnosti. Rozlišujeme 3 ukazatele likvidity.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Výsledek tohoto ukazatele by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Lze ho srovnat s odvětvovým průměrem. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je i riziko platební neschopnosti pro společnost nižší. Nesmíme ale zapomínat na to, že příliš velká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost firmy.

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita vystihuje lépe okamžitou platební schopnost podniku, zásoby bývají méně likvidní než jiná oběžná aktiva. Lze opět porovnat s odvětvovými průměry a vyhovující hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1 – 1,5, jako kritická hodnota se označuje 1.

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazuje, zda je společnost schopna okamžitě hradit své splatné závazky. Výsledek by měl ideálně vyjít pod 1, hodnoty doporučené jsou okolo 0,5. (Synek, 2011)

Ukazatele rentability

Ziskovost neboli rentabilita je výsledkem komplikovaného strategického rozhodování. Ostatní skupiny poměrových ukazatelů poskytují informace o hospodaření společnosti. Ukazatelé rentability nám mohou ukázat kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv, řízení dluhu na výsledek hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Jedná se o ukazatel, podle něhož mohou investoři zjistit, zda jim kapitál investovaný do podniku přináší požadovaný výnos, zda odpovídá riziku. Je důležité, aby hodnota ukazatele ROE byla vyšší než úroky, které by potenciální investor získal při jiné formě investice (cenné papíry, termínované vklady, atd.). Pokud by hodnota ROE byla dlouhodobě nižší nebo rovna rentability cenných papírů garantovanými státem, je pravděpodobné, že budou investoři investovat kapitál jinde než do společnosti.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel, který poměří zisk podniku a celková aktiva investovaná do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány, se nazývá „Rentabilita celkového kapitálu“. V případě, že dosadíme ukazatele EBIT, pak ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Používá se především při porovnání podniků s různými daňovými podmínkami a různým podílem dluhu ve finančních zdrojích.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Tímto ukazatelem se vyjadřuje, jak je společnost schopna dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat korun zisku na 1 Kč tržeb. Do ukazatele můžeme také dosadit čistý zisk, tak i EBIT. Stejně jako ostatní ukazatele rentability by měla hodnota ukazatele ROS růst v čase. (Růčková, 2011)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně hospodaří společnost se svými aktivy, pokud firma vlastní méně aktiv než je účelné, přichází o tržby, které by mohl potenciálně získat. Pokud má více aktiv než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady, a tudíž přichází o část zisku. Tyto ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky, stálá aktiva nebo celková aktiva.

Doba obratu zásob

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby} * 360$$

Jedná se o dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a prodejem produktů. Tato doba by měla být co možná nejnižší. Počítá se ve dnech.

Doba inkasa pohledávek

$$Doba\ inkasa\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$$

Tímto ukazatelem se určuje, jak dlouho je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho bývají v průměru pohledávky splaceny. Doporučená hodnota je běžná doba splatnosti pohledávek, je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená, že odběratelé nedodrží smluvní podmínky. Pokud by byla doba inkasa pohledávek příliš dlouhá, tato situace může vést až k tzv. druhotné platební neschopnosti.

Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$Doba\ splatnosti\ kr.\ závazků = \frac{kr.\ závazky}{\frac{tržby}{360}}$$

Ukazuje, jak jsou spláceny závazky společnosti. Lze říci, že doba obratu závazků by měla být obecně delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy v podniku. Z tohoto ukazatele věřitelé mohou vyčíst, zda společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (Růčková, 2011)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti upozorňují na to, jaký je vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti, měří rozsah, v jaké míře firma používá k financování dluhy.

Zadluženost měříme dvěma způsoby:

- a) Základem je rozvaha a počítáme procentuální poměr, ve kterém dluhy financují aktiva.

Zadluženost

$$Zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva}$$

Věřitelé společnosti dávají přednost nižšímu zadlužení, na druhou stranu vlastníci podniku chtějí využívat finanční páky. Podnik je předlužený, pokud jsou jeho dluhy větší než hodnota jeho aktiv.

b) Základem je výsledovka a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál

Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{placené úroky}}$$

Výsledek by měla být větší hodnota než 6, čím vyšší výsledek, tím je finanční stabilita podniku pevnější. Výsledná hodnota také závisí na odvětví, ve kterém společnost působí. (Synek, 2011)

Koeficient zadluženosti

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Jeho vypovídající schopnost je stejná jako u celkové zadluženosti. Oba ukazatele rostou v případě růstu podílu cizích zdrojů v podniku. (Sedláček, 2011)

1.2.4 SWOT ANALÝZA

Strategickou analýzu završíme diagnózou silných stránek a slabin podniku v kontextu hrozeb a příležitostí, tzv. SWOT analýzou. Jejím cílem je sladit unikátní schopnosti společnosti se soutěžními požadavky odvětví, od kterých se bude vyvíjet tvorba vhodné strategie. Prvním krokem analýzy je zachycení interních a externích faktorů do čtyř skupin v matici tak, jak tomu je v následujícím schématu. (Collis, 1997)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strengths	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obrázek 3: SWOT analýza (2014)

Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěru interních analýz, v našem případě analýzy hodnotového řetězce a finanční analýzy. Příležitosti a hrozby naopak většinou plynou z okolí podniku, tedy v našem případě ze SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Toto nemusí být pravidlem, přičemž jako příklad se udává potenciální konflikt mezi pracovníky, který by byl interní hrozbou. Doporučuje se jednotlivé faktory ohodnotit a vyznačit ty, které mají pro společnost strategický význam. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Někteří autoři postupují po identifikování silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí tak, že externí faktory spárují s interními, čímž se snaží využít silné stránky podniku pro naskytnuté příležitosti a pro potlačení hrozeb z okolí a také se snaží eliminovat slabé stránky, které brání využití příležitostí, zda by umocnily hrozby. Vznikají tak čtyři typy strategií: SO (Strengths-opportunities), WO (weakness-opportunities), ST (Strengths threats) a WT (Weaknesses-threaths).

Podobný přístup nabízejí Thompson a Strickland, když navrhnou odpověď na následující čtyři otázky a na základě nich sestojit výše zmíněné strategie:

- 1) Disponuje společnost takovými silnými stránkami či schopnostmi, kolem kterých je možno vytvořit atraktivní strategii?
- 2) Dělalí slabiny společnost zranitelnou v konkurenčním prostředí či ji diskvalifikují od využití naskytnuté příležitosti? Které slabé stránky musí strategie korigovat?
- 3) K využití jejichž příležitosti má společnost dostatečné schopnosti a zdroje s reálnou šancí na úspěch?
- 4) Které hrozby jsou pro společnost nejvýraznější? Jakými strategickými kroky je možné se jim bránit?

Michael Porter však postupuje při tvorbě strategie podniku jiným způsobem. Jeho základem je identifikování konkurenční výhody a následný výběr jedné z generických strategií. Za dva možné zdroje konkurenční výhody považuje výhodu nízkých nákladů a diferenciaci produktu. Z nich vyplývají tři obecné (generické) strategie, které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci, a které slouží k vytvoření dlouhodobě obhajitelného postavení a předstížení konkurence. Tyto potenciálně úspěšné obecné strategické postupy jsou:

- 1) Prvenství v celkových nákladech
- 2) Diferenciace
- 3) Soustředění pozornosti (Porter, 1997)

1.3 Řízení rizik v projektech

Obecně lze předpokládat, že rizika se vyskytují při každé aktivitě, kterou vykonáváme ať už v soukromém nebo pracovním životě. Metoda řízení rizik, která bude popsána níže, je již specificky určený postup, který svojí teorií a praxí dokázal svou efektivnost a možnosti použití. Rizika nemůžeme naplánovat, a proto je nezbytné je řídit. Pokud je řídit nelze, je nezbytné je alespoň předpokládat, tedy zjistit možnou pravděpodobnost, se kterou daný jev může nastat. Například riziko zvrtnutí kotníku při vysokohorské turistice lze razantně snížit výběrem a nákupem kvalitní trekkingové obuvi. Naproti tomu řídit a snažit se snížit riziko vzniku nepříznivé situace v projektu, je možné například za pomoci techniky plánování scénářů. Řídit rizika tedy může znamenat řídit sebe samotného, nebo také řídit celý projekt heslem „být vždy připraven na vše co může nastat“. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Řízení rizik je uváděno v krocích. Tyto kroky jsou definovány jako:

- **Identifikace rizik** – vyjadřuje nutnost identifikovat významná nebezpečí, která mohou ovlivnit úspěšnost projektu. Lze použít tzv. checklist nebezpečných rizik, který může vzniknout např. na základě hodnocení předešlých projektů
- **Analýza a ohodnocení rizik** – znamená odhad výskytu možných nebezpečí a pravděpodobnost jejich nepříznivého dopadu na projekt. Jaká velká finanční škoda může vzniknout? Lze využít statistické přehledy, posuzují se rizika jak z hlediska kvantitativního, tak kvalitativního.
- **Ošetření rizik** – počítá s nalezením možné strategie, využitím shromážděných podkladů a výsledků analýz. Obecně se hodnotí aktuální očekávaná rizika a poté se posuzuje, zda navrhovaná ošetření rizika jsou dostatečná, zda je potřebné přehodnotit rizika nebo zda případně přepracovat celý projekt. Tato fáze obsahuje tyto etapy:
 - 1) Návrh různých možností nebo scénářů ošetření rizik
 - 2) Analýza rizik při aplikaci navržených variant ošetření
 - 3) Příprava plánu na ošetření rizik
 - 4) Určení rezerv na rizika a rozpočtu projektu
 - 5) Rozhodnutí o tom, zda v projektu pokračovat

- 6) Schválení projektu
- 7) Provedení preventivních zásahů a zpřesnění plánu projektu

- **Řízení rizik** – znamená využití všech vypracovaných analýz a plánů a zajištění splnění cílů s udržení rizika pod přijatelnou úrovní. Je nutné sledovat plnění milníků, věcných cílů a také dodržování rozpočtu. Je vhodné sledovat změny, zda není nutné přezkoumat rizika. Tato fáze se skládá z etapy Monitoring a řízení rizik, která se vždy provádí v průběhu a etapy Přezkoumávání rizika, která probíhá dle potřeby nebo v určených periodách. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)
- **Závěrečné vyhodnocení** – pátá a závěrečná fáze. První etapou závěrečného vyhodnocení je hodnocení, jaká je úspěšnost managementu rizik. Druhou etapou fáze závěrečného hodnocení je podle autora doplnění báze znalostí a aktualizace metodiky. Ve fázi závěrečného vyhodnocení nelze opomenout důležité poznatky, které by mohly pomoci vylepšit řešení rizika u dalších projektů. (Korecký a Trkovský, 2011)

Techniky, které napomáhají řízení rizik v projektech, jsou především tyto:

- **RIPRAN** – analýza rizik v projektu (Risk Project Analysis), metoda, která neřeší samotné řízení rizik, ale napomáhá ke kvalitnější analýze rizik projektu
- **Metoda plánování scénářů** – technika, která se používá při identifikaci rizik
- **Technika stromů rizik** – technika, která je využívána pro identifikaci a pro hodnocení rizik

Řízení rizik v projektu jsou velmi podstatným elementem v každé fázi projektového řízení. Riziko není možné podceňovat. Rizika a příležitosti při realizaci projektu je nutné posuzovat již v předprojektové fázi. Pro tyto účely slouží samotné zpracování tzv. Studie příležitostí a následná Studie proveditelnosti. Obsahem těchto samostatných studií je vždy i analýza rizik a také předpoklad jejich možného výskytu. V rámci kompletnosti projektu je pak nezbytné využít metody analýzy rizik (například RIPRAN). V průběhu celé doby implementace projektu je nezbytné provádět sledování rizik a zahrnout ho do práce projektového řízení jako součást operativního řízení. Získané

znalosti z řízení rizik jsou po ukončení projektu vyhodnocovány. Tyto vědomosti a znalosti jsou při každém dalším projektu velmi důležitým elementem, který snižuje riziko opakování stejných chyb. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Je nutné posuzovat, zda je projekt v souladu se strategií společnosti, definovat obchodní zadání a posoudit například i zákazníky a partnery. (Korecký a Trkovský, 2011)

1.3.1 RIPRAN

Analýza rizik v projektu pomocí metody RIPRAN je analýza, která by měla být prováděna ve skupině z důvodu dosažení co možná nejvyšší kvality analýzy. Tato analýza se skládá ze 4 následujících kroků:

1. Identifikace nebezpečí
2. Ohodnocení rizika
3. Reakce na rizika
4. Celkové posouzení rizik

V prvním kroku je nutné sestavení seznamu rizikových faktorů a situací či scénářů. K sepsání tohoto seznamu je vhodné vytvoření tabulky. Hodnotíme postup projektů a možná rizika. Tedy co může nastat když, nebo co se nemůže stát, když a podobně.

Jde o základní volbu Hrozba => Scénář, nebo lze tento sled jednoduše otočit. V tomto případě k scénáři se hledá možná hrozba. Hledá se odpověď na otázku: „Pokud se daná aktivita vykoná, jaké to může mít důsledky?“ Scénář je tedy důsledkem hrozby a hrozba je příčinou scénáře.

V druhém kroku jsou rizika ohodnocena. Tabulka se seznamem z prvního kroku se rozšíří o pravděpodobnost výskytu scénáře, dále výslednou hodnotu rizika a také o hodnotu dopadu tohoto scénáře na celý projekt. Hodnocení lze zapsat pomocí verbálních nebo také číselných stupnic. Slova jako vysoký, střední a nízký se mohou například nahradit procentem a tím tedy kvantifikovat slovně. Níže uvedená tabulka vyjadřuje vazby mezi verbálním hodnocením vysoká, střední a nízká pravděpodobnost a velký, střední nebo malý nepříznivý dopad. Je tedy zřejmé, že právě křížové hodnoty

velkého dopadu a velké pravděpodobnosti budou značit velmi vysokou hodnotu rizika. A na druhou stranu, malá pravděpodobnost výskytu určitého rizikového scénáře, který má zároveň malý dopad na projekt, bude mít velmi nízkou hodnotu rizika. Dohodnuté zkratky lze používat jako náhradu čísel a lze je zapsat do rozšířené tabulky z prvního kroku. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
SP	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Malá hodnota rizika NHR
MP	Střední hodnota rizika SHR	Malá hodnota rizika NHR	Malá hodnota rizika NHR

Tabulka 1: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Doležal, Máchal a Lacko, 2012) (červeně jsou vyznačeny kombinace pravděpodobnosti a dopadu s následkem vysoké hodnoty rizika, modře se střední hodnotou rizika a zeleně jsou vyznačeny nízké hodnoty při nízké pravděpodobnosti a dopadu rizika na projekt).

V třetím kroku se sestavují a definují opatření, se kterými lze snížit hodnotu rizika. Návrhy opatření se opět vhodné zapisovat do tabulky, ale je možné použít i textovou formu. Podstatné je dodržet postup jednotlivých kroků. Po hrozbě a scénáři s přiřazenou hodnotou pravděpodobnosti a možného dopadu, následuje přidání návrh na opatření, termín realizace opatření, osobní odpovědnost, náklady a vlastník rizika. Jako výsledek zhodnocení všech proměnných se udává výsledná snížená hodnota rizika.

Ve čtvrtém, závěrečném kroku, se posuzuje hodnota rizik celkově. Zde se uvádí, že je nezbytné vyhodnotit rizika tak, aby bylo zřejmé, zda lze pokračovat v realizaci projektu bez zvláštních opatření. Zda z této analýzy vyplývá, že hodnoty rizik jsou celkově velmi vysoké, je doporučováno problém přeradit na vyšší úroveň řízení. Techniku RIPRAN je možné využít při všech fázích projektu. Je nutné pracovat s velmi podrobnými údaji o hrozbách, scénářích a hodnotách pravděpodobnosti a dopadů. Jsou potřeba tedy i vyšší nároky na zkušenosti a znalosti projektového manažera. Nicméně ovšem přináší přesnější výsledky v kategorii analýzy rizik projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

1.3.2 Plánování scénářů

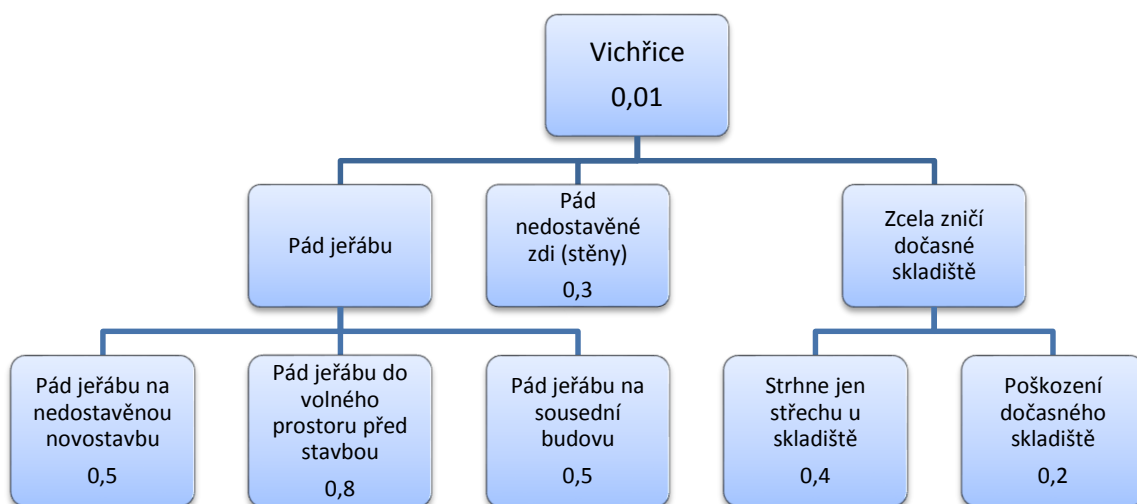
Technika plánování tohoto typu vznikla již po druhé světové válce. Podstatou je sestavení alternativních verzí budoucností, na které se scénář připravuje. Tento scénář následně uvádí co dělat v případě, když předpokládaná alternativa opravdu stane. Tato technika je velmi často spojována s technikou stromů rizik. Předpokládané alternativy, scénáře a možné postupy je možno velmi jednoduše zapsat do stromového grafu. Je uvedeno pět základních kroků, které jsou podkladem pro sestavení plánu scénářů:

- 1. krok – stanovení cíle a účelu
- 2. krok – sestavení základních otázek (Jak...? Kdo...? Když...? Atd.)
- 3. krok - vytvoření alternativních scénářů
- 4. krok – určení závažnosti a pravděpodobnosti jednotlivých scénářů
- 5. krok – podrobný popis scénářů (Doležal, Máchal, Lacko a 2012)

Cílem této techniky není v přesném stanovení budoucnosti. Podstatou je logické uvažování o potenciálním budoucím stavu. Pomocí této techniky je možné strukturovaně popsat jednotlivé způsoby řešení a možná i ve velmi krátké době bez dalšího výzkumu určit nejvhodnější postup pro řešení konkrétního problému. Tato technika se dotýká i základů skupinového rozhodování. Jestliže je tato technika použita pouze jednotlivcem, je poměrně pravděpodobné, že získané informace o budoucích scénářích budou zcela nepřesné. Toto samozřejmě nebude platit, pokud metodu plánování scénářů vykoná jednatel, který má celkovou znalost a přístup ke všem informacím týkajících se řešeného problému (Doležal, Máchal, Lacko a 2012).

1.3.3 Technika stromů rizik

Technika stromů rizik se ve většině případů používá pouze jako doplněk při celkové analýze rizik. Jednotlivé události je možno zakreslit do grafu, vyznačit návaznosti jednotlivých činností, které jsou dále větveny na „povinnosti“, což v konečném důsledku vytváří pomyslný strom. Tato technika je velmi rozšířená a poměrně jednoduchá. Obrázek níže ukazuje velmi jednoduchý strom rizik, na kterém je znázorněna hrozba a jednotlivé pravděpodobnosti rizik (čísla uvnitř bloků), které mohou nastat. Výsledná pravděpodobnost se počítá násobením jednotlivých rizik.



Obrázek 4: Strom rizik (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

V empirické části je strom rizik používán pro přesnější analýzu nejvýznamnějšího rizika. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Analýza a popis současné situace

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy: XY spol. s r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Průměrný počet zaměstnanců: 19

XY spol. s r.o. je ryze česká firma založena v roce 1991. Od svého založení působí v oblasti vývoje, výroby a servisu elektronických zařízení. V roce 1996 se přestěhovala do vlastních objektů, kde sídlí dodnes.

Zaměřuje se především na výrobu vlastních výrobků. Ty prodává převážně prostřednictvím prodejních a servisních organizací nejen po celé České republice, ale také do zahraničí.

Hlavním výrobním programem jsou elektronické systémy ochrany zboží v obchodech a čipové identifikační systémy jako je výdej pohonných hmot, přístupové a docházkové systémy.

V neposlední řadě se zabývá vývojem a výrobou zakázkových výrobků. Je plně vybavena pro plošnou montáž součástek na desky plošných spojů, takže úzce spolupracuje s řadou firem, pro které vyrábí elektronické výrobky, nebo jejich součásti. Jelikož se žádná elektronická výroba neobejde bez kovových a plastových dílů, má svoji kovovýrobu a lisovnu termoplastů.

2.1.2 Výrobní sortiment

- ❖ Automatický výdej pohonných hmot AVP – 31
 - *Systém je určen především pro samoobslužný výdej PH, lze jej však současně využít pro hotovostní prodej*
- ❖ Elektronický docházkový systém TM - 12
 - *Systém pro evidenci docházky zaměstnanců a vyhodnocování jejich odpracované doby*
- ❖ Přístupový systém TM – 23
 - *Systém pro sledování průchodů a otevírání dveří, vrat či závor. Klasické klíče jsou nahrazeny bezpečnějším identifikačním čipem a zároveň je získán přehled o pohybu osob v takto zabezpečených objektech*
- ❖ Obchůzkový systém TM – 33
 - *Systém pro kontrolu obchůzek strážní služby*
- ❖ Elektronická zkoušečka napětí ZN – 11
 - *Zkoušečka s akustickou signalizací a měřením sledu fází*
- ❖ Elektronické systémy ochrany zboží
 - *Systémy proti krádežím v obchodech*

2.1.3 Obchodní situace společnosti

Společnost se pohybuje převážně na domácím trhu se zabezpečovací technikou. V současné době má rostoucí tržby, pravděpodobně způsobené odeznívající krizí.

Co se týká podílu na trhu, není vzhledem k velikosti společnosti v celorepublikovém měřítku příliš významný.

Na tuzemském trhu jsou pouze dvě společnosti zabývající se podobným výrobním sortimentem. Nicméně na zahraničních trzích je konkurence, obzvláště velkých nadnárodních společností, obrovská. Pomocí neustálých inovací se společnost XY snaží držet krok se svými konkurenty.

2.1.4 Finanční situace společnosti

V této části bude zanalyzována současná finanční situace sledované společnosti.

2.1.4.1 Přehled zisků a ztrát

	Skutečnost v účetním období		
	2011	2012	2013
Výkony	13 689	15 168	12 312
Výkonová spotřeba	5 678	6 525	4 709
Přidaná hodnota	8 011	8 643	7 604
Osobní náklady	6 178	6 240	6 245
Výsledek hospodaření za účetní období	690	1 431	597
Výsledek hospodaření před zdaněním	852	1 767	743

Tabulka 2: Zjednodušený přehled zisků a ztrát [tis. Kč] (Interní doklady společnosti)

Jak je zřejmé z tabulky, obrat společnosti ve sledovaném období má kolísavou tendenci. Rok 2012 byl z pohledu tržeb daleko úspěšnější než rok předešlý, což mohlo být zapříčiněno odeznívající ekonomickou krizí a tudíž zvyšujícím prodejem výrobků. Nicméně v roce 2013 zisk klesl téměř na jednu třetinu hodnoty v předešlém roce, toto způsobil pokles poměrně značný pokles tržeb, a jelikož společnost nepřistoupila k propouštění, osobní náklady zůstaly téměř na stejné hodnotě, jako v minulém roce. Pokles tržeb zřejmě způsobil snížení zájmu o výrobky ochrany zboží, z důvodu stagnace budování nových obchodních center.

2.1.4.2 Celková zadluženost

Ukazuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

2011	2012	2013
5,13 %	6,66 %	4,19 %

Tabulka 3: Celková zadluženost (Vlastní tvorba)

Tato tabulka je zpracována z finančních výkazů společnosti a ukazuje, že celková zadluženost je velmi nízká. V roce 2011 pouhých 5,13%, v roce 2012 společnost zaznamenala mírný nárůst zadluženosti, na 6,66% a v roce 2013 zadluženost opět snížila na hodnotu 4,19%. Z těchto údajů také mimo jiné vyplývá, že společnost téměř veškeré své aktivity financuje především z vlastních zdrojů. Obecně platí, že u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků.

2.1.4.3 Běžná likvidita

2011	2012	2013
13,80	8,58	12,45

Tabulka 4: Běžná likvidita (Vlastní tvorba)

Jelikož z tabulky můžeme vyčíst, že společnost se nachází vysoko nad doporučenými hodnotami, lze podnik označit za velmi likvidní. V roce 2012 byl zaznamenán značný pokles likvidity z důvodu markantního zvýšení krátkodobých závazků oproti předešlému roku. Avšak i v tomto roce je likvidita vysoce nad problémovou hranicí.

2.1.4.4 Rentabilita celkových aktiv

2011	2012	2013
4,13 %	7,70 %	3,23 %

Tabulka 5: Rentabilita celkových aktiv (Vlastní tvorba)

Stejně jako v téměř všech ukazatelích byl i zde rok 2012 jednoznačně nejúspěšnějším v průběhu sledovaného období. Nicméně hodnoty u těchto ukazatelů jsou celkově na nízké úrovni. Lze obecně říci, že společnost příliš efektivně zisk nevytváří.

2.1.4.5 Rentabilita tržeb

2011	2012	2013
5,04 %	9,43 %	4,85 %

Tabulka 6: Rentabilita tržeb (Vlastní tvorba)

Také u ukazatele rentability tržeb dopadl rok 2012 zdaleka nejlépe. O hodnotách zaznamenaných v sledovaném období se dá říci, že podíl zisku na celkových výnosech je přijatelný.

2.1.4.6 Doba obratu zásob

2011	2012	2013
75 dnů	72 dnů	76 dnů

Tabulka 7: Doba obratu zásob (Vlastní tvorba)

Jak lze vidět, společnost, ve všech analyzovaných letech, téměř čtvrt roku drží zásoby na skladě, než jsou spotřebovány. Tyto hodnoty jsou poměrně znepokojující s ohledem na velikost finančních prostředků, které na sebe zásoby vážou.

2.1.4.7 Doba obratu pohledávek

2011	2012	2013
47 dnů	30 dnů	40 dnů

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek (Vlastní tvorba)

Platební morálka odběratelů se v průběhu let příliš neměnila, nejnižší hodnota v roce 2012 byla také jedním z důvodů celkového navýšení tržeb. V současné době je bohužel poměrně běžné, že doba úhrady faktury je delší než deklarovaná doba splatnosti, i proto jsou hodnoty tohoto ukazatele v přijatelných mezích. Navíc s ohledem na vysoké ukazatele likvidity si podnik může dovolit delší doby splatnosti, i přes to tento stav není v žádném případě ideálním.

2.1.4.8 Altmanův index

Altmanův index je bankrotním modelem, který vychází z propočtu globálních indexů, respektive indexů celkového hodnocení. Záměrem Altmanova modelu je velmi jednoduše odlišit společnosti bankrotující od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu minimální. Tento výpočet je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. (Ručková, 2008)

2011	2012	2013
3,54	3,91	3,49

Tabulka 9: Altmanův index (Vlastní tvorba)

Z vypočteného indexu zobrazeného v tabulce vyplývá, že se jedná o silnou a finančně zdravou společnost, která se po celou dobu sledovaného období nachází nad šedou zónou (1,2-2,9) a tudíž ji bankrot nehrozí.

2.2 Porterův model 5 sil

Důležitým nástrojem analýzy oborového prostředí firmy je Porterův model konkurenčního prostředí, tato analýza vychází z předpokladu, že na firmu v konkurenčním prostředí působí pět hlavních sil. Následně budou jednotlivé síly popsány podrobněji.

V následujících částech práce (kde to lze) bude většinou analyzována pouze část společnosti, která je pro tuto práci relevantní, konkrétně se jedná o část elektronického systému ochrany zboží.

2.2.1 Hrozba nových konkurentů

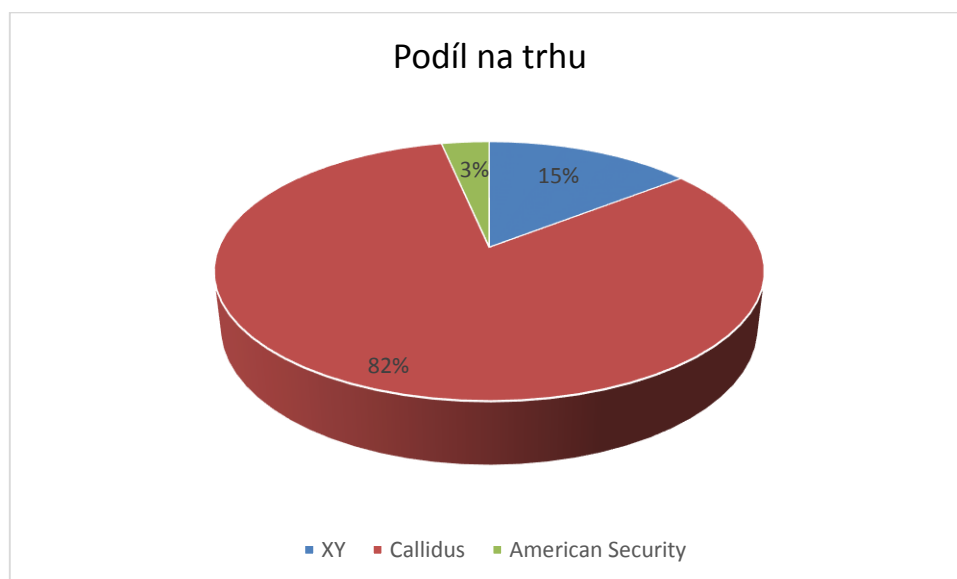
V České republice není moc společností, které by měly zájem o vstup na trh s elektronickou ochranou zboží. Dostat se na tento trh je poměrně složité z důvodu technologické náročnosti a faktu, že je tento trh již poměrně nasycen. Hrozba v podobě

vstupu nových konkurentů na trh přichází především ze zahraničí, převážně z Číny a USA.

2.2.2 Existující konkurence

V České republice společnost XY spol. s r.o. nemá příliš mnoho existujících konkurentů, v podstatě se jedná pouze o Callidus trading, spol. s r.o. a American Security s.r.o. Ovšem v odvětví elektronické ochrany zboží svádí analyzovaná společnost především konkurenční souboj se společnostmi z USA a to konkrétně se společnostmi Checkpoint Systems, Inc., Sensormatic nebo nizozemskou společností Cross Point.

Jak vidíme na následujícím grafu, z českých podniků, největší podíl na trhu jednoznačně zaujímá společnost Callidus trading, která ovládá 82% trhu. Společnosti XY kontroluje 15% a American Security přibližně 3% sledovaného odvětví. Je obtížné zjistit, jakou část trhu ovládají zahraniční společnosti, jelikož prodávají své systémy pomocí místních prostředníků, kteří neobchodují pouze se sledovaným zbožím.



Graf 1: Konkurenční srovnání podílů na trhu (Vlastní tvorba)

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vybraná společnost obchoduje s osvědčenými spolehlivými dodavateli, se kterými spolupracuje již delší dobu. Nejvýznamnějšími dodavateli v oblasti elektronická ochrana zboží pro firmu jsou ECOM, GM electronic a ČeMeBo, které působí převážně na českém trhu. Ke klíčovým dodavatelům patří také americká společnost Digi-key.

2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Pokud chce podnik udržet své postavení na trhu, případně ho vylepšit, musí samozřejmě svým zákazníkům věnovat daleko větší pozornost než dodavatelům. Důležité je především vycházení vstříc dlouhodobým věrným zákazníkům. Největším odběratelem společnosti XY je podnik MIDICO SYSTÉM, jehož prostřednictvím je distribuován největší počet výrobků koncovým zákazníkům. Dalšími klíčovými odběrateli jsou společnosti Aston plus, Centurion Systems a slovenská společnost Slovak Alarms. Analyzovaná společnost nedodává zboží koncovým zákazníkům, ale pro tyto účely využívá již zmíněné společnosti.

2.2.5 Hrozna substitutů

V současné době RFID technologie, kterou společnost XY používá ve svých zařízeních na ochranu zboží, nemá žádné substituty. Nicméně není nemožné, že se v budoucnu substitut objeví, na tuto skutečnost musí být společnost připravena a případně se adaptovat k vzniklé situaci.

2.3 Analýza 7S

V následujících kapitolách bude popsána analýza vnitřního prostředí firmy.

2.3.1 Strategie

Strategie je v drtivé většině případů přísně tajnou záležitostí, protože konkurence by mohla využít těchto informací ke své konkurenční výhodě na trhu. Společnost XY se zaměřuje především na vývoj a výrobu vlastních výrobků, své výrobky většinou

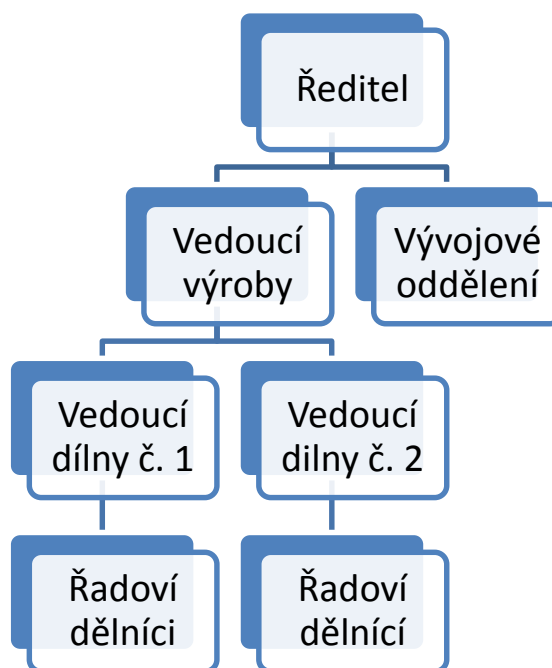
neprodává přímo koncovému zákazníkovi, ale k tomuto využívá svých obchodních partnerů. Tímto způsobem prodeje přenechává např. problémy spojené s hledáním nových zákazníků jiné společnosti, ale na druhou stranu tímto samozřejmě přichází o část potenciálního zisku a také mohou nastat určité problémy s velmi důležitou zpětnou vazbou od uživatelů. Mnohdy jsou informace o případných problémech s výrobkem zkreslené, což je způsobeno množstvím osob, které předávají informaci od zákazníka k výrobcí. I přes tyto skutečnosti společnost o přímém prodeji koncovému zákazníkovi neuvažuje.

Krátkodobé cíle společnosti spočívají v zdokonalování stávajících technologií a udržení alespoň současného počtu svých zaměstnanců.

Z dlouhodobého hlediska se společnost pokusí rozšířit své výrobky více do zahraničních států. Dalším dlouhodobým cílem je upevnit a případně zlepšit své postavení na českém trhu. V neposlední řadě se společnost bude snažit o zvýšení svého ekonomického zisku.

2.3.2 Organizace

Organizační struktura je poměrně jednoduchá, což je u malé společnosti jako je společnost XY běžné. Podnik má jednoho ředitele, který se stará o kontakt s ostatními společnostmi. Dále vedoucího výroby, který řeší zástupy lidí v případě nemoci, organizuje a kontroluje výrobu a je zároveň poslední zastávkou výrobku před uvedením na trh. Vedoucí výroby úzce spolupracuje se dvěma vedoucími dílen, kteří rozdělují konkrétní úkoly mezi výrobní pracovníky. Ředitel společnosti se osobně stará o vývojové oddělení, zadává úkoly konkrétním vývojovým pracovníkům a určuje, kterým směrem by se společnost chtěla v budoucnu vydat.



Tabulka 10: Organizační struktura (Vlastní tvorba)

2.3.3 Procesy

Veškeré probíhající procesy ve firmě se zaznamenávají do firemního informačního systému. Společnost XY používá informační systém ABRA, který ve všech aspektech vyhovuje společnosti. I za pomoci tohoto informačního systému vedoucí pracovníci předávají úkoly na podřízené pracovníky.

2.3.4 Hodnoty

Společnost se striktně drží etického kodexu podnikání a vyhýbá se jakékoli nekalé soutěži v podnikání. Pro malou společnost, jako je analyzovaná je velmi důležité zachovat si své vytyčené hodnoty.

2.3.5 Kompetence

Jak můžeme vidět již z organizační struktury společnosti, nejvyšším článkem je ředitel společnosti, který je zároveň i majitelem. Ředitel společnosti XY se hlavně stará o styk s obchodními partnery a také o vývojové oddělení. Co se týká výroby, zde má hlavní

slovo vedoucí výroby, který deleguje pravomoci na vedoucí jednotlivých dílen, a ti poté předávají úkoly na jednotlivé dělníky.

2.3.6 Řízení a kultura

Analyzovaná společnost navenek působí poměrně nenápadně, informace o její značce se, z důvodu prodeje produktů prostřednictvím obchodních partnerů, ke konečným zákazníkům příliš nedostává. Na své obchodní partnery působí profesionálním dojmem a snaží se vyjít maximálně vstříc.

Mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy napříč všemi odděleními. Komunikaci ve firmě považují za poměrně dobrou.

Určitým problémem je ve firmě motivace zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti XY se ve většině případů zajímají pouze o svoji práci a nepřemýšlí nad blahobytem celé společnosti. V některých případech je tento problém, hlavně z hlediska efektivity, velmi nepříjemný.

2.3.7 Zaměstnanci

Společnost XY v současné době zaměstnává 19 zaměstnanců. Jedná se o ředitele společnosti, vedoucího výroby, 4 vývojové pracovníky, z toho jeden je zaměstnán na dohodu o provedení práce. Dále se jedná o 2 vedoucí samostatných dílen, kteří mají pod sebou 11 výrobních pracovníků. Jedná se převážně o zkušené zaměstnance, kteří v oboru pracují spoustu let. Společnost zaměstnává pouze 5 pracovníků, kteří jsou mladší 30 let. Již v nejbližších letech bude společnost muset hledat náhradu za několik zaměstnanců, které čeká odchod do starobního důchodu.

2.4 SWOT analýza společnosti

V následující tabulce budou vypsány jednotlivé položky SWOT analýzy společnosti XY spol. s r.o.

Silné Stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• <i>Dobré výsledky hospodaření podniku</i>• <i>Stálí zákazníci</i>• <i>Dobré jméno</i>• <i>Dlouhodobé vztahy s odběrateli</i>• <i>Schopnost inovovat výrobky</i>• <i>Flexibilita</i>• <i>Vlastní finanční zdroje</i>• <i>Zkušenost zaměstnanců</i>• <i>Stabilní společnost</i>• <i>Zkušený management</i>• <i>Vývojové oddělení</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Nízká úroveň vzdělávání zaměstnanců</i>• <i>Špatná jazyková vybavenost</i>• <i>Nízká marketingová aktivita</i>• <i>Široký výrobní program</i>• <i>Nedostatečně využity kapacity</i>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• <i>Investice do zařízení a technologií</i>• <i>Internetový prodej</i>• <i>Vstup na nové trhy</i>• <i>Potenciál trhu</i>• <i>Větší aktivita na zahraničních trzích</i>• <i>Využití kapacit</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh</i>• <i>Vysoké daňové zatížení</i>• <i>Malá podpora ze strany státu</i>• <i>Pokles spotřeby a poptávky</i>• <i>Rostoucí vliv zákazníků</i>

Tabulka 11: SWOT analýza analyzované společnosti (Vlastní tvorba)

Na podkladě výše uvedených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb by se měla společnost XY s.r.o. vydat především následujícím směrem:

- Zavést prodej prostřednictvím e-shopu
- Vysílat zaměstnance na vzdělávací kurzy, které mohou přivést do společnosti nové inovativní nápady.
- Zvýšit marketingovou aktivitu a to jak na tuzemských, tak na zahraničních trzích

- Více specializovat výrobní program, což povede k zvýšení efektivity výroby a zkvalitnění produktů
- Nejvýznamnějším poznatkem ze SWOT analýzy jsou nedostatečně využité výrobní kapacity společnosti. Společnost by měla využít své zdroje a investovat do nového projektu, který kapacity zaplní.

2.5 Budoucí vývoj společnosti

Firma si klade za cíl udržet stávající počet zaměstnanců. Je tedy nutné udržet si alespoň stejný počet zakázek jako v současnosti, aby firma nebyla nucena propouštět.

Společnost také plánuje občasné doškolení zaměstnanců pro udržení kroku s novými trendy a seznámení se s novinkami v oblasti sortimentu a zvyšování kvalifikace. V rámci zvyšování odbornosti bude firma požadovat po svých zaměstnancích každoroční návštěvu veletrhů. Při této příležitosti může firma získat nové kontakty jak z řad zákazníků, tak dodavatelů.

Ve společnosti XY se v příštích letech očekává zvýšení zisku, alespoň na úroveň před ekonomickou krizí. Velká část zisku se investuje zpátky do společnosti, a tudíž přispěje k dalšímu rozvoji. Firma v současné době působí na vybraných zahraničních trzích a ráda by počet zahraničních trhů ještě zvýšila. Toho hodlá docílit zmapováním trhu a získáním potřebných kontaktů na již zmíněných veletrzích.

Společnost v budoucnu plánuje rozšířit především oblast technického zázemí. V současnosti zaměstnává 2 servisní techniky, kteří v případě potřeby řeší problémy zákazníků. Tento počet je ale nedostačující a v rámci urychlení servisu plánuje firma přijmout ještě jednoho servisního technika, čímž firma výrazně zkvalitní servis.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

3.1 Návrh na rozšíření výroby

Jak již bylo uvedeno tato práce má za cíl vytvořit návrh a propočet zavedení nového produktu (UHF RFID čtečka) do výroby. V následujících kapitolách budou popsány možná použití tohoto produktu, zákazníci, na které by se chtěla společnost zaměřit, postup zavedení produktu, analýza nákladů a případné konkurence v odvětví, popsány rizika spojená s projektem a na závěr bude zhodnocena výhodnost zavedení daného produktu do výroby.

3.2 Základní popis produktu

Jedná se o čtečku UHF RFID tagů na dlouhé vzdálenosti, podporující průmyslové standardy. Pracuje na frekvenci 865,6 - 867,6 MHz, což je kmitočtové pásmo povolené v Evropě pro tato zařízení. Ke čtečce lze připojit až 4 antény, pomocí kterých se RFID tagy snímají.

Očekávané technické parametry:

- maximální výkon 33 dBm
- napájecí napětí 9V (možnost PoE)
- proud: 3A max. výkon, 700 mA stand by mode, 160 mA sleep mode
- RF protokol: EPC global UHF class1 Gen 2/ISO 18000-6C, s podporou DRM
- standard ETSI EN 302 208 V1.3.1.
- citlivost -75 dBm
- aplikační interface LLRP V1.1.
- interface: 10/100BASE-T Ethernet, USB, CANOpen
- teplota -20 až +40°C
- krytí IP30
- rozměry 215 x 150 x 35 mm
- možnost připojení až 4 antén (konektory typu SMA)

3.2.1 RFID Tag

Na obrázky níže jsou zobrazeny různé příklady RFID Tagů, které se běžně v praxi používají.



Obrázek 5: Ukázka tagů (Different Kinds of RFID TAG, 2008)

RFID tag je finální provedení označovacího prvku RFID technologii. Tag může být upevněn např. na výrobek, který má být označen. Tag se většinou skládá ze tří hlavních částí: čipu RFID, antény pro rádiovou komunikaci a zapouzdření.

3.2.2 RFID versus čárové kódy

Tyto technologie jsou rozlišné ve způsobu čtení (optické versus rádiové), ale rozdílů je samozřejmě více. Zapisování pomocí čárového kódu je tzv. „read only“ – obsah etikety nelze za použití čtečky žádným způsobem změnit a ani do ní nelze nic zapsat. V případě RFID je tomu jinak. Tag lze být vybaven přepisovatelnou pamětí (obvykle až několik tisíc bitů) a informace do ní lze zapisovat, což v mnoha případech může být opravdu velmi užitečná vlastnost. Druhý podstatný rozdíl je v možnosti zapouzdřit RFID tagy pro tzv. „drsná“ prostředí, kde může často být označení čárovým kódem téměř

neuskutečnitelné. Jako příklad lze uvést identifikaci výrobku, který prochází procesem lakování a vypalování, nebo obaly nápojů, které procházejí procesem mytí, apod.

3.2.1 Příklady použití

Tento produkt je možné používat v nepředstavitelně velkém množství odvětví, jako typická oblast použití se pro představu většinou uvádí oblast logistiky a obchodu pro hromadné čtení velkého množství tagů najednou (např. průjezd nákupního vozíku pokladnou a automatické načtení všech položek v košíku či průjezd kamionu do skladu branou s těmito čtečkami a načtení všech položek do informačního systému).

Tyto tagy by také měly upřesnit informace o zásobách na skladě, vylepšit pohyb zboží, rozmístění zboží a orientaci na skladě. Mohou také zvýšit přesnost dodávek, zabránit příjezdu nadměrného počtu nákladních vozů k prodejně, které by normálně musely čekat na vyložení děle, než bylo naplánováno a tím tedy umožnit více dodávek. Celkově zlepšit organizaci práce, jak v oblasti zboží na skladě, tak na prodejní ploše kde by mohlo dojít ke zrychlení doplňování chybějícího zboží. Snížily by se administrativní náklady, doplňování zásob by mělo být efektivnější a mohlo by se flexibilněji měnit podle poptávky. RFID tagy není nutné při jejich čtení vidět a je možné číst tyto tagy hromadně, tedy i na zboží, které je zabaleno třeba v krabicích po více kusech, je možno je připnout na jakékoliv zboží. Umožňují čtení z několika desítek centimetrů až metrů a jsou schopny uchovat mnohem více informací než EAN kódy.

3.2.2 SWOT Analýza produktu

Následující tabulka vyhodnotí SWOT analýzu nově plánovaného produktu.

Silné Stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• <i>Vlastní servis</i>• <i>Nízké náklady</i>• <i>Flexibilita</i>• <i>Vlastní vývoj</i>• <i>Možnost individualizace</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Nízká úroveň vzdělávání zaměstnanců</i>• <i>Špatná jazyková vybavenost</i>• <i>Špatná spolupráce mezi zaměstnanci</i>• <i>Nízká marketingová aktivita</i>• <i>Umístění v internetových vyhledávačích</i>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• <i>Pokles ekonomiky - „krize“</i>• <i>Nalezení nových zákazníků</i>• <i>Nalezení nových odbytišť</i>• <i>Zisk velkých zakázek</i>• <i>Přechod z čárových kódů na RFID technologii</i>• <i>Zákazník upřednostní českou značku</i>• <i>Potenciál trhu</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh</i>• <i>Vysoké daňové zatížení</i>• <i>Malá podpora ze strany státu</i>• <i>Nedosažení na velké zakázky</i>• <i>Modernější technologie konkurentů</i>• <i>Nezájem zákazníků o výrobek</i>

Tabulka 12: SWOT analýza produktu (Vlastní tvorba)

Společnost může stavět na svých možnostech flexibility a individualizace výrobku pro zákazníka. Při této skutečnosti je zde potencionální možnost úspěchu na jiných trzích, kde jsou zákazníci ochotni zaplatit za kvalitu a úpravy výrobku na míru. Pro úspěch na dalších trzích a získávání zakázek vůbec, by se společnost měla celkově více zaměřit na marketing s cílem zvýšení odbytu, než jakým způsobem to prováděla doposud.

3.3 Trh

Společnost XY tento produkt považuje především jako rozšíření sortimentu v oblasti EAS (Electronic article surveillance), tato zkratka se používá pro zařízení na ochranu zboží). V průběhu vývoje se objevily další možnosti využití, kterých by společnost chtěla využít.

Při rozsáhlosti použití tohoto produktu je těžké se zaměřit pouze na konkrétní trh a na tomto trhu se pokusit o zisk největšího možného podílu. Společnost XY má v plánu tento produkt nabízet hlavně prostřednictvím „systémových integrátorů“. Systémový integrátor je podnik, který pro zákazníka zajišťuje komplexní realizaci systémové integrace. Obvykle na základě smlouvy zodpovídá za kompletní a kvalitní integraci softwarových systémů.

Společnost by také chtěla navrhovat aplikační řešení pro koncové zákazníky, kteří si ani sami neuvědomují, jakým způsobem jim tato technologie může pomoci. Tato technologie je relativně nová a stále se hledají nové způsoby uplatnění.

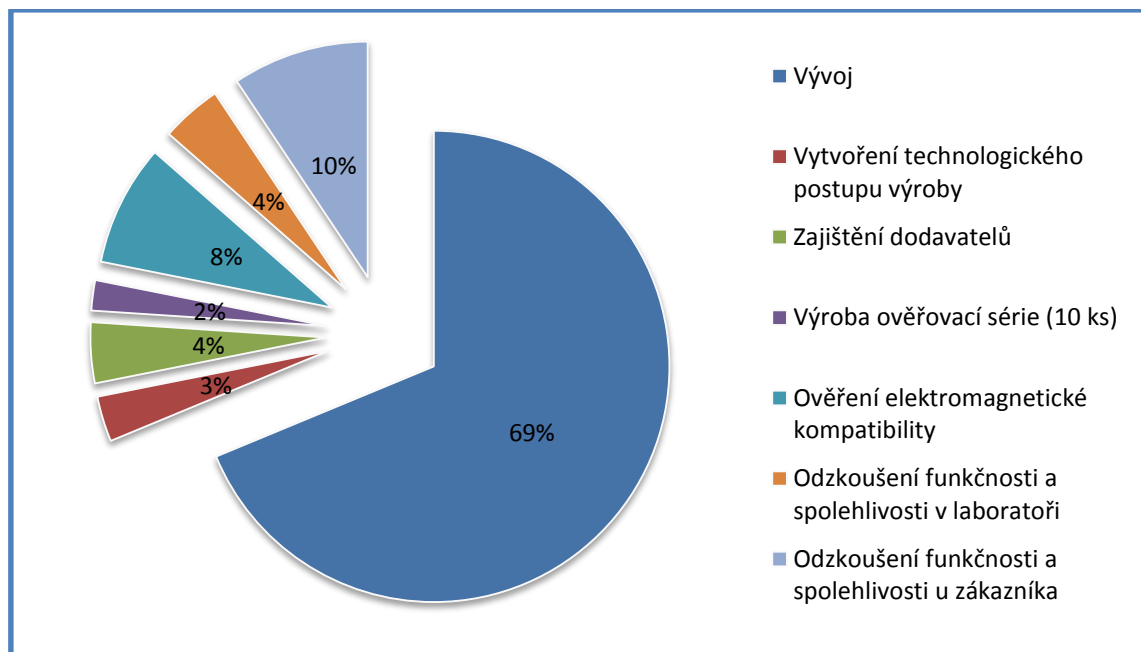
Podnik by se k zákazníkům chtěl také dostat prostřednictvím spolupráce s vysokými školami, které tuto technologii aplikují pro různá odvětví. V současné době spolupracuje se dvěma univerzitami.

- Vysoká škola báňská testuje tuto technologii pro hlídání bezpečnosti hasičů
- Univerzita dopravní a spojů v Žilině se pokouší aplikovat tuto technologii v poštovním a dopravním sektoru

3.4 Harmonogram projektu

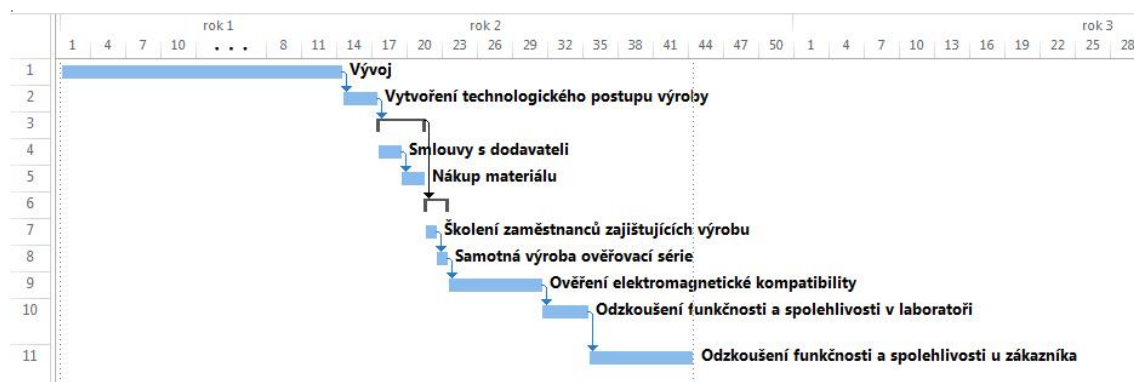
V této části budou určeny fáze projektu, kterými musí projít, aby dosáhl tíženého výsledku.

- Vývoj **66 týdnů**
- Vytvoření technologického postupu výroby **3 týdny**
- Zajištění dodavatelů **4 týdny**
 - Smlouvy s dodavateli 2 týdny
 - Nákup materiálu 2 týdny
- Výroba ověřovací série (10 ks) **2 týdny**
 - Školení zaměstnanců zajišťujících výrobu 1 týden
 - Samotná výroba ověřovací série 1 týden
- Ověření elektromagnetické kompatibility na certifikované zkušebně **8 týdnů**
- Odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři **4 týdny**
- Odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti u zákazníka **9 týdnů**



Graf 2: Harmonogram projektu (Vlastní tvorba)

Z grafu lze vidět, že vývoj je jednoznačně nejdelší částí celého projektu, dosahuje téměř 69% celkové délky projektu.



Graf 3: Ganttův diagram projektu (Vlastní tvorba)

Pokud nenastane neočekávaný problém, který by mohl projekt opozdit či dokonce ukončit, (tato rizika budou analyzována v následujících částech) celý projekt by měl být úspěšně zvládnut přibližně za **101 týdnů**.

3.5 Náklady spojené s projektem

Nejvýznamnější část nákladů projektu tvoří náklady na výzkum a vývoj výrobku. Dále náklady na vytvoření technologického postupu, do projektových nákladů zahrneme také výrobu ověřovací série, ověření elektromagnetické kompatibility, odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři a náklady spojené s propagací.

3.5.1 Vývoj

Vývoj UHF RFID čtečky, která je novým produktem společnosti XY, trval přibližně 66 týdnů. Na vývoji pracovala dvojice pracovníků, kteří se věnovali výhradně tomuto projektu. Fixní náklady budou přepočítány na jednotlivé zaměstnance společnosti prostým dělením.

- Náklady na mzdy
 - 1. Vývojový pracovník 42 444 Kč/ měsíc.
 - 2. Vývojový pracovník 33 750 Kč/ měsíc.

- Fixní náklady
 - Elektřina 447 Kč/ měsíc.
 - Plyn 782 Kč/ měsíc.
 - Voda 241 Kč/ měsíc.
 - Správní režie 6 919 Kč/ měsíc.

Náklady na 1. vývojového pracovníka	679 104,-
Náklady na 2. vývojového pracovníka	540 000,-
Náklady na elektřinu	14 304,-
Náklady na plyn	25 024,-
Náklady na vodu	7 712,-
Náklady na správní režii	221 408,-
Náklady celkem	1 487 552,-

Tabulka 13: Celkové náklady na vývoj (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na vývoj činí **1 487 552 Kč**.

3.5.2 Technologický postup

Pro sestavení technologického postupu výroby je již zapotřebí pouze jeden vývojový pracovník, který celý postup průběžně konzultuje s vedoucím výroby. Sestavení technologického postupu potrvá 3 týdny. Připočítáme také fixní náklady na tohoto zaměstnance.

Náklady na mzdu	30 560,-
Fixní náklady	6 040,-
Náklady celkem	36 600,-

Tabulka 14: Celkové náklady na vytvoření technologického postupu (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na vytvoření technologického postupu činí **36 600 Kč**.

3.5.3 Ověření elektromagnetické kompatibility

Nejbližší certifikovaná zkušebna elektromagnetické kompatibility se nachází ve Vyškově, kde se musí zařízení přivést a zde se následně provádí testy, zda zařízení

vyhovuje standardům. V tomto případě jsou náklady na mzdu zaměstnance, který zařízení převez, pohonné hmoty spotřebované vozidlem a také poplatek za testování. V tomto případě budeme předpokládat, že přístroj testem projde napoprvé. Počítáme s tím, že zaměstnanec na cestě dlouhé 540 km stráví přibližně 6 hodin a 1 hodinu stráví na místě.

Náklady na mzdu	1 418,-
Fixní náklady	352,-
Náklady na palivo	1 350,-
Poplatek za testování	28 000,-
Náklady celkem	31 120,-

Tabulka 15: Celkové náklady na ověření elektromagnetické kompatibility (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na ověření elektromagnetické kompatibility činí **31 120 Kč**.

3.5.4 Výroba ověřovací série

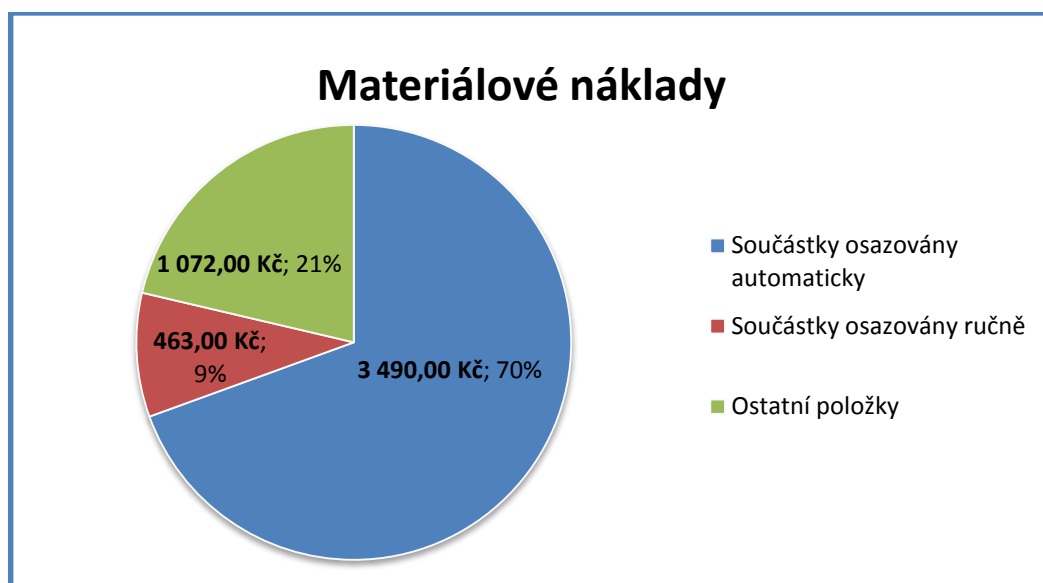
Součástí výroby ověřovací série je zaškolení, jedním z vývojových pracovníků, zaměstnance, který bude mít výrobu čtečky na starosti. Toto školení potrvá přibližně týden. Dále budou zobrazeny předpokládané náklady spojené s výrobou jednoho zařízení. Výroba jedné čtečky trvá přibližně dvě hodiny, tudíž by logicky výroba 10 čteček měla zabrat 20 hodin, nicméně v tomto případě bude na výrobu vyhrazen jeden týden s ohlednutím na dohled nad výrobou vývojovým pracovníkem a doladění případných problémů.

Informace potřebné pro určení nákladů na výrobu byly získány konzultací s vedoucím výroby společnosti. Nebude zde rozebrán produkt až na ty nejmenší součástky, protože to pro účel této práce považuji za zbytečné.

3.5.4.1 Materiálové náklady

UHF RFID čtečka společnosti XY se skládá z 3 základních částí. Jedná se konkrétně o součástky, kterými je deska plošných spojů osazována automaticky pomocí osazovacího

stroje, dále o součástky, které jsou na tu samou desku montovány ručně a třetí částí jsou ostatní položky, jako je krabice, šroubky, chladič apod.



Graf 4: Materiálové náklady (Vlastní tvorba)

Celkové materiálové náklady na výrobu jedné čtečky činí **5025,- Kč**. Jak můžeme vidět z grafu, nejdražší částí jsou součástky, které se osazují automaticky (70% všech materiálových nákladů). Naopak součástky, které jsou osazovány ručně, příliš cenu celého výrobku neovlivňují (pouze 9% materiálových nákladů).

3.5.4.2 Mzdové náklady

K výrobě jedné čtečky je potřeba pouze jeden pracovník a výroba trvá přibližně dvě hodiny. Jeho pracovní náplň v rámci výroby je kontrola automatického osazovacího stroje (20 min.), následné manuální osazení zbývajících součástí (15 min.), poté je potřeba desku plošných spojů zprovoznit a otestovat (60 min.) a konečným procesem je kompletace výrobku (25 min.).¹

¹ Časy uvedené v závorkách jsou přibližné a není zde počítáno s prostoji a případnými poruchami přístroje.

Výsledná cena mzdových nákladů na jeden výrobek, včetně povinných odvodů za zaměstnance, činí **502,- Kč**. Po připočtení fixních nákladů získáme částku **606,- Kč/kus**.

3.5.4.3 Souhrn

Náklady na materiál	5 025,-
Náklady na mzdu	502,-
Fixní náklady	101,-
Náklady celkem	5 631,-

Tabulka 16: Celkové náklady na jeden produkt (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na výrobu jedné čtečky činí **5 631 Kč**.

Náklady na výrobu 10 ks	56 310,-
Školení	12 200,-
Náklady celkem	68 510,-

Tabulka 17: Celkové náklady ověřovací série (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na výrobu ověřovací série, včetně školení činí **68 510 Kč**.

3.5.1 Odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři

O zkoušení v laboratoři se postará jeden z vývojových techniků, který se podílel na vývoji produktu. Důkladné testování, zda produkt odpovídá požadovaným parametrům, potrvá přibližně 4 týdny.

Náklady na mzdu	33 750,-
Fixní náklady	8 389,-
Náklady celkem	42 139,-

Tabulka 18: Celkové náklady na odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti (Vlastní tvorba)

Celkové náklady na odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři činí **42 139 Kč**.

3.5.2 Propagace

U nového výrobku, jako je výrobek, který je hlavním předmětem této diplomové práce, musíme očekávat zvýšení nákladů na propagaci a celkově na marketing. V současné době společnost XY pro marketingovou komunikaci používá především osobní přístup ve formě telefonátů potenciálním klientům, dostává se k zákazníkům formou referencí nebo u některých produktů přenechává komunikaci se zákazníkem společností, prostřednictvím kterých své výrobky prodává.

Co se týká nového výrobku UHF RFID čtečka typ: NEBLA 402, je dle mého názoru vhodným způsobem kombinace prodeje koncovým zákazníkům vlastní cestou a prodej prostřednictvím obchodních zástupců. V současné době je nejmocnějším nástrojem marketingu internet, se kterým již má nějakou zkušenost téměř každý, a je jisté, že potenciální zákazníci tohoto produktu internet také používají. Za největšího nepřítele tohoto produktu považuji všeobecnou neznalost této technologie a způsobu jejího využití. Proto bych se ve svých návrzích propagace pokusil zaměřit na co největší skupinu lidí (v rámci možností společnosti), kterým by tento výrobek mohl značně ulehčit práci.

3.5.2.1 Konkrétní návrh propagace

Odborné časopisy

Inzerce v odborném časopise „**Automa**“. Jedná se o časopis zaměřený na automatizační techniku, měřicí a regulační techniku, komunikační techniku a průmyslovou informační techniku. Vychází v českém jazyce, to jak v tištěné podobě, tak a na internetu. Časopis má náklad 2 200 výtisků, z toho 63% čtenářů jsou potenciálními zákazníky (Časopis Automa, 2014). Z toho nám vyplývá, že tímto způsobem by propagovaný produkt mohl zajímat přibližně 1386 čtenářů. Dle mého názoru by bylo vhodné inzerovat po dobu 2 měsíců, tudíž ve 2 číslech tohoto časopisu, podle případného úspěchu bychom inzerci navýšili. V inzerátu by byla uvedena fotografie a popis produktu a následně kontakt na společnost. Myslím si, že v tomto případě si vystačíme s jednou třetinou stránky, což by stálo 14 700,- Kč/měsíc. Konečné náklady na inzerci v časopise Automa bude **29 400,- Kč**

Dalším časopisem, ve kterém bude inzerováno, bude časopis „**Sdělovací technika**“. Tento měsíčník čte odborná veřejnost s velmi vysokým zastoupením managementu a specialistů, lidí, kteří rozhodují o investičních záměrech v podnicích, na které se chceme pochopitelně zaměřit. Sdělovací technika je distribuovaná jak v české, tak slovenské republice a má náklad 8 000 ks, přičemž veletržní čísla mají náklad 10 000 ks (Inzerce, 2014). Vzhledem k potenciálu tohoto časopisu, budeme inzerovat tři měsíce a v tomto případě na polovinu stránky. Inzerce na polovině strany nese náklad 16 600 Kč/měsíc. V případě tří měsíčních opakování získáme slevu 10%, dostaneme se tedy na částku 14 940 Kč/měsíc. Celkový náklad na inzerci v časopise Sdělovací technika činí **44 820 Kč**.

Celkové náklady na inzerci v časopisech činí **74 220 Kč**.

Veletrh

Jako další formu propagace bych zvolil předvedení nového produktu na **veletrhu**. Pro tento účel bych zvolil veletrh **FOR ENERGO 2015**, který je zaměřen na oblasti energetiky, elektrotechniky, elektroniky a automatizace. Jedná se o tradiční veletrh situován v Praze a koná se každý rok. V roce 2012 bylo na výstavě 326 vystavovatelů a celkem 16 842 návštěvníků a v roce 2013 prezentovalo 126 vystavujících firem, jejichž akvizice zhlédlo celkem 15 248 návštěvníků, z těchto statistik vidíme značný úbytek vystavovatelů, nicméně slabší úbytek návštěvníků. V roce 2014 se zúčastnilo 101 vystavujících firem a téměř sedm tisíc návštěvníků, což znamená značný úbytek hostů, nicméně lze předpokládat, že odborníci v zacíleném sektoru si tento veletrh nenechají ujít. I přes tato fakta považuji prezentování nového výrobku společnosti XY za potencionálně velmi užitečné.

Celková cena „kompletní expozice“ při velikosti 3 x 3 bude 36 240,- Kč (v ceně nabídky je zahrnuto: pronájem výstavní plochy, stavba typového stánku, vybavení expozice mobiliářem, nápis na límci do 15 písmen, příkon 2 kW), k této ceně připočteme registrační poplatek ve výši 4 000,- Kč a poplatek za zajištění pojištění odpovědnosti za škodu ve výši 800,- Kč. Celková cena tohoto návrhu propagace bude **41 040,- Kč** (FOR ENERGO, 2014).

Internetové stránky

V podstatě samozřejmostí je vystavit nový produkt na domovské stránky společnosti XY. Tento produkt uvést jako novinku a uvádět jej na úvodní obrazovce s krátkým popisem a následně odkazem na podrobný popis produktu a způsobu jeho využití. Tento způsob propagace jsou schopni zvládnout IT zaměstnanci společnosti. Nedokáží přesně odhadnout, jak by byl tento krok časově náročný, ale určitě by tento náklad v podobě mzdy konkrétnímu zaměstnanci byl téměř zanedbatelný.

Search Engine Optimization (zkratka SEO)

Jedná se o metodiku vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. Cílem pak je získat ve výsledku hledání ve vyhledávačích, které odpovídá obsahu, pro danou webovou stránku vyšší pozici a tím četnější a zároveň cílené návštěvníky (SMIČKA, 2004).

Pomocí techniky SEO by se tento produkt mohl dostat na přední příčky ve výsledcích hledání na webových vyhledávačích, což by určitě vedlo k zisku potenciálních zákazníků. V tomto případě bude nejprve objednána odborná SEO analýza, včetně analýzy klíčových slov, abychom si byli jisti, že je věnována pozornost správným slovům, za cenu **8 500 Kč** (Služby, 2014). Po přijetí vypracované odborné zprávy o stavu webových stránek, bude jeden z IT zaměstnanců přibližně jeden týden internetové stránky optimalizovat. Náklady na mzdu tohoto zaměstnance za tento výkon činí **8 424 Kč**. Společnost celkově za SEO analýzu zaplatí **16 924 Kč**.

Inzerce v časopise „Automa“	29 400,-
Inzerce v časopise „Sdělovací technika“	44 820,-
Veletrh FOR ENERGO 2014	41 040,-
Search Engine Optimization (SEO)	16 924,-
Náklady celkem	132 184,-

Tabulka 19: Celkové náklady na propagaci

Celkové náklady na propagaci činí **132 184 Kč**.

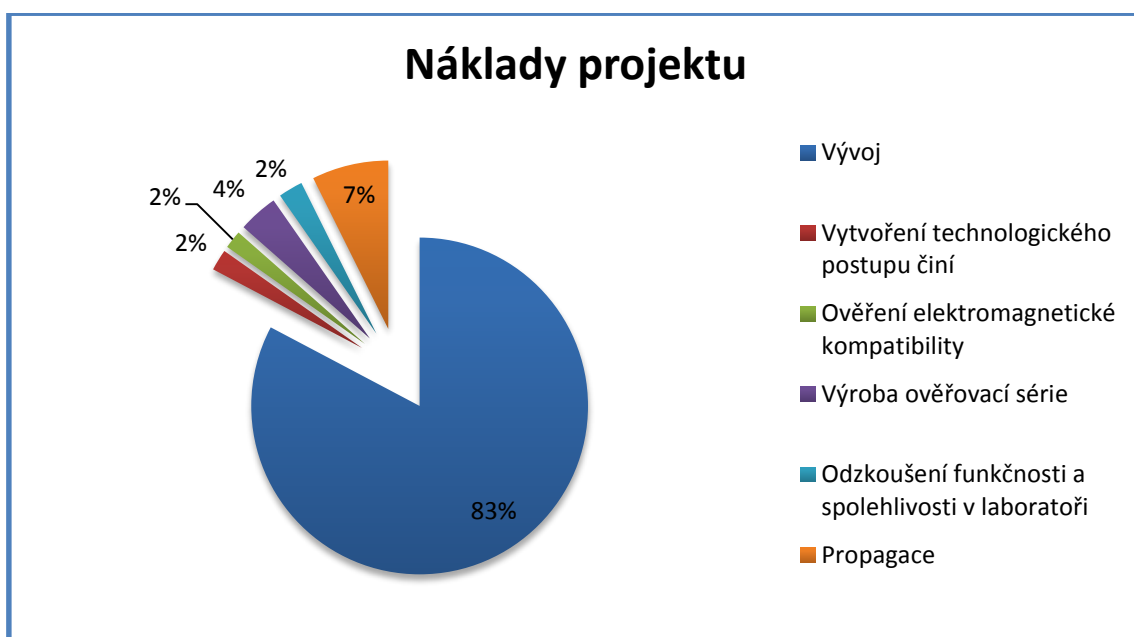
3.5.3 Souhrn

Následně budou přehledně zobrazeny a sečteny náklady od vývoje zařízení, až po jeho odzkoušení v laboratoři a propagaci:

Vývoj	1 487 552,-
Vytvoření technologického postupu číní	36 600,-
Ověření elektromagnetické kompatibility	31 120,-
Výroba ověřovací série	68 510,-
Odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v laboratoři	42 139,-
Propagace	132 184,-
Náklady celkem	1 798 105,-

Tabulka 20: Celková náklady na vývoj (Vlastní tvorba)

Celý projekt zavedení nového produktu UHF RFID čtečka by podle předpokladů, že nenastanou komplikace, měl stát přibližně **1 798 105 Kč**. Z čehož jednoznačně nejvýznamnější položkou je vývoj zařízení, který činí téměř 83% celkové sumy.



Graf 5: Náklady projektu (Vlastní tvorba)

3.6 Ekonomické vyhodnocení

V této kapitole bude nejprve popsáno, jakým způsobem bude společnost projekt financovat, poté plánované náklady na sériovou výrobu a na základě těchto nákladů bude určena prodejní cena. Dále bude vypočteno, jak velký objem produkce musí firma dosáhnout, aby byl projekt ziskový. Závěrem bude vypočtena doba, po kterou bude společnost projekt splácet.

3.6.1 Financování

Jelikož je společnost dlouhodobě zisková a vzhledem k tomu, že vygenerovaný zisk doposud zcela neinvestovala zpátky do společnosti, či nevyplatila ve formě podílu na zisku, může si dovolit financovat projekt z vlastních zdrojů.

3.6.2 Náklady na sériovou výrobu

Tyto náklady se nebudou příliš lišit od nákladů určených v předešlé kapitole, kdy byly vypočteny na výrobu ověřovací série. K těmto nákladům se pouze nezapočítají náklady na školení zaměstnance, který obstarává výrobu. V tomto případě budou vzhledem k obtížnosti výpočtu, fixní náklady přepočteny na jednoho zaměstnance. Náklady na jeden kus výroby, jak je z tabulky patrné, činí **5 631 Kč**.

Náklady na materiál	5 025,-
Náklady na mzdu	502,-
Fixní náklady	101,-
Náklady celkem	5 631,-

Tabulka 21: Náklady na sériovou výrobu (Vlastní tvorba)

3.6.3 Prodejní cena

Vzhledem k tomu, že čtečka mezi českými výrobci nemá příliš konkurenci a její vývoj a technologie je poměrně drahá, můžeme si dovolit nastavit vyšší prodejní cenu. Po analýze konkurenčních cen a konzultaci s vedením společnosti bude prodejní cena stanovena na částku **22 000 Kč**.

3.6.4 Objem produkce

Při ceně 22 000 Kč a celkových nákladech 5 631 Kč za jednu čtečku, se dostaneme na **16 369 Kč** zisku za kus. Za tohoto zisku se projekt vyplatí již po prodeji **110 ks**.

$$0 = 22\,000x - (5\,631x + 1\,798\,105)$$

$$16\,369x = 1\,798\,105$$

$$x = 109,85$$

3.6.5 Cash flow projektu

Přehled očekávaných finančních toků, které by měly plynout z realizace projektu. Tabulka je tvořena na základě předpokladů trhu a konzultace s vedením společnosti.

Počet let od uvedení na trh	1	2	3	4	5
Očekávaný objem produkce [Ks]	30	70	110	115	120
Výnosy celkem [Kč]	660 000	1 540 000	2 420 000	2 530 000	2 640 000
Náklady celkem [Kč]	168 930	394 170	619 410	647 565	675 720
Přidaná hodnota [Kč]	491 070	1 145 830	1 800 590	1 882 435	1 964 280

Tabulka 22: Cash flow projektu (Vlastní tvorba)

Na základě informací z tabulky lze očekávat, že výnosy, po 4 letech od zavedení výrobku na trh, se budou pohybovat okolo **2 500 000 Kč**, což znamená více než **18%** navýšení současných výnosů.

3.6.6 Doba návratnosti

Jak lze vidět z níže umístěné tabulky, očekává se, že společnost projekt splatí na začátku třetího roku po uvedení produktu na trh. Tato varianta je považovaná za realistickou.

Počet let od uvedení na trh	1	2	3
Stav projektu na začátku roku [Kč]	1 798 105	1 307 035	161 205
Přidaná hodnota [Kč]	491 070	1 145 830	1 800 590
Zůstatek ceny projektu [Kč]	1 307 035	161 205	-1 639 385

Tabulka 23: Doba návratnosti (Vlastní tvorba)

3.6.7 Shrnutí

Bylo určeno, že společnost bude projekt financovat z nerozděleného zisku z minulých let. Na základě z předešlých kapitol byly stanoveny náklady jednoho kusu výrobku na hodnotu **5 631 Kč** a bude se prodávat za **22 000 Kč**. Následně bylo vypočteno, že se projekt vyplatí již po prodeji **110 ks** a na základě tabulky finančních toků se ukázalo, že projekt bude splacen na začátku třetího roku po uvedení produktu na trh. Očekává se, že projekt po 4 letech od zavedení, přinese navýšení výnosů přibližně o **2 500 000 Kč**, což je více než **18%** současných tržeb.

3.7 Konkurenční analýza

V České republice vyrábí podobný produkt, jako je produkt, který je předmětem této diplomové práce, pouze jedna společnost a to konkrétně METRA BLANSKO a.s. V zahraničí je takových to podniků více. Jedná se především o společnost Motorola Impinj a Alian. Velká hrozba konkurence také přichází z Číny. Analýza byla prováděna především pomocí internetových stránek, výročních zpráv a telefonických rozhovorů. Konkurenty jsem vybíral hlavně na základě doporučení majitele analyzované společnosti.

3.7.1 METRA BLANSKO a.s.



Obrázek 6: Logo společnosti METRA BLANSKO a.s. (O nás, 2014)

Jedná se o tradiční českou společnost se stoletou tradicí, která sahá až do roku 1911. Je pro široké spektrum zákazníků symbolem kvalitních a přesných výrobků a služeb. Od roku 2009 patří METRA BLANSKO a.s. do skupiny firem Blue Elephant – BEC Investment s.r.o.

V současné době má METRA BLANSKO a.s. dvě hlavní podnikatelské činnosti:

- Vývoj, výroba a prodej tradičních přístrojů pro měření elektrických a neelektrických veličin.
- Zakázková výroba, kde METRA BLANSKO a.s. nabízí výhodu spojení strojírenské a elektro výroby, včetně povrchových úprav. (O nás, 2014)

Budoucí cíle

Společnost se zaměřuje především na rozvoj tradiční výrobní oblasti společnosti a uspokojení potřeb zákazníků. V budoucnu očekává převahu zakázkové strojírenské výroby nad tradiční výrobou v oblasti měřících přístrojů.

Současná situace

V současné době probíhá restrukturalizace společnosti. Byla přijata opatření pro stabilizaci společnosti jak v oblasti tržeb, tak v oblasti dalšího snižování fixních nákladů. Pozornost společnosti se soustředí především na refinancování krátkodobých úvěrů společnosti, uvolnění peněžních prostředků ze zásob, zvýšení produktivity práce a zvýšení jakosti. Veškeré kroky mají za úkol vytvořit podmínky pro vyrovnané hospodaření společnosti a pro stabilizaci finančních toků společnosti.

Hlavní podnikatelská činnost společnosti se soustředí na vývoj, výrobu a prodej tradičních přístrojů pro měření elektrických a neelektrických veličin. Další podnikatelskou činností je zakázková strojírenská výroba.

Společnost zaznamenala poměrně značné propouštění zaměstnanců, v roce 2012 měla společnost 140 zaměstnanců, což je o 43 méně oproti roku 2011. Tento fakt byl způsoben restrukturalizací společnosti a přijetím úsporných opatření v oblasti fixních nákladů.

Společnost METRA BLANSKO vytvořila za rok 2012 zisk ve výši 4 346 tis. Kč, který je výsledkem přijatých systémových opatření. Což je značné vylepšení výsledku hospodaření oproti předešlému roku, kde společnost zaznamenala ztrátu ve výši 19 187 tis. Kč. Výsledek z roku 2012 společnost použila k povinnému přidělu do rezervního fondu ve výši 218 tis. Kč a zbývající zisk použila na úhradu ztráty z minulých let. Podnik také přijal záměr snížení základního kapitálu o částku 55 053 tis. Kč, a to z důvodu úhrady ztrát z minulých let v celkové výši 71 357 tis Kč na rok 2013. Z těchto faktů nám vyplývá, že společnost se v současné době nachází ve ztrátě (Veřejný rejstřík podle subjektů, 2013).

Předpoklady

Společnost METRA BLANSKO je přesvědčena o nejvyšší kvalitě svých výrobků, která má být zajištěna Systémem managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a ISO 14001:2004. Jako svou hlavní činnost uvádí výrobu, vývoj a prodej tradičních přístrojů pro měření. Za svou nejvýznamnější silnou stránku společnost považuje spolupráci se známými nadnárodními společnostmi a zároveň je přesvědčena, že má minimum slabých stránek.

Schopnosti

- Silné stránky
 - Střední společnost s dlouhodobou tradicí
 - Zkušenost pracovníků a vedení
 - Zaměřenost na konkrétní produkt

- Spolupráce s nadnárodními společnostmi
- Orientace na celou EU
- Prezence v časopisech
- Slabé stránky
 - Malá diferenciacie produktu
 - Ztráta z minulých let
 - Slabá flexibilita
 - Snížení počtu zaměstnanců
 - Vysoká cena

Shrnutí

Společnost METRA BLANSKO a.s., jakožto jediný český výrobce podobného produktu jako je nový produkt společnosti XY, nepředstavuje příliš významnou konkurenční hrozbu. Tato společnost je sice mnohem větší oproti společnosti XY, ale na druhou stranu má méně zkušeností s RFID technologiemi, potýká se se ztrátou z minulých let, tudíž se nedají předpokládat nezbytné investice do relativně nové technologie a v současné době dohází k poměrně značné restrukturalizaci společnosti, což znamená, že se pozornost pravděpodobně bude ubírat spíše k tradičním výrobkům než k relativně novým projektům.

Cena srovnatelného zařízení: **19 999 Kč.**

3.7.2 Motorola Solutions, Inc.



Obrázek 7: Logo společnosti Motorola Solutions (2014)

Od roku 1928, Motorola podniká v oblasti komunikačních technologií a elektroniky. Společnost dosáhla mnoha milníků v její více než 80 leté historii. Byla průkopníkem mobilní komunikace v roce 1930 pomocí autorádií a veřejně bezpečné sítě. Udělali zařízení, která přenášela první slova z Měsíce v roce 1969. V roce 1983 vedli revoluci komunikace s prvním komerčním kapesním mobilním telefonem a také zavedli ruční

skener, který nastavil standard pro průmysl. Dnes, jako globální průmyslový lídr, s vynikajícími výsledky v oblasti inovací, nadále utváří budoucnost značky Motorola.

Společnost Motorola Solutions spojuje lidi po celém světě za pomoci technologií. Produkty a služby tohoto podniku se používají na nejrůznějších pracovištích na všech kontinentech světa jak v podnikové, tak zároveň ve státní sféře. Škála produktů společnosti zahrnuje širokou řadu mobilních počítačů, čteček čárových kódů a RFID řešení, ale také bezdrátové technologie a vysílačkové terminály (Motorola Solutions, 2014).

Současná situace

Společnost má přibližně 21 000 zaměstnanců, což je o 1 000 méně než v předchozím roce. V roce 2011 vykázala podnik Motorola Solutions zisk v hodnotě 858 mil. USD. V roce 2012 byla hodnota zisku na úrovni 1256 mil. USD a v roce 2013 vykazovala zisk 1215 mil. USD. Z předchozích faktů můžeme poukázat na poměrně značné vylepšení výsledku hospodaření v roce 2012 oproti roku předchozímu. V následujícím roce 2013 společnost zaznamenala spíše stagnující hodnotu zisku.

	2011	2012	2013
Severní Amerika	57%	58%	57%
Latinská Amerika	9%	8%	8%
Evropa a Afrika	20%	20%	21%
Asie	14%	14%	14%

Tabulka 24: Geografické rozložení tržeb v procentech (Motorola Solutions, 2014)

Z tabulky je patrné, že jednoznačně největší podíl tržeb společnosti Motorola Solutions přichází ze Severní Ameriky, konkrétně okolo 57%. Přičemž Evropa a Afrika je druhým nejvýznamnějším segmentem s 20%. Můžeme si také všimnout, že relativní podíly se za poslední 3 roky téměř nezměnily, v roce 2013, společnost zaznamenala pouze lehké zvýšení podílu tržeb z Evropy a Afriky na úkor Severní Ameriky.

Vládní segment

Společnost Motorola Solutions se angažuje jak v soukromé tak ve státní sféře. V současné době je přibližně 65% všech výdělků společnosti přijímáno ze státního sektoru. Do státního sektoru prodává především rádiové systémy pro veřejnou bezpečnost, profesionální a komerční rádiové systémy a provozuje servis nejrůznějších zařízení. V budoucnu plánují své nové produkty dodávat do odvětví jako je pohostinství, těžební průmysl, utajená komunikace, obrana, doprava nebo vzdělávání. Největším zákazníkem je vláda USA, která představuje přibližně 6% příjmů celé společnosti. Přibližně 64% tržeb přichází ze severní Ameriky.

Podnikový segment

Společnost Motorola Solutions dodává své produkty do velké šíře odvětví, jako jsou maloobchod, pohostinství, doprava a logistika, výroba, skladové a distribuční centra, energetika, školství a zdravotnictví. V současné době podnikový segment představuje přibližně 31% tržeb společnosti. Přibližně 44% tržeb z podnikového segmentu pochází ze Severní Ameriky, což je pokles oproti předchozímu roku, kdy se jednalo o 47%. Tato skutečnost naznačuje stále více globální zaměření společnosti.

Podnikový segment obsahuje:

- mobilní výpočetní techniku (kapesní mobilní počítače, tablety, počítače instalované na vozidla, nositelné počítače apod.),
- produkty pro sběr dat (čtečky čárových kódů a RFID čtečky)
- produkty pro přenos bezdrátových sítí
- produkty využívající síť iDEN (podobné mobilním telefonům, používané pro vnitřní komunikaci ve společnostech)
- servis (hlavně vlastních produktů)

Budoucí cíle

Co se týká vládního segmentu, podnik Motorola Solutions hodlá investovat do radiokomunikačních systémů a také do přístrojů spojených s veřejnou bezpečností.

V oblasti podnikového segmentu bude společnost investovat především do softwaru pro již zavedené produkty.

Ve sledované oblasti plánuje investice do výzkumu a vývoje k udržení vedoucí pozice v oblasti skenovacích a zobrazovacích zařízení. Co se konkrétně týká produktů pro sběr dat, společnost plánuje investice především do průmyslu čárových kódů. A také chce zacílit na nové trhy, jako jsou bioptické a lineární skenování a zobrazování.

Předpoklady

Společnost Motorola Solutions má velmi zkušené vedení skládající se z předsedy a zároveň generálního ředitele, finančního ředitele, ředitele v oblasti lidských zdrojů, marketingového a IT ředitele, ředitele v oblasti strategie, vedoucího prodeje a hlavního poradce. Tato společnost se považuje za naprostou špičku v téměř každém oboru, kterým se zabývá.

Schopnosti

- Silné stránky
 - Pevné vztahy se zákazníky a partnery
 - Silná značka
 - Špičková technologie
 - Šíře portfolia
 - Pozice na trhu
 - Design produktů
- Slabé stránky
 - Velikost podniku
 - Slabší zastoupení na evropském trhu

Cena srovnatelného zařízení po převedení na koruny: **48 281 Kč.**

3.7.3 Impinj, Inc.



Obrázek 8: Logo společnosti Impinj (2013)

Společnost Impinj byla založena v květnu 2000, je v soukromém vlastnictví a sídlí v americkém Seattlu. Od svého založení již vydělala více než 110 milionů dolarů. Impinj je přední poskytovatel řešení UHF RFID technologie pro identifikaci, lokalizaci a ověřování různých položek. Technologická platforma Impinj Grand Prix™ je údajně nejvíce komplexní a nejrozšířenější v oboru. (Impinj, 2013)

Současná situace

Společnost Impinj se v současné době zaměřuje na trhy globálního řízení zásobovacího řetězce, sledování majetku, řízení značky a identifikační aplikace. Její jediné podnikové zaměření je na RFID technologie. Společnost prodává své výrobky prostřednictvím přímého prodeje a sítí mezinárodních distributorů v Severní a Jižní Americe, Asii a Tichomoří, Evropě, na Středním východě a Africe. Impinj prodává své produkty distributorům, systémovým integrátorům, a jiným technologickým firmám, a také koncovým uživatelům. V současné době má společnost přes 140 zaměstnanců.

Produkty společnosti Impinj jsou všechny spojeny s UHF RFID technologií, jedná se o čtečky, tagy, antény. Zároveň tyto jednotlivé komponenty prodává v komplexních platformách, které jsou připraveny v podstatě k okamžitému použití.

Vedení společnosti se skládá ze sedmi lidí, konkrétně se jedná o generálního ředitele, technologického ředitele, finančního ředitele, vedoucího výroby, vedoucího prodeje, ředitele vývoje a marketingu a ředitele inženýrství (Impinj, 2013).

Schopnosti

- Silné stránky
 - Špička v oboru

- Mezinárodní společnost
- Slabé stránky
 - Úzké zaměření

Cena srovnatelného zařízení po převedení na koruny: **36 592 Kč.**

3.7.4 Alien Technology



Obrázek 9: Logo společnosti Alien Technology (2014)

Alien Technology byla založena v roce 1994 a je výrobcem RFID technologie. Společnost je v soukromém vlastnictví. Sídlo společnosti je v Morgan Hill v Kalifornii. Společnost Alien má RFID centrum v Daytonu v Ohiu a prodejní kanceláře ve Spojených státech, Evropě a Asii. V současnosti Alien zaměstnává přibližně 230 lidí.

Alien Technology je jedním z celosvětových lídrů a inovátorů v UHF RFID průmyslu. Spolupracuje s takovými partnery, jako jsou Wal-Mart, Ministerstvo obrany Spojených Států, Gillette, Hewlett-Packard, IBM, Unisys, VeriSign, Dublin, Microsoft a další (Alien Technology, 2014).

Zaměřují se na poskytování:

- Snadné k použití: Nejsnadnější řešení v odvětví
- Průmyslově prověřená řešení: Dlouholeté zkušenosti ve světě RFID
- Důvěryhodný výkon: Řešení pro aplikace v reálném světě

Management společnosti se skládá z pěti členů, konkrétně generálního ředitele, vice prezidenta přes celosvětový marketing a prodej, vedoucího právního oddělení a viceprezidenta pro obchodní rozvoj, provozního ředitele a finančního ředitele. Roční příjem společnosti se pohybuje kolem 50 mil. USD. Uvádí, že má přes 1500 zákazníků po celém světě. Portfolio výrobků se skládá z RFID štítků (tagů) a čteček určené pro

použití ve výrobních linkách, skladech, distribučních centrech a prodejnách. Společnost si také velmi zakládá na svém školení zákazníků.

Cena srovnatelného zařízení po převedení na koruny: **40 459 Kč**.

3.8 Analýza rizika

V této části budou určena rizika spojená s projektem zavedení nového výrobku do výroby. K této analýze použiji metodu RIPRAN.

Podstatné je určit „agenta změny“, který bude dohlížet na průběh projektu, zda je prováděn v rámci harmonogramu a řešit případné problémy, které by mohly nastat. Dalším úkolem je určit případná rizika, vyjádřit jejich pravděpodobnost výskytu a významnost jejich dopadu na projekt. V poslední části určit opatření, která by měla tyto rizika eliminovat.

3.8.1 Agent změny

Jako agenta změny jsem určil vedoucího výroby, kterého se prováděná změna bude týkat nejvíce. Tento člověk je nejvhodnější, jelikož má největší přehled, jak to ve společnosti v oblasti výroby funguje, měl by nejlépe vědět, kdy s projektem začít a kterých zaměstnanců se plánovaná změna bude týkat. Agent změny následně deleguje pravomoci na lidi, kteří se budou starat o jednotlivé úkoly.

3.8.2 Zjištěná rizika navrhované změny

- [1.] Nekvalitní vývoj
- [2.] Problém s dodávkou materiálu
- [3.] Opoždění výroby ověřovací série
- [4.] Nezískání certifikátu elektromagnetické kompatibility
- [5.] Nefunkčnost zařízení v laboratoři
- [6.] Určení příliš vysoké ceny
- [7.] Nezájem o technologii
- [8.] Špatně zvolená marketingová komunikace
- [9.] Nespokojenost testovacího zákazníka

3.8.3 Hodnocení rizik

V této části bude naznačeno, k jakému scénáři by případně u konkrétních rizik mohlo dojít. Následně budou k rizikům přiřazeny hodnoty jejich pravděpodobnosti výskytu a případného dopadu na průběh projektu.

Následující tabulka zobrazuje stupnici rizik, podle které budou následně hodnocena jednotlivá rizika.

	Pravděpodobnost	Dopad
Malá/ý	1 - 2,49	1 - 2,49
Střední	2,5 - 3,5	2,5 - 3,5
Velká/ý	3,51 - 5	3,51 - 5

Tabulka 25: Stupnice rizik (Vlastní tvorba)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděp.	Dopad	Hodnota rizika
1	Nekvalitní vývoj	Výsledný produkt nedosahuje požadovaných parametrů => nevyčíslitelné zpoždění projektu.	2	5	10
2	Problém s dodávkou materiálu	Nedodržení smlouvy ze strany dodavatele => zpoždění projektu až o 5 dní.	2	2	4
3	Opoždění výroby ověřovací série	Vývojovým technikům nejsou zajištěny potřebné nástroje pro výrobu ověřovací série => zpoždění projektu o 1 den.	1	1	1
4	Nezískání certifikátu	Na certifikované zkušebně nejsou spokojeni s elektromagnetickou kompatibilitou produktu => zpoždění projektu až o 2 týdny	3	4	12
5	Nefunkčnost zařízení	Produkt nevykazuje požadované funkce => zpoždění projektu podle typu chyby	3	5	15
6	Určení příliš vysoké ceny	Zákazníci upřednostní levnější konkurenční produkt	1	4	4
7	Nezájem o technologii	V oslovené oblasti není zájem o nabízenou technologii	3	5	15
8	Špatně zvolená marketingová komunikace	Informace o technologii se nedostanou k zákazníkovi, kterého by produkt zajímal	3	4	12
9	Nespokojenost testovacího zákazníka	Testovací zákazník není spokojen s kvalitou nebo aplikací produktu	2	4	8

Tabulka 26: Hodnocení rizik (Vlastní tvorba)

3.8.4 Mapa rizik

V mapě rizik můžeme vidět, že 4 hrozby se nacházejí v kritickém pásmu a jsou tudíž pro realizaci našeho projektu nejvíce nebezpečné, jedná se konkrétně o rizika 4,5,7 a 8. Rizika 9 a 1, které se nachází ve žlutém pásmu, nejsou tak nebezpečná, ale určitě bychom je neměli zanedbat. U rizik s pořadovými čísly 2,3 a 6 je předpoklad, že nenastanou, nebo nebudou mít příliš velký dopad na průběh projektu.

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3			4;8	5;7	
	2	2		9	1	
	1	3		6		
		1	2	3	4	5
		Dopad				

Tabulka 27 : Mapa rizik (Vlastní tvorba)

3.8.5 Eliminace rizik

V této části bude vysvětleno, jakým způsobem by se dalo předejít potencionálním rizikům. Rizika, která se nachází v zeleném pásmu, nejsou příliš významná, tudíž není třeba se zabývat jejich eliminací, naopak rizika nacházející se v žlutém, respektive červeném pásmu mohou značně ovlivnit hladký průběh projektu, proto s nimi nadále bude pracováno.

3.8.5.1 Nezískání certifikátu elektromagnetické kompatibility

Především z hlediska časové náročnosti je potřeba, před odevzdáním zařízení k otestování na certifikovaném pracovišti, zařízení důkladně zkontrolovat. Zařízení musí odpovídat určitým standardům, které nesmí překročit. Bez zisku certifikátu

elektromagnetické kompatibility nelze zařízení prodávat, především pro tuto skutečnost je riziko kvantifikováno jako velmi závažné. V rámci vývoje je vhodné tyto standardy průběžně kontrolovat. Společnost XY má k dispozici přístroje, které dokáží alespoň přibližně potřebné veličiny změřit, nicméně veličiny mohou být jiné v odlišných prostředích, tudíž je žádoucí dostat hodnoty na co nejnižší stupeň.

3.8.5.2 Nefunkčnost zařízení v laboratoři

Nefunkčnosti zařízení je vhodné se pokusit předejít zejména průběžnou kontrolou při vývoji a také logickou kontrolou technologického postupu, zda nebyly vytvořeny zřetelné chyby. Tuto kontrolu je vhodné provést nejlépe více osobami, pro získání názorů z různých pohledů.

Jestliže dojde k nefunkčnosti zařízení, následuje zjištění příčiny, poté k její opravě, aby k chybě znovu nedošlo, je nutné poupravit technologický postup a na závěr produkt opět otestujeme.

3.8.5.3 Nezájem o technologii

Skutečnost, že technologie nevzbudí zájem veřejnosti je zřejmě nejvýznamnějším rizikem. Nezájem široké veřejnosti o inovativní technologii malá společnost, jako je XY spol. s r.o., jenom těžce ovlivní. Společnost by se měla pokusit o co nejkvalitnější aplikaci již u prvních klientů a následně na základně kladných referencí se případně pokusit přesvědčit zákazníky, kteří nejsou změně příliš nakloněni. Například při aplikaci na usnadnění identifikace materiálu při příjmu do skladu, je poměrně snadno vyčíslitelné snížení nákladů, pomocí množství ušetřeného času. Po předložení faktu logicky uvažujícímu zákazníkovi, je předpoklad, že zákazník změní názor.

3.8.5.4 Špatně zvolená marketingová komunikace

Jestliže zvolíme špatnou marketingovou komunikaci a nedostaneme se k potenciálnímu zákazníkovi, na kterého bychom chtěli cílit, celý projekt může být značně ohrožen. Tomuto riziku můžeme předcházet například tím, že se poradíme s odborníkem v oblasti, či se necháme inspirovat od konkurence, ve kterých časopisech

inzerovat nebo kterých veletrhů se zúčastnit. Skutečnost, že jsme neoslovili zákazníka, na kterého jsme cílili, nemusí být vždy špatnou událostí, například takto můžeme náhodně narazit na nového zákazníka, o kterém jsme ani nepřemýšleli, že by tento produkt mohl využít ke svému prospěchu. U relativně nových technologií, jako je analyzovaná, je to poměrně běžné.

3.8.5.5 Nekvalitní vývoj

Problémy spojené s nekvalitním vývojem se často projeví až při testování prototypů. Takovýmto nepříjemnostem je možné, alespoň částečně, předcházet neustálou průběžnou kontrolou a konzultacemi s kolegy či nadřízenými. Dále nasazením zkušených pracovníků, nebo kombinací zkušeností a talentovaného mládí. Výběr správného vývojového týmu bývá často klíčovým faktorem úspěšného vývoje.

3.8.5.6 Nespokojenost testovacího zákazníka

Nespokojenosti prvotního zákazníka můžeme předcházet především důkladnou přípravou na instalaci a také precizní instalací. Produkt samozřejmě musí co nejlépe fungovat již v laboratoři. Spokojenosti zákazníka také napomůže rychlá reakce na případné potíže s produktem. Pro první nasazení výrobku je vhodné najít zákazníka blízko sídla společnosti, z důvodu případné potřeby okamžitého servisního zásahu.

3.9 CÍLE NÁVRHU ŘEŠENÍ

Společnost XY je dlouhodobě prosperující firma, která podniká na různých trzích více než dvacet let, nicméně její vývoj je v posledních letech více méně stagnující. Proto jsem se snažil stanovit cíle reálně dosažitelné. Níže uvedené cíle by měla společnost zkontrolovat přibližně po dvou letech od uvedení nového produktu na trh.

- **Zisk minimálně 15 nových zákazníků**
- **Prodej minimálně 100 ks výrobku**
- **Navýšení zisku minimálně o 1 636 900 Kč**

Kontrolu cílů by měla provést osoba zodpovědná za vedení projektu, v tomto případě vedoucí výroby, ta si také sama určí přesné datum kontroly. Při nesplnění těchto cílů, by společnost měla zvážit, zda bude produkt nadále podporovat či provede změny ve strategii prodeje.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjištění současného stavu společnosti XY spol. s r.o., vytvoření a následné zhodnocení výhodnosti podnikatelského plánu, rozšíření výrobního sortimentu.

V první fázi práce jsou uvedena teoretická východiska, která byla využita při zpracování jednotlivých analýz a celkového postupu návrhu. Druhá část se zabývá analýzou společnosti, kterou jsem si pro svou práci vybral. Konkrétně jsou zde popsány základní údaje o společnosti, výrobní sortiment, obchodní situace nebo oborové a vnitřní prostředí. V závěru této fáze je predikován budoucí vývoj společnosti. Poslední fází je část s vlastním návrhem, která obsahuje popis produktu, o který bude sortiment rozšířen, potenciální zákazníci, harmonogram projektu a s ním spojené náklady, analýza konkurence a na závěr možná rizika, která by mohla projekt ohrozit.

Společnost XY s.r.o. je ryze česká s dlouhodobou tradicí, jejíž kořeny sahají až do roku 1991. Sídlí v moravskoslezském kraji a působí v oblasti vývoje, výroby a servisu elektronických zařízení. Společnost je považována za malou a zaměstnává 19 lidí. V čele podniku stojí majitel a ředitel v jedné osobě a společně s vedoucím výroby celou společnost řídí. Po celou dobu působnosti jsou hlavním výrobním programem elektronické systémy ochrany zboží v obchodech a čipové identifikační systémy. Společnost se pohybuje převážně na domácím trhu, kde má v oblasti elektronických systému ochrany zboží pouze dva konkurenty, nicméně stále větší hrozba přichází ze zahraničí. Své výrobky většinou neprodává přímo koncovému zákazníkovi, ale prostřednictvím svých dlouholetých obchodních partnerů, se kterými také často formuje budoucí strategii. Z dlouhodobého hlediska se společnost pokusí rozšířit své výrobky více do zahraničí a také upevňovat, případně zlepšovat postavení na trhu tuzemském. I přes dlouholeté zkušenosti vedení, jsou v podniku časté problémy především s motivací zaměstnanců.

Z finančního hlediska je analyzovaná společnost dlouhodobě zisková. Tržby měly v průběhu sledovaného období kolísavou tendenci, a stejně jako v ostatních finančních ukazatelích byl rok 2012 jednoznačně nejúspěšnější. Úroveň zadlužení je velmi nízká, společnost je schopna financovat většinu svých projektů z vlastních zdrojů. Podnik XY je také dlouhodobě velmi likvidní a altmanův index ukázal, že bankrot ji v žádném

případě nehrozí. Mírné problémy byly odhaleny v oblasti rentability aktiv, kde se ukázalo, že zisk není vytvářen příliš efektivně a také v oblasti doby obratu zásob, která se dostala na hodnotu téměř čtvrt roku, tudíž společnost zde drží zbytečně mnoho finančních prostředků.

Hlavním cílem bylo vytvoření návrhu na rozšíření sortimentu o UHF RFID čtečku. Tento produkt slouží ke čtení identifikačních tagů (štítků) na dlouhé vzdálenosti, až 10 metrů. Tato technologie je v podstatě hlavním substitutem čárových kódů, nicméně RFID technologie má oproti čárovým kódům značné výhody, jedná se především o schopnost uchování většího množství informací a také možnost použití těchto tagů v tzv. „drsných“ prostředích, kde by použití čárových kódů nebylo vůbec možné. Typickou oblastí použití této technologie je oblast logistiky, obchodu a automobilového průmyslu. Nespornou výhodou této technologie je hromadné čtení desítek nebo stovek tagů najednou i v případě, že tyto tagy nejsou viditelné. Tato výhoda je využívána například při průjezdu palet se zbožím do skladu nebo průjezd nákupního vozíku pokladnou, rovněž v automobilovém průmyslu je tato technologie využívána pro identifikaci jednotlivých dílů vozidel.

Tento produkt bude nabízen především prostřednictvím „systémových integrátorů“, ale také přímo konečným zákazníkům. Hlavně v oblasti, se kterou má společnost dlouhodobou zkušenost, konkrétně oblast obchodu a logistiky. Dle vytvořeného harmonogramu bude celý projekt trvat přibližně 100 týdnů.

První fází projektu je vývoj, který byl vyčíslen na 1 487 552 Kč, je také nejnákladnější fází celého projektu, následuje technologický postup v hodnotě 36 600 Kč, ověření elektromagnetické kompatibility v hodnotě 30 930 Kč, výroba ověřovací série v hodnotě 66 423 Kč a na závěr odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti v hodnotě 42 139 Kč. K celkové částce za projekt byly také připočteny náklady na propagaci v hodnotě 132 184 Kč, tato propagace obsahuje inzerci ve dvou časopisech, účast na veletrhu, SEO analýzu a následnou úpravu internetových stránek. Celkové náklady na projekt byly vyčísleny na 1 795 828 Kč. Následně bylo vypočteno, že se bude produkt vyrábět přibližně dvě hodiny a včetně spotřebovaného materiálu budou celkové náklady na výrobu jednoho kusu 5 631 Kč. Po analýze konkurenčních cen a následné konzultaci

s vedením byla stanovena prodejní cena na částku 22 000 Kč. Při této ceně a nákladech bylo vypočteno, že společnost musí prodat alespoň 110 ks, aby vyrovnala náklady spojené s realizací projektu. Následně byla stanovena realistická predikce objemu výroby, s jejíž pomocí byla stanovena doba splacení projektu na začátek třetího roku od uvedení produktu na trh.

V České republice má nový produkt společnosti XY pouze jednoho konkurenta, podnik METRA BLANSKO, ze získaných informací lze potenciální hrozbu od této společnosti vyhodnotit jako nízkou. Podstatně větší hrozba konkurence přichází ze zahraničí, konkrétně od třech amerických společností, Motorola Solutions, Impinj, inc. a Alien Technology, každá tato společnost je daleko větší než společnost XY, v tomto případě by analyzovaná společnost měla využít své konkurenční výhody lepší znalosti českého trhu, větší flexibility a případné možnosti individualizace pro zákazníky.

K analýze rizik byla použita metoda RIPRAN, pomocí které byly analyzováno devět rizik, z tohoto byly čtyři klasifikovány jako závažná, konkrétně „nezískání certifikátu elektromagnetické kompatibility“, „nefunkčnost zařízení v laboratoři“, „nezájem o technologii“ a „špatně zvolená marketingová komunikace“. Dvě rizika se střední hodnotou ohrožení, jmenovitě „nekvalitní vývoj“ a „nespokojenost testovacího zákazníka“. Následně byly vypsány konkrétní návrhy na jejich eliminaci.

Hlavním cílem mé práce bylo vytvoření návrhu podnikatelského plánu na rozšíření výrobního sortimentu, což jsem dle mého názoru splnil. Na základě získaných informací z provedených analýz doporučuji realizaci tohoto projektu. Návrhy mé diplomové práce by měly být v reálném termínu, tedy v průběhu roku 2014, realizovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2.] BOWMAN, Cliff. Strategický management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [3.] COLLIS, David J. Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm. 1st Ed. Chicago: Irwin, 1997, 764 s. ISBN 02-561-7894-1
- [4.] ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
- [5.] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [6.] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [7.] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. Marketing v cestovním ruchu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [8.] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [9.] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [10.] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [11.] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12.] MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [13.] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 8085605112.
- [14.] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [15.] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16.] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [17.] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [18.] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [19.] SMÍČKA, Radim. Optimalizace pro vyhledávače - SEO: jak zvýšit návštěvnost webu. Vyd. 1. Kralice na Hané: Zásilkové knihkupectví J. Smičkové, 2004, 126 s. ISBN 80-239-2961-5.
- [20.] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [21.] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [22.] VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [23.] WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1.] Alien Technology [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.alientechnology.com/>
- [2.] Časopis Automa. FCC Public [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=50375
- [3.] Different Kinds of RFID TAG. JESIC Technology [online]. 2008 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://jesic-tech.com/RFID_tag.html
- [4.] FOR ENERGO [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.forenergo.cz/2014/cz/intercept.asp>
- [5.] Impinj [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://www.impinj.com/>
- [6.] Inzerce. Sdělovací technika [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.stech.cz/casopis-st/inzerce.aspx>
- [7.] McKinsey 7S. ManagementMania.com [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [8.] Motorola Solutions [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.motorolasolutions.com/XU-EN/Home?WT.tsrc=Georedirects>
- [9.] O nás. Metra Blansko [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://metrablansko.cz/info/o-nas>
- [10.] Služby. SEO Linhart [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.seolinhart.cz/nabidka-sluzeb/>
- [11.] Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. 2011 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [12.] SWOT analýza. Sun Marketing [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [13.] Veřejný rejstřík podle subjektů. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=15546110>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vazební tabulka (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).	36
Tabulka 2: Zjednodušený přehled zisků a ztrát[tis. Kč] (Interní doklady společnosti)	41
Tabulka 3: Celková zadluženost (Vlastní tvorba).....	41
Tabulka 4: Běžná likvidita (Vlastní tvorba)	42
Tabulka 5: Rentabilita celkových aktiv (Vlastní tvorba).....	42
Tabulka 6: Rentabilita tržeb (Vlastní tvorba)	43
Tabulka 7: Doba obratu zásob (Vlastní tvorba).....	43
Tabulka 8: Doba obratu pohledávek (Vlastní tvorba).....	43
Tabulka 9: Altmanův index (Vlastní tvorba).....	44
Tabulka 10: Organizační struktura (Vlastní tvorba)	48
Tabulka 11: SWOT analýza analyzované společnosti (Vlastní tvorba)	50
Tabulka 12: SWOT analýza produktu (Vlastní tvorba).....	55
Tabulka 13: Celkové náklady na vývoj (Vlastní tvorba)	59
Tabulka 14: Celkové náklady na vytvoření technologického postupu (Vlastní tvorba).....	59
Tabulka 15: Celkové náklady na ověření elektromagnetické kompatibility (Vlastní tvorba) ...	60
Tabulka 16: Celkové náklady na jeden produkt (Vlastní tvorba)	62
Tabulka 17: Celkové náklady ověřovací série (Vlastní tvorba).....	62
Tabulka 18: Celkové náklady na odzkoušení funkčnosti a spolehlivosti (Vlastní tvorba).....	62
Tabulka 19: Celkové náklady na propagaci.....	65
Tabulka 20: Celková náklady na vývoj (Vlastní tvorba)	66
Tabulka 21: Náklady na sériovou výrobu (Vlastní tvorba)	67
Tabulka 22: Cash flow projektu (Vlastní tvorba)	68
Tabulka 23: Doba návratnosti (Vlastní tvorba)	69
Tabulka 24: Geografické rozložení tržeb v procentech(Motorola Solutions, 2014).....	73
Tabulka 25: Stupnice rizik (Vlastní tvorba)	79
Tabulka 26: Hodnocení rizik (Vlastní tvorba).....	80
Tabulka 27 : Mapa rizik (Vlastní tvorba)	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Konkurenční srovnání podílů na trhu (Vlastní tvorba)	45
Graf 2: Harmonogram projektu (Vlastní tvorba)	57
Graf 3: Ganttův diagram projektu (Vlastní tvorba).....	58
Graf 4: Materiálové náklady (Vlastní tvorba)	61
Graf 5: Náklady projektu (Vlastní tvorba)	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Strategická situační analýza, 2011)	20
Obrázek 2: McKinsey model 7S(McKinsey 7S, 2013)	25
Obrázek 3: SWOT analýza(2014).....	31
Obrázek 4: Strom rizik (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)	38
Obrázek 5: Ukázka tagů(Different Kinds of RFID TAG, 2008)	53
Obrázek 8: Logo společnosti METRA BLANSKO a.s.(O nás, 2014)	70
Obrázek 9: Logo společnosti Motorola Solutions(2014).....	72
Obrázek 10: Logo společnosti Impinj(2013)	76
Obrázek 11: Logo společnosti Alien Technology(2014).....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti XY spol. s r.o.....I

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY spol. s r.o.II

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1	16 698	18 575	18 507
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	4 818	7 921	8 826
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	4 818	7 921	8 826
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	7	11 826	10 606	9 635
C. I.	Zásoby	8	3 674	3 933	3 368
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	2 292	1 651	1 759
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	5 860	5 022	4 508
D. I.	Časové rozlišení	12	54	48	46
Označení	PASIVA	Číslo řádku	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	13	16 698	18 575	18 507
A.	Vlastní kapitál	14	15 523	16 954	17 551
A. I.	Základní kapitál	15	500	500	500
A. II.	Kapitálové fondy	16	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisků	17	50	50	50
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	14 283	14 973	16 404
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	19	690	1 431	597
B.	Cizí zdroje	20	857	1 236	774
B. I.	Rezervy	21	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	23	857	1 236	774
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	25	318	385	182

Příloha 1: Rozvaha společnosti XY spol. s r.o.

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0	0	0
+	Obchodní marže	3	0	0	0
II.	Výkony	4	13 689	15 168	12 312
B.	Výkonová spotřeba	5	5 678	6 525	4 709
+	Přidaná hodnota	6	8 011	8 643	7 603
C.	Osobní náklady	7	6 178	6 240	6 245
D.	Daně a poplatky	8	22	29	32
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	9	833	464	453
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	10	15	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	11	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	12	9	-26	-10
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	1	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	100	135	125
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	17	885	1 801	758
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	25	0	0	0
X.	Výnosové úroky	26	1	5	4
N.	Nákladové úroky	27	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	4	9	7
O.	Ostatní finanční náklady	29	38	48	26
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-33	-34	-15
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	162	336	146
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	690	1 431	597
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	690	1 431	597
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	852	1 767	743

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY spol. s r.o.