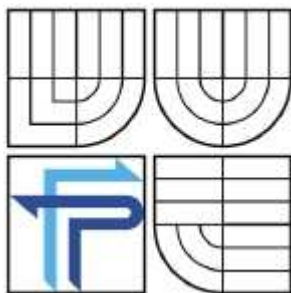


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE FIRMY

PROPOSAL TO THE BUSINESS STRATEGY IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ HOŠEK

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hošek Jiří, 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:

Návrh na zlepšení obchodní strategie firmy

v anglickém jazyce:

The Proposal for Improvement of the Business Strategy for the Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Závěr
Seznam literatury

Seznam odborné literatury:

KOTTER, J. P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2004. 190s. ISBN 8072610155.

MCEACHERN, W. A. Microeconomics: A Contemporary Introduction, 9th Edition. Nashville: Southwestern Company, 2010. 528s. ISBN 1111704139.

PETERS, T., ROBERT, H. Hledání dokonalostí. Praha: Pragma, 2001. 336s. ISBN 80-7205-817-7.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2012

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je analyzovat současnou obchodní strategii firmy JANTA s.r.o. a provést její optimalizaci, která povede ke zlepšení obchodní strategie firmy. Práce obsahuje teoretická východiska, analýzu společnosti, konkrétně externí a interní analýzy, SWOT analýzu a finanční analýzu, dále obsahuje doporučení a návody, která vedou v rámci navržené strategie ke stanoveným cílům tak, aby byla zlepšena konkurenceschopnost společnosti. Autor práce je jednatelem společnosti.

Abstract

The subject of this master's thesis is to analyze the current business strategy of the company JANTA s.r.o. and perform the optimization that will improve business strategy. The work includes theoretical aspects, analysis of the company, specifically external and internal analysis, SWOT analysis and financial analysis, then contains recommendations and instructions, which lead up within the proposed strategy to set goals in order to improve the competitiveness of the company. The author is managing director of the company.

Klíčová slova

cíle, strategie, marketing, obchod, konkurence, informační technologie, konkurenceschopnost, analýza, vnitřní a vnější faktory

Keywords

targets, strategy, marketing, business, competition, information technology, competitiveness, analysis, internal and external factors

Bibliografická citace

HOŠEK, J. *Návrh na zlepšení obchodní strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 14. 5. 2012

podpis

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu doc. Ing. Luďku Mikulcovi, CSc. z Podnikatelské fakulty VUT Brno za odborné a vstřícné vedení, za metodickou pomoc, rady a za poskytnutí odborných konzultací při zpracovávání této práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu prof. Ing. Karlu Raisovi, CSc., MBA, dr. h. c. za cenné přednášky z předmětu Risk management, a panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za hodnotné myšlenky a postoje při výuce předmětu Inovace v podniku, které přispěly ke vzniku tohoto plánu na restrukturalizaci obchodní strategie mé společnosti.

Nakonec děkuji mému profesnímu okolí a především mým obchodním partnerům, což je ta nejlepší praxe, která mně rozšířila obzory v řešené problematice jak po teoretické, tak i po praktické stránce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
1.1 Trh	14
1.2 Podnik.....	14
1.3 Definice podnikání	14
1.4 Možné formy podnikání.....	16
1.5 Strategie	18
1.6 Strategická analýza.....	19
1.7 Externí analýza podniku.....	20
1.8 Interní analýza podniku.....	23
1.9 SWOT analýza.....	24
1.10 Podnikatelský plán	26
1.11 Strategické plánování	31
1.12 Plánování, poslání, cíle.....	31
1.13 Lewinův model	32
1.14 Metody snižování rizika.....	33
1.15 Vyhodnocení rizik	35
1.16 Teorie nákladového managementu	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
2.1 Obchodní strategie společnosti a jejich rizika	41
2.2 Analýza současného podnikatelského plánu	41
2.3 Formulace řešeného problému a současný stav	42
2.4 Analýza řízení nákladů.....	45
2.5 Úroveň hospodaření při současné obchodní strategii.....	51
2.6 SWOT analýza.....	58
2.7 SLEPT analýza	61
2.8 Analýza vnitřních faktorů „7S“	66
3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE.....	72
3.1 Změna obchodní strategie společnosti	72
3.2 Doporučení managementu	74
3.3 Lewinův model.....	76

4	VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ, NÁVRATNOST	78
4.1	Náklady na realizaci změny obchodní strategie.....	78
4.2	Přínosy zlepšení obchodní strategie.....	78
	Závěr.....	80
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh.....	85

ÚVOD

Tématem práce je analýza a zhodnocení dosavadní obchodní strategie vlastní firmy a návrh na její zlepšení, posílení konkurenceschopnosti na trhu, zajištění dalšího růstu společnosti, tedy i ziskovosti. V práci bude analyzována současná obchodní strategie a návrh na změnu a implementaci nové obchodní strategie, jejich srovnání, vyhodnocení a potvrzení správnosti rozhodnutí pro změnu obchodní strategie. Cílem práce je tedy provést analýzu změny obchodní strategie, která povede ke zlepšení vývoje hospodářské situace firmy, trvalému rozvoji společnosti a optimalizaci dosavadních procesů se zaměřením zejména na nabízené služby. Cílem práce není provádět úplnou kalkulaci nákladů firmy, hodnotit hospodářské výsledky, přestože budou v práci jednotlivé funkce a poměrové ukazatele v analytické části uvedeny.

Představení firmy

Společnost JANTA s.r.o. vznikla 18.5.1995 jako společnost s ručením omezeným, s obchodní činností – nákup zboží za účelem dalšího prodeje. V roce 2005 však byla její činnost tehdejšími původními jednateli pozastavena a firma byla předána do rukou mých a mého společníka Ondřeje Svačka a to v červenci 2008, kdy znovu obnovila svoji činnost, byly přepsány stanovy, společníci, změnilo se rozdělení základního kapitálu a sídlo společnosti se přesunulo pod Krajský soud v Brně na ulici Botanická. V roce 2010 se sídlo společnosti přesunulo ještě jednou na současnou adresu Šámalova 2904/21, 615 00 Brno-Židenice a je řádně zapsaná u rejstříkového soudu v Brně pod spisovou značkou C 8123, kde pod stejným IČ 62361929 podnikáme dodnes. Nemáme však žádné kamenné sídlo společnosti, kde by zaměstnanci vykonávali svoji profesi. Sídlo firmy je pouze virtuální, jakožto virtuální sídla poskytujeme za úplatu i další společnostem a tvoří to část našich dalších služeb. Kamenné sídlo společnosti nepotřebujeme, jelikož naše nabízené služby jsou provozovány výhradně u zákazníka. Většinou se tedy pohybujeme s nabízenými službami až do místa dodání služby (např. teambuildingy,

vzdělávací semináře, tábory) a nebo služby předáváme jako internetový produkt (umístění www stránek či aplikací na internet). Programátoři mají možnost pracovat z domu úkolově ve flexibilní časové době. Společnost je tak díky rozdílným činnostem rozdělena na dvě části, přičemž já i společník se staráme o svoji polovinu. Máme každý svoje zaměstnance, svůj majetek, dělíme se však o stejný bankovní účet, poplatky za zpracování účetnictví, organizační vedení společnosti, placení daní, apod.

Organizační struktura společnosti je tedy dána dvěma společníky – jednateli, kde jsme také jako jediní členové valné hromady společnosti. V druhé linii společnosti jsou v obou polovinách firmy odborníci na pozicích projektových manažerů, kterým podléhají další jednotlivé úseky, jako například v mé polovině společnosti úsek programátorů, úsek grafiků a designérů a také úsek SEO odborníků. Mnoho partnerů však využíváme formou outsourcingu, jak již bylo výše naznačeno. Celé organizační schéma společnosti je uvedeno v Příloze č.1.

Hlavní předměty podnikání jsou tedy dnes dva - rozdělené právě mezi nás dva společníky, jak je uvedeno výše. Hlavní činností pro moji část společnosti je tvorba a správa internetových prezentací, internetových databází a aplikací, SEO optimalizace stránek pro vyhledávače, stále více však také internetový marketing a internetové technologie. Služby, které poskytuje druhý společník jsou založeny na bázi outdoorových programů, teambuildingů, vzdělávacích seminářů, výletů, táborů, akcí pro školy, pro firmy i pro širokou veřejnost. V zimním období se společníkova polovina firmy zaměřuje zejména na provozování lyžařských kurzů, instruktorských výcviků pro školy i veřejnost.

Celkově pro naši společnost na různé pracovní poměry pracovalo v roce 2011 přesně 142 zaměstnanců, kteří se do práce pro naši společnost zapojovali průběžně po celý rok a nebo jen částečně dle potřeby. Každým rokem se počet zaměstnanců navyšuje. Nejčastějšími pracovními poměry jsou dohody o provedení práce, kdy jsou praktikanti či pomocníci najímáni na různé akce

a projekty dle potřeby s časově omezenou působností. Taktéž se navyšuje počet externích partnerů, kteří nám vypomáhávají v případě zvýšené poptávky. Jsou to zejména grafická studia (v případě internetových projektů v naší části společnosti) a nebo herci či umělci (často při připravených aktivitách na míru pro různé klienty v oblasti teambuildingů či zábavných aktivit pro děti).

Definice současných problémů

Zřejmě jako každá společnost, také i ta naše čelí mnoha problémům a to jak z vnějšího, tak také z vnitřního prostředí. Mezi největší problémy vnějšího prostředí zřejmě všech firem v dokonale konkurenčním prostředí je právě konkurence, která se snaží být neustále o krok napřed se svými produkty a nabízenými službami. Mnohdy se snaží svojí nabízenou cenou dostat až pod únosnou hranici, kdy by se ostatním firmám vyplatilo provozovat svoji činnost a to i za cenu dočasné ztráty. Po regulaci konkurenčních firem poté mohou zpět nasadit normální cenu, při které je možné dosahovat zisku. Dalšími vnějšími problémy jsou také legislativní omezení, přičemž lze zmínit například určitá omezení při zaměstnávání studentů na dohody o provedení práce, případně omezení při zaměstnávání pracovníků v zahraničí, kde provozujeme služby taktéž a nejsme daňovým rezidentem dané země.

Mezi vnitřní omezení lze téměř u každé společnosti uvést vlastní zaměstnance, jejich zodpovědnost, spolehlivost, kvalitu, vzdělávání a nebo třeba komunikaci s klienty. Značku dělá samozřejmě kvalita a dobré jméno společnosti se velmi rychle vytratí, velmi těžko se však dobývá nazpět.

Co se týče obchodní strategie, nebyla vlastně pořádně od začátku podnikání nijak pevně stanovena a řídila se především dle poptávky klientů. To je samozřejmě v našem případě i výhoda, jelikož se na nás stávající či nový klient může obracet s požadavky na netradiční nebo doposud nenabízené služby. Změna obchodní strategie, která bude v této práci navržena se týká především stanovení jakýchsi mezníků či pravidel, služeb, které chceme

nabízet především. Mnohdy totiž výzkum a vývoj nově nabízené služby, která byla na žádost klienta provedena, byla při konečném zúčtování dražší, nežli výnos z této služby, avšak bez dalšího využití. Nová obchodní strategie by tedy měla znamenat opuštění starých standardů a zaměření na ziskové aktivity, kvalitní a dlouhodobé partnery, analýzu ziskových aktivit a jejich vývoj do budoucna. Součástí této strategie je ale také útlum náběru nových zaměstnanců, kvalitní a dlouhodobá spolupráce se stávajícími, spolehlivými zaměstnanci a omezení spolupráce na partnery, kteří společnosti přinášejí skutečný zisk a nikoliv jen potenciál a nebo nadbytečnou starost a práci.

Zaměřit se je třeba také na nákladovou stránku společnosti, přičemž některé ze současných nákladů jsou zbytečné či neefektivní činnosti a služby a mým záměrem je právě tyto položky vyřadit a optimalizovat tak náklady, které však nebudou sníženy na úkor kvality nabízených služeb, to vše pomocí hodnotové analýzy, která je v dnešní době efektivně a všeobecně užívána v managementu moderních a konkurence schopných společností.

V analytické části bude provedena jednoduchá finanční analýza za poslední dva roky, která díky některým základním poměrovým ukazatelům zhodnotí současný vývoj firmy a bude varovat před případnými riziky a úskalími. Finanční analýza však není stěžejním tématem práce, sloužit bude pouze k posouzení finančního zdraví a současné situace společnosti a doporučeními, které budou zapracovány jako součást nové obchodní strategie.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 *Trh*

Je to místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a vstupují do vzájemné interakce, kde nabízející i prodávající chce dosáhnout co nejlepších podmínek pro sebe, tedy co nejvýhodněji prodat a naopak co nejlaciněji koupit. Na trhu se poté určuje cena a množství daného produktu, které se nakoupí a prodá. Trh funguje jako zatím nejdokonalejší regulátor a stimulátor ekonomického rozvoje (16).

1.2 *Podnik*

Podnik je základní složkou hospodářství, v němž se vykonávají podnikatelské činnosti, tedy je zde realizována výroba, případně poskytuje služby (9). Podnikem se rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání.

- **hmotné složky:** budovy, stroje, zásoby materiálu, výrobky
- **nehmotné složky:** značka firmy, licence, know-how, software
- **osobní složky:** kvalita, schopnosti pracovníků, apod.

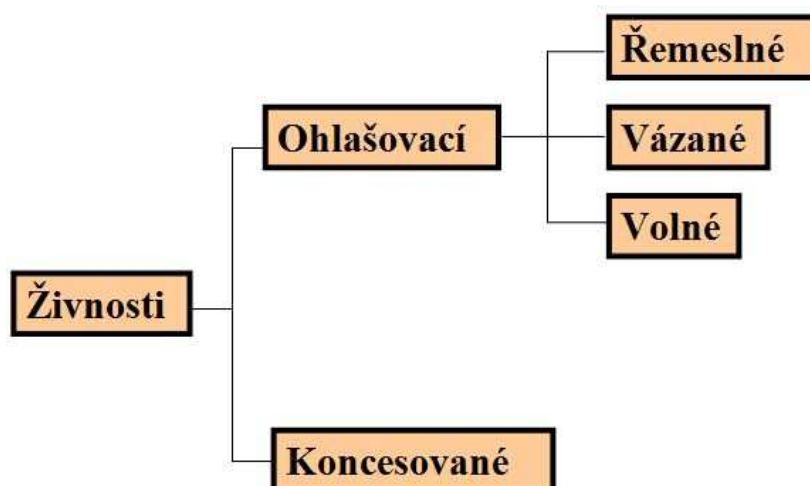
Podnik je právní subjekt zakládáný za účelem dosažení zisku a jeho dlouhodobá ziskovost je důležitá, aby byl schopen trvale plnit své finanční závazky.

1.3 *Definice podnikání*

Při tvorbě Živnostenského zákona z roku 1991, kde byly upřesněny možné způsoby a formy podnikání, se Československo inspirovalo zejména u platných a fungujících norem v zahraničí, zejména v Německu a Rakousku.

Poté konečně 2.října 1991 vstoupil v platnost Zákon č.455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, který obsahoval 28 zákonů. Základní a dodnes známá definice podnikání v §2 obsahuje definici, kde „živnost je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (5). V odst. 1 až 3 jsou v zákoně ovšem specifikovány také činnosti, které nejsou definovány jako klasická živnost se standardními pravidly a povinnostmi (například lékaři, lékárníci, veterináři, advokáti, notáři, znalci, tlumočníci, burzovní makléři, banky, loterie, hornická činnost, zemědělství, apod.). Zařazení živností je podrobněji rozděleno, viz níže Graf 1.

Graf 1: Zařazení živností



Zdroj: vlastní tvorba

Řemeslné činnosti jsou zpravidla ty, které se vážou ke způsobilosti v daném oboru podnikání a vyžadují odbornou způsobilost. Vázané jsou činnosti vyžadující odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů, koncesované činnosti potom vyžadují zvláštní souhlas, vydávaný podle příslušného zákona.

Živnosti se potom dále dělí na obchodní, výrobní a živnosti poskytující služby (viz §32). Obchodní společnosti se zabývají především nákupem a prodejem zboží, obchodními transakcemi, výrobní společnosti zejména

výrobou produktů a nakonec služby, kde daná firma poskytuje nejrůznější nehmotné statky, jako např. poradenství, ale třeba i námi provozované semináře, teambuildingy, případně webové stránky a aplikace, či internetový marketing.

Obchodní společnosti jsou právnickou osobou, která je založena za účelem podnikání. Je tedy řízena buď jedním, většinou ale více společníky. Mají různé formy podnikání a různé podmínky, výhody a nevýhody, pro různé druhy rozdělení. Společnostmi jsou:

- 1) veřejná obchodní společnost
- 2) komanditní společnost
- 3) společnost s ručením omezeným
- 4) akciová společnost
- 5) družstvo

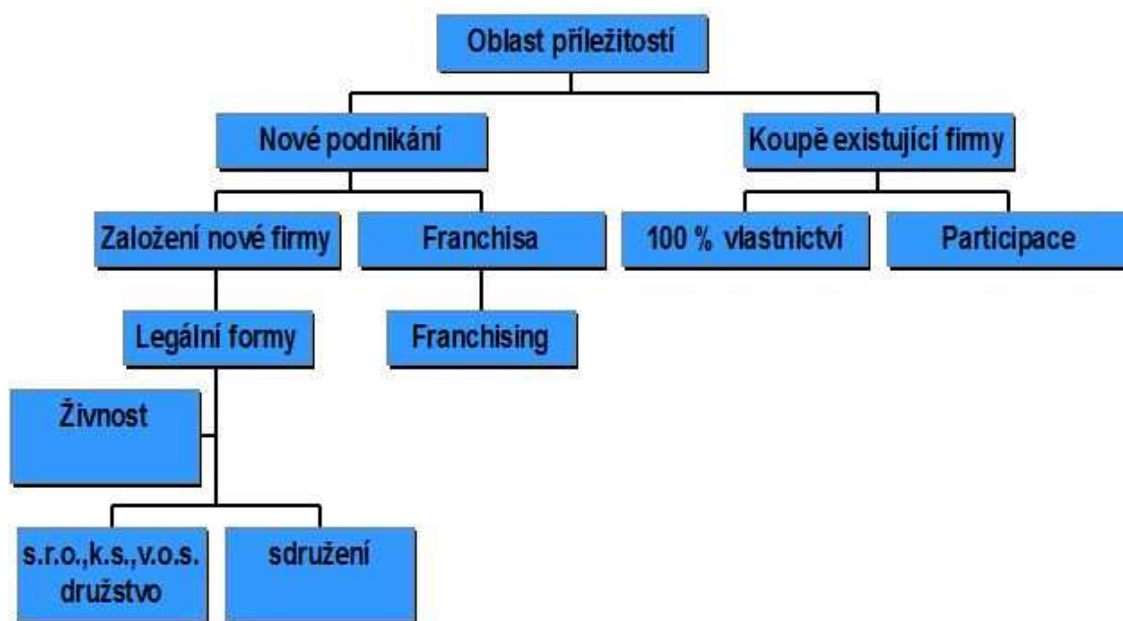
1.4 Možné formy podnikání

Podnikatel nemusí vždy začínat složitý proces podnikání zcela od začátku. Například zakládání společnosti, budování dobrého jména na trhu, či vytváření vlastní image, je již možné zjednodušit dle individuální potřeby a ušetřit si tak mnoho starostí, administrativních povinností, financí, případně může takováto společnost získat hned na začátku podnikání významný podíl na trhu, výhodu vnímání širokého spektra potenciálních zákazníků, či zázemí kvalitní značky. Nejčastější takovouto využívanou formou je franchising, kdy se po zakoupení licence na provozování činnosti společnost okamžitě stává součástí nějakého obchodního řetězce, přičemž pod její záštitou také podniká. Využívá tak propagované logo, známou značku, zaručující kvalitu, případně také korporátní materiály, jako například smlouvy, firemní barvy, které dodávají společnosti potřebný image. Úsporou je mnohdy několik let tvrdé práce a investic do reklamy a propagace, které supluje právě zastupování již dobře známé značky.

Začátek podnikání může ale také znamenat rozhodování, zda podstupovat počáteční byrokratické nutnosti, investovat potřebný čas a peníze do zajištění všech potřebných formalit a nebo si vybrat některou již existující společnost. Je samozřejmě možné od někoho společnost odkoupit, existují již však také čím dál častěji používané formy převzetí již existující „nachystané“ společnosti, tzv. ready-made společnosti (18). Firma, která má již se zakládáním předpřipravených společností zkušenosti, založí a připraví společnost na základě žádosti klienta, vyřídí potřebné formality a administrativu a za úplatu provede pouze přepis nově vzniklé společnosti na příslušné nové majitele. Ten může okamžitě začít podnikat bez zdlouhavého zařizování potřebných formalit na úřadech. Tyto specializované firmy často mohou k nově vzniklé společnosti nabídnout i tzv. „virtuální sídlo“ společnosti, kam bude chodit přijatá korespondence a často sídlí nově vzniklá společnost na prestižním místě v centru města a to vše s náklady, které mnohdy nepřevyšují vlastní náklady na osobní zřízení nové vlastní společnosti. Ready-made společnosti jsou nově vzniklé společnosti, nehrozí tam tedy nějaké břemeno dluhů či omezení z minulosti, jako u odkupovaných společností. Mnohdy navíc dostaneme do začátku i cenné rady či pomoc, které bychom jinde složitě sháněli. Další velkou kapitolou, kterou můžeme ve světě podnikání otevřít, je umístění sídla společnosti v tzv. „daňovém ráji“ a nebo provozování tzv. „offshore společností“.

Pro danou oblast příležitostí na trhu je tedy vhodné se rozhodnout pro vhodnou a správnou možnost hned na začátku podnikání, která by měla přinést do budoucna nejmenší rizika a pokud možno co největší potenciál růstu společnosti. Špatnou volbou na začátku podnikání může společnost v budoucnu pociťovat citelné nedostatky a později se musí složitě transformovat, fúzovat, apod. Alternativní cesty vstupu na trh pro nového podnikatele jsou znázorněny na Grafu č.2 níže:

Graf 2: Alternativní cesty vstupu na trh pro novou firmu



Zdroj: KORÁB, V., *Drobné podnikání*

1.5 Strategie

Pojem strategie vychází z řeckého slova „strategos“, což v překladu znamená generál (19), či umění velitele, válečné umění. Je to dlouhodobý plán činností, který je zaměřený na dosažení jednoho nebo několika cílů. Se strategií se potkáme v mnoha odvětvích i při běžném denním životě. V hospodaření, podnikání, ale i při hře. Vymezených cílů se dosahuje pomocí zvolené taktiky a plánu. Zvolení vhodné strategie podmiňuje úspěšnou cestu k dosažení zvolených cílů a měla by vždy vést ke zvýšení výkonnosti podniku. Volba špatné strategie má mnohdy za následek neúspěch či prohru. Obchodní strategie většinou vychází ze základní definice podnikání, kde základním cílem je dosažení zisku. Strategie může být ale i nepřímo viditelná, např. obsazení cizích území, rozvoj obchodních aktivit do zahraničí, přesun kapitálu do daňových rájů, přesun výroby do nákladově výhodnějších zemí, apod. Strategie je tedy dlouhodobá činnost směřující k určení způsobů, jak dosáhnout stanovených podnikových cílů.

Aby podnik na trhu se svojí strategií obstál před konkurencí, musí být strategie originální a musí představovat způsob, jakým manažeři podniku chtějí zajistit úspěšné dosahování vytyčených cílů, trvalý růst společnosti a budování konkurenčních výhod. Jak tvrdí také vrcholně uznávaní ekonomové, například Porter (12), má podnik silnou strategii jedině tehdy, pokud se jeho strategie výrazně odlišuje od strategie konkurenční.

U strategie se velice často vyskytují otázky typu:

- proč jsou některé podniky na trhu lepší, než jiné?
- jak je možné, že některé podniky mají silnější postavení na trhu a jiné se o to pouze bezvýsledně snaží?
- co je vlastně podmínkou úspěšného rozvoje podniku?

Obecně lze uplatnit odpověď, že za vším stojí kvalitně vypracovaná a správně realizovaná strategie, která je vyhotovená a specifická unikátně pro jediný podnik, ačkoliv se neustále pružně mění v závislosti na okolí podniku, na aktuálních životních fázích podniku, hospodářské situaci, apod.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, vymezen průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (2). Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle a průběh jednotlivých strategických operací tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

1.6 Strategická analýza

K dosažení konkurenční výhody slouží právě strategická analýza podniku, která nalézá souvislosti mezi podnikem a jeho okolím (tzv.

stakeholders). Strategická analýza obsahuje kromě strategické předvídavosti založené na tvořivém přístupu strategického myšlení rovněž i různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi stakeholders, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty a rozvojový potenciál podniku (14).

Strategická analýza, spolu s podrobnou analýzou vnitřního prostředí podniku, se stává určitou základnou pro provedení podnikové SWOT analýzy a nakonec i pro formulaci podstatných strategií pro daný podnik do jeho budoucnosti. Slouží tedy k sestavení efektivní strategie podniku, která povede k budoucímu vývoji podniku. Proto jsou zapotřebí tyto analýzy:

- externí analýza (analýza okolí)
- interní analýza (vnitřní prostředí)
- SWOT analýza
- finanční analýza

Tyto roviny nejsou na sobě nezávislé, naopak je třeba vzít na vědomí vzájemnou provázanost a souvislost, zejména mezi externí a interní analýzou. V této práci budou výše uvedené analýzy provedeny, jednotlivě rozepsány a využity pro sestavení zhodnocení stávající strategie zvoleného podniku.

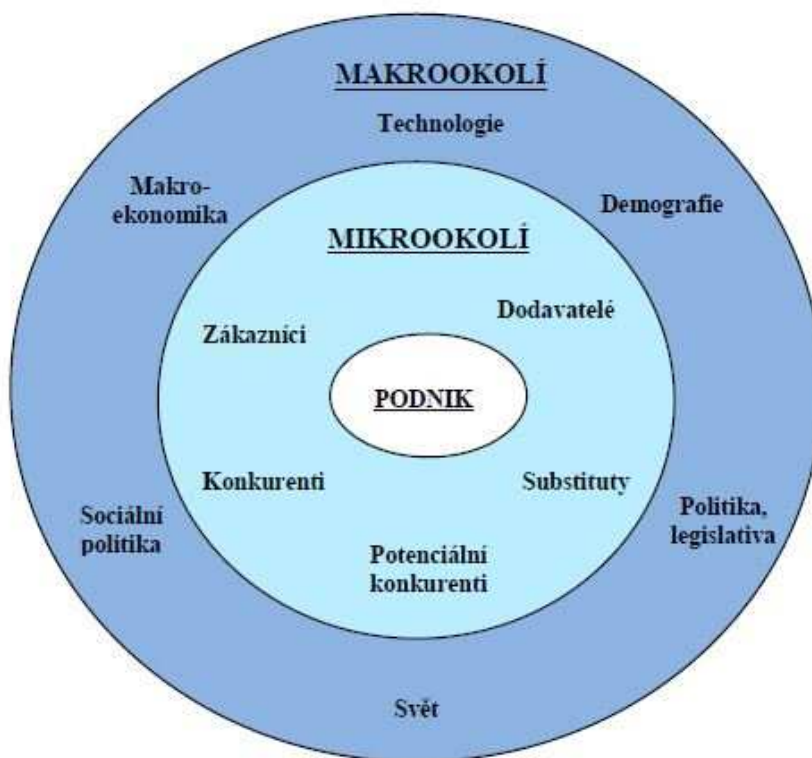
1.7 Externí analýza podniku

Okolí podniku bývá v externí analýze rozděleno na dvě složky (2):

- **mikrookolí** – jinými slovy podnikatelské okolí, které podnik obklopuje a jehož prvky ovlivňují schopnost podniku dosáhnout na trhu zisk
- **makrookolí** – vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podnik v dané zemi podniká a ovlivňují tak obchodní činnost podniku

Na obrázku 1 je graficky vyjádřeno, že podnik dosáhne lepších výsledků tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím.

Obrázek č.1 – Okolí podniku

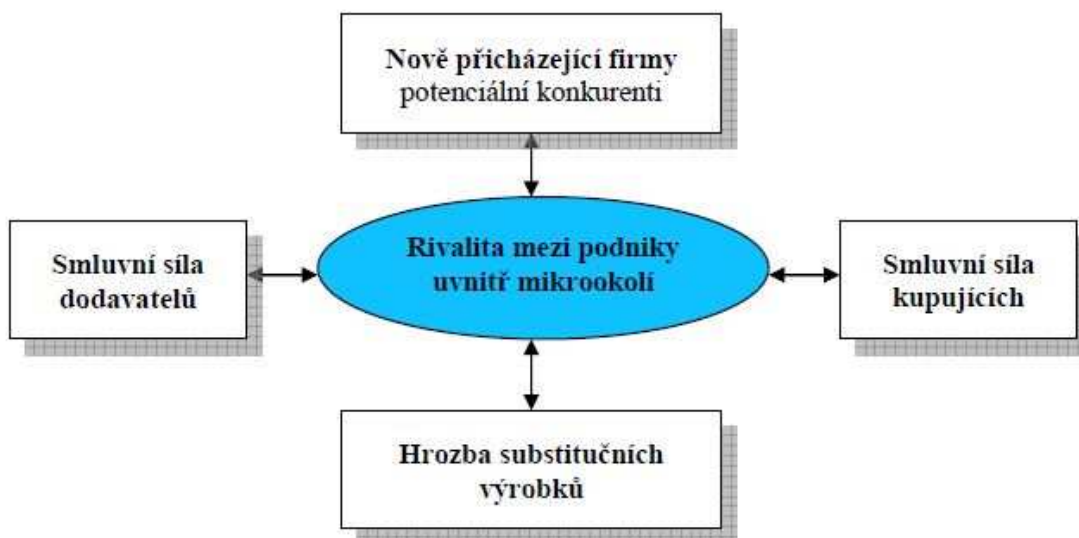


Zdroj: Dedouchová M., Strategie podniku

Analýza mikrookolí

Jedním z nástrojů analýzy klíčových prvků mikrookolí podniku a jejich vztahů je možné využít tzv. Porterův model 5ti faktorů konkurenčního prostředí, viz. obrázek č.2. Model představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí a jeho cílem je pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro úspěšný podnik je potřeba správně identifikovat všechny tyto síly, vyrovnat se s nimi a pokud je to možné, změnit jejich působení ve prospěch podniku (2).

Obrázek 2 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová M., Strategie podniku

Porterův model zahrnuje tedy síly, které působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku.

Analýza makrookolí

Makrookolí vytváří obecné platné podmínky, za kterých v dané zemi podniky podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a také sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. Představuje tak soubor faktorů, které působí na všechny podniky stejně, ačkoliv jejich důsledky může pociťovat každý podnik odlišně.

Analýza makrookolí a nebo také jinak okolí podniku bývá často označována jako analýza SLEPT, PEST, SLEPTE a další. Název SLEPT tvoří počáteční písmena z oblastí veřejných faktorů, které tvoří základ této analýzy:

- **Sociální faktory** (demografické, makroekonomické charakteristiky, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly)
- **Legislativní faktory** (existence a funkčnost zákonných norem, nehotová legislativa, funkčnost soudů, autorská a jiná práva)

- **Ekonomické faktory** (makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, daňové faktory)
- **Politické faktory** (politická stabilita, zahraniční konflikty, regionální nestabilita, politický vliv různých skupin)
- **Technické faktory** (podpora v oblasti výzkumu, vynálezy, objevy, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň)

1.8 Interní analýza podniku

Interní analýza se specifikuje především na specifické přednosti společnosti, respektive nedostatky, kterými se podnik odlišuje od konkurence. Lze říci, že zdrojem specifických předností podniku je majetek podniku a podnikové schopnosti. Má-li podnik získat konkurenční výhodu, je však nutné zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní společnosti, tak také konkurenci a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytvářejí zdroje konkurenčních výhod dané společnosti.

Nástroj, který je vhodný pro zkoumání činnosti, které mohou určitým způsobem vytvářet zdroje konkurenční výhody, je tzv. hodnototvorný řetězec (14), který ukazuje tvorbu hodnoty v daném podniku.

Mezi hlavní hodnotové funkce patří zejména:

- výroba a provoz
- marketing a prodej
- služby a servis

Mezi doplňující funkce se pak řadí např. informační systém, vědeckotechnický rozvoj či infrastruktura a materiálové hospodářství.

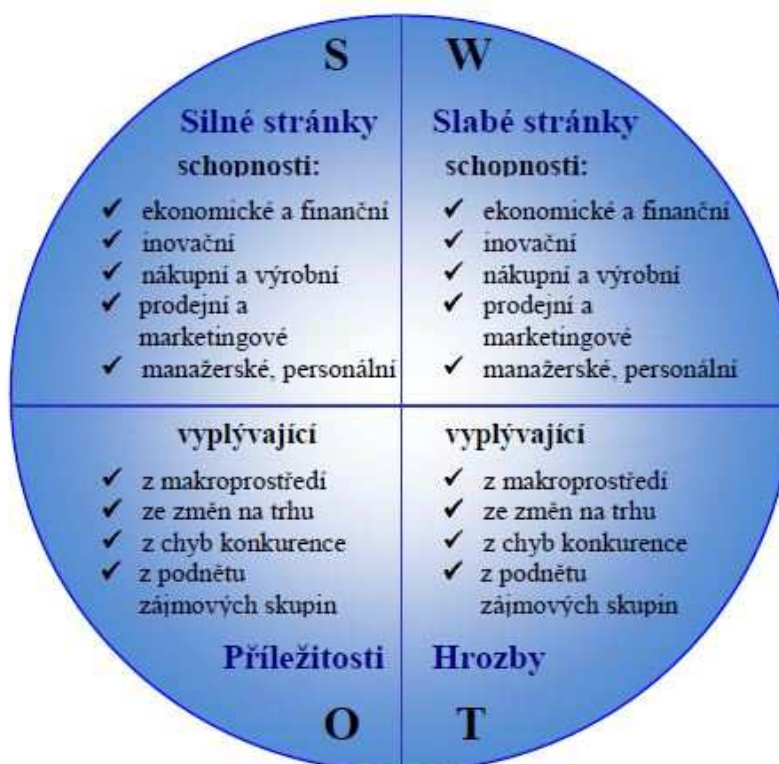
1.9 SWOT analýza

Tato analýza je užitečným nástrojem, který tak trochu shrnuje předchozí analýzy. Cílem je především identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí a slouží k prozkoumání a porovnání vzájemných vztahů výsledků externí (příležitosti a hrozby) a interní (silné a slabé stránky) analýzy (2). Příklady a rozdělení SWOT analýzy názorně zobrazuje obrázek 3 níže:

Zkratka SWOT znamená:

- **Strenghts** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Obrázek 3 – Příklad obsahu SWOT analýzy



Zdroj: Vysekalová J., Marketing

SWOT analýzu je možno pojmout také jako otevřené ohodnocení podniku a jako nástroj, díky kterému lze velmi jednoduše popsat celkovou situaci a okolí podniku. Důležité je potom, namísto určení samotných faktorů v jednotlivých částech analýzy, vyzdvížení těch příležitostí, vlastností a hrozeb, které mají pro podnik strategický význam.

Silné stránky jsou především vlastnosti a vnitřní podmínky, které umožňují nad konkurencí získat převahu. Může to být např. přístup podniku ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční zdraví podniku, vyspělá technologie, dobré distribuční kanály, know-how společnosti, apod.

Slabé stránky mají definovat negativní vnitřní podmínky společnosti, které mohou vést k nižší výkonnosti a efektivnosti podniku. Znemožňují tak dosažení konkurence na poli uspokojování zákazníků. Nedostatkem může být např. nedostatek schopností s výrobou či výzkumem, nedostatek nezbytných zdrojů, staré výrobní zařízení, vysoká zadluženost, zastaralé postoje a strategie, apod.

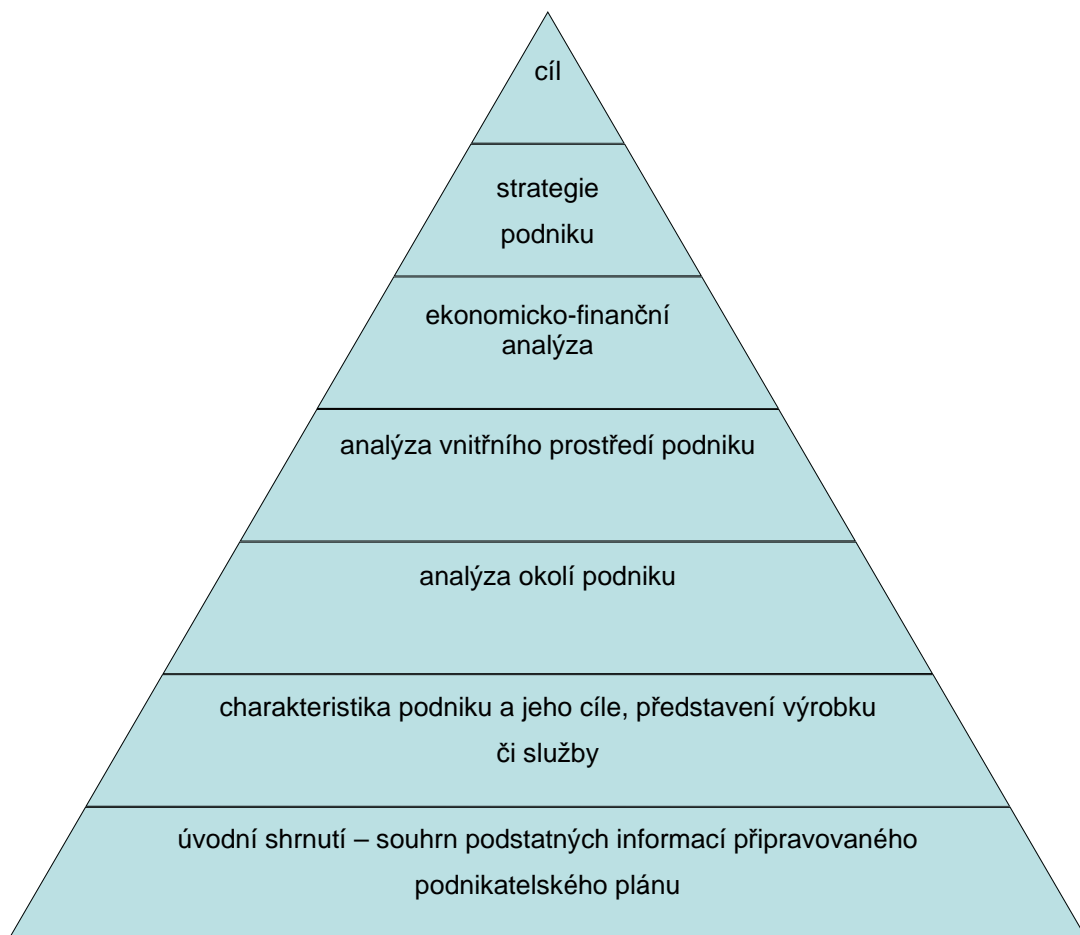
Příležitostmi mohou být považovány technologie nabízející potenciální zlepšení schopnosti organizace uspokojit zákazníky na trhu zboží a služeb. Příležitostí mohou být např. změny v zákonech, rostoucí počet investorů a zákazníků, uvedení nových technologií na trh, měnící se trendy, apod.

Hrozby mohou představovat podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé vůči současným a nebo budoucím výstupům organizace. Za hrozbu se považuje například pokles reálného počtu zákazníků, vstup nového silného konkurenta na trh, legislativní změny, pokles koupěschopnosti obyvatel, celková nezaměstnanost, technické zastarávání, případně třeba i fúze několika významných konkurentů v jednu společnost či holding.

1.10 Podnikatelský plán

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je jistě nedílnou součástí obchodní strategie a hraje zejména na začátku podnikání velkou roli a to např. při počátečním financování podniku, tedy při podávání žádosti o bankovní úvěr. Jednotný návod na zpracování podnikatelského plánu v ekonomické teorii sice není definován, avšak např. podle Fotra (4) lze rozdělit strukturu podnikatelského plánu alespoň rámcově, viz. obrázek 4 níže.

Obrázek 4 - Struktura podnikatelského plánu



Zdroj: vlastní tvorba

Zřejmě by se do celkové obchodní strategie hodilo zakomponovat také definici cílové skupiny zákazníků a rovněž např. definici klíčové konkurenční výhody nabízeného výrobku či služby. Obchodní strategie a podnikatelský plán by měly být vždy konstruovány stručně, přehledně, srozumitelně pro osoby, kterým je daná koncepce určena (např. banky při poskytování bankovního úvěru), věrohodně, reálně, pravdivě a důraz by měl být dbán na přednosti produktu či služby a silné stránky podnikatelského konceptu či strategie.

Základní informace o společnosti, její cíle

V této části je důležité představení společnosti a jejího produktu či služeb. Nesmí být opomenuto uvedení názvu, sídla společnosti, předmětu činnosti, případně počtu zaměstnanců. Zmiňuje se zde firemní minulost, termín a důvod vzniku, případně převzetí firmy a dosavadní úspěchy a neúspěchy stávající společnosti. Jsou zde uváděny také údaje o finančním vývoji firmy a zdrojích jejího financování. Je možné zmínit i předpokládané výsledky, které budou detailněji popsány ve finančním plánu.

Popis poskytovaných služeb

Při popisu produktu či služby se začíná aktuálním stavem, termínu uvedení na trh, případně fáze vývoje, soustřeďuje se na jedinečné vlastnosti produktu či služby, případně na způsob, jak jsou chráněny, či jaká je jejich konkurenční výhoda, jaké jsou odlišnosti ve způsobu výroby, distribuce nebo marketingu. Na jednotlivé dílčí cíle se zpracovává strategie do budoucna. Měly by být dostatečně reálné, konkrétní, ale i motivující a to pro období dalších pěti roků.

Analýza trhu – charakteristika odvětví a konkurence

Důkladná analýza bývá klíčovým faktorem k budoucímu úspěchu nabízeného produktu či služby. Hlavní náplní je získávání informací o okolním

trhu, daném odvětví, konkurenci a ostatních vnějších složkách. Dostupné zdroje zahrnují statistické údaje, výroční zprávy a jiné údaje kvantitativního charakteru. Další informace lze získat pomocí nejrůznějších šetření, zejména pak dotazníků (osobní či elektronickou formou) či pohovorů. Díky kvalitní a vhodné analýze trhu má firma možnost například stanovit cílový trh, včetně cílových skupin zákazníků, cenové hladiny nabízených produktů, objemu nabízeného produktu, dále získává možnost analyzovat konkurenci (jejich podíl na trhu, sílu, nabízené množství, strukturu a ceny produktů), určit distribuční kanály (velkoobchod, maloobchod, osobní prodej). Z analýzy a porovnání s konkurencí a nebo minulostí získáme také možnost stanovení predikce fáze životního cyklu výrobku či služby, tedy i nutnosti její další inovace či dalšího vývoje, či předběžné stanovení úplného zastavení produkce daného produktu. Tyto faktory by měly sloužit ke stanovení poptávky po produktu na budoucím trhu. Zahrnuto by však mělo být např. i legislativní prostředí trhu, na kterém produkt firma hodlá nabízet, případně i geografická omezení, nebezpečí kurzových rozdílů, apod.

Marketingový plán

Pokud firma dokáže objevit mezeru na trhu, pokud dokáže analyzovat a správně definovat přání zákazníků, tedy jejich poptávku, může být její působení mezi ostatními konkurenty ziskové. Základem je tedy správně analyzovat potřeby trhu, cílové skupiny zákazníků, jejich možnosti, rozdělení, zájmy. Kouzlo marketingu spočívá v nalezení cesty k zákazníkovi (17). V případě zcela nové začínající firmy je marketing dvojnásobně potřebný, jelikož na trhu neexistuje o nové firmě žádné povědomí a je zapotřebí nějak potencionální zákazníky oslovit, případně doslova přebrat konkurenci na základě zajímavější nabídky, služeb, ceny, kvality, apod. Jinak je tomu samozřejmě u převzetí již stávající společnosti a nebo u franchisingové společnosti, kde je již nějaké jméno a povědomí v mysli zákazníka vybudováno.

Marketingový plán by měl obsahovat:

- marketingové cíle
- uvedení na trh
- stanovení ceny s orientací na největší zisk
- distribuční politika
- prodejní oddělení
- kalkulace prodejních nákladů
- podpora prodeje a reklama
- celková marketingová koncepce

Zaručeně základním nástrojem pro plánování marketingu je SWOT analýza, tedy základní analytická metoda sloužící k identifikaci silných a slabých stránek společnosti, potencionálních příležitostí a hrozeb. Podrobněji bude SWOT analýza definována v další části práce.

Finanční plán

Finanční plán by měl prokázat dostatečnou životaschopnost společnosti a konkrétního projektu, měl by obsahovat náklady a výnosy z připravovaného projektu, jeho návratnost a zdroje financování.

Mezi jednotlivé části finančního plánu patří:

- **počáteční kapitál, případně potřeba úvěru** - součet všech finančních a hmotných vkladů a majetku firmy, pomocí něž lze zjistit případnou potřebu úvěru
- **počáteční rozvaha** – veškerý majetek na straně aktiv a kapitál firmy na straně pasiv je zahrnut právě v počáteční rozvaze, která musí splňovat podmínky vyrovnanosti
- **plán nákladů** – základní vybavení firmy, provozní náklady, náklady na propagaci, marketing. Náklady se dají plánovat dopředu na jednotlivá období (měsíce, čtvrtletí, roky...)
- **plán tržeb** – jedním ze základních vodítek při plánování vývoje firmy

- **plán cash-flow** – tok příjmů a výdajů, který při kladné bilanci může zajišťovat solventnost firmy, její důvěryhodnost, finanční zdraví, schopnost hradit závazky
- **hodnocení plánovaných výsledků** – zejména pomocí nástrojů finanční analýzy, kde výsledky jsou důležité kromě majitele firmy také např. pro potencionální investory. Často používané jsou zejména ukazatele rentability (ukazatel výnosnosti investice), výpočet návratnosti (doba, za kterou se původní náklady vrátí) a nebo metoda čisté současné hodnoty (přesnější, ale náročnější ukazatel respektující faktor času).

Tyto finanční nástroje by měly být schopny detekovat případná rizika plánovaného projektu, kde by mohly být plánované projekty nevýnosné, zbytečně rizikové a nebo dokonce ztrátové.

Obchodní strategie

Tvorba kvalitní obchodní strategie a podnikatelského plánu samozřejmě nemusí vždy bezpodmínečně zaručovat podnikatelský úspěch. Vždy existuje také faktor rizika a to jak vnějších, tak vnitřních vlivů. Kvalitní volba strategie však může podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu podnikání. Důležité je však také mít na paměti, že podnikatelské prostředí není fixní a původní analýzy, cíle a strategie, které jsou obsažené v prvním návrhu obchodní strategie, je nutno po čase upravovat na základě aktuálního stavu poptávky a ekonomického prostředí. Máloukterá společnost v dnešní době se obejde bez inovací a to jak produktů a služeb, tak také kvalitní a promyšlené obchodní strategie (1). Jsou samozřejmě také společnosti, které mají pouze podnikatelský plán, ale jasná obchodní strategie a základní vědomosti o podnikání jim bohužel chybí. Jsou to zpravidla mladí lidé, kteří mají nápad, ale chybí jim potřebné zkušenosti s podnikáním a nebo lidé, kteří doposud pracovali pro nějakou společnost a snad vidina nezávislosti, samostatnosti, volnosti, či větších zisků, je přesvědčila, aby se osamostatnili a začali podnikat na vlastní zodpovědnost pod vlastním jménem nebo firmou. Mnohdy se právě

díky těmto jedincům na většině manažerských seminářů a konferencí uvádí obrovské číslo úmrtnosti nově začínajících podnikatelů či firem a to většinou již po prvním roce podnikání. Snad právě špatný podnikatelský záměr a nebo nejasná či nedostatečná obchodní strategie má za následek podíl těchto zanikajících společností.

1.11 Strategické plánování

Dá se říci, že strategické plánování je jednou z nejdůležitějších funkcí managementu, jeho nástroje a soubory pojmů se však objevili až na počátku 70. let. Jde o řídicí proces, jenž rozvíjí a udržuje životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi (6). Cílem strategického plánování je tedy vytvářet obchody a výrobky podniku tak, aby jejich kombinace zajišťovala vytyčené zisky a celkový růst společnosti. Strategické plánování také rozhoduje o tom, které jednotky mají být budovány a rozvíjeny, které mají být udržovány a které naopak mohou být ukončeny. Strategické plánování je založeno na logickém postupu vedoucího od definování cílů, přes analýzu současného stavu, současných i budoucích možností a omezení, až k návrhu optimálního způsobu vývoje, průběžném sledování a vyhodnocování vývoje s vývojem požadovaným.

1.12 Plánování, poslání, cíle

Poslání podniku by mělo definovat, na co se má společnost koncentrovat a zaměřovat ve své činnosti. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku. Společnost by měla existovat právě proto, aby dosáhla nějakých cílů a poslání. Poslání podniku je tedy dosáhnout těchto vymezených krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Definované cíle by však vždy měly odpovídat pravidlům „SMART“, což je soubor pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu efektivně definovat rámce či cíl projektu a navrhovaného řešení.

Struktura SMART pravidel:

- **S**pecific (specifické)
- **M**asurable (měřitelné)
- **A**ceptable (akceptovatelné)
- **R**ealistic (reálné)
- **T**imed (termínované v čase)

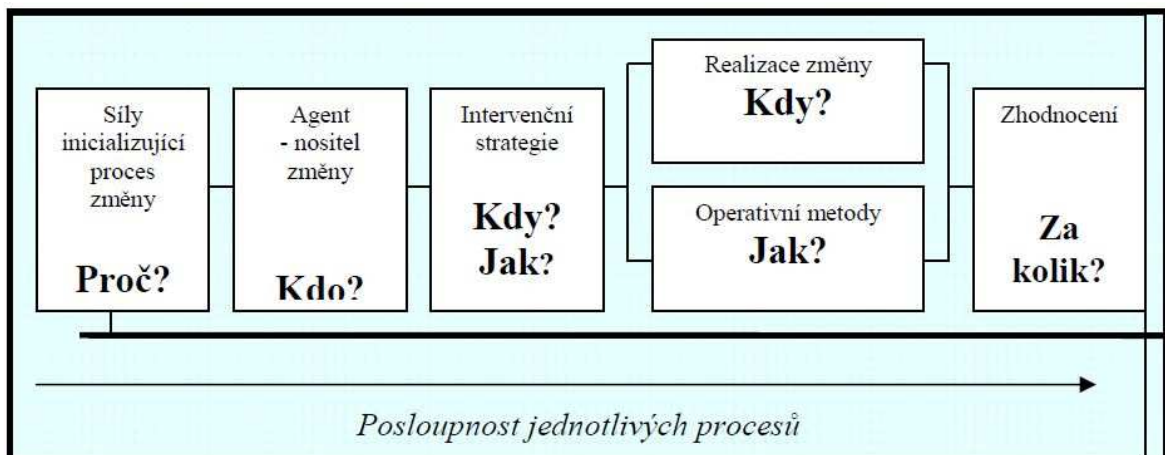
1.13 Lewinův model

Mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci patří Lewinův model, nazývaný také Lewinův třífázový model změn (20). Podle amerického sociálního psychologa Kurta Lewina má změna probíhat ve třech fázích:

- **Rozmrazení** – stávající pravidla a zvyklosti jsou rozmrazena (uvolněna)
- **Změna** – proběhne realizace invence (připravené myšlenky)
- **Zamrazení** – zafixování nových zvyklostí a způsobů

Na obrázku 5 je zobrazena posloupnost jednotlivých procesů řízení změny dle Lewinova modelu, které se dají považovat za důležité. Po zodpovězení těchto otázek může inovátor aplikovat navrhovanou změnu a následně vyhodnocovat její efektivnost a smysluplnost.

Obrázek 5 – Lewinův model



Zdroj: VACULÍK, J.: Řízení změn I.

Proces se dle Lewinova modelu rozpadne na etapy, která je popisována detailněji v množství dnešních moderních literatur (3):

1) Analytická etapa - V této etapě dochází ke zkoumání současného stavu ve společnosti.

2) Návrhová etapa - V této etapě je vytvořen model změny, který je všemi akceptován. Stanoví se agent změny a jsou určeny dílčí firemní procesy, které budou plánovanou změnou ovlivněny.

3) Realizační etapa - V této etapě dojde k provedení plánované změny.

4) Zpětnovazební vyhodnocení provedené změny - Na základě této etapy dojde k úpravě stávajícího změnového procesu nebo v případě pozitivních výsledků k tzv. zamrazení změny.

1.14 Metody snižování rizika

Jak jsme již doposud analyzovali a jak také každý ví, riziko existuje vždy a všude a ne vždy se mu lze jednoduše vyhnout. Rizikům čelíme každý den, každým svým počinem. Riziko se může skrývat i tam, kde bychom to vůbec nečekali. Jelikož jsme ale v procesu změny důsledně analyzovali možná rizika, jsme na ně jakýmsi způsobem připraveni. Nyní je však potřeba snížit riziko na minimum (nelze se mu nikdy vyhnout nebo ho zcela eliminovat). Některá rizika můžeme přesunout, jiná zadržet (retence rizika), někdy je zase lepší se riziku zcela vyhnout a nebo jej v rámci možností redukovat. Každé riziko je potřeba vyhodnotit dle individuální situace, vlastností rizika a nebo dle možných dopadů. Každé riziko má jinou míru a jiný dopad. Metody snižování podnikatelského rizika jsou výborně popsány v knize Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (15), která se přímo této problematice věnuje.

Zde je uvedeno několik metod snižování podnikatelského rizika:

- ofenzivní řízení firmy - potřeba dokonalého vedení managementu
- retence (zadržení) rizik – vědomě či nevědomě nejběžnější metoda
- redukce rizika – odstraňujeme příčiny a nebo zmírňujeme důsledky rizika
- transfer rizika – factoring, forfaiting, akreditiv, akontace, bankovní záruka, inkaso, využití zprostředkovatelů
- diverzifikace rizika – rozložit riziko na co největší základnu
- pružnost firmy
- sdílení rizika
- pojištění
- vyhýbání se rizikům
- získáváním dodatečných informací
- vytvářením rezerv
- metody operační analýzy jako nástroje ke snižování rizika
- postoptimalizační analýza
- metody síťové analýzy
- modely hromadné obsluhy
- prognózování
- metody snižování rizika při rozhodování vrcholového managementu

Všechny výše vyjmenované metody lze podrobně analyzovat, aplikovat na vlastní společnost. Je jistě hodnotné mít vůbec ponětí, jaké jsou metody snižování rizika a kde všude se i díky popisu těchto metod vlastně riziko může v podnikatelské praxi skrývat. Dále dopodrobna se však konkrétními body zabývat nebudu.

1.15 Vyhodnocení rizik

Na základě vlastního subjektivního pocitu by si každý manažer měl provést vlastní vyhodnocení rizik a to třeba pomocí tvorby jednoduché tabulky stupně dopadu při vyskytnutí problému a pravděpodobnosti vzniku rizika při konkrétních situacích (viz Tabulka 1 a Tabulka 2 níže).

Tabulka 1: Identifikace dle stupně dopadu „D“ rizika:

Hodnota	Dopad
1	Téměř zanedbatelný
2	Drobný
3	Významný
4	Velmi významný
5	Nepříjemný

zdroj: vlastní tvorba

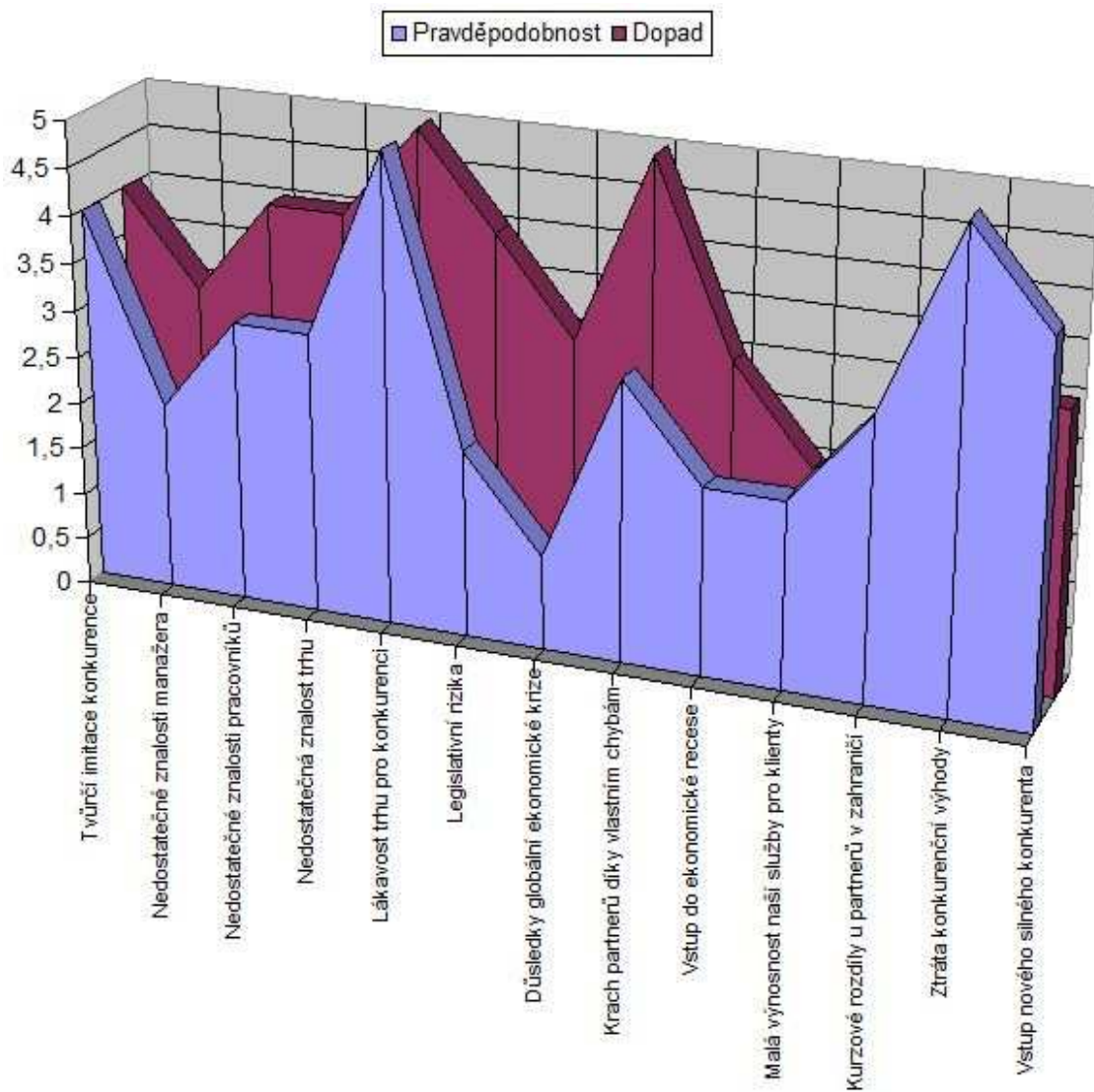
Tabulka 2: Velikost „P“ pravděpodobnosti rizika:

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu
1	Téměř nulové riziko
2	Výjimečně možné
3	Běžně možné
4	Pravděpodobné
5	Hraničící s jistotou

zdroj: vlastní tvorba

Z těchto informací můžeme poté sestavit mapu rizik, která nám může pomoci nahlédnout na projekt obecně a posoudit jeho celkovou rizikovost. Z mapy můžeme jednoduše také analyzovat vrcholy jednotlivých popsanych rizik a vyčíst případné hrozby. Na grafu 3 viz. níže lze analyzovat pravděpodobnost a dopad uvedených analyzovaných situací. Dané hodnoty byly uvedeny po implementaci reálných situací v mojí společnosti, na hodnoty viz. tabulka 1 a 2 výše.

Graf 3 - Mapa rizik



Zdroj: vlastní tvorba

1.16 Teorie nákladového managementu

Analýza hodnotového řetězce

Dovoluje nám identifikovat, které schopnosti firma „vlastní“, z čehož poté lze vybrat činnosti, které jsou význačné a klíčové. Zdrojem konkurenční výhody není podnik jako celek, ale právě množství samostatných činností, které podnik koná. Každá z těchto činností je zdrojem nákladů i možné odlišnosti, nabývající konkurenční výhodu pro společnost. Hodnotový řetězec zobrazuje transformaci

vstupů v podniku na finální výrobek, včetně jeho dodání zákazníkovi. Jeho smyslem je popsat jednotlivé činnosti z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty. Z těchto znalostí lze potom vycházet při restrukturalizaci procesů a činností ve firmě s cílem maximalizovat hodnotu při minimálních nákladech.

Činnosti se rozlišují na primární a podpůrné, které jsou dále rozvedeny v tabulce 3 níže. Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy činností:

- **primární procesy** – vývoj a výroba produktu, proces řízení poptávky, vyřizování objednávek
- **podpůrné systémy** – získávání a alokace kapitálu, získávání a zpracování informací, systém alokace a rozvoje lidských zdrojů
- **kontrolní systémy**, zabezpečování kvality

Nejprve je vždy potřeba analyzovat jednotlivé kroky daného procesu. Základem je tedy identifikovat hlavní a následně také podpůrné procesy, které mohou být zbytné a nebo nezbytné. Tímto rozdělením skupinu hlavních a nezbytných procesů postoupíme k rekonfiguraci, která směřuje ke zvýšení efektivnosti klíčových procesů, naopak zbytné procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty, je třeba z činností vypustit. Některé procesy či služby mohou být také výhodnější, pokud budou nakupovány či pronajímány od externích dodavatelů, jedná se tedy o využití stále populárnějšího outsourcingu.

Hodnotový řetězec se skládá z tzv. hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou důležité pro tvorbu konkurenční výhody, protože dle toho, jak budou činnosti vykonávány, bude se vyvíjet také ekonomika celého procesu a tedy náklady. Marže je potom rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností.

Tabulka 3 - Primární a podpůrné činnosti

Primární činnosti	Podpůrné činnosti
řízení vstupních operací (přejímání, skladování, rozdělování zásob, manipulace s materiálem)	obstaravatelská činnost (nákup vstupů – suroviny, zásoby, vybavení...)
výroba a provoz	technologický rozvoj (snaha zlepšit výrobní postup)
řízení výstupních operací (odvoz, skladování, fyzická distribuce ke kupujícímu)	řízení pracovních sil (nábor, najímání, výcvik, rozvoj a platy zaměstnanců)
marketing a odbyt	infrastruktura podniku (generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a nebo třeba řízení jakosti)
servisní služby	

Vazby uvnitř hodnotového řetězce jsou vztahy mezi způsobem provádění jedné hodnototvorné činnosti a náklady na konání jiné činnosti. Vzájemné vazby potom mohou vést ke konkurenční výhodě a to zejména díky jejich co nejlepšímu využití a koordinaci. Mezi tzv. vertikální vazby považujeme spolupráci mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovým řetězcem dodavatelů a distribučních cest. Další možností je ale také spolupráce s distributory, kde díky kvalitním vazbám a spolupráci lze celý proces zjednodušit a eliminovat tak zbytečné náklady navíc.

Snižování nákladů pomocí stavebnicové metody a hodnotové analýzy

Jako jedny z používaných metod pro nalezení konstrukčního řešení, úspory materiálu nebo práce či hledání rezerv, lze zařadit metody stavebnicové a nebo hodnotové analýzy (11).

Stavebnicová metoda

Stavebnicová metoda je velmi rozšířena v Japonsku, odkud také pochází. Spočívá ve srovnávání konstrukce a vlastností vlastního

a konkurenčního výrobku, přičemž hlavním cílem je nalezení takových konstrukčních řešení, které umožní právě snížení nákladů. Konkurenční výrobek je postupně rozebrán na nejjednodušší drobné součásti, u nichž se zjišťují rozdíly mající vliv na spotřebu vstupů zejména s důrazem na konstrukci, technologie a materiály. Podstatou je tedy zjištění souvislostí rozdílů u jednotlivých částí výrobku s náklady. Analýza v první řadě poukazuje na rozdíly, výhody a nevýhody jednotlivých konstrukčních řešení, ale v konečném důsledku může také sloužit jako dobré vodítko pro konstrukci výrobku tak, aby byly používány vždy ty nákladově nejoptimálnější postupy.

Obecně se uvádí několik aplikací stavebnicové analýzy:

- **dynamická** – aplikace v rámci montážního procesu
- **nákladová** – ohodnocení nákladů spojených s prodejem výrobku
- **materiálová** – zaměřeno na úspory jednicového materiálu a mezd použitím alternativního materiálu, povrchové úpravy, apod.
- **maticová** – analýza vlastních výrobků a jejich vzájemná standardizace. Cílem je snížení počtu vyráběných součástek a prevence zbytných nových dílů
- **procesní** – podobná maticové, jen cílem sledování nejsou součástky, ale procesy
- **statická** – nepoužívanější – srovnání charakteru vlastních výrobků s konkurenčními

Hodnotová analýza

Systematický přístup k hodnocení vlastností výrobku, který umožňuje definovat alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu výrobku, definovanou jako poměr užitečných vlastností a nákladů. Hlavní podstatou této analýzy je hledat možnosti snížení nákladů výrobku při současném zachování jeho vlastností, případně zlepšení vlastností při zachování stávající úrovně nákladů.

Cílové náklady lze pomocí této metody definovat díky dvěma cestám:

- identifikace zlepšení, která snižují náklady, ale neomezují funkčnost
- eliminace nepotřebných funkcí, které zbytečně zvyšují náklady

Součástí hodnotové analýzy je i tzv. funkční analýza, která spočívá v podrobné definici jednotlivých funkcí výrobku. Je prováděna zejména z důvodu zájmu o standardizování technických řešení jednotlivých funkcí u různých výrobků.

Snižování nákladů v praxi

Mnohdy je kalkulovaná cena oproti ceně reálně vypočítané stále neodpovídající a vzniká tak tzv. kalkulační mezera. Není však vždy možné tuto mezeru hned eliminovat pomocí dalšího snižování nákladů. V praxi často dochází k tomu, že náklady se snižují postupně i samy díky zdokonalování procesů, získání zkušeností a zručnosti. Mnozí dodavatelé se např. zavazují, že se budou náklady na stejnou službu meziročně snižovat (samozřejmě za předpokladu neměnných ostatních okolností), díky optimalizaci jejich vlastních výkonů.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 *Obchodní strategie společnosti a jejich rizika*

Změna obchodní strategie může znamenat pro naši společnost úspěch, pokrok, změnu k lepšímu, na druhou stranu ale špatně mířená změna může vyústit až v tragédii, úpadek firmy, ztrátu postavení na trhu, snižující se zisky. Proto je mnohdy dobré se nejdříve informovat, zaškolit a nebo inspirovat u jiných úspěšných firem a nebo manažerů. Rozborem vlastností úspěšných firem se dnes zabývá celá řada zahraničních i tuzemských autorů (11) a jsou na toto téma vedeny časté a rozsáhlé přednášky, semináře a diskuse. I já jsem se zúčastnil několika seminářů a kurzů s tématy „jak se stát dobrým manažerem“ a nebo „jak efektivně řídit společnost“. Existuje mnoho názorů a pohledů na věc, které jsem na těchto sezeních pochytil a mohl si je zkusit aplikovat do svojí praxe a nebo se nad nimi zamyslet. Řízení změn (tzv. change management) velmi těsně souvisí s problematikou řízení rizik a s metodami snižování rizik v podnikatelském prostředí (15). Neměli bychom v žádném případě ale zapomínat ani na rizika a jejich snižování. Riziko nikdy není možno eliminovat úplně. Je tu mnoho faktorů, které představují pro danou změnu nějaké riziko a mnoho z těchto rizik si ani před započítáním změny nemusíme vůbec připustit, což se projevilo i v mojí vlastní praxi.

2.2 *Analýza současného podnikatelského plánu*

Podnikatelský plán a obchodní strategie mojí společnosti JANTA s.r.o. byl zcela přepracován při převzetí společnosti pod naše vedení v roce 2008, byly doplněny nové předměty činnosti, které se oproti původní specifikaci (nákup zboží za účelem dalšího prodeje) výrazně pozměnil, podnikatelský plán byl schválen při valné hromadě jednatelů a až do roku 2011 byl aplikován v našem podnikání a předkládán bankovním institucím při žádostech o podnikatelské úvěry.

Obsahoval tuto základní osnovu:

- 1) základní informace o společnosti
- 2) představení firmy a její cíle
- 3) popis poskytovaných služeb
- 4) charakteristika odvětví
- 5) charakteristika konkurence
- 6) marketingový plán
- 7) organizace a řízení
- 8) finanční plán
- 9) rizikové faktory
- 10) vliv na životní prostředí
- 11) časový harmonogram
- 12) shrnutí, závěry obchodní strategie
- 13) přílohy

2.3 Formulace řešeného problému a současný stav

Moje firma navzdory krizi zaznamenala stejně jako v předešlých letech výrazný růst, přičemž zisk se každoročně zvyšuje. Tajemství úspěchu přikládám několika zásadním myšlenkám, které jsou dle mého názoru naprosto prosté, jednoduché a jen pouhým zamyšlením a přirozeným pohledem na věc musí každý schopný manažer dosáhnout stejného uvědomění:

- 1) **Dobový vývoj techniky** – stále větší zaměření na informační technologie. Společnosti stále více prodávají přes internet a stále více stavějí na svých webových stránkách, protože stále více lidí poptává služby a kupuje přes internet. Většina společností svoje webové stránky dnes nebere jen jako vizitku nebo dotváření vhodné image, ale také jako možný prodejní kanál pro své produkty a služby.
- 2) **Technická vzdělanost společnosti** – stále více populace umí pracovat s počítačem. Dokonce i spousta lidí v důchodovém věku už u počítače

sedává a vyřizuje si emaily a vyhledává informace na internetu. Mnozí z nich tak již nemají problém třeba i zaregistrovat si odběr novinek na email a případně i provést nějakou objednávku v internetovém obchodu. Navíc pro mnoho starších lidí je rozvoz pomocí nějaké balíkové služby až do domu daleko jednodušší, než kdyby si museli zajišťovat všechno sami. Další skupina lidí je většina konzumní společnosti, která disponuje stále menším podílem volného času na osobní nákupy v obchodech a kamenných prodejnách. Také služby stále více lidí vyhledávají přes internet.

- 3) **Prodej přes internet** – to je to hlavní, co dnes firmy využívají. Co si budeme namlouvat, webové stránky má už dnes každý, ať jednodušší a nebo krásné, pohyblivé, propracované. Firma může mít ale stránky sebelepší, ovšem mnohdy až po několika letech si majitelé těchto firem uvědomí, že je vlastně nevyužívají naplno, že přes ně neprodávají. Takže se více a více budují e-shopy a objednávkové weby.
- 4) **Sociální sítě** – fenomén dnešní doby. Mnoho lidí už má dnes zaregistrovanou nějakou sociální síť, ať už je to Facebook, Twitter, Google+ a nebo další, v Česku méně známé. Může to však velmi dobře sloužit (a již v dnešní době taky slouží), jako prodejní a komunikační kanál s koncovým zákazníkem. V podstatě je to tedy reklama zadarmo a navíc lidé tím, že sami diskutují, dělají práci za nás.
- 5) **Pozice ve vyhledávačích** – Například kominíka už lidé nehledají složitě přes známé, billboardy na silnicích a nebo rozdávané letáčky na ulicích. Sednou k internetu, kde většinou jako úvodní stránkou v prohlížeči je nějaký vyhledávač. Zde napíší nejčastěji to, co je zrovna napadne. A nutno uznat, že i v tomto doba velmi pokročila a lidé nežadávají například spojení „hledám kominíka“, ale spíše počítačově logičtější a dohledatelnější spojení „kominík Brno“. Dle našich statistik průměrně více než 70%

návštěvníků přichází na stránky uživatele přes vyhledávače právě díky vhodně zvoleným klíčovým slovům pro vyhledávače viz příloha 2.

- 6) **Dodatečné služby** – je důležité říci A, ale nesmí se zapomenout na to B. Mít tedy kvalitní stránky, které jsou ve vyhledávacích viditelné je jedna věc, která je někdy dostačující ke konečnému úspěchu. Pokud ale chceme opravdu vytěžit maximální efekt, měli bychom výše uvedené body splnit pro zákazníka všechny. Je tedy dobré mít stránky, mít na nich nějaký obsah, mít je kvalitní, bez chyb, samozřejmě i esteticky přijatelné, mít na nich nabízený produkt a nebo službu, být ve spojení s lidmi na sociálních sítích, v různých diskuzích, apod., čímž si zajistíme propagaci značky a také i stálou návštěvnost stránek, musíme být ve vyhledávacích vidět na naše hlavní zvolená slova a klíčová slovní spojení. Dodatečnou službou může být i další marketingová podpora a spolupráce. Ať už správa PPC kampaní, díky kterým cíleně přivádíme zákazníky na náš web, nově provozovaný tzv. retargeting návštěvníků stránek, marketingové poradenství a zastupování ve věcech ohledně internetové propagace, návrh marketingových kampaní a nebo i grafická tvorba propagačních materiálů, sestavení corporate identity apod.

Toto jsou tedy jednoduchým a krátkým shrnutím služby, které v rámci dlouhodobé spolupráce v oblasti internetového marketingu partnerům nabízím. Myšlenka je ale ještě trochu hlubší. Chtěl bych zejména poskytovat lidem službu a nikoliv produkt. Ten je až výsledkem nabízené služby. Byl bych rád, kdyby lidé věděli, že na marketing a všechno okolo mají mě a mé specialisty, na které se mohou spolehnout. Chtěl bych také, aby klienti sami přicházeli za mnou s požadavky na služby, které jim mohu nabídnout. Touto spoluprací jednoduše supluji veškerou činnost a služby, které si společnosti jinde museli kupovat a nebo pronajímat, nebo dokonce kvůli tomu živili a zaškolovali vlastní personál, se kterým stejně většinou nebyli spokojeni z důvodu nízké efektivity, nezkušenosti v dané oblasti a nebo vysokých finančních nároků na takového vlastního zaměstnance.

2.4 Analýza řízení nákladů

I přes neustálý rozvoj naší společnosti také nás konkurence a okolí nutí zabývat se náklady a snažit se je co nejlépe řídit, analyzovat a optimalizovat. Proto je důležité zajímat se také o metody analýz řízení nákladů. Důležité je dokázat tuto teorii aplikovat do praxe, implementovat konkrétní metody analýz a struktur. Je třeba si uvědomit, jaká jsou specifika konkrétní popisované společnosti, její možnosti, schopnosti, dovednosti, ale také materiální a technické vybavení, způsob přípravy projektů, styl poskytování služeb, apod. Je velmi důležité charakterizovat vlastní činnosti a dokázat je dle předchozích teorií a definic zatřídit. Poté lze podle teorie provést jakési zhodnocení a restrukturalizaci činností a procesů, definovat jednotlivé úspory a zjednodušení.

Analýza hodnotového řetězce ve vlastní společnosti

Základní rozdělení na primární a podpůrné činnosti zahrnuje výčet všech činností a aktivit společnosti a jejich správné rozdělení do daných dvou základních kategorií. Jak již bylo v předchozí kapitole vypsáno, každá z kategorií se dále dělí na hlavní (primární procesy), podpůrné procesy a kontrolní systémy.

Primární činnosti v naší společnosti:

- jako vstupní operace lze zařadit lidské zdroje. Pracovníci ve společnosti vytvářejí pomocí svých znalostí a zkušeností dané služby, jako jsou informační systémy, webové stránky, atd. Nepotřebují k tomu nakupovat žádný materiál, nepotřebujeme mít sklad a zásoby
- jako další vstupní operaci lze považovat např. nákup kreditu na internetové marketingové kampaně (např. do služeb Google Adwords, Etarget, Sklik, apod.). Ten se však také nikde neskladuje, je to pouze virtuální nakupovaná služba sloužící k podpoře prodeje při marketingových aktivitách společnosti

- výroba a provoz – to je v našem případě zejména práce programátorů s počítačem, používání programů umožňujících zhodnocení jejich znalostí a zkušeností, s cílem vytvořit produkt poptávaný klientem
- výstupní operací je například přesun systému na připravený zákazníkuv server, distribuce připravených dat, spuštění vytvořených procesů
- marketing a odbyt – zajištění propagace vlastních služeb, komunikace s klienty a nabízení poskytovaných služeb, prezentace vlastní společnosti na internetu, vytvoření vlastních www stránek s potřebnými informacemi
- servis – samozřejmostí je poskytnout zákazníkům potřebný servis – správa stránek, systémů, případně jen technická podpora v případě dotazů či požadavků na vylepšení. Důležité je vybudovat si důvěru u klientů, kteří se nebojí v případě dotazů či potřeby zeptat či vyžádat si technickou podporu a servis

Mezi podpůrné činnosti lze zařadit v mé společnosti tyto typy činností:

- nákup počítačů, na kterých programátoři pracují
- zajištění potřebného software
- zajištění vlastního informačního systému pro rychlý a kvalitní běh procesu a komunikace jak vnitrofiremní, tak komunikace se zákazníkem ze strany projektového manažera, programátora či grafika samotného a nebo vedením společnosti
- důležité je také zabezpečení internetového připojení
- údržba vlastního serveru pro provoz a testování pomocných a vývojových aplikací, zajištění potřebných systémů na odladění, evidování, hlídání a opravování případných chyb
- důležitou podpůrnou činností je řízení pracovních sil. V tom je největším pomocníkem právě vlastní informační systém, kde jsou evidováni všichni pracovníci, jejich schopnosti a znalosti a pracovní zaměření a také časové možnosti, případně dny volna a dovolené. Podle toho potom

mohu já a nebo projektový manažer přiřazovat dané pracovníky ke konkrétním projektům, které budou zpracovávat. Zpětně při případné reklamaci a nebo servisu lze také jednoduše dohledat, který pracovník má který projekt na starost a pověřit ho vyřešením daného požadavku či problému

- infrastruktura podniku a její řízení je další podpůrnou činností, která patří mezi potřebné činnosti ve firmě. Organizace práce, systémy odměňování, určování struktury společnosti, zajištění pracovních sil, nábor nových pracovníků, obsazení potřebných pozic a jejich zaškolení a další získávání zkušeností

Z těchto vyjmenovaných činností lze definovat nyní základní činnosti, jako je postupně náběr pracovníků, jejich zaškolení, nákup počítačů a potřebného vybavení k pracovní činnosti, marketingové aktivity potřebné k náběru nových klientů, komunikace a obchodní vyjednávání s nimi, domluvení kontraktu, zpracování požadavku klienta a následné předání a servis či technická podpora. To jsou všechno jistě nezbytné procesy.

Mezi zbytné procesy se dá na první pohled uvažovat např. o vlastním informačním systému, který vyžadoval nemalé náklady a úsilí všech pracovníků, systém na kontrolování projektů, junior manažeři (projektí manažeři), kteří mají za úkol především kontrolovat práci programátorů před předáním zákazníkovi. To by bylo vhodné většinou delegovat samotnému programátorovi, ale bohužel mnohdy to není proveditelné vzhledem k odbornosti a profesní slepotě vlastních programátorů. Naopak kontrolou junior manažerem před předání projektu klientovi zamezíme nechtěným chybám, které ještě nový systém může vykazovat a nedělá jistě dobré jméno naší společnosti. V dnešní době mezi zbytné procesy pro moji společnost považuji třeba navyšování výdajů do marketingu, jelikož naše výrobní kapacity jsou prozatím využívány na maximum a díky kontaktům na vlastní klienty a referencím o nové zákazníky nouzi nemáme. Navíc preferujeme dlouhodobou spolupráci pro méně klientů, nežli kvantitu na bázi desítek či stovek klientů.

Jednoduché úvahy ukázali, že nás tato strategie stojí méně sil a zajišťuje stabilní příjem, který dokáže pokrýt fixní i variabilní náklady a tvořit i určitou část zisku.

Snížování nákladů pomocí stavebnicové metody a hodnotové analýzy

Zejména stavebnicová metoda je zaměřena spíše na rozbor nějakého výrobku, hmotného produktu, který lze rozebrat na části a poté jednotlivé části hodnotit a srovnávat náklady na ně. Moje společnost se zabývá ale výhradně službami, kde se nesetkáváme ani se zbožím, ani s hmotnými produkty. Nicméně i služby lze rozložit na několik částí a ty lze analyzovat a hodnotit jejich náklady.

Stavebnicová metoda – aplikace v praxi

Použit se zde dá nejpoužívanější, tedy statická stavebnicová metoda hodnocení nákladů, kde je hlavním úkolem srovnávání jednotlivých částí produktu s konkurencí. Například webové stránky se skládají z několika součástí, které jsou včetně následujícího hodinového průměrného ohodnocení pracnosti vypsány v tabulce 4:

Tabulka 4 - Pracnost tvorby standardních webových stránek

grafický návrh stránek (design)	10 hod.
kódování stránek do html podoby, implementace grafického návrhu	15 hod.
naplnění stránek texty a obsahem, případně vytvoření vlastní databáze či propojení s jiným databázovým systémem	8 hod.
vytvoření vlastního správcovského systému na administraci údajů	25 hod.
implementace stránek na vlastní hosting, vytvoření emailových schránek a nasměrování domény na vlastní hosting	2 hod.
zaškolení klienta a předání projektu	2 hod.
Celkově hodinové náklady na jednotlivé části projektu	52 hod.

Při statickém srovnání stavebnicovou metodou s konkurencí lze porovnat např. s firmou, která dělá stránky levněji, než naše společnost, přičemž výstup musí splňovat podobné činnosti. Rozdíl je v přístupu či zpracování jednotlivých částí viz. tabulka 5:

Tabulka 5 - Pracnost tvorby webových stránek levnější konkurence

grafický návrh nedělají, nýbrž dají vybrat klientovi z jednoho z hotových návrhů od jiných grafiků na internetu a poté pouze koupí autorská práva k této již hotové grafice – přepočítány náklady na nalezení, schválení s klientem a zakoupení licence	3 hod.
kódování stránek – zakoupenou grafiku si nechají nakódovat pomocí outsourcingu od jiné společnosti, která má nižší náklady na zpracování (zaměstnání studentů, nižší fixní náklady, nulové náklady na marketing a propagaci, díky výhradní spolupráci s firmami na tvorbu webů apod.)	10 hod.
naplnění stránek obsahem – nechávají zcela na klientovi, který si přes redakční systém naplní i upravuje sám	1 hod.
vytvoření správcovského systému na administraci údajů – používají veřejný redakční systém, který je volně dostupný, avšak ne zcela modifikovatelný pro konkrétní potřeby zákazníka. Má tedy omezené možnosti a použití	15 hod.
implementace stránek na vlastní hosting, nasměrování domény – lze nelze ušetřit časové jednotky	2 hod.
zaškolení klienta a předání projektu – předání a zaškolení formou emailu s návodem na použití systému	1 hod.
Celkově hodinové náklady na jednotlivé části projektu	32 hod.

Rozdíl mezi našim systémem a systémem levnější konkurence je tedy významných a nezanedbatelných 20 hod. Při samotném zamyšlení je třeba si uvědomit, co náš klient preferuje. Pokud chce mít vlastní grafický návrh

stránek na míru a vlastní systém na míru, je potřeba, aby počítal s časovou náročností cca 52 hodin a tedy i s vyšší cenou. Pokud ale klient není náročný a preferuje zejména cenu, vybere si asi druhou, levnější společnost. Mnohdy se však druhá varianta klientovi prodraží, jelikož při dalším požadavku na změnu je potřeba předělávat větší množství stránek si systému, je třeba stejně vytvořit vlastní systém či naprogramovat vlastní modul do systému, udělat vlastní grafický návrh, jelikož ten zakoupený nesplňuje nové požadavky klienta.

Na druhou stranu však na trhu existuje mnoho dražších konkurentů. V čem spočívá cena jejich produktů a v čem jsou vlastně lepší, nežli my? Na toto má zřejmě každá strana jiný názor. Konkurenti mají například lepší reklamu (a samozřejmě také vyšší náklady), schopné obchodní zástupce, zajímavou obchodní strategii a nebo třeba jen lepší kontakty, které jsou mnohdy základem prodeje jakéhokoliv produktu. Existují ovšem také případy, kdy se však na cenu moc nehledí, jelikož jsou na projekt vyhrazeny nějaké peníze a tak agentura, která má webové stránky vytvořit, má volnou ruku a daný rozpočet, který nehledí na dané funkce. Dalším paradoxem jsou samozřejmě výběrová řízení a státní zakázky, projekty Evropské Unie a nebo sponzorované projekty. Zde jsou rozpočty na tvorbu webových prezentací a systému o mnoho řádů vyšší, nežli tvorba webových projektů pro samotné koncové zákazníky či menší společnosti, kde naopak mnohdy dost času strávíme jen vysvětlováním všech funkcí zákazníkovi, je zde občas až přemíra potřebné konzultace a úprav ze strany klienta a velký tlak na co nejnižší náklady a prodejní cenu ze strany klienta.

Hodnotová analýza – aplikace v praxi

Identifikace hodnot jednotlivých částí produktu při tvorbě www stránek už byla rozepsána v předchozím bodu. Nicméně hlavní podstatou hodnotové analýzy je hledat možnosti snížení nákladů výrobku při současném zachování jeho vlastností, případně zlepšení vlastností při zachování stávající úrovně

nákladů. Jak tedy snížit náklady se zachování současné kvality námi nabízených služeb? Jsou to například přidané hodnoty pro zákazníka, které mají pro nás nulové dodatečné náklady a nebo téměř nulové. Může to být například poskytování hostingu pro www stránky zdarma, jejich nastavení, převedení na tento server a následné provozování. Pokud máme vlastní server se standardním prostorem, můžeme na něj umístit velmi mnoho jednotlivých webstránek, takže dodatečné náklady jsou téměř nulové, zato pro klienta je úspora značná a hlavně paušální, nikoliv jednorázová, jelikož standardní cena takového hostingu se může pohybovat v řádech např. tisíců ročně. Další zvýšení kvality může spočívat například v automatických zálohách systému, což může v jistých případech ušetřit mnoho nákladů na znovuobnovení dat z databáze a nebo čas vložený do opětovného naplnění stránek. Je to jakási přidaná hodnota pro zákazníka, vyšší kvalita daného produktu, kdežto pro nás je to jen otázka naprogramování nějakého zálohovacího skriptu, který se poté bude moci implementovat všem klientům bez dodatečných nákladů navíc.

2.5 Úroveň hospodaření při současné obchodní strategii

Jedním ze základních aspektů úspěšné obchodní strategie společnosti je jistě dosahování zisku. Při tomto rozboru se je třeba se řídit především čerstvou výsledovkou za rok 2011 a dalšími finančními ukazateli, viz příloha 3.

Výsledek hospodaření minulého období

Náklady

Největší část nákladů se skládá z účtu 518 – Ostatní služby, téměř 1,5 mil. Kč, z čehož je významná část především za námi pronajímané služby formou outsourcingu. Jde tedy o náklady na externí programátory, kteří pracují na živnostenský list, grafici a nebo herci či umělci najímání na různé akce. Nicméně nakupujeme pro naše klienty i různé služby jako je reklama, reklamní

bannery či různé další zviditelnění na internetu. Tento účet a tyto náklady se tedy stávají velmi významným zdrojem výnosů za celkové provedené služby.

Ve výši 1,35 mil. Kč za rok 2011, tedy jen o něco méně, než účet ostatní služby, jsme vynaložili za mzdové náklady. V našem případě jsou to tedy především dohody o provedení práce, které byly vyplaceny po řádném zúčtování odpracovaných hodin našim zaměstnancům. Mzdové náklady jsou taktéž významnou složkou sloužící ke generování zisku, bez zaměstnanců by samozřejmě veškerá činnost nemohla být prováděna.

Třetím a posledním významným účtem co se hodnoty výše týče je spotřeba materiálu ve výši téměř 1 mil. Kč. Při zabezpečování outdoorových aktivit, ale i dalších služeb, které nabízíme, je potřeba zajistit nemalé množství materiálu, který slouží k provozování dané služby a nebo obecně k provozu činnosti společnosti. Z celkové sumy nákladů zhruba 4,4 mil. Kč tyto tři účty dohromady vyšplhaly na téměř 3,8 mil. Kč, což je velmi významná část nákladů.

Další náklady sestávali zejména z cestovného, náklady na opravy a udržování, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, apod.

Výnosy

Výnosová část za rok 2011 v celkové výši 4,5 mil. Kč se skládá z převážné části z příjmů za tržby z prodeje služeb, což potvrzuje, že jsme obchodní společnost zabývající se pouze poskytováním služeb, jak již bylo psáno v části představení společnosti.

Výsledek hospodaření

Celkově jsme tedy v roce 2011 hospodařili se ziskem, jelikož po odečtení nákladů od výnosů vznikl rozdíl cca 130 tisíc Kč, což je právě velikost zisku. Je to částka očekávaná, každoročně mírně rostoucí. Zásadní je ale také to,

že se nakoupilo za rok 2011 spoustu nového materiálu sloužícího právě k provozování různých činností a služeb, díky kterým budeme moci i v následujících letech zajistit kvalitní služby a tím samozřejmě oslovit větší množství zákazníků a generovat větší výnosy. Hospodářská krize na naši společnost velký dopad neměla, i v této době jsme dokázali najít alternativy, které byly pro klienty zajímavé a tak jsme žádný propad zisků oproti odhadovanému dlouhodobému plánu vývoje společnosti nezaznamenali.

Rozbor dlouhodobého majetku, pracovního kapitálu a zdrojů financování

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tvořen jen hmotným majetkem. Nehmotným a finančním majetkem naše společnost nedisponuje. Dlouhodobý hmotný majetek představuje především automobily společnosti a další majetek se životností delší než rok a hodnotou přesahující 40 tisíc Kč. Tento majetek se také dle příslušných skupin a metod postupně odepisuje. Oproti loňskému roku vzrostla položka dlouhodobého hmotného majetku o 84 tisíc z původních 298 tis. Kč na stávající 382 tis. Kč. Toto je způsobeno nákupem dalšího vozu do firmy.

Pracovní kapitál

Krátkodobé pohledávky za rok 2011 evidujeme ve výši cca 1 mil. Kč, což je velmi významná částka, navýšená o více než 300% oproti minulému období (300 tis. Kč). Může to značit obecně špatnou hospodářskou situaci a nebo nedůkladné vymáhání našich pohledávek vůči klientům. Nicméně bohužel i my jsme byli mnohdy nuceni přistoupit na práci „na dluh“, jak je již téměř ve všech odvětvích dnes zvykem. Důležité je zde spolupracovat jen se silnými a spolehlivými partnery, kteří svým závazkům nakonec dostojí. V případě stále se navyšujících pohledávek a chybějícího kapitálu je samozřejmě možné využít tzv. factoring od nějaké ze společností zabývající

se těmito službami. Pohledávka je potom od této společnosti vyplacena na náš účet s určitým poplatkem za následné čekání na úhradu.

Zásoby máme stále stejné, nepracujeme s nimi a jelikož nejsme výrobní podnik, nepotřebujeme udržovat nějaké zásoby pro potřebu výroby a zpracování. Krátkodobý finanční majetek je v naší společnosti tvořen zejména penězi na pokladně a na bankovním účtu. Cennými papíry ani velkým množstvím cenin nedisponujeme. Stav tohoto účtu je 122 tis. Kč, což je nárůst z minulého období, kdy zde bylo 32 tis. Kč.

Krátkodobé závazky se nám také oproti minulému období navýšili a to konkrétně z původních 143 tis. Kč na nynějších 615 tis. Kč, což ukazuje, že i my jsme nuceni platit se zpožděním naše závazky vůči dodavatelům, jelikož máme vysoké pohledávky za provedené služby vůči našim odběratelům.

V rozvaze je taktéž zobrazen náš úvěr na provozní činnost, který je ve výši 243 tis. Kč a je postupně splácen. Je zde zahrnut také další úvěr na koupi automobilu, který byl uzavřen s úvěrovou společností a je taktéž pravidelně měsíčně splácen.

Výpočet pracovního kapitálu:

(krátkodobé pohledávky – 1060 tis. Kč + zásoby – 80 tis. Kč + krátkodobý finanční majetek – 122 tis. Kč) – (krátkodobé závazky – 615 tis. Kč + bankovní úvěry a výpomoci – 243 tis. Kč) = **404 tis. Kč**

Zdroje financování

V dnešní době je naše společnost téměř oddlužená, vyjma úvěru na automobil, který je postupně splácen z úvěru, který díky naší bonitě nebyl nijak výrazně nevýhodný. Samozřejmě u většiny zdrojů financování je potřeba počítat s placením úroků, které jsou dodatečným nákladem. Nicméně platí zde

většinou pravidlo, kde každá investice by se měla několikanásobně vrátit a takto se snažíme kalkulovat v naší společnosti i my.

Výpočet poměrových ukazatelů a jejich zhodnocení

Celková zadluženost

celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva

celková zadluženost = 1396 tis. Kč / 1565 tis. Kč

celková zadluženost = 0,89201 = 89,2%

Doporučená hodnota pro ukazatel celkové zadluženosti je 50%. Při této úrovni bychom v případě snahy o uhrazení všech závazků museli prodat polovinu celkových aktiv. Celková zadluženost naší společnosti se zdá až hrozivá – 89,2%, což je dáno vysokou mírou cizích zdrojů, v našem případě zejména závazků, které máme ve vysoké výši z důvodů výše zmiňovaných. Nicméně při postupném splácení závazků díky úhradám našich pohledávek se bude tato míra výrazně snižovat a již v prvním kvartálu roku 2012 se snížila tato částka závazků o více než polovinu a tak také reálné procento celkové zadluženosti se výrazně přiblížilo doporučeným 50%.

Míra samofinancování

Míra samofinancování = vlastní zdroje krytí / celková aktiva

Míra samofinancování = [vlastní kapitál (169 tis. Kč) + hospodářský výsledek (130 tis. Kč)] / celková aktiva (1565 tis. Kč) = 0,191 = 19,1%

Úrokové krytí

úrokové krytí = zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky

úrokové krytí = zisk před zdaněním a úroky (130 tis. Kč) / nákladové úroky (40 tis. Kč) = 3,25

Celkově náš ukazatel tedy pod číslo 3 neklesnul, nicméně stále společnost vykazuje velké úroky za úvěry a nízký zisk ve vzájemném poměru. Předpokládáme ale, že zisk společnosti poroste a současně bude v tomto roce splacen zbytek úvěru na automobil a materiál potřebný k provozování outdoorových aktivit.

Podkapitalizování

podkapitalizování = (dlouhodobé závazky + vlastní jmění) / stálá aktiva

podkapitalizování = [dlouhodobé závazky (538 tis. Kč) + vlastní jmění (169 tis. Kč)] / stálá aktiva (382 tis. Kč) = 1,85

Tento výsledek je dle výchozí definice uspokojující a není tedy podkapitalizovaná ani překapitalizovaná.

Běžná likvidita

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

běžná likvidita = oběžná aktiva (1183 tis. Kč) / krátkodobé závazky (615 tis. Kč) = 1,923

Tento výsledek je tedy také plně odpovídající obecným doporučením.

Pohotová likvidita

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

pohotová likvidita = [oběžná aktiva (1183 tis. Kč) – zásoby (80)] / krátkodobé závazky (615 tis. Kč) = 1,79

Ukazatel je víceméně stejný jako výsledek ukazatele běžné likvidity, jelikož jak již bylo výše zmíněno, naše společnost nemá téměř žádné zásoby, kterými disponuje a to z toho důvodu, že našimi produkty jsou zpravidla služby.

Peněžní likvidita

okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

**okamžitá likvidita = finanční majetek (58 tis. Kč + 63 tis. Kč + 122 tis. Kč) /
krátkodobé závazky (615 tis. Kč) = 0,395**

Nízká míra tohoto ukazatele opět naráží na velkou míru závazků, které v loňském roce nebyly uhrazeny.

Cash flow likvidita

cash flow likvidita = cash flow z provozní činnosti / krátkodobé závazky

cash flow likvidita = cash flow z provozní činnosti [130 VH + 95 Odpisy - (1060-300) Pohledávky + (538-230) dlouh. závazky + (615-143) krátkod. závazky] / krátkodobé závazky (615 tis.) = 0,398 = 39,8%

Ukazatel tedy ukazuje téměř přesně doporučených 40%.

Obrat celkových aktiv

obrat celkových aktiv = tržby / průměrná celková aktiva

obrat celkových aktiv = tržby (4490 tis. Kč) / průměrná celková aktiva (1565 tis. Kč) = 2,86

Obrat hmotného investičního majetku

obrat HIM = tržby / HIM v zůst. cenách

obrat HIM = tržby (4490 tis. Kč) / HIM v zůst. cenách (382 tis. Kč) = 11,75

Obrat pohledávek

obrat pohledávek = tržby / průměrné pohledávky

obrat pohledávek = tržby (4490 tis. Kč) / průměrné pohledávky (1060 tis. Kč) = 4,235

Doba obratu pohledávek

$$\underline{\text{doba obratu pohledávek}} = 365 \text{ dnů} / \text{obrat pohledávek (4,235)} = 85,478 \text{ dní}$$

Ukazatel tedy ukazuje, že pohledávky jsou průměrně spláceny za dobu 85 dní, což je při standardní 14ti denní splatnosti více než alarmující výsledek dokazující neschopnost odběratelů služeb splácet včas svoje závazky.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

$$\underline{\text{ROA}} = \text{hosp. výsledek} / \text{aktiva}$$

$$\underline{\text{ROA}} = \text{hosp. výsledek (130 tis. Kč)} / \text{aktiva (1565 tis. Kč)} = 0,083 = 8,3\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\underline{\text{ROE}} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\underline{\text{ROE}} = \text{čistý zisk (130 tis. Kč)} / \text{vlastní kapitál (169 tis. Kč)} = 0,769 = 76,9\%$$

2.6 SWOT analýza

Dělat a nebo nedělat změnu? Důležité je moci se opřít o výsledky nějaké analýzy. Zejména v marketingu je velice známá analýza pro analýzu silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) (21). Tato analýza by měla být důkazem toho, že plánovanému projektu a nebo změně obchodní strategie v našem případě, opravdu rozumíme, uvědomujeme si všechny silné a slabé stránky, všechny hrozby a úskalí. Při nabízení nové služby budeme muset klienta přesvědčit o výhodnosti investice a vysvětlit mu všechny pochybnosti, které sám, nebo po konzultaci s jeho přáteli, spolupracovníky a odborníky, vznese. Bude se snažit všechna naše popisovaná pozitiva zpochybnit, bude mudrcovat a hledat mouchy všude tam, kde bychom je nečekali. Proto není radno ani zakrývat žádné negativa a nebo nepříznivé aspekty trhu, jako je například

konkurence, cenová politika, vstupní bariéry, investor je určitě objeví a co hůře – bude to potom vypadat tak, že na ně přišel on a ne my. Potom to bude působit přinejmenším neprofesionálně. Proto je lepší zachovat se naopak maximálně profesionálně a vystihnout všechna rizika z projektu vyplývající. Důležité je nebát se přiznat tato rizika a nastítnit způsob, jak se s nimi vypořádáme, prostě ukázat, že máme řešení. Dobré je také své tvrzení o výhodnosti investice podložit nejrůznějšími statistikami, grafy, věrohodnými zdroji.

Silné stránky - Strengths - S

Změna naší obchodní strategie má hned několik silných stránek. Jednou z nich je určitě odlišení od konkurence a získání konkurenční výhody, náskoku. Tím, že náš klient bude mít službu, kterou ostatní konkurence dnes nepovažuje za důležitou a nebo rentabilní, tato služba bude kvalitní a přinese klientovi zviditelnění a nové obchodní případy, zvýší se jednak zisk tohoto klienta a jednak se mu zaplatí samotné náklady této služby. Hlavní myšlenkou marketingového zastoupení společnosti (hlavním bodem změny obchodní strategie firmy), je totiž nikoliv úspora pro firmu, nikoliv služba za nízkou cenu, ale naopak služba, díky níž bude klient schopen zvýšit své zisky, bude v okolí svého působení více známý, bude mít daleko vyšší návštěvnost na svých webových stránkách, které mu prodávají a nebo stabilizují jeho image. Jde v podstatě o jistou odlišnou formu reklamy a propagace společnosti. A ta je v dnešní době vysoké konkurence právě tou silnou stránkou.

Slabé stránky - Weaknesses - W

Samozřejmě, že změna obchodní strategie může mít i slabé stránky. Jednak to může znamenat neefektivitu naší služby z pohledu hospodářských výsledků společnosti, kdy náklady na tuto službu pro určitého klienta v určitém regionu, převyšují výnosy z této služby. Je proto zapotřebí se maximálně věnovat lokálnímu trhu, specializovat se na prostředí našeho klienta, věnovat

mu maximální pozornost a sledovat jeho přání a představy, vést si průběžné analýzy a statistiky, abychom mohli zavčas přesunout aktivity do směrů, které jsou pro klienta prospěšné. Slabou stránkou může být také geografická rozdílnost mezi naší firmou a např. klientem z východu Slovenska, kde jsou jiné poměry, jiné aktuální stavy poptávky a nabídky, různá koupěschopnost obyvatel. Je potřeba proto dohledávat neustále potřebný počet informací z tohoto regionu, abychom byli schopni suplovat naši nepřítomnost přímo v daném regionu. Další slabou stránkou může být také decentralizace našich služeb, kdy jeden specialista se stará např. o deset různých klientů, přičemž každý klient může mít jiný podnikatelský záměr, jiné strategické cíle a dá se říci, že moje firma tak má velmi složitý úkol asimilovat se do těchto všech prostředí, aby dokázala klientovi maximálně porozumět a přinést mu maximální užitek a efekt nabízené služby. Není to prostě jako tvorba www stránek, kde jedinou hrozbou může být snad jazyková odlišnost. Je potřeba s klientem daleko více komunikovat, daleko více se zajímat o prostředí, ve kterém podniká, o jeho požadavky, přání, atd.

Příležitosti - Opportunities - O

Příležitostí v tomto odvětví služeb je taktéž mnoho. Určitě je možno získat nové klienty, kteří uvidí reference po nějaké době spolupráce s našimi dosavadními klienty. My se ale chceme zaměřit trošku na jiný strategický cíl a to spolupráce s vybranými partnery v úzkém kruhu, ale v co nejširším rozsahu. Ponaučení jsem si zde vzal z Paretova pravidla zmíněného v teoretické části práce. Zde vidím tedy velkou příležitost velmi dlouhodobé a úzké spolupráce s vzájemně pohodovými partnery, kteří vidí pozitiva vzájemné spolupráce stejně, jako jej vidím já. Jde v podstatě o jakousi formu outsorcovaných služeb. Pokud budu svoji službu vykonávat kvalitně, bude přinášet svůj užitek. Pokud bude přinášet užitek, bude zvyšovat klientovi zisk. Pokud mu bude zvyšovat zisk, bude zvyšovat zisk i mě a to díky dlouhodobé a jisté spolupráci.

Hrozby - Threats - T

Stejně jako je v rychle se rozvíjejícím světě marketingu a informačních technologií mnoho příležitostí, existuje také mnoho hrozeb, které při nabízení nové služby nelze opomenout. Příkladem může být vstup nové konkurence do odvětví. Může stejnou službu vykonávat lépe než my (díky geograficky větší zkušenosti, nabídce širších služeb, nižší ceny, apod.), může také investovat výrazněji více do reklamy a tak pro sebe i svoje klienty může dosáhnout konkurenční výhody. Hrozbou může být ale také vliv cizích společností a činitelů, jako např. změna vyhodnocování kvalit stránek od vyhledávačů, které mohou začít hodnotit stránky dle zcela jiných kritérií a my najednou nebudeme moci garantovat naše umístění ve vyhledávačích. Na trh může přijít také nějaký nástroj, který bude naši práci schopen nahradit a pro klienta bude tak rychlejší a výrazně levnější použít právě je namísto našich služeb. Je proto nutné neustále sledovat vývoj trhu a neuspokojit se s momentálními dobrými výsledky a konkurenční výhodou. Určitě je dobré intervenovat určité síly do odvětví CI (Competitive intelligence (13)) – tedy odvětví, kde velice pečlivě sledujeme vývoj, činnost a nabízené služby naší konkurence. Zanedbáním této činnosti se pro nás může kdykoliv jakákoliv činnost konkurence a nebo prostředí, ve kterém podnikáme, stát hrozbou.

2.7 SLEPT analýza

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí (7). Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- **social** – sociální hledisko
- **legal** – právní a legislativní hledisko
- **economic** – ekonomické hledisko
- **policy** – politické hledisko
- **technology** – technické hledisko

Tato analýza představuje širší pohled na prostředí státu, regionu, kraje, či obce, které samozřejmě není vždy stabilní a mění se. V rámci této analýzy se nezabýváme pouze současnou situací, ale věnujeme se také otázkám vývoje do budoucna. Při aplikaci této analýzy na změnu obchodní strategie naší společnosti je třeba brát ve zřetel jak současný a budoucí vývoj obyčejných kupujících (klientů společností, pro které pracujeme), tak i našich klientů napřímo.

Sociální hledisko (sociální faktory) – S

<p>Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení)</p>
<p>Předpokladem je stagnující a nebo mírně rostoucí populace, dle mého názoru bude však do budoucna více lidí spíše podnikat, nežli se spoléhat na zaměstnání pod zaměstnavatelem. To bude znamenat vyšší poptávku po našich službách</p>
<p>Zřejmě čím dál více firem, ale hlavně i menších podnikatelů bude chtít svoje služby propagovat na internetu. Díky neustále narůstající konkurenci budou také chtít být co nejvíce zviditelněni a poptávka po dodatečných službách, jako např. SEO optimalizace bude jistě růst výrazněji, než poptávka po samotné tvorbě www stránek</p>
<p>Geografické rozložení není u námi nabízených IT služeb žádným problémem. Překážkou není jakákoliv lokalita na světě, kde je přístup k internetu, přes který službu navrhujeme a provozujeme</p>
<p>Makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti/nezaměstnanosti)</p>
<p>Dle mého názoru budou společnosti v budoucnu stále důkladněji přerozdělovat svůj příjem a stále více se budou snažit všemožně ušetřit. Proto tím, že chceme nabídnout tolik v dnešní době populární službu outsourcingu a navíc v neotřelé oblasti marketingových aktivit, máme dle mého jedinečnou myšlenku, která zatím nemá na trhu moc konkurenci</p>

Obyvatelstvo také stále více šetří a to ať z důvodů světové krize a nebo jiných důvodů. Nabídka produktů a služeb je dnes tak obrovská, že lidé si mnohdy až přespříliš vybírají, než koupí. Díky internetu jsou schopni jednoduše vyhledat a nebo dokonce i porovnat jednotlivé ceny od produktů a nebo služeb, což se mnohým, kteří v tomto vyhledávání nejsou, může stát osudným. My máme s naší službou v této oblasti ale opět výhodu

Sociálně-kulturní aspekty

(životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika)

Životní úroveň obyvatel dlouhodobě roste (22), měla by tedy růst i jejich kupní síla, schopnost vydělávat a utrácet a tím tak držet ekonomiku v pohybu. Nemyslím si tedy, že bychom se museli obávat nějaké zásadní změny ve vývoji poptávky po této službě.

Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti

(dostupnost potencionálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí)

Počítačově gramotných pracovních sil je stále více a odborníků na moderní počítačové programy, programovací jazyky a grafické editory je v dnešní době spousta. Stále narůstá počet středních a vysokých škol, vzdělávacích institucí a soukromých školení, kde se lze v požadovaných vlastnostech zdokonalit

Věřím, že odborníci, zaměřeni striktně na tuto oblast by našli jistě uplatnění. V případě mých odborníků je k dosažení potřebné kvalifikaci potřeba mnoho času na zaškolení a zaučení pracovníka, investice do jeho potřebného vzdělání pomocí různých školení a nebo ztráty z časových prodlev pracovníka při nesprávném a nebo zdlouhavém řešení problému

Legislativní faktory – L

Existence a funkčnost podstatných zákonných norem

(daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek – BOZP...)

<p>Legislativní faktory a rizika změny zákona jsou vždy opodstatněná, jelikož se nyní nacházíme v době různých reforem. Toto odvětví je našťastí neškodným pomocníkem naší ekonomiky a díky internetu se naopak vše usnadňuje a i legislativa tuto metodu propagace podporuje</p>
<p>Daňové zákony jsou stejné pro všechny druhy služeb, které nabízíme, pokud se tedy daň sníží/zvýší, bude se to týkat obecně všech, včetně konkurence.</p>
<p>Rizikem by však mohla být právní úprava tohoto druhu podnikání, kdy by se např. tato živnost oddělila od současné formy volné živnosti a stala se živností vázanou, s nutností nějaké koncese apod. Potom by pro řadu poskytovatelů (konkurentů), mohl být problém tyto služby dále v dané zemi nabízet.</p>
<p>Nepřipravená a nedokonalá legislativa</p>
<p>Myslím si, že nepřipravená a nedokonalá legislativa má spíše vliv obecný, tedy celkově na společnost, nežli konkrétně na náš obor, ve kterém aplikujeme změnu obchodní strategie. Samozřejmě na daném trhu může panovat nejistota a nerozhodnost, strach z nehotových a navrhovaných změn, apod.</p>
<p>Další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva)</p>
<p>Téměř vždy jsou naše služby definovány smlouvou. Pokud nebude jedna strana plnit požadavky a podmínky plynoucí ze smlouvy, bude se zřejmě druhá strana chtít o svoje práva, nároky a nebo proinvestované peníze soudit. Vymahatelnost práva je tedy všeobecně důležitá, nevidím však v konkrétně námi nabízené službě důvod, proč bychom do tohoto stádia měli někdy dospět</p>
<p>Velkým rizikem v poskytované službě může být poskytovaná služba SEO optimalizace s garancí umístění na první stránce ve vyhledávačích. Při nesplnění tohoto tvrzení do tří měsíců od podepsání smlouvy, má klient nárok na vrácení celé kupní částky. Proto je třeba tomuto vynakládat maximální úsilí a vhodně již na začátku analyzovat situaci, zda jsme vůbec schopni podstoupit toto riziko garance</p>

Ekonomické faktory – E

Základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu)
Inflace nedosahuje žádných extrémů (23), proto bych se nebál prozatím ani žádné cenové destrukce mnou nabízených služeb
Měnová stabilita může hrát velmi rizikovou roli v době, kdy je měna EURO nestabilní a budoucnost Měnové unie nepříliš jistá. Zvláště tedy při vývozu služeb do zahraničí (pro nás zejména Slovensko) je třeba s rizikem změny kurzu měn počítat
Přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů)
Náklady na změnu obchodní strategie jsou mizivé, díky tomu není třeba žádných půjček a riziko se tak výrazně snižuje
Díky otevřenosti a současným možnostem bankovního systému není problém mít účet v cizí měně a nebo si přímo třeba založit účet v dané zemi, kde obchodujeme, abychom nemuseli provádět zahraniční bankovní operace
Díky finanční nenáročnosti našich služeb není třeba ani ze strany klienta žádných úvěrů a půjček, vždy je schopen tyto částky platit průběžně v dohodnutých splátkách
Daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení)
Při vývozu služeb do zahraničí je potřeba se ujistit o správném způsobu zdanění. Bohužel je zde riziko špatného evidování, počítání či placení daní a proto mohou být s tímto spojeny dodatečné náklady na daňového poradce
V případě vývozu zboží a služeb do zemí Evropské Unie je vydán zákon na zamezení dvojího zdanění (24), v případě třetích zemí je už situace složitější
Rizikem pro vývoz těchto služeb mohou být samozřejmě různé restriktce vydané státem. Příkladem může být zavedení cel a nebo dodatečných daňových zatížení na naše produkty a služby ze zahraničí a nebo třeba také

podpora domácího trhu formou různých zvýhodnění, která naše služby bude naopak znevýhodňovat a ztěžovat nám tak působení na trhu

Politické faktory – P

Hodnocení politické stability

(forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci)

Také stabilita a změny ve vládě, momentální postoje vládních stran a nebo politiků mohou zasahovat do rozhodování o zavedení služeb do dané země a nebo působení v dané oblasti. Naštěstí je politická situace v zemích, kde provozujeme naše služba relativně stabilní a snad momentálně nehrozí ani žádný zásadní politický převrat. V případě nestabilních zemí (v posledních měsících také např. Lybie, Egypt, Sýrie, apod.) je zde samozřejmě velké riziko v nemožnosti zavést do této země novou službu a nebo ji zde dále provozovat

Politicko-ekonomické faktory

(postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu)

Větší společnosti se samozřejmě ohlížejí po levné pracovní síle v různých oblastech a zemích, po vhodné zemi, která je přívětivá pro investice formou různých dotací, podpůrných programů, atd. Naše společnost však zatím patří mezi menší společnosti, zabývající se především domácím trhem a oblastí internetových služeb

Hodnocení externích vztahů

(zahraniční konflikty, regionální nestabilita)

Jak již bylo zmíněno výše, nestabilita země může hrát velkou roli podnikání a plánování výroby a služeb, rozvoje společnosti. Zahraniční konflikty s některou zemí mohou zabránit obchodním možnostem v této lokalitě, stejně tak i regionální nestabilita může znamenat různou úspěšnost nabízených služeb v různých oblastech a je nutné je sledovat a zaměřit se na ně

Politický vliv různých skupin

Prosazované názory a náměty některých skupin v dané zemi mohou být také kritické a představovat riziko. Ať už jde o náboženství, politiku, rasové menšiny, apod.

Technologické faktory – T

Podpora vlády v oblasti výzkumu

Riziko v oblasti internetového marketingu je obrovské a to zejména proto, že strategie se zde neustále mění. Ať už jsou to vyhledávací algoritmy jednotlivých vyhledávačů a nebo psychologie internetových reklam k zajištění maximální efektivity z investice vložené do reklamy, každá firma si vlastně v tomto oboru tak trošku sama dělá svůj vlastní výzkum a vývoj. Ať už jsou to programy na analýzu stránek klienta, hlídání zpětných odkazů a jejich správu, atd., vláda v této oblasti výzkumu nemá zatím žádné investice

Výše výdajů na výzkum

Výdaje na tento výzkum naštěstí nejsou nijak vysoké. Je to hlavně o hledání a tak stačí sledovat aktuální informace, díky nimž můžeme naše služby neustále přizpůsobovat momentálním potřebám klientů

Nové vynálezy a objevy

Jsou to zejména objevy v oblasti SEO optimalizací, kde jsou neustále nějaké změny. Rizikem je zde nejvíce asi konkurence, která může objevit nějaký jednoduchý a nenákladný způsob dosažení cíle a tím tak získá výraznou konkurenční výhodu

Rychlost realizace nových technologií

Přizpůsobivost, flexibilita, aktuálnost, nadčasovost, to jsou všechno služby, za které si klient u nás platí. Naprosto nutné je sledovat aktuální dění v této oblasti a vždy okamžitě nasadit nejnovější možné technologie a aplikovat nové poznatky

Rychlost morálního zastarání
Každá služba se někdy „okouká“, proto je potřeba ji neustále aktualizovat, měnit, přidávat nové, zajímavé služby pro klienta, aby věděl, že náš nápad a projekt žije. Při změně obchodní strategie jsme toto riziko snížili na minimum, jelikož jsme přišli s něčím, co mnoho dalších konkurentů neposkytuje a byli jsme tak trošku nadčasoví
Nové technologické aktivity
Otázkou výzkumu a vývoje jsou také různé testy. Jako každá společnost se snažíme také vyvíjet různé nové technologie, které nám pomohou v práci a buď ještě nejsou nikde na trhu dostupné a nebo jako nejlepší variantu volíme vlastní vývoj technologických prvků zdokonalujících naši nabízenou službu
Obecná technologická úroveň
Technologická úroveň našich služeb musí být vždy konkurenčně-schopná, navíc je potřeba být neustále nadčasoví a držet si vysokou technologickou úroveň. Nejdůležitějším faktorem a zároveň největším rizikem je však samotný efekt práce, tedy výsledek (dosažení slibovaných pozic, zvýšení návštěvnosti webu, navýšení prodeje u e-shopu, apod.)

Závěrem této analýzy lze shrnout možná rizika, která jsme si uvědomili v závislosti na těchto faktorech, které na změnu strategie působí zvenku. Nelze zde přesně vypočítat žádnou míru rizika, ale jde o hodnotné uvědomění si, že změna obchodní strategie a míra celkového rizika závisí nejen na pracovnících a managementu naší firmy, našich klientech a nebo samotných koncových zákaznících, ale taktéž na daleko širším okolí a makroekonomických vlivech, které si běžně nemusíme ani připustit.

2.8 Analýza vnitřních faktorů „7S“

Výzkum T. J. Peterse a R. H. Watermana ukázal, že úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Tento výzkum potom zobecnili a zařadili do kritických faktorů úspěchu firmy. Tyto popsali v dnes již klasické knize věnované „dokonalým podnikům“ přesněji v díle Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností (10). Tyto faktory lze jednoduše aplikovat také na moje nabízené služby a charakterizovat tak potřebu rozvoje jednotlivých aktivit.

Jednotlivé faktory, které podmiňují úspěch a nebo neúspěch firmy jsou:

- strategie firmy
- struktura firmy
- spolupracovníci
- schopnosti (dovednosti) pracovníků
- styl řízení firmy
- systémy a postupy firmy
- sdílené hodnoty (kultura) firmy

Strategie firmy

Podstatou každé konkurenční strategie je určitá konkurenční výhoda. Každá společnost by si měla vybrat určitou takovou výhodu, které se bude držet, o kterou bude usilovat, se kterou bude na trhu existovat. Naše společnost si právě uvědomila, že nám chybí konkurenční výhoda na klasickém trhu výroby www stránek a nebo dalších programových aplikací. To již dnes dělá prostě kdekdo a je těžké se odlišit (cenou, vzhledem, reklamou, atd.). Proto změna obchodní strategie spočívá v nabízení nové služby, která ještě není tolik známá a hlavně málokdo ji nabízí tak komplexně, jako právě naše společnost. To je jistě hlavní konkurenční výhoda, která by však nemohla nikdy vzniknout,

pokud bychom neměli už tyto dlouhodobé klienty, základní zkušenosti a reference v tomto oboru, např. v oblasti čisté SEO optimalizace.

Struktura firmy

Mnoho společností zapomene při dosahování firemních cílů a strategií na rozvoj společnosti. S přibývajícím klienty většinou roste i počet zaměstnanců, s přibývajícím požadavky ze stran klientů a rostoucí poptávkou po našich službách je potřeba také vhodně přerozdělovat úkoly a musí tak nutně vzniknout nějaká liniová struktura, bez níž by byl celý proces růstu firmy zastaven. Jinými (vlastními) slovy, jeden člověk prostě nemůže stíhat všechno a i když si myslí, že zvládne sám nejlépe, měl by přesto většinu úkolů delegovat dále na své podřízené a spolupracovníky, aby jemu, jako dobrému manažerovi, zbyl dostatek času na vymýšlení nových plánů a strategií, díky nimž firma dosáhne dalšího rozvoje a vyšších zisků (8). Vždyť to je přece základní poslání dobrého manažera. Přemýšlet, rozvíjet, navrhovat. Nikoliv pracovat na samotných úkolech od začátku do konce. A takto se snažím myslet i já a vývoj společnosti řídit tímto stylem.

Známe základní typy organizačních struktur společnosti:

- Liniová struktura (nadřízený, podřízený)
- Funkcionální struktura (více odborníků na řízení podřízených pracovišť)
- Liniově štábní struktura (spojuje předchozí dvě struktury, zřízení štábů)
- Divizní struktura (samostatné divize, např. geograficky, dle typu, atd.)
- Maticová organizační struktura (spojení funkcionální a divizní struktury)

Při aplikaci na moji firmu jsem začínal samozřejmě naprosto obyčejně s prvním zaměstnancem a vytvořila se jakási základní liniová struktura. V postupném rozvoji společnosti se vytvořil přirozený požadavek předávat moji práci některým vedoucím pracovníkům a zřídit tato vedoucí pracoviště. Tímto jsem téměř nevědomky vlastně začal používat funkcionální strukturu řízení

firmy, přičemž následovala i liniově štábní struktura, kdy máme jednotlivé divize ve společnosti, které spolu vzájemně spolupracují, ale každá divize má na starost jiné úkoly a svoje samostatné vedoucí a kontrolní pracovníky. Je možné, že při dalším vývoji společnosti (např. při expanzi do dalších zemí) bude utvořena i divizní struktura, kde pro každou zemi je potřeba vlastní organizační jednotku s vlastním řízením a zodpovědnými pracovníky. Tímto vytvořením bych v podstatě směřoval i k vytvoření poslední uvedené struktury, tedy maticové organizační, která by byla spojením funkcionální a divizní struktury. Není však dobré se řídit pouze těmito strukturami a uspěchat tak jakýsi vývoj společnosti. Na každou organizační strukturu je vhodná jistá životní fáze společnosti, jak jsem již výše aplikoval na naši firmu. Jestliže se bude vše nadále vyvíjet dle strategie a cílů naší společnosti, nastane jistě vhodný čas i na vývojově nejpokročilejší, maticovou strukturu společnosti, která dle mého zastává nejpropracovanější a nejpokročilejší, v dnešní době také nejpoužívanější styl řízení a organizační strukturu.

Systemy

Pod tímto pojmem rozumíme všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. A jelikož díky vývoji informačních technologií lze zpracovávat rychle a efektivně stále více informací přes počítače, řadí se mezi systémy např. ekonomické systémy, zásobování, řízení výroby, systémy pro řízení vztahu se zákazníky (CRM – customer relationship management), manažerské informační systémy. Stejně jako vývoj organizačních struktur společnosti, tak i požadavky na systémy s růstem firmy samozřejmě narůstají.

Naše firma si nechala vytvořit vlastní informační systém, který značně usnadňuje veškerou organizaci a evidenci práce, umožňuje naprosto jednoduchý a účelný kontroling daných zaměstnanců, projektů, faktur, pohledávek, atd. Výrazně také snižuje riziko, kdy se na nějaký projekt prostě zapomene, nedotáhne se do úplného konce, nedodrží se daný termín zpracování, riziko spojené s něčí absencí a nemožností sdílet tak základní

údaje o projektu, jeho fázi, atd. Informační systém, který jsme začali na můj podnět vyvíjet má sloužit zejména k uspokojení mých základních dvou potřeb – jednoduchý na míru postavený fakturační systém a projektový systém.

Styl řízení

Za známé styly řízení lze považovat členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire (někdy případně autokratický, demokratický a liberální) (15).

Styl laissez-faire (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, vedení do jejich činnosti zasahuje jen minimálně a spíše kontroluje průběh činností, dodržování termínů, správnost a funkcionalitu projektů. Tento styl je také prozatím zachováván i u naší společnosti, kde jediným striktním měřítkem je termín, kdy má být projekt odevzdaný a jaké jsou na práci kladené nároky (funkcionalita). Přiřazený projektový manažer už tak jen kontroluje bezchybnost, dochvilnost a funkčnost daného projektu a komunikuje jej s klientem. Výhodou je dle mého volnost pracovníků, kteří si sami mohou zvolit svoje tempo, čas, kdy se projektu budou věnovat a také způsob, jakým dosáhnou požadovaného výsledku. Nevýhodou a riziko však také čím dál častěji pociťuji v nízké sebekázni pracovníků, až příliš laxním přístupu k danému problému a také obecné riziko bezcílného tápání ve chvíli, kdy je nějaké vedení zapotřebí.

Spolupracovníci

Největším potenciálním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy jsou právě lidé. Zároveň ale také mohou být největším rizikem pro firmu. Správná volba spolupracovníků je mnohdy tím nejtěžším na založení nové společnosti a plnění jejího strategického cíle. Spolupracovníci nám mohou nejvíce pomoci, ale také nás nejvíce potopit, zradit a nebo jinak uškodit. Lidská závist, touha, sobeckost a ješitnost se projevují především na vyšších postech, kdy mají spolupracovníci

možnost dostat se k citlivým údajům o firmě a jejich „přivlastněním a zužitkováním“ mohou napáchat značné zlo. Firma při nesprávném konání svých zaměstnanců může být poškozena nejen při tvorbě zisku, ale také v očích veřejnosti. Špatné reference se potom šíří mnohonásobně rychleji, nežli ty dobré. Velkou pozornost je proto dle mého třeba věnovat motivaci spolupracovníků. Motivačním zázemí naší firmy je například vyhlášení zaměstnance měsíce, který je ohodnocen finančním bonusem, zaměstnancem roku, který potom získá další příjemné benefity. Ani ostatní zaměstnanci ale nesmí zůstat zkrátka. Při dodržování termínů a vzájemné spokojenosti jsou spolupracovníkům umožňovány různé další výhody, jako například možnost angažovat se v nových projektech, kariérní růst na vyšší pozice, služební notebook či služební telefon, apod. Jakožto firma, která také ve své činnosti provádí firemní teambuildingy, uvědomujeme si, že i stmelování kolektivu na společných sportovních a nebo outdoorových akcích, je jedním ze základních a kvalitních prostředků, jak udržovat svoje zaměstnance spokojené. Dostaneme se k nim ale také blíže a jsme schopni rozpoznat jejich aktuální spokojenost, požadavky, atd.

Schopnosti a dovednosti pracovníků

V každé firmě by měl fungovat tlak na neustálé zvyšování kvalifikace a schopnosti pracovníků a to jak možností účastnit se různých školení a nebo vlastní vzdělávání pracovníků se zaměřením na jejich vlastní zájem. Ze strany manažerů by měl být vyvíjen tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti personálu celé firmy. Jedním z klíčů úspěchu manažera je schopnost rychle se adaptovat. Kdysi na začátku mého podnikání mi někdo řekl: „Nejlepší investicí je investice do lidského kapitálu“. Proto všichni moji zaměstnanci mají možnost se kdykoliv dále rozvíjet za mojí podpory. Věřím, že všechna rizika, která jsou v podnikání skryta se tímto postupem dokáží snížit. I já sám do sebe a svého vzdělání neustále investuji a stal jsem se horlivým poptávajícím po nových aktuálních informacích, které mi zajišťují v nejrůznějších oblastech konkurenční výhodu.

Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Tento bod úzce souvisí s předchozími body týkající se spolupracovníků. Kulturou firmy můžeme rozumět soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Je důležité mít společné názory, postoje, myšlenky, abychom mohli společně s ostatními členy společnosti dosahovat strategických cílů firmy. Pokud si některý z pracovníků představuje vývoj společnosti jiným směrem, nectí zvolenou firemní kulturu a hodnoty, může představovat pro firmu stejné riziko, jako pracovníci, kteří firmu poškozují vykrádáním citlivých údajů atd. I zde cítím nutnost intervenovat se do této oblasti jako řídicí pracovník firmy, abych monitoroval současný stav a zvolili jsme společně vhodnou strategii a kulturu.

Po definování „7S“ lze konstatovat, že si nemyslím, že z některého výše popsaného textu plynou přímá rizika pro moji novou obchodní strategii, dokonce si myslím, že tato nová strategie při aplikaci na tyto popsané faktory se zdá jako méně riziková, pro zaměstnance motivační, na organizační strukturu přehlednější a v pohledu na strategie a cíle firmy transparentnější.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE

3.1 *Změna obchodní strategie společnosti*

Jako každý podnikatel jsem na začátku svého podnikání přemýšlel nad podnikatelským záměrem, plánem a strategií do budoucna, požadovanými cíli, kterých chci dosáhnout a také nad kapacitou trhu, vývojem nabídky a poptávky po mém zboží. Důležité však pro mě byla taky stabilita společnosti. Proto jsem se nechtěl nijak zadlužovat a ani vázat, prioritu jsem měl v co nejmenších fixních nákladech. V této branži je bohužel velké riziko, že jednoho dne má firma práce mnoho, za týden však téměř žádnou. To už je ale záležitostí manažera, aby tyto výkyvy nepřipustil a nebo alespoň maximálně utlumil. Mě se to naštěstí nikdy nestalo a poptávka po naší práci byla vždy vyšší, než naše pracovní kapacity a to přesto, že je neustále navyšuji přijímáním nových zaměstnanců a investicemi do jejich rozvoje.

Před začátkem finanční krize jsem si ani neuvědomoval, že by se někdy kolotoč ekonomiky mohl zastavit a nebo takto výrazně přibrzdit, takže jsem ani nepřemýšlel nad žádnou protikrizovou variantou, záložním finančním balíčkem, apod. V podstatě díky naprosto minimálním fixním výdajům si mohu dovolit na toto nemyslet. Také jsem nikdy naštěstí nemusel přemýšlet nad investicí do reklamy. Díky mým vlastním kontaktům jsem vždycky získal tolik práce, jenž vždycky bez problémů užívala mě i všechny moje zaměstnance. Na základě referencí potom přicházeli další a další klienti. Ovšem až po cca dvou letech podnikání jsem si uvědomil, že v tomto není budoucnost. Může se stát, že jednou lidé přestanou potřebovat nové webové stránky a nebo přijde někdo, kdo je udělá lépe, za nižší cenu a nebo obojí. Už jen díky krizím logicky jako první lidé nepřemýšlí například o tom, že si nechají předělat design stránek, že si je o něco vylepší, neuvažují o restrukturalizaci společnosti díky zavedení nového informačního systému. Ovšem kdykoliv – a já myslím, že v době krize se to ukázalo dvojnásob – lidé potřebují, aby jim jejich stránky vydělávaly. Proto si je ostatně nechali dělat, alespoň tedy u většiny klientů mám tedy ten pocit.

Nyní přichází na řadu vcelku zásadní změna mé obchodní strategie a to zaměření především na internetový marketing, tedy na to, aby stránky klientům přinášely co největší efekt, vydělávali nazpět vložené investice, pomohli tak dané společnosti překonat dobu krize a zajistit tak vzájemně dlouhodobou spolupráci. Jednou mi můj vzor, ředitel velké holdingové společnosti řekl: „Není to nejdůležitější z obchodního partnera dostat všechny peníze, které má. Nemá smysl ho ani tlačit do větších investic, než je schopen finančně zvládnout. Hlavním smyslem obchodní spolupráce je vzájemně si pomáhat, tedy vydělávat peníze oběma stranám“. I z hlediska mých nákladů, jak jsem si později uvědomil, je tato obchodní strategie pro mě o mnoho výhodnější. Méně „vyrábět“ nové produkty webových stránek, informační systémy, o které se budeme muset starat a budeme s nimi mít další dodatečné náklady, zato více poskytovat virtuální služby, které jsou postaveny na orientaci na trhu, zkušenostech a znalostech pracovníků, konkurenčním prostředí na trhu. Navíc je to oblast, ve které se dají nasbírat v současnosti dobré reference, není zde takový velký konkurenční tlak a režijní náklady jsou zde minimální.

Samozřejmě, že jako jednodušší a dosažitelnější se může zdát tvorba nových stránek pro naše klienty, dělat jim redesign stránek a nebo je jinak spravovat. Je tu daleko vyšší poptávka v dnešní době po této programátorské práci, nežli po internetovém marketingu, do kterého střed Evropy zatím moc neproniknul. Na druhou stranu je to manažersky daleko náročnější starat se o toto větší množství klientů, kteří jsou z velké části jen jednorázovými klienty, projekty a celková spolupráce je značně časově omezena. Pokud potřebuji zaměstnat moje lidi stabilně, měl bych jim hledat stabilní práci, za kterou dostanu já i oni stabilně zapláceno. V tom je smysl dlouhodobé spolupráce. Jednoznačně se zde potvrzuje Paretovo pravidlo (25), tedy tzv. 80/20, které říká, že 80% přínosů zajistí činnosti, které trvají 20% času, nebo i jinak, přeloženo na můj případ, 80% klientů nám přináší v součtu odpracované práce menší zisk, než 20% opravdu dobrých a stálých klientů. Toto iniciovalo můj nápad změnit obchodní strategii a zaměřit se na tuto užší skupinu

dlouhodobě kvalitně spolupracujících partnerů, kterým chci poskytnout maximální péči a v mém vlastním zájmu je tedy i výsledná kvalita a efektivita mojí poskytované služby.

3.2 Doporučení managementu

Výsledkem veškeré analýzy možných rizik, zhodnocením silných a slabých stránek, vlastního rozhodování i doporučení od různých dalších zdrojů či vědeckých metod, by měla být vždy určitá sada vyhodnocení a doporučení, či případně nedoporučení managementu. Ten by měl pevně stát za svým rozhodnutím, zda do změny investovat čas i peníze svoje a také svých zaměstnanců. Při naší konkrétní změně to znamená výraznou změnu konceptu společnosti, filosofii obchodní strategie a otázku dalšího působení na trhu. Výstupem tohoto rozhodnutí musí být bezpodmínečně stanovení dalších cílů a strategií v novém konceptu podnikání, přičemž nesmíme zapomenout také stanovit časový a obsahový plán změny.

Časový plán změny

Do plánované změny nás nic netlačí, ale jelikož konkurence nečeká a taktéž chystá svoje strategie a jejich vylepšení, je potřeba zaujmout naše stávající a potencionální klienty dříve, než to udělá ona. Během jednoho měsíce jsme analyzovali trh, provedli všechny potřebné analýzy a nabyli dostatek sebedůvěry pro to, abychom mohli od 1.11.2011 nabídnout tuto novou obchodní strategii našim klientům. Předpokládaný časový plán jsme tedy stihnuli cca během jednoho měsíce příprav, součástí nové obchodní strategie je však neustálý vývoj našich služeb, které musí jít bezpodmínečně s dobou a musí klientům nabízet ty nejnovější a nejmodernější prvky internetového marketingu a dalších internetových, marketingových a obchodních služeb.

Obsahový plán změny

Obsahem změny obchodní strategie, jak jsem již několikrát výše naznačoval je nabídnout více, nežli dosavadní produkty (webové stránky a aplikace), moderní marketingové služby spjaté s internetovým marketingem. Obecný koncept je zajistit návratnost investice do našich služeb klientům výsledkem naší činnosti (zvýšení návštěvnosti stránek, zvýšením odbytu zboží přes e-shopy, apod.), zviditelnění v oblasti jejich podnikání a také zavedení, nastavení a spravování nejmodernějších prvků dnešního internetového marketingu, ať už jsou to CPC kampaně, komunikace se stávajícími a nebo potencionálními klienty pomocí sociálních sítí (Facebook, Twitter, G+, apod.), nejnovější a nejmodernější používání internetových technologií, designu webových stránek, jejich funkcí, případně kompletní sladění ve stylu corporate identity. Nové motto by mohlo znít třeba takto: „Nevytvářejte si znovu svoje webové stránky, vytvořte si správný image“.

Cenová politika

Cenová politika je velmi důležitou součástí nově zvolené strategie. Naše přidaná hodnota a cíl je dosáhnout takové cenové politiky, kdy si budeme schopni brát procenta ze zisku, ke kterému jsme výrazně přispěli svým působením. To nejde samozřejmě úplně u všech společností a někde nadále bude muset platit společnost za služby, ve které věří, že jsou užitečné a díky kterými si bude moci dlouhodobě udělat statistiku zlepšení prodeje, postavení na trhu apod. Ale například u e-shopů, které začínají a bude nám svěřen celý projekt v rámci propagace a marketingu, každá objednávka je důkazem naší dobře odvedené práce a důvod pro dělbu zisku. Může to pro nás být ztrátová záležitost, ale díky zkušenostem a dnešním možnostem analýzy jsme schopni s větší pravděpodobností odhadnout, zda tato cenová obchodní strategie bude pro nás výhodnější. Při dobrém obratu internetového obchodu potom může marže na projektu být naopak daleko zajímavější, než při dané paušální platbě.

3.3 Lewinův model

Jak bylo teoreticky popsáno v kapitole 1.13, Lewinův model je postavený na bázi třech základních fází změny – rozmrazení, změna a zamrazení a také na základních funkcionálních otázkách.

Nyní se pokusím aplikovat Lewinův model na navrhovanou změnu ve firmě a postupně odpovědět na jednotlivé otázky kladené v posloupnosti řízení jednotlivých procesů (Proč? Kdo? Kdy? Jak? Za kolik?) a zamyslet se znovu z tohoto pohledu nad riziky navrhované změny obchodní strategie ve firmě.

Proč?

Důvodem ke změně této obchodní strategie vidím zejména nutnost posouvat celou společnost kupředu, nutnost inovovat, nespokojit se se současným stavem a postavením společnosti na trhu. Myslím si také, že tato změna je vhodnou inovací v podniku, která bude činit společnost konkurenceschopnější a pro mnoho věrných dlouhodobých klientů přínosná.

Kdo?

Kdo bude oním agentem – nositelem změny, to je zde, ač v rozporu s mnohými radami odborníků, které jsem četl, téměř nevyhnutelně jasné – budu to právě já, díky mému vedoucímu postavení ve společnosti, díky mému nápadu, zkušenostem, realizacím předchozích změn a inovací. Je však potřeba oprostít se od dosavadních organizačních struktur a začít pracovat „na novém projektu s čistou hlavou“. Proto jsem delegoval manažera zodpovědného za stávající projekty, který postupně převezme jejich vedení a tuto novou obchodní strategii zavedu, otestuji a následně vyhodnotím já.

Kdy?

Změna strategie probíhá momentálně v této době, základní změny jsem začal již aplikovat začátkem měsíce listopadu, do konce roku 2012 ještě proběhnou

jisté další vývojové etapy a změny, které mám v souvislosti s touto změnou obchodní strategie v plánu.

Jak?

Operativní metody, na základě jejichž analýzy se provádí celá operace změny, jsou rozebírány ve většině vysokoškolských učebnic a známých knih (metody CPM, PERT, GERTH (26)). Vlastní model intervence je možné naplánovat a řídit např. pomocí moderních a velice užitečných nástrojů, které mohou výrazně přispět ke snížení rizika aplikace změny, je však možné také plánovanou změnu řídit. Je však stále důležité mít aktuální data. Jedním z takovýchto profesionálních nástrojů je např. Microsoft Project 2010. Vlastní změna v naší společnosti je popsána právě pomocí tohoto programu a Ganttova diagramu v příloze 4. Ve vlastní změně je obsaženo právě výše zmiňované rozmražení stávající struktury, vlastní změna a opětovné zamražení.

Za kolik?

Na poslední otázku nelze zejména v našem případě tak snadno odpovědět. Aplikování této změny může znamenat v případě neúspěchu ušlý čas vložený do této změny a nebo také případný ušlý zisk firmy, kdyby se k této změně nepřiklonila, v případě úspěchu je to potom investice, která se vyplatí. Samotná konkrétní změna v naší společnosti nevyžaduje v podstatě žádné náklady na koupi nových strojů, nové pracovníky, nový software, apod., čímž se výrazně riziko této změny snižuje. Informační technologie jsou v tomto jedním z nejméně rizikových oborů, jelikož změny zde aplikované nejsou nijak nákladné a jejich výsledky jdou naopak rozpoznat velmi brzy po samotné intervenci změny. Samotné zhodnocení naší změny otázkou za kolik je tedy opravdu jen investice do času potřebného k vytvoření nové marketingové strategie a získávání nových poznatků (případné školení) mě jako manažera projektu a mých zaměstnanců, kteří se tímto budou zabývat.

4 VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ, NÁVRATNOST

4.1 *Náklady na realizaci změny obchodní strategie*

Nespornou výhodou změny obchodní strategie při poskytování služeb a zvláště potom v oblasti IT, je velká flexibilita, co do poskytování a rozsahu. U výrobních podniků při jakékoliv změně výroby je potřeba například přestavět halu, koupit nové stroje, zařídit proškolení všech zaměstnanců a patřičné vybavení, či jiné náležitosti spojené s nutnou investicí. V našem případě však není třeba investice žádné. Zní to až nepochopitelně, ale náklady na změnu strategie se neprojeví ani u marketingových a propagačních materiálů, které jsou postaveny od samotného začátku tak, že splníme to, co klient požaduje, děláme služby na míru. Jediná investice je tak jen časová a to na čas vedení společnosti, tedy mě, aby změnu strategie dokázal přednést na nějakém zajímavém a srozumitelném konceptu, vysvětlil ji jak zaměstnancům, tak stávajícím a novým klientům. Není třeba nějaké jejich speciální školení. Jedinou změnou a nákladem je tedy mzda pracovníka, který se bude o oblast marketingu starat, bude individuálně s klientem komunikovat a navrhopvat mu změny a vylepšení jeho obchodní pozice na trhu. Tento pracovník je však placen z měsíčních předplatných na tuto službu.

4.2 *Přínosy zlepšení obchodní strategie*

Přínosy ze prováděné změny obchodní strategie jsou jistě hlavním důvodem jejich provádění. Pokud by daný projekt změny obchodní strategie zlepšení obchodní strategie nepřinášel, je zbytečné jej realizovat ať už hlediska nákladů, ztráty času, případně také nákladů obětované příležitosti (27), kdy bychom za vynaložený čas a úsilí mohli dosáhnout příjmů z jiných projektů.

Vyčíslitelné přínosy

Jednorázovými přínosy jsou například zvýšený zájem o tuto novou službu a tedy jednorázové příjmy z předplatného za objednanou službu marketingového zastoupení a dalších nově nabízených služeb. Zejména jde

ale o to určit fungující trvalou strategii, která povede k trvalým přínosům a zajištění trvalého příjmu pro firmu.

Z hlediska **průběžných přínosů** očekávám, že se skladba dlouhodobých klientů stabilizuje a bude tak relativně lehké a jisté počítat se stabilním příjmem a kalkulovat s přesnějšími čísly. Bude jasné a předem dané, kolik klienti v průběhu příštích let zaplatí, pokud budou danou službu využívat a také jaké budou zhruba náklady na zpracování a provádění této služby z naší strany.

Existuje ale také mnoho **nevyčíslitelných přínosů** této změny obchodní strategie. Za jedny ze základních přínosů považuji posílení konkurenceschopnosti naší společnosti na trhu a také vybudování stabilní sítě klientů, kteří budou zabezpečovat trvalý příjem, pokud budou s nabízenou službou spokojeni. To je motivace pro nás, abychom se stále zajímali o nejnovější trendy v oblasti internetového marketingu, ale i dalších služeb, které jsme schopni poskytovat a tím tak docílíme neustálé inovace na poli nabízených produktů a služeb. Stejně tak i klient bude mít pocit, že se mu dostává neustále toho nejlepšího, co na momentálním trhu existuje, platí za to paušální cenu bez zbytečných přírůžek a spolupracuje dlouhodobě s partnerem, kterému není lhostejný, má možnost se na něj kdykoliv obrátit ze žádostí o radu či pomoc a pociťuje, že nám na něm záleží.

Závěr

Záměrem této práce bylo provést analýzu současného stavu zvoleného podniku s cílem provést návrh na zlepšení obchodní strategie. Na základě výstupu analýz, vlastních zkušeností a také doporučení, jsem potom navrhnul implementaci změny obchodní strategie a soubor opatření k zajištění kontinuálního, stabilního růstu a prosperity zvolené společnosti. Tou se stala moje vlastní společnost JANTA s.r.o., kde ve svém vlastním zájmu očekávám další analýzy, hodnocení změny obchodní strategie a vývoj do budoucna.

Z provedených analýz jasně vyplývají závěry, které ukazují přednosti i nedostatky sledovaného podniku, jeho silné i slabé stránky a také oblasti, na které je třeba zaměřit pozornost. Důležité jsou ale také otevřené možnosti do budoucna, snadnost expanze na další území, zejména do zemí Evropské Unie. Společnost tedy může bez zábrán expandovat s nabízenými službami a to bez omezení či značného rizika jazykového, kulturního či z pohledu kurzových rozdílů, kdy v současné době je měna relativně stabilní. Z jednotlivých analýz byly získány poznatky pro řízení podniku, byly odhaleny některé významné skutečnosti a souvislosti, které bychom měli v budoucnu ve společnosti využít a profitovat z nich. Strategická analýza se ukázala jako důležitý nástroj managementu pro strategická rozhodnutí a řízení celého podniku.

Při současném vývoji a tempu růstu, přestože stále trvá globální ekonomická krize, má společnost tendenci a ambice k dalšímu rozvoji a expanzi. Je tedy úkolem managementu společnosti, tedy také mým, abychom pokračovali v usilovné práci na rozvoji portfolia nabízených služeb, zajímali se o potřeby klientů a hledali možnosti, jak se k novým klientům a zájemcům o naše služby dostat. Důležitá je ale také motivace pracovníků a jejich další rozvoj, velkou váhu tedy dávám také investicím do lidského kapitálu, který by dle mého názoru měl přinést pozitivní výsledky a vlastní investici zanedlouho splatit. Stejně tak považuji za velmi důležitou i oblast výzkumu a vývoje,

kde i do budoucna chci podporovat vlastní kreativitu zaměstnanců, spolupracovat s nejrůznějšími externími odborníky, účastnit se různých seminářů a nebo soutěží pro mladé, začínající podnikatele, kteří mají mnohdy velmi kreativní nápady. Díky tomu bude moje společnost schopna nabízet neustále kvalitní služby, inovovat je dle potřeb současného technického i ekonomického vývoje, oslovovat současné i nové klienty s možností nejnovějších trendů v oblastí internetového marketingu a dalších služeb informačních technologií, které v dnešním moderním světě zdaleka ještě neřekly svoje poslední slovo.

Nadále bych stál o to, aby moje společnost byla vnímána jako seriózní a cenově přijatelná, jako společnost, která chce vyhovět přáním svých klientů a jejím hlavním cílem je spokojenost svých klientů a pomoc při posílení konkurenceschopnosti a technické vybavenosti. Hodlám také zachovat individuální přístup ke každému významnému klientovi, jeho pravidelné návštěvy, při kterých mnohdy získáváme cenné zkušenosti, připomínky, nápady a rady. To je současně mnohdy stále i naše největší konkurenční výhoda. Obecně bych chtěl na trhu působit jako seriózní společnost s přijatelnými cenami, které však netlačí pod cenu konkurenční za každé situace. Spíše hodlám hledat nové možnosti přidané hodnoty pro klienta, kterou ocení, případně mu ušetří čas, práci a finance a naši společnost to z obecného hlediska nezatíží.

Myslím si, že kvalitně řízená společnost s neméně kvalitně zpracovanými analýzami, řízenými náklady a výdaji, schopnými a vzdělanými zaměstnanci a talentovaným obchodním a marketingovým týmem, společnost se zajímavými a moderními službami, zajišťujícím konkurenční výhodu či úspory svým klientům, společnost zaměřující se zejména na dobré, kvalitní a dlouhodobé vztahy se svými klienty, je na nejlepší cestě stát se opravdu stabilní a zajištěnou společností ve svém oboru, uznávanou veřejností i svými klienty. Touto cestou chci jít a do budoucna vyprofilovat ještě více naši značku a dobré jméno, které si najde své klienty na dnešním i budoucím trhu.

Sám jsem v této práci našel inspiraci na další zlepšení a pokroky v mém podnikání a uvědomil si několik dalších současných nedostatků. Také díky propočtu základních finančních ukazatelů jsem zjistil, jaké je teoretické finanční zdraví mé firmy a co jej především ovlivňuje. Do budoucna se tak mohu také zaměřit a ohlížet na poměr vlastního a cizího kapitálu, jsem schopen do jisté míry ovlivňovat a řídit finanční zdraví svého podniku. Díky dalším analýzám jsem také schopen kvalitně srovnávat svoje produkty s konkurencí a odvodit opravdovou hodnotu každé z nabízených služeb, rozdělit je interně na služby zbytné a nezbytné. Uvědomuji si teď také daleko více možnosti a hrozby vlivu okolního prostředí mé společnosti a mohu tak lépe předcházet nepříznivým vlivům a nebo předpovídat další vývoj na trhu. Jistě by se do práce dalo využít mnoho dalších aspektů, které by šly ve firmě změnit, jak bychom mohli ještě zvýšit naše zisky a nebo snížit náklady. Nicméně i dle japonské metody KAIZEN (28) se má zlepšovat prostředí ve společnosti krok po kroku a není možné dosáhnout ideálního optima okamžitě.

Po této analýze a také poté, co bude plně implementována nová obchodní strategie společnosti si mohu dovolit tvrdit, že moje společnost je perspektivní, konkurenceschopná, neustále rostoucí, zajištěná a do budoucna mám zájem o její trvalý rozvoj a setrvání na tuzemských i zahraničních trzích.

Seznam použité literatury

- [1] BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1.vyd. Praha: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 125 str. ISBN 978-80-214-3634-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603.
- [3] RAIS, K., DRDLA, M. *Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer press, 2001. ISBN: 80-7226-411- 7.
- [4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-20-X
- [5] KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E. *Drobné podnikání. Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: VUT Brno, FP. 2006. ISBN: 80-214-3274- 8.
- [6] KOTLER, P. *Marketing, management*. 2. vyd. Praha : Victoria Publisching, a.s. 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [7] LACKO, B. *Automatizace a management rizik ve výrobních firmách*. AUTOMA, roč.12 (2006), č. 11, str. 6 – 7 ISSN: 1210-9592.
- [8] MCCORMACK, M. *Co vás nenaučí na Harvardu aneb jak úspěšně podnikat*. Praha: Prostor, 1991. 280 s. ISBN 80-85190-13-3.
- [9] MELUZÍN, T. a MELUZÍN, V. *Základy ekonomiky podniku*. Brno: PC-DIR, 2003. ISBN: 80-214-2449-4.
- [10] PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalostí*. Praha: Svoboda-Libertas, 1992. 294 s. ISBN: 80-205-0313-7.
- [11] POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2974-9.
- [12] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Dr. Karel Kvapil, CSc..[s. l.]: Victoria publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A.: *Essentials of organizational behavior (10th edition)*. New Jersey – USA: Pearson Education, Inc., 2010. 305s. ISBN: 0-13-607761-7.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] SMEJKAL,V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

- [16] ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie - stručný přehled*. Praha: CEED, 2005. 304 s. ISBN: 978-80-87301-01-2.
- [17] ZAMAZALOVÁ M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck 2010, ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [18] *Managementmania.com*, [online]. 2008 [cit. 2011-10-31]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/paretovo-pravidlo>>.
- [19] *Wikipedie, otevřená encyklopedie*, [online]. 1995 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>>.
- [20] *ManagementMania.com*, [online]. 2008 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/lewinuv-trifazovy-model-zmen>>.
- [21] *Businessinfo.cz*, [online]. 1997 [cit. 2006-02-20]. Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-swot-an/1000503/39287/>>.
- [22] *Portál Ministerstva práce a sociálních věcí*, [online]. 2011 [cit. 2010-08-27]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/9345/27082010.pdf>>.
- [23] *Kurzy.cz*, [online]. 2000 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z : <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- [24] *Ministerstvo financí České republiky*, [online]. 1995 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dvoji_zdaneni.html>.
- [25] *Zakládání ready-made společností*, [online]. Dostupné z: <<http://www.ready-made-spolecnosti.cz/>>.
- [26] *Wikipedie, otevřená encyklopedie*, [online]. 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kritick%C3%A1_cesta>.
- [27] *ManagementMania.com*, [online]. 2008 [cit. 2009-09-26]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/cs/naklady-obetovane-prilezitosti>>.
- [28] *Trilogiq – odborník aplikace na štíhlou výrobu*, [online]. 2008 Dostupné z: <<http://trilogiq.cz/filosofie-stihle-vyroby/kaizen/>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Okolí podniku	21
Obrázek 2 - Porterův model pěti sil	22
Obrázek 3 - Příklad obsahu SWOT analýzy	24
Obrázek 4 - Struktura podnikatelského plánu	26
Obrázek 5 - Lewinův model	32

Seznam grafů

Graf 1 - Zařazení živností	15
Graf 2 - Alternativní cesty vstupu na trh pro novou firmu	18
Graf 3 - Mapa rizik	36

Seznam tabulek

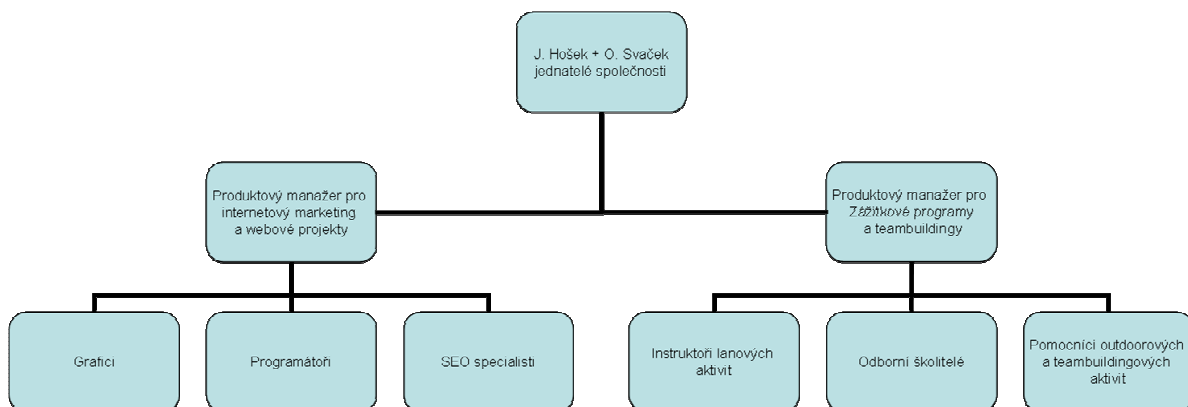
Tabulka 1 - Identifikace dle stupně dopadu „D“ rizika:	35
Tabulka 2 - Velikost „P“ pravděpodobnosti rizika:	35
Tabulka 3 - Primární a podpůrné činnosti	38
Tabulka 4 - Pracnost tvorby standardních webových stránek	48
Tabulka 5 - Pracnost tvorby webových stránek levnější konkurence	49

Seznam příloh

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti	
Příloha 2 - Statistika vyhledávání	
Příloha 3 - Finanční výkazy za rok 2011	
Příloha 4 - Ganttův diagram provedené změny obchodní strategie	

Přílohy

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti

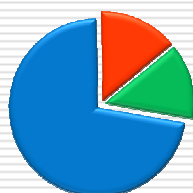


Příloha 2 - Statistika vyhledávání

Statistika – google analytics

Zdroje návštěvnosti

23.11. – 24.3.2012



- Vyhledávače = SEO optimalizace
- Přímá návštěvnost
- Odkazující stránky

Zdroje	Návštěvy	% nových návštěv
seznam.cz	702	74,64 %
google.com	267	71,16 %
- přímá návštěvnost -	197	63,45 %

Příloha 3 - Finanční výkazy za rok 2011

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Náklady						
501	Spotřeba materiálu	0,00	955 092,02	0,00	955 092,02	955 092,02
502	Spotřeba energie	0,00	14 787,01	0,00	14 787,01	14 787,01
511	Opravy a udržování	0,00	151 266,22	0,00	151 266,22	151 266,22
512	Cestovné	0,00	211 708,00	0,00	211 708,00	211 708,00
513	Náklady na reprezentaci	0,00	19 313,53	0,00	19 313,53	19 313,53
518	Ostatní služby	0,00	1 493 014,86	0,00	1 493 014,86	1 493 014,86
521	Mzdové náklady	0,00	1 342 065,00	0,00	1 342 065,00	1 342 065,00
531	Daň silniční	0,00	4 650,00	0,00	4 650,00	4 650,00
543	Dary	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	1 000,00
545	Ostatní pokuty a penále	0,00	267,51	0,00	267,51	267,51
548	Ostatní provozní náklady	0,00	9,50	0,00	9,50	9,50
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hm	0,00	95 070,00	0,00	95 070,00	95 070,00
562	Úroky	0,00	39 754,77	0,00	39 754,77	39 754,77
563	Kursově ztráty	0,00	4 300,94	0,00	4 300,94	4 300,94
568	Ostatní finanční náklady	0,00	50 274,07	0,00	50 274,07	50 274,07
Náklady celkem		0,00	4 382 573,43	0,00	4 382 573,43	4 382 573,43
Výnosy						
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	4 489 943,26	4 489 943,26	4 489 943,26
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	64,53	64,53	64,53
662	Úroky	0,00	0,00	19,25	19,25	19,25
663	Kursově zisky	0,00	0,00	6 106,85	6 106,85	6 106,85
688	Ostatní mimořádné výnosy	0,00	0,00	16 060,60	16 060,60	16 060,60
Výnosy celkem		0,00	0,00	4 512 194,49	4 512 194,49	4 512 194,49
Hospodářský zisk za období					129 621,06	
Hospodářský zisk celkem						129 621,06

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav MD	Počáteční stav D	Obraty za období MD	Obraty za období D	Koncový stav MD	Koncový stav D
022	Samostatné movité věc	339 044,58	0,00	178 459,33	0,00	517 503,91	0,00
042	Pořízení dlouhodobéh	0,00	0,00	178 459,33	178 459,33	0,00	0,00
082	Oprávk k samost. mo	-40 425,00	0,00	0,00	95 070,00	-135 495,00	0,00
132	Zboží na skladě a v prc	80 000,00	0,00	0,00	0,00	80 000,00	0,00
211	Pokladna	326,18	0,00	2 307 563,88	2 249 618,65	58 271,41	0,00
221	Bankovní účty	31 420,71	0,00	4 792 668,65	4 761 062,40	63 026,96	0,00
231	Krátkodobé bankovní ú	0,00	221 961,90	88 569,41	110 000,00	0,00	243 392,49
261	Peníze na cestě	0,00	0,00	1 785 764,79	1 785 764,79	0,00	0,00
311	Pohledávky z obchodni	294 908,00	0,00	5 320 959,90	4 630 322,51	985 545,39	0,00
314	Poskytnuté zálohy - dlc	4 858,66	0,00	69 729,01	0,00	74 587,67	0,00
315	Ostatní pohledávky	0,00	0,00	66 189,69	66 189,69	0,00	0,00
321	Závazky z obchodních	0,00	89 386,20	2 568 909,08	2 618 007,66	0,00	138 484,78
324	Přijaté provozní zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
331	Zaměstnanci	0,00	0,00	1 159 772,00	1 344 742,50	0,00	184 970,50
341	Daň z příjmu	0,00	8 170,00	8 170,00	0,00	0,00	0,00
342	Ostatní přímé daně	0,00	565,00	99 267,50	201 496,00	0,00	102 793,50
343	Daň z přidané hodnoty	0,00	45 147,41	724 402,09	867 406,11	0,00	188 151,43
349	Vyrovnávací účet pro Č	0,00	0,00	181 164,21	181 164,21	0,00	0,00
355	Ostatní pohledávky za	-78 790,75	0,00	0,00	0,00	-78 790,75	0,00
365	Ostatní závazky ke spc	0,00	230 000,00	205 755,97	520 000,00	0,00	544 244,03
379	Jiné závazky	0,00	0,00	9 825,00	3 825,00	0,00	-6 000,00
381	Náklady příštích obdob	2 879,93	0,00	0,00	2 879,93	0,00	0,00
411	Základní kapitál	0,00	105 000,00	0,00	0,00	0,00	105 000,00
428	Nerozdělený zisk minul	0,00	-90 531,13	0,00	24 522,93	0,00	-66 008,20
431	Výsledek hospodaření	0,00	24 522,93	24 522,93	0,00	0,00	0,00
501	Spotřeba materiálu	0,00	0,00	955 092,02	0,00	955 092,02	0,00
502	Spotřeba energie	0,00	0,00	14 787,01	0,00	14 787,01	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	151 266,22	0,00	151 266,22	0,00
512	Cestovné	0,00	0,00	211 708,00	0,00	211 708,00	0,00
513	Náklady na reprezentaci	0,00	0,00	19 313,53	0,00	19 313,53	0,00
518	Ostatní služby	0,00	0,00	1 493 014,86	0,00	1 493 014,86	0,00
521	Mzdové náklady	0,00	0,00	1 342 065,00	0,00	1 342 065,00	0,00
531	Daň silniční	0,00	0,00	4 650,00	0,00	4 650,00	0,00
543	Dary	0,00	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	0,00
545	Ostatní pokuty a penák	0,00	0,00	267,51	0,00	267,51	0,00
548	Ostatní provozní náklad	0,00	0,00	9,50	0,00	9,50	0,00
551	Odpisy dlouhodobého i	0,00	0,00	95 070,00	0,00	95 070,00	0,00
562	Úroky	0,00	0,00	39 754,77	0,00	39 754,77	0,00
563	Kursově ztráty	0,00	0,00	4 300,94	0,00	4 300,94	0,00
568	Ostatní finanční náklad	0,00	0,00	50 274,07	0,00	50 274,07	0,00
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	4 489 943,26	0,00	4 489 943,26
648	Ostatní provozní výnos	0,00	0,00	0,00	64,53	0,00	64,53
662	Úroky	0,00	0,00	0,00	19,25	0,00	19,25
663	Kursově zisky	0,00	0,00	0,00	6 106,85	0,00	6 106,85
688	Ostatní mimofádné výr	0,00	0,00	0,00	16 060,60	0,00	16 060,60
701	Počáteční účet rozvažr	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkem		634 222,31	634 222,31	24 152 726,20	24 152 726,20	5 947 223,02	5 947 223,02

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		62361929

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

JANTA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Šámalova 2904/21
Brno-Židenice
615 00

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	1 700	-135	1 565	634
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	517	-135	382	298
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	517	-135	382	298
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	1 183		1 183	333
C. I.	Zásoby	8	80		80	80
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	-79		-79	-79
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	1 060		1 060	300
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	122		122	32
D. I.	Časové rozlišení	12				3

značení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	13	1 565	634
A.	Vlastní kapitál	14	169	39
A. I.	Základní kapitál	15	105	105
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-66	-91
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	130	25
B.	Cizí zdroje	20	1 396	595
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	538	230
B. III.	Kratkodobé závazky	23	615	143
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	243	222
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 30.03.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání obchod a služby	Pozn.:

... zisku a ztráty ve druhovém
... ní podle Přílohy č. 2
... yhlásky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		62361929

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

JANTA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Šámalova 2904/21
Brno-Židenice
615 00

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	1		190
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		173
+	Obchodní marže	3		17
II.	Výkony	4	4 490	1 771
B.	Výkonová spotřeba	5	2 845	1 325
+	Přidaná hodnota	6	1 645	463
C.	Osobní náklady	7	1 342	368
D.	Daně a poplatky	8	5	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	95	39
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	1	2
V.	Prevod provozních výnosů	15		
I.	Prevod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	202	52

Příloha 4 - Ganttův diagram provedené změny obchodní strategie

