

Projekt zavedení nové konkurenční strategie firmy Šoustek-BANIT

Bc. Jiří Šoustek

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Vytvořená, jasně definovaná strategie firmy by měla prostřednictvím základních analýz identifikovat směr, kterým by se společnost měla ubírat. Efektivně vytvořená strategie může navíc pomoci společnosti využít budoucích příležitostí a vyhnout se hrozbám z vnějšího okolí.

Zavedení nové konkurenční strategie ve firmě Šoustek-BANIT by mělo přispět k posílení konkurenceschopnosti a ke splnění cílů a filozofií, které si majitel stanovil.

Abstrakt ve světovém jazyce

Established and clearly defined strategy of the company, according to basic analysis, should identify the direction of its next steps. Effectively developed strategy can even help the company to use the future opportunities and avoid the threats from outside.

An implementation of the new competitive strategy at Soustek-BANIT firm should contribute to enforce its competitiveness and to achieve the objectives and philosophy set by the owner.

Děkuji Ing. Zuzaně Holočiové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky k mé diplomové práci.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	9
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.3 POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU	14
1.4 ANALÝZY ORGANIZACE A JEJÍHO OKOLÍ	15
1.4.1 Porterův model pěti sil	16
1.4.2 PEST analýza	19
1.4.3 Analýza konkurence.....	20
1.4.4 Analýza okolí podniku	21
1.4.5 Analýza SWOT	22
1.5 FORMULACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	27
1.6 TYPY STRATEGIÍ	28
1.7 STRATEGICKÉ OPERACE.....	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALYTICKÁ ČÁST	34
2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ŠOUSTEK.....	34
2.1.1 Historie firmy	34
2.1.2 Současnost firmy	35
2.2 ANALÝZA REGIONU VE KTERÉM PŮSOBÍ FIRMA ŠOUSTEK-BANIT	36
2.3 ZÁKAZNÍCI FIRMY	40
2.4 DODAVATELÉ FIRMY	40
2.5 KONKURENCE FIRMY	43
2.6 SUBSTITUTY	47
2.7 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	48
2.7.1 Síla dodavatelů	48
2.7.2 Síla odběratelů.....	49
2.7.3 Hrozba substituce	49
2.7.4 Hrozba vstupu nových firem na trh.....	50
2.7.5 Hrozba stávající konkurence	50
2.8 SWOT ANALÝZA.....	51
2.8.1 Silné stránky.....	51
2.8.2 Slabé stránky	52
2.8.3 Příležitosti	53
2.8.4 Hrozby.....	53
3 PROJEKT NOVÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY ŠOUSTEK-	

BANIT	55
3.1 POSLÁNÍ A VIZE FIRMY	55
3.2 STRATEGICKÉ CÍLE	56
3.3 ČASOVÝ HARMONOGRAM PRO NOVOU KONKURENČNÍ STRATEGII.....	60
3.4 NÁKLADY A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	67
3.5 RIZIKA REALIZACE PROJEKTU.....	70
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
SEZNAM OBRÁZKŮ	77
SEZNAM TABULEK.....	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Každý podnik se musí snažit, zvláště ve stávajících podmínkách přesycenosti trhu, aby byl o krok vpřed před svou konkurencí. Není to vždy lehké, zvláště u malých podniků, které disponují pouze omezeným kapitálovým vybavením, omezenými možnostmi a zdroji. Řadu problémů si navíc podnikatelé vytvářejí sami svým nevhodným a pomalým řešením vzniklých překážek a situací. Nové ekonomické podmínky ale vytvářejí potřebu nových metod a přístupů k trhu. Jen podnik, který je schopen reagovat na veškeré změny a rychle řešit nově vzniklou situaci, může být v tvrdém konkurenčním boji úspěšný.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma Projekt zavedení nové konkurenční strategie firmy Šoustek-BANIT. Volba tématu byla podpořena faktem, že se uvedené firmě naskytla příležitost rozšířit svou podnikatelskou činnost o novou službu a tím vznikla potřeba ujasnění si dalšího vývoje firmy.

Úkolem diplomové práce v rámci přípravy projektu je zpracování literárních pramenů týkajících se tématu, zavedení nové konkurenční strategie firmy Šoustek-BANIT.

Součástí diplomové práce je analýza této firmy, kde na zmíněnou firmu aplikuji Porterův model pěti sil a jejím výstupem bude SWOT analýza.

Hlavní částí diplomové práce je projekt návrhu nové konkurenční strategie firmy, postup jeho zavádění do praxe a vyhodnocení přínosů a nákladů tohoto projektu. Posoudím rovněž rizika, které mohou vzniknout jeho realizací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce uvedu stěžejní poznatky získané studiem odborné literatury. Zaměřím se především na vymezení základních pojmů, s nimiž má práce souvisí. Uvedu odborníky doporučované analytické metody a jimi navrhovaný postup pro tvorbu konkurenční strategie.

1.1 Vymezení základních pojmů

První termíny jsou zřejmé už z tématu mé práce. Ta se zabývá tvorbou konkurenční strategie, a proto bude vhodné začít definováním pojmů konkurence a konkurenceschopnost.

Konkurence

Představuje model trhu, na němž jednotlivé subjekty vedou soutěž o co nejlepší podmínky pro získávání výrobních zdrojů, jejich užití i při prodeji konečné produkce. V Malém výkladovém slovníku marketingu [19, s. 52] je konkurence definována jako hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží (konkurence nabídky), nebo spotřebiteli zboží (konkurence poptávky). V mé práci bude zboží nahrazeno službami.

Konkurenceschopnost

Rozumí se schopnost firmy získat výhodu v rámci turbulentního prostředí (nebo v rámci světové hospodářské soutěže) a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství. Ve Slovníku ekonomie a sociálních věd [4, s. 150] je konkurenceschopnost definována jako schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu.

Konkurenční schopnost podniku je určována úrovní jeho inovativnosti a výkonnosti, která musí být taková, že ve srovnání s jinými podniky, které operují na trhu, zajistí dosahování tří základních parametrů výstupů:

- vyšší kvalitu (ve vztahu k potřebám zákazníků)
- nižší náklady (cena pro zákazníka)
- lepší vztah k zákazníkovi (prodej a servis pro zákazníky) [6]

Základní kritéria konkurenceschopnosti podniku lze obecně vymezit takto:

- podnik je schopen efektivně realizovat své produkty na trhu výrobků a služeb (trh zákazníků)
- podnik je schopen efektivně získávat finanční zdroje na trhu kapitálu (trh investorů)
- podnik je schopen efektivně získávat kvalitní pracovníky na trhu práce (trh pracovní sil) [6]

S tématem práce také úzce souvisí pojem plánování a cíl.

Plánování

představuje jednu ze základních funkcí řízení a právě v rámci něj je v organizaci mimo jiné určována strategie a vytvářeny strategické plány.

F. Bělohlávek [1, s. 95] charakterizuje plánování jako rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a na požadované úrovni.

Výstupem plánování je plán či plány.

Cíl

Z. Souček [16, s. 48] definuje cíl jako žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Obdobně F. Bělohávek [1, s. 100] uvádí, že cílem se rozumí výsledek, jehož se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout.

Cíle plní v organizaci řadu funkcí:

- pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, obhájit její existenci v očích veřejnosti, vlády, zákazníků.
- pomáhají koordinovat rozhodnutí - obrací pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou také redukovat konflikty při rozhodování.
- stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu organizace - porovnáním dosaženého stavu
- s předem stanoveným cílem mohou organizace posoudit efektivitu společnosti v daném období.
- pomáhají vytvářet pocit spoluodpovědnosti a identifikace zaměstnanců s podnikem. [1, s. 100-101]

Aby cíle plnily v organizaci výše uvedené funkce, musí splňovat určitá kritéria označovaná často zkratkou SMART:

- **S** **SPECIFIC** = musí být specifikovány co do množství, kvality a času,
- **M** **MEASURABLE** = musí být měřitelné (mít jednotku měření),
- **A** **AGREED** = musí být akceptované podřízenými
- **R** **REALISTIC** = musí být reálné
- **T** **TRACKABLE** = musí být sledovatelné [1, s. 102]

Termíny, které zde byly uvedeny pokládám za základní, i když s tématem práce souvisí celá řada obecnějších pojmů. Rozsah, v němž byly vymezeny, považuji vzhledem

k charakteru mé práce rovněž za dostatečný. V dalších kapitolách se již zaměřím na strategické plánování a tvorbu strategie.

1.2 Strategické plánování

Cílem této kapitoly je vymezit úlohu strategického plánování v podniku.

Pokud nám cíle říkají, čeho chce organizace dosáhnout, **strategie** charakterizuje způsob, jak těchto cílů podnik dosáhne. Strategie se nezabývá detaily. McDonald [12, s. 53] uvádí, že strategie se skládá ze 3 prvků: prostředků, harmonogramu a zdrojů. Podnik si vyjasňuje svou strategii v rámci strategického plánování.

Strategické plánování charakterizuje F. Bělohlávek [1, s. 189] jako proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

A. Glogar [5, s. 136] obdobně chápe strategické plánování jako proces stanovování strategických cílů organizace a jejich změn, zjišťování zdrojů, které jsou nezbytné k dosažení cílů a politiky zaměřené na opatření a využití těchto zdrojů.

Rovněž P. Kotler [10, s. 77] charakterizuje strategické plánování jako proces rozvíjení životaschopné shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi.

Tyto definice naznačují smysl strategického plánování. Ten můžeme chápat jako stanovení takových strategických cílů a postupů jejich dosažení, které zajistí využití příležitostí na trhu a dlouhodobý rozvoj organizace. V. Čihovská [3, s. 21] v souladu

s tímto říká, že úkolem strategického podnikového plánování je zabezpečení dlouhodobé existence a prosperity firmy.

V rámci strategického plánování by si měla firma ujasnit mimo jiné následující:

- Proč firma existuje? Jaké jsou její základní cíle?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky firmy?
- Jakým hrozbám vnějšího prostředí musí společnost čelit? Jaké příležitosti se jí nabízejí? [1, s. 190]

Samotné strategické plánování začíná úvahami o smyslu existence společnosti a jejich strategických cílech. Pokračuje stanovením způsobu dosažení těchto cílů a určením prostředků nutných k jejich dosažení. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování a případně se k nim vracet. Důležité je mít při tomto procesu neustále na paměti organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí organizace. [18, s. 2]

Strategické plánování má následující etapy:

1. Formulace poslání společnosti
2. Formulace a vyhodnocení strategických analýz
3. Stanovení strategických cílů a vizí
4. Výběr strategie
5. Implementace strategie a zvolení taktiky
6. Monitorování a vyhodnocení

F. Bělohlávek [1, s. 193] upozorňuje na to, že proces strategického plánování musí vést vrcholový management. Jen ten plně rozumí a zná vnější konkurenční prostředí, vnitřní stav firmy a má celkový nadhled, který mu umožňuje vidět všechny věci ve vzájemných souvislostech.

V podnikovém týmu zabývající se strategickým plánováním by měli být kromě vrcholového vedení také vedoucí nejvýznamnějších útvarů podniku (mezi ně v současné době nezbytně patří pracovníci prodejních, nákupních, finančních, cenových a právních odborů, dále pracovníci výzkumu, vývoje, konstrukce, výroby) a rovněž další pracovníci podniku („šampióni“) bez ohledu na jejich funkční zařazení. [15, s. 20]

Výsledkem strategického plánování je **strategický plán**. Ten určuje základní záměr firmy, tj. to, na co se podnikání soustředí. [3, s. 21]

V MacMillanově slovníku podnikání a managementu [11, s. 199] je strategický plán charakterizován jako dlouhodobý plán, který detailně popisuje způsob, jak by se společnost měla dále rozvíjet, ale neuvádí nezbytně všechny jemné detaily, jak toho má být dosaženo.

1.3 Poslání a vize podniku

Strategie organizace kromě toho že by měla být vytvářena na základě tzv. principů strategického myšlení (jak bylo zmíněno v kap. 1.2), by měla vždy respektovat a blíže rozvádět tzv. misi (poslání) a vizi podniku. V této kapitole se bude krátce věnovat právě těmto dvěma pojmům.

Poslání firmy („Mission statement“) určuje základní směr nebo směry působení společnosti. Výrobky, které bude vyrábět, služby, které bude poskytovat, trhy, na kterých bude působit, a možná i to, jak bude spravovat své záležitosti. [1, s. 193] Poslání nabízí zaměstnancům orientaci v situacích, na které není žádný předpis, pokyn nebo návyk. Není většinou určeno pouze zaměstnancům či vedení firmy, ale bývá prezentováno široké veřejnosti.

Při vypracovávání poslání firmy je užitečné položit si otázky typu: „Co a jakým způsobem jsme dosud dělali?“, „Co chceme změnit?“ a „Jakou společností se chceme stát?“ [1, s. 194]

Obvykle formulované poslání zahrnuje alespoň následující body:

- odpovědnost za produkci (výrobky a služby)
- vztah k zákazníkům
- vztah k dodavatelům
- vztah k zaměstnancům
- vztah k místní správě a občanským zájmům
- sdílené hodnoty a etika (morálka). [8, s. 100]

Vize podniku vyjadřuje, čím chce podnik být. [15, s. 34]

Při definování vize se organizace zamýšlí nad tím, co v průběhu určitého období nabídne svým majitelům, zaměstnancům a zákazníkům. Součástí vize tvoří i úvaha o struktuře výrobního programu a o organizaci podniku. Vize se zabývá také např. tím, o jaké specifické přednosti se bude společnost opírat. [15, s. 36]

F. Bělohlávek [1, s. 216] připomíná, že každý člen organizace musí znát její vizi a musí vědět, jakým způsobem se bude podílet na jejím dosažení.

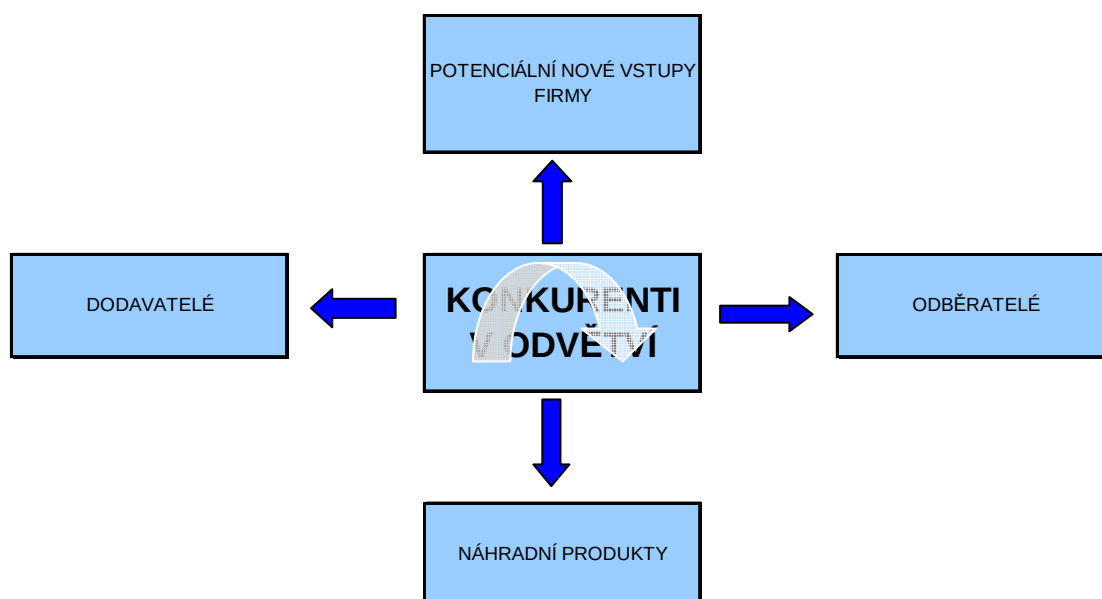
1.4 Analýzy organizace a jejího okolí

Strategie podniku by měla kromě výše zmíněného rovněž vycházet z výsledků analýz okolí podniku a analýz jeho vnitřního prostředí. Ostatně i samotná vize či poslání firmy by měly být ovlivněny závěry těchto analýz. V této kapitole se proto budu věnovat některým v praxi využívaným analýzám. Zmíním Porterův model pěti sil, PEST analýzu, blíže se

podívám na analýzu konkurence a analýzu okolí podniku. Nakonec se budu věnovat SWOT analýze.

1.4.1 Porterův model pěti sil

Podle M. Portera úroveň konkurence v odvětví a ziskovost podniků závisí na pěti základních konkurenčních silách. K těmto silám řadí: nově vstupující firmy, substituční výrobky či služby, vliv dodavatelů, vliv odběratelů a soupeření mezi existujícími firmami. [14]



Obr. 1 Model pěti sil konkurence, Zdroj: [2, s. 31]

Porterův model pěti sil se v praxi využívá pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a přípravě na adekvátní odpověď. [1, s. 202]

Konkurenční **rivalita** je obvykle intenzivní tam, kde nelze nepřehlédnout následující podmínky:

1. Když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.
2. Jestliže stoupá pomalu poptávka po produktu.
3. Jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oborou k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek
4. Jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
5. Když odejít z obchodu přijde dražší, než zůstat a soutěžit.
6. Rivalita se stává nepostižitelnější a nepředvídatelnější, čím více soutěžících v souladu se svými strategiemi, osobnostmi, prioritami společnosti, zdroji a zeměmi původu.
7. Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé firmy v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou firmu proměnily na hlavního soutěžícího na trhu. [2, st. 32]

Konečný vliv každé z konkurenčních sil na ziskovost podniku závisí na řadě faktorů. Např. hrozba vstupu nových firem do odvětví bude ovlivňována tzv. **bariérami vstupu**. K nim lze zařadit např.

- nutnost vysokých kapitálových investic před vstupem do odvětví
- přístup k distribučním kanálům
- platnou legislativou
- existenci silného image výrobku firmy, která v daném odvětví již působí (loajality zákazníků)
- existenci široké a kvalitní výzkumné základny podniku, který v daném odvětví již působí. [1, s. 203, 2]

Síla dodavatelů: Dodavatelé jsou silní když:

1. Vstup je z nějakého hlediska pro kupující důležitý.
2. Dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají zajištěné pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními tržními podmínkami
3. Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému. [2, st.34]

Síla kupujících: Kupující jsou silní v následujících situacích:

1. Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velké množství
2. Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru.
3. Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
4. Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
5. Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
6. Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho. [2, st. 34]

Substitutem se rozumí to, co uspokojuje stejné potřeby jako firemní produkt [2]. Pokud se substitut stane přitažlivějším pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, budou jej někteří kupující upřednostňovat. Při analýze **hrozby náhražek** by se měli manažeři klást následující otázky:

„Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?“

„Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?“

„Do jaké míry můžeme zmírnit toto riziko např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu?“ [1, s. 204, 2]

F. Bělohlávek doporučuje, aby si manažeři při analýze zmíněných pěti konkurenčních sil kladli následující otázky:

1. Které jsou klíčové síly působící v našem odvětví?
2. Které jsou další, ne tak viditelné faktory, ovlivňující konkurenční síly?
3. Je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní? Pokud ano, tak jak?
4. Jaká je konkurenční pozice našich konkurentů?
5. Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?
6. Může společnost postavit větší překážky vstupu potenciálních nových konkurentů?
7. Můžeme zvětšit svou sílu vůči našim dodavatelům a odběratelům?
8. Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví? [1, str. 204]

Odpovědi na tyto otázky firmě pomáhají ve stanovení její konkurenční strategie.

1.4.2 PEST analýza

PEST analýza se zabývá okolním prostředím organizace. Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

POLITICKÉ

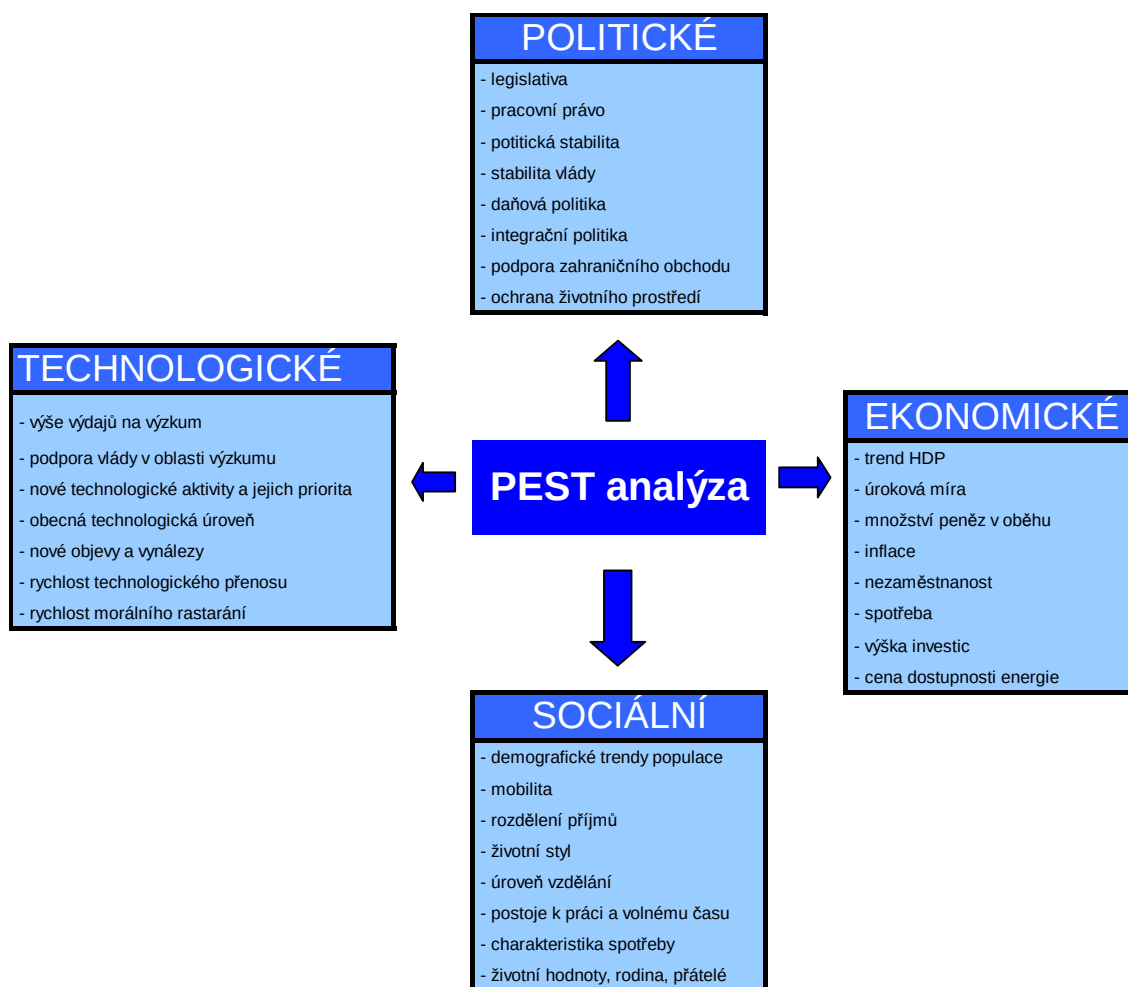
EKONOMICKÉ

SOCIÁLNÍ

TECHNOLOGICKÉ [1, s. 199]

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí na organizaci.

PEST analýza může být využita pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídání jejich výskytu v budoucnosti. [1, s. 200]



Obr. 2 PEST analýza vlivu prostředí, Zdroj: [1, s. 200]

1.4.3 Analýza konkurence

Při analýzách prostředí se doporučuje věnovat zvýšenou pozornost firemním konkurentům. F. Bělohávek upozorňuje na to, že je důležité pro firmu poznat strategický směr rozvoje ostatních společností. Doporučuje odpovědět především na následující otázky:

- Jaké jsou dlouhodobé cíle konkurenční společnosti? Soustřeďuje se na růst? Pokud ano, hledá růst zvyšování zisku, obratu nebo podílu na trhu?
- Jaké jsou přednosti a slabé stránky konkurenta?
- Jaké jsou jeho hospodářské výsledky v uplynulých obdobích?
- Jaká je současná strategie konkurenta a jaké konkrétní kroky podniká? [1, s. 206]

1.4.4 Analýza okolí podniku

Okolí podniku lze podle H. Horákové rozdělit na:

- makroprostředí
- mikroprostředí

Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do značné míry podnikům dovoluje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Ovlivňuje především postavení i chování podniku a také výrobní, obchodní, marketingové úspěchy a neúspěchy. Podnik by měl dokonale poznat, analyzovat a sledovat makroelementy, které tak ovlivňují prostředí podniku. Proto se musí podnik svým makroprostředím zabývat a umět se co nejlépe v něm orientovat. Jde zejména o tyto faktory:

- ekonomický faktor (nezaměstnanost, vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, úrokové sazby, daňové a celní podmínky, vývoj státního rozpočtu a platební bilance, míra přímých investic, tempo růstu apod.),
- demografický faktor (hustota osídlení, počet obyvatelstva, věková struktura, migrační trendy, apod.),
- politická situace (předpokládaný vývoj, legislativní podmínky, antimonopolní opatření, zákonné normy, obecné podmínky podnikatelské činnosti – obchodní, živnostenské, daňové právo, ochrana spotřebitele, specifické zákony apod.),

- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, sociální prostředí, způsob života, životní styl),
- technologický faktor (vývoj nových technologií, tendence ve vývoji HW a SW, tempo technologických změn, technologický rozvoj země apod.),
- přírodní faktory (znečišťování ovzduší, ekologie, klima, přírodní zdroje apod.) [7].

Mikroprostředí

Jde o nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud podnik nepochopí a nebude rozumět mikroprostředí, nebude úspěšně plnit své poslání. Závisí to především na pochopení role podniku:

- na výši zdrojů,
- na schopnostech a možnostech (podle potřeb zákazníků vyvíjet, vyrábět a prodávat své výrobky a zároveň se reprodukovat a rozvíjet podnik jako celek).

Podnik musí dobře zvládat nejen marketingovou činnost, ale i nové technologické postupy, možnosti obnovy, vhodnost dalších investic, minimalizování nákladů, úroveň managementu a zaměstnanců, aby mohl dosahovat předem vytyčených cílů. Mezi další prvky mikroprostředí patří: zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuční kanály a veřejnost. [7].

1.4.5 Analýza SWOT

SWOT analýza je jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnosti úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb podniku.

SWOT to jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů:

Strengths (přednosti = silné stránky),

Weaknesses (nedostatky = slabé stránky),

Opportunities (příležitosti) a

Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky v organizačním vnitřním prostředí a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí. [7, s. 45, 46]

Silné a slabé stránky podniku

Vztahují se k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření prováděná v rámci strategických procesů začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpresněji určit silné stránky a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat. Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností
- vlastní výkonnostní potence
- zdrojových možností
- úrovně managementu [7]

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou ty, které lze těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk.

Silnou stránkou může například být:

- kvalitní výrobky nebo služby
- tradice

- vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- nízké náklady
- dobrá finanční situace
- pružná organizační struktura
- kvalifikovaná pracovní síla
- kvalitní management
- příznivé dopravní spojení
- vysoká úroveň komunikace
- řádně vyškolený personál
- dobře zaškolený a fungující servis [7, s. 43]

Nejvýznamnější silné stránky organizace se mohou stát i tzv. specifickou předností podniku, na níž firma bude budovat svou strategii.

Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost podniku, která mu umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrné výsledky a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost. [15, s. 29]

Slabé stránky jsou pravým opakem a znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

Slabou stránkou může být například:

- nekvalitní výrobek nebo služby
- omezené kapacity
- vysoká zadluženost
- nedostatečná úroveň informačního systému
- podnik je nováčkem na zavedeném trhu
- špatná pověst podniku

- konzervativní přístup k inovacím [7]

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka jednoho podniku může být posuzována v další organizaci jako slabá a domněnka, že existující silná stránka je největším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře. [7]

Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence.

Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy
- existenci a postavení substitutů na trzích
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících [7, s. 44]

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník

s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů.

Příležitostí je například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence
- zrušení ochranných opatření
- snadný vstup na nové trhy
- moderní trendy v technologiích země
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích
- růst využitelných možností na mezinárodních trzích [7 s. 44]

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit.

Ohrožením je například:

- volný přechod zahraničního konkurenta na domácí trhy
- silné postavení klíčových zákazníků a konkurentů
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku
- neschopnost konkurovat na trzích
- nepříznivé legislativní normy

Analýza SWOT však není vždy přijímána bez výhrad. Např. A. Glogar [5] jí vytýká mimo jiné následující:

- skutečnost, že příležitosti a ohrožení se vztahují jen k vnějším faktorům, naproti tomu silné a slabé stránky k faktorům vnitřním, neodpovídá realitě. V praxi např. i vnitřní faktor můžeme považovat za příležitost nebo ohrožení.

- výklady metody SWOT vesměs neobsahují historický přístup a nepočítají s provedením analýzy SWOT v různých časových etapách.

Obdobně J. A. Jirásek [8] vytýká SWOT analýze zejména staticnost, subjektivnost a konzervativnost (SWOT analýza vychází z toho, co je, hledá se, jak to zvětšit a zlepšit, ale primárně se nehledá nové řešení). Na druhé straně poznamenává, že SWOT analýza může ucelit obraz o vývoji podniku, ukázat příležitosti a problémy, o nichž se nauvažovalo, pomoci odhalit nové možnosti nebo naopak meze nějakého vývoje apod.

1.5 Formulace strategických cílů

Strategickým cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Učení cílů je založeno na analýze okolí, na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, protože je výrazem snah vrcholového vedení podniku, jeho záměrů, odvahy, míry optimismu i kvalifikace. Od určených cílů se později odvíjejí strategické operace, směřující k jejich zajištění.

Strategické cíle musí respektovat firemní misi a vizi.

Z. Souček [16, s. 48] člení vrcholové strategické cíle se do čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů, cíle na trhu;
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické;
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové;
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a k sociálnímu programu, cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální.

1.6 Typy strategií

Po stanovení strategických cílů, se musí organizace zamyslet nad tím, jak těchto cílů dosáhne. Jinak řečeno, musí si vybrat svou konkurenční strategii.

M. Porter rozlišuje následující typy konkurenčních strategií – prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti.

Prvenství v nákladech znamená, že firma usiluje o dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, aby mohla nabídnout své produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout tak většího podílu na trhu. Organizace, které si zvolily tuto strategii, produkují obvykle standardizované výrobky či služby.

Tato strategie vyžaduje zavést výkonná výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Nezbytné je rovněž věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře.

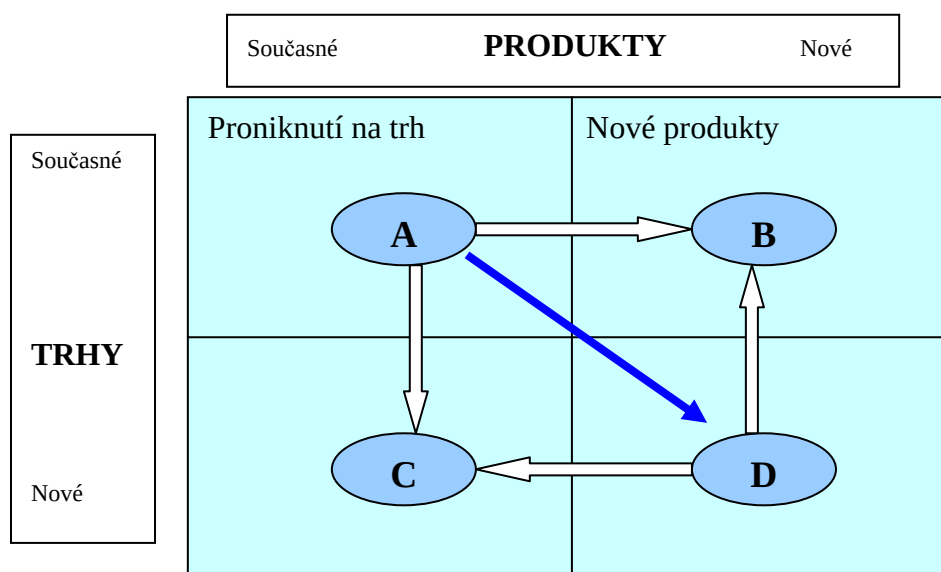
Diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou znamená vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti produktu, zákaznický servis, prodejní síť aj. Je zřejmé, že jen těžko může firma vynikat ve všech směrech. Ve skutečnosti se zaměří na ty silné stránky, které jí poskytnou konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti. Např. pokud usiluje o vedoucí postavení v oblasti jakosti, musí vyrábět či kupovat komponenty špičkové jakosti, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě kontrolovat atd.

Poslední obecnou strategií je **soustředění se** na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Narozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciací, které se zaměřují na celé odvětví, je založena na principu vyhovět zvolenému objektu efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. [10, 14]

Z jiného úhlu pohledu se na možné organizační strategie díval Igor Ansoff. Ten obohatil teorii strategie o **matici produkt/růst trhu** (viz. Obr. 3).

Tato matice v zásadě nabízí čtyři možné strategie:

- **Pozice A:** Vyjadřuje strategii průniku na současném trhu. To znamená, že firma se bude snažit o získání většího podílu na trhu např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje apod.
- **Pozice B:** Tato pozice vyžaduje vývoj nových výrobků nebo služeb pro současný trh.
- **Pozice C:** Jde o proniknutí firmy na nové trhy se současnými výrobky. Firma musí klást větší důraz na marketingové aktivity a rozvoj trhu.
- **Pozice D:** Tato strategie je kombinací dvou předcházejících. Nové produkty jsou uvedeny na nové trhy. Jedná se o nejrizikovější variantu, a proto se firmy do pozice D obvykle dostávají postupně přes strategii B nebo C. [1, s. 219]



Obr. 3 Matice produkt/růst trhu, Zdroj: [1, s. 219]

1.7 Strategické operace

Dalším krokem po stanovení strategických cílů a určení vhodné strategie je naplánování si konkrétní strategické operace.

Strategické operace směřují k odstranění zjištěných slabých stránek a posílení již existujících silných stránek. Podrobně specifikují jednotlivé kroky, které je nezbytné učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Jejich postupnou realizací podnik dosahuje potřebných krátkodobých efektů, nutných pro okamžité přežití, a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje. [16, s. 7 a s. 31]

Každá strategická operace musí obsahovat:

- popis, vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- odpovědné pracovníky,
- termín provedení,

- náklady na provedení [16, s. 50]

Realizace úkolů vyplývajících z podnikové strategie, provádění strategických operací, je v řadě podniků slabou stránkou. Strategie zůstává často pouhým souborem zbožných přání a neplní svou funkci základu řízení celého podniku. [16, s. 52]

Mezi časté příčiny, proč formulované strategie nejsou realizovány, patří např.

- nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle do života „všemi prostředky“ (často i za cenu radikálních změn)
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost
- podceňování potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci
- slabá motivace pracovníků a jejich kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací [16, s. 53]

J. Kašpaříková [9] upozorňuje, že pokud podceníme určité faktory při zavádění a realizaci strategie (např. nutnost opakované komunikace, případné překážky realizace) pak strategie nebude zavedena vůbec nebo jen částečně a nebudou dosaženy očekávané výsledky. Při realizaci strategie se v tomto případě bude plýtvat zdroji, nedosáhne se synergie, realizace bude trvat déle než se plánovalo, sníží se důvěra zaměstnanců v management, poroste frustrace ve firmě.

Podle Z. Součka [16, s. 54-56] k významným faktorům, které mohou usnadnit realizaci strategie patří např.

- Systematické vytváření klimatu pro plnění strategických operací. Čím více se pracovníci ztotožní s cíli strategie, tím méně je třeba formální kontrola při realizaci strategických operací.
- Dostatek času věnovaný na realizaci strategických operací.
- Přesná formulace strategických cílů.

- Včasné zajištění potřebných zdrojů a jejich soustavný přísun v souladu se zdůvodněnými potřebami zdrojů na realizaci strategických operací.
- Reálnost strategických operací a dostatečné představy o obtížích, které při jejich plnění vzniknou.
- Systematická podpora realizace strategických operací vrcholovým managementem podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení firmy Šoustek

2.1.1 Historie firmy

Společnost Jiří Šoustek vznikla v roce 1999, kdy vznik byl zapříčiněn potřebami České spořitelny a.s. V době vzniku firmy Jiří Šoustek potřebovala Česká spořitelna a.s. partnera a náhradu za společnost Derby a.s., která upadla do konkurzu. Hlavní náplní firmy Jiří Šoustek byla údržba a postupná deinstalace platebních terminálů, které byly nasazeny v pilotním projektu České spořitelny nazvaném Elektronické město Zlín.

Od roku 2000 se společnost začala zabývat prodejem PC na regionální úrovni s tím, že hlavními zákazníky byly obecní úřady a základní školy v okolí sídla firmy. Tato aktivita byla zrušena k 31.12.2004, kdy se majitel rozhodl z důvodu velkého tlaku konkurence a velmi nízkých marží již neposkytovat prodej HW a nadále jen zachoval záruční servis.

V roce 2002 podepsal majitel firmy Šoustek smlouvu o obchodním zastoupení s Československou obchodní bankou a.s. Od té doby ji zastupuje v oblasti akceptace platebních karet ve velké části Jihomoravského a Zlínského kraje.

V roce 2003 vznikla smlouva s dceřinou společností Československé obchodní banky a.s. se společností BANIT s.r.o. Od tohoto okamžiku může společnost Šoustek instalovat platební terminály v Jihomoravském a Zlínském kraji a zároveň za jménem společnosti užívat název BANIT.

Koncem roku 2004 byla sjednána dohoda se společností BANIT s.r.o. o provádění vyžádaných servisních zásahů na obchodních místech vybavených platebním terminálem touto společností.

2.1.2 Současnost firmy

V současné době firma Šoustek sídlí v Uherském Hradišti na náměstí Republiky 918 a zabývá se třemi hlavními činnostmi. Jsou to:

- a) akviziční činnost v zastoupení Československé obchodní banky a.s.,
- b) instalace platebních terminálů
- c) servis platebních terminálů

Ad a) akviziční činnost v zastoupení ČSOB a.s.

Hlavní náplní akviziční činnosti je vyhledávání nových zákazníků (obchodníků), kteří chtějí akceptovat platební karty, buď prostřednictvím elektronických platebních terminálů nebo pomocí mechanického snímače.

Činnost spočívá v kontaktování se s majitelem nebo jednatelem firmy, dohodnutí podmínek, za kterých bude platební karty akceptovat a podpisu smlouvy o akceptaci platebních karet a smlouvy o výpůjčce platebního terminálu. Zákazník (obchodník) si může stanovit, které platební karty chce akceptovat, jaký druh platebního terminálu chce používat (po konzultaci s akvizitorem či bankou), která společnost mu bude platební terminál instalovat a která servisní organizace mu bude poskytovat servis platebního terminálu v případě poruchy.

Pokud se zákazník (obchodník) rozhodne jen pro mechanický snímač, smlouva o výpůjčce platebního terminálu se nevyplňuje a je mu poskytnut zdarma.

Akviziční činnost také zahrnuje poskytnutí informací o časových etapách realizace a následné zaškolení zákazníka (obchodníka) na bezpečnost při přijímání platebních karet.

Ad b) instalace platebních terminálů

Instalace platebních terminálů zpravidla probíhá do tří pracovních týdnů od podpisu smlouvy. Spočívá v instalaci aktuálního software, umístěním platebního terminálu na vhodném místě v provozovně, kde má zákazník (držitel platební karty) možnost kontrolovat, co se s jeho platební kartou provádí a zaškolením obsluhy platebního terminálu.

Po instalaci je nutné provozovnu vybavit aktuálními nálepkami s logy platebních karet, které jsou akceptovány a případně umístit reklamní cedule nebo předměty v závislosti na druhu provozovny a jejím umístění.

Ad c) servis platebních terminálů

Servis platebních terminálů je činnost, která spočívá v udržení funkčního stavu těchto terminálů. Servis se provádí na žádost zákazníka (obchodníka) nebo banky. Servisem se rozumí jak údržba software, tak hardware. Servis může být prováděn v místě umístění platebního terminálu nebo v servisním středisku (v případě mobilního platebního terminálu).

Servisní činnost je stěžejní pro fungování firmy Šoustek-BANIT. Proto se budu touto činností v mém projektu nejvíce zabírat.

2.2 Analýza regionu ve kterém působí firma Šoustek-BANIT

Firma Šoustek-BANIT působí ve velké části Zlínského a Jihomoravského kraje.

Na území Zlínského kraje působí v bývalých okresech Zlín a Uherské Hradiště. Na území Jihomoravského kraje v bývalých okresech Brno-město, Brno-venkov, Hodonín, Břeclav, Vyškov a Znojmo.

Jihomoravský kraj

Je vymezen okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. Rozkládá se na území 7 195 km² a rozlohou je čtvrtým největším krajem České republiky. Počtem obyvatel v roce 2005 cca 1 130 tis. zaujímá třetí místo v republice.

Metropolí kraje je největší moravské a druhé největší město České republiky Brno, které počtem obyvatel (v roce 2004 mělo 369,5 tis. obyvatel) i hospodářským významem jednoznačně převyšuje ostatní města kraje. [26]



Obr. 4 Polohopisná mapa Jihomoravského kraje, Zdroj [26]

Poloha kraje z hlediska geografického je poměrně výhodná, což je dáno jeho postavením na historickém spojení mezi jihem a severem Evropy. Sousedí s Rakouskem a

Slovenskem, v rámci republiky s krajem Budějovickým, Jihlavským, Olomouckým, Pardubickým a Zlínským. [26]

Zlínský kraj

Je vymezen okresy Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín.



Obr. 5 Polohopisná mapa Zlínského kraje, Zdroj [21]

Zlínsko bývalo v minulosti plným právem považováno za ekonomicky silnou oblast s výraznou koncentrací velkých průmyslových podniků. Přibližně od poloviny 90. let se hospodářsky stabilní pozice Zlína a celé východní Moravy začala otřásat v důsledku privatizace a restrukturalizace průmyslu. Negativní roli sehrála také špatná dopravní obslužnost území, odtržení od Slovenska, s nímž do té doby fungovaly významné obchodní vztahy, a rovněž rozpad většiny zavedených vědecko-výzkumných pracovišť. Důsledkem je současná podprůměrná tvorba hrubého domácího produktu.

Zlínský kraj má rozlohu 3 964 km² a k 30.9.2004 v něm žilo 590 477 obyvatel. Populace je z velké části tvořena venkovským obyvatelstvem. V kraji se nenachází žádné město s více než 100 000 obyvateli. Počet mladých lidí převyšuje počet důchodců, což oblasti poskytuje dostatek pracovních sil pro rozvoj v nejbližších letech. [21]

Zlínský kraj je průmyslovým regionem s tradicí strojírenského, gumárenského, plastikářského, kovodělného, elektrotechnického, kožedělného a chemického průmyslu a stavebnictví.

Statistiky Zlínského a Jihomoravského kraje:

Tab. 1 Nezaměstnanost v Jihomoravském a Zlínském kraji, Zdroj [27]

Území	Pořadí podle míry nezam.	Uchazeči o zaměstnání K 30.9.2004	Míra nezam. V %
ČR celkem		530 239	9,08
Zlínský	9	31 325	9,33
Jihomoravský	10	63 885	10,08

Z uvedené tabulky vyplývá, že nezaměstnanost je v obou uvedených krajích mírně nad celorepublikovým průměrem..

Tab. 2 Počet obyvatel v jednotlivých krajích v 1. až 3. čtvrtletí 2004, Zdroj [27]

	Stav na počátku období 1. ledna 2004			Stav na konci období 30. září 2004		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Česká republika	10 211 455	4 974 740	5 236 715	10 215 575	4 976 721	5 238 854
Jihomoravský	1 122 570	544 425	578 145	1 122 915	544 452	578 463
Zlínský	591 866	288 349	303 517	590 477	287 559	302 918

Z uvedené tabulky je možné vysledovat, že v Jihomoravském kraji se počet obyvatel zvyšuje, zatímco ve Zlínském kraji dochází k úbytku obyvatelstva. Tento stav může být zapříčiněn nižší průměrnou mzdou (viz. Tab. 3.) a také stěhováním se obyvatelstva za prací do velkých měst. Více makroekonomických ukazatelů a srovnání s jednotlivými kraji je uvedeno v Příloze IV.

Tab. 3 Průměrná mzda ve sledovaných krajích v roce 2003 a 2004, Zdroj [21, 26, 27]

	Průměrná mzda v roce 2003	Průměrná mzda v roce 2004
Česká republika	16 920 Kč	17 945 Kč
Jihomoravský	15 198 Kč	16 171 Kč
Zlínský	14 696 Kč	15 515 Kč

2.3 Zákazníci firmy

Zákazníky firmy jsou jednotlivé prodejny, řetězce obchodů, mobilní operátoři, restaurace a hotely. Pokud budeme brát v úvahu, že některé požadavky budou ze strany banky, může se Československá obchodní banka a.s. stát zákazníkem firmy.

2.4 Dodavatelé firmy

Hlavním dodavatelem firmy je dceřiná společnost Československé obchodní banky a.s. společnost **BANIT s.r.o.**

Základní charakteristika

BANIT, s.r.o. je stoprocentní dceřinou společností Československé obchodní banky, a.s. se základním jměním 20 mil. Kč. Je zaměřen na vytváření vlastní sítě hybridních terminálů

pro snímání platebních, věrnostních a identifikačních karet v provedení s čipem, nebo s magnetickým proužkem. Vyvíjí aktivity na podporu bezhotovostního placení zboží a služeb a na využívání karetních služeb Československé obchodní banky, a.s. v síti obchodů a služeb, na poštách a v dalších oblastech.

Rozhodující obchodní aktivity

- Prostřednictvím široké sítě PVT, a.s. a MUZO, a.s. zajišťuje operativní instalace a servis platebních terminálů pro platební karty.
- Vytváří síť platebních terminálů akceptujících nejvýznamnější druhy platebních karet a to jak s magnetickým proužkem, tak i čipových.
- Propůjčuje platební terminály obchodníkům a tím podporuje rozvoj bezhotovostního placení v ČR.
- Organizuje a financuje síť terminálů pro používání identifikačních a platebních karet klientů ČSOB na poštách.

Rozsah terminálové sítě

- Je rozložena plošně na celém území ČR
- K 31.3.2005 síť zahrnuje:

Více než 13 000 hybridních platebních POS terminálů v síti obchodů a služeb.
Přes 8 200 platebních APOST terminálů – snímačů čipových karet na poštách.

Společnost BANIT s.r.o. distribuuje hlavní dva druhy platebních terminálů Ingenico a to:

- Platební terminály řady ELITE 500

Elektronické platební terminály z řady ELITE 500 jsou přepážkové terminály s vestavěnou tiskárnou, modemem, PINpadem a připojením na pevnou telefonní linku. PINpad je miniaturní oddělitelná klávesnice s displejem slouží zákazníkovi pro zadání PINu a potvrzení platby. Tyto terminály přijímají jak karty čipové tak i magnetické karty, karty

nesoucí věrnostní program (mohou být součástí platební karty nebo jako samostatná čipová karta), popř. jiné služby . Jejich využití je převážně v „kamenných“ obchodech. [23]



Obr. 6 Platební terminál Ingenico z řady Elite 500, Zdroj [23]

- Mobilní platební terminály ELITE 700

Jsou využívány převážně taxikáři, prodejci s mobilními obchody a v obchodech, kde není možné nebo obchodník nechce zřídit pevnou telefonní linku. Obchodník má možnost využívat ke komunikaci mobilního operátora EUROTEL a T-Mobile. Tyto terminály akceptují magnetické i čipové platební karty a PIN je zadáván přímo na klávesnici platebního terminálu. [23]



Obr. 7 Platební terminál Ingenico z řady Elite 700, Zdroj [23]

2.5 Konkurence firmy

Na trhu existuje celá řada organizací, které nabízejí stejné služby jako firma Šoustek-BANIT s.r.o. Ať už jsou to společnosti, které spolupracují se společností BANIT s.r.o. v některé z výše uvedených činností nebo společnosti spolupracující s Československou obchodní bankou a.s. Dalším z velkých konkurentů jsou partnerské firmy jiných českých i zahraničních bank.

Největšími konkurenty firmy jsou společnosti PVT Prokom a.s. a MUZO a.s. Dalšími vážnými konkurenty jsou společnosti SIBA consulting s.r.o. a GLOBIT CZ s.r.o.

PVT Prokom a.s.

Společnost PVT se svými výsledky patří mezi pět nejvýznamnějších poskytovatelů IT služeb v České republice. Od roku je novým majitelem PVT polský PROKOM Software

SA. Tato investice významně posílila pozici PVT na českém trhu informačních technologií.

Společnost PVT Prokom a.s. zajišťuje dodávky a instalaci terminálů, školení, pravidelný servis a údržbu celé terminálové sítě klienta.

Firma provádí:

- instalaci, servis a údržbu platebních terminálů
- správu nových, vysoce bezpečných multifunkčních terminálů
- dodávky plateb. terminálů s certifikací EMV level I a level II pro obchodní místa
- management terminálových sítí (TMS)
- aplikační SW pro terminály včetně EMV aplikací
- řešení obchodních míst s připojením terminálů k pokladním systémům, řešení obchodního místa na klíč, atd.
- zajištění akceptace bankovních a nebankovních karet v obchodních řetězcích
- zajištění úprav HW a SW dle požadavků zákazníka
- vestavby POS do mincových automatů
- dálkové nastavování parametrů pro jednotlivé prvky systému [25]

Veškeré technické problémy související s používáním platebních terminálů jsou zákazníkům vyřizovány na bezplatné telefonní lince pracovníky dispečinku. Doba odstranění závady je max. 48 hod. od nahlášení poruchy.

PVT disponuje rozsáhlou celorepublikovou sítí poboček, jejichž pracovníci zajišťují veškerou technickou podporu přímo na obchodním místě.

MUZO a.s.

Akciová společnost MUZO byla založena na 29. června 1990. Navázala na třicetiletou tradici podniku, který se zabýval zpracováním dat pro podniky zahraničního obchodu. Od roku 1993 byl zahájen projekt BANKOMAT, který měl za cíl vytvořit centralizovanou síť ATM a POS (bankomaty a platební terminály) pro bezhotovostní platby. Od této doby společnost začala autorizovat veškeré bezhotovostní transakce Komerční banky a.s. a posléze i dalších bank. Začala se také starat o terminálovou síť Československé obchodní banky a Komerční banky.

Společnost MUZO a.s. v oblasti služeb platebních terminálů nabízí:

- instalaci, servis a údržbu platebních terminálů
- dodávky platebních terminálů s certifikací EMV pro obchodní místa
- management terminálových sítí (TMS)
- aplikační SW pro terminály včetně EMV aplikací
- zajištění akceptace bankovních a nebankovních karet v obchodních řetězcích
- zajištění úprav HW a SW dle požadavků zákazníka
- dálkové nastavování parametrů pro jednotlivé prvky systému
- školení obsluhy v místě instalace nebo na přání zákazníka [24]

Společnost je zavedena na poskytování telefonických konzultací a poradenství. Je v nepřetržitém provozu a nejčastěji je využívána při tzv. zamítavých hlášeních, kdy z různých důvodů transakce na platebním terminálu neproběhnou nebo je nelze provést.

Dvě výše uvedené společnosti jsou neporovnatelně lépe vybaveny ať už technicky, personálně nebo finančně než firma Šoustek-BANIT. Poskytují nepřetržitý hot line sedm dní v týdnu, 24 hodin denně (v případě společnosti MUZO). Také poskytovaná školení zaměstnancům jsou mnohem kvalitnější než je tomu ve firmě Šoustek-BANIT. Na druhou

stranu mají vysoké náklady na zaměstnance a tomu také odpovídají ceníky servisních prací (viz. Příloha II a Příloha III). Ceny jsou mnohem vyšší než je tomu u firmy Šoustek-BANIT, která se v této oblasti specializuje jen na instalace a servis platebních terminálů.

SIBA consulting s.r.o.

Tato firma sídlící ve Frýdku-Místku je poměrně malá a soustředí se na akviziční činnost pro Československou obchodní banku v oblasti akceptace platebních karet na Moravě. Byla založena v roce 1993 a má 3 zaměstnance a asi 10 obchodních zástupců pracujících na živnostenský list. Její aktivity se ale postupem času zvyšují a v loňském roce začala provádět školicí činnost pro obchodníky akceptující platební karty a některé aktivity související s upgrade SW na platebních terminálech.

Společnost SIBA consulting s.r.o. v době konkuruje firmě Šoustek-BANIT jen akviziční činností. To znamená v sjednávání obchodníků pro akceptaci platebních karet, ale v budoucnosti je možné se jí obávat, protože pomalu získává know-how, kterým disponuje majitel firmy Šoustek-BANIT.

GLOBIT CZ s.r.o.

Firma GLOBIT CZ s.r.o. sídlící v Praze je poměrně mladá. Její vznik se datuje k roku 2001. V současné době má 2 zaměstnance a několik externích obchodních zástupců. Soustředí se jako SIBA consulting s.r.o. na akviziční činnost pro Československou obchodní banku. Její působení je převážně v Praze a v Čechách a částečně ve Slovenské republice. V loňském roce prováděli pro společnost BANIT s.r.o. několik marketingových akcí, které se soustředily na propagaci jejich platebních terminálů. Majitelé společnosti jsou bývalí zaměstnanci společnosti BANIT.

Společnost GLOBIT CZ s.r.o. zatím konkuruje firmě Šoustek-BANIT jen akviziční činností, ale protože majitelé GLOBITu jsou bývalými zaměstnanci společnosti BANIT je třeba neustále tuto firmu monitorovat a získávat o ní co nejvíce informací.

2.6 Substituty

Oblast bezhotovostní platby prostřednictvím platebního terminálů, ve které poskytuje firma Šoustek-BANIT své služby, je hodně specifická, ale i tak je možné akceptaci platebních karet prostřednictvím platebních terminálů v praxi nahradit několika jinými substituty a to:

1. hotovostí a šeky
2. úvěrovými kartami
3. platbami přes internet

Ad 1) První peníze (mince) byly zhotoveny v 7. století př.n.l a papírové peníze v 11. století n.l. Další velký nárůst byl zaznamenán ve 12. a 13. století, který byl zapříčiněn vznikem prvních bank. Od té doby prodělaly mince a bankovky spolu s technickým pokrokem mnoho změn, ale podstata jejich používání zůstala stejná. Takže i dnes jsou stále nejoblíbenějším a nejčastěji používaným prostředkem k provedení platby.

Spolu s hotovostí se od druhé poloviny minulého století začaly používat šeky. Šek je bezpodmínečný příkaz zaplatit, ve kterém výstavce, tedy osoba, která chce platit a má účet u peněžního ústavu, žádá tento peněžní ústav – šekovníka, aby z jeho účtu zaplatil osobě uvedené na řadu nebo doručiteli určitou sumu uvedenou na šeku. Šeková agenda je ale složitá a nákladná. Může dojít k podvodům, kdy prodáváč přijme nepravý šek. Proto se v dnešní době v České republice využívá jen velmi zřídka.

Ad 2) Úvěrové karty se objevily v 70. letech minulého století, ale velký rozmach zaznamenaly až v tomto století. Hlavně v posledních dvou letech je obrovský nárůst vydaných úvěrových karet. Lidé v České republice začali přijímat způsob života západních zemí a začali se čím dál více zadlužovat a žít na úvěr. K tomu jim slouží právě i úvěrové karty, kdy danou věc, kterou si chtějí pořídit, za ně zaplatí úvěrová společnost a držitelé úvěrové karty ji v budoucnu zaplatí s určitým navýšením.

Ad 3) Platby přes internet jsou nejnovějším způsobem úhrady v obchodě za danou věc. Je to způsob platby, který využívá jen několik obchodů v České republice a spadá do oblasti e-commerce. Jedná se o platbu platební kartou, kdy se číslo karty zadá do počítače a prostřednictvím internetu proběhne ověření karty ve vydavatelské bance. Na základě ověření se platba uskuteční nebo je zamítnuta. Tento způsob platby bude nejvíce využíván v internetových obchodech.

2.7 Porterův model pěti sil

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, Porterův model posuzuje sílu dodavatelů a odběratelů, intenzitu stávající konkurence, ohrožení substituty a bariéry vstupu, které musí překonat noví konkurenti. V této kapitole popíšu ohrožení činnosti firmy Šoustek-BANIT ze strany těchto sil.

2.7.1 Síla dodavatelů

U firmy Šoustek-BANIT pokládám tuto sílu za velmi výraznou, protože je firma v podstatě závislá jen na jednoho dodavatele a to na firmu BANIT s.r.o. Firma BANIT rozhoduje o podmínkách, za jakou cenu a podmínek obchodník (zákazník) získá platební terminál a potažmo kolik je možné si účtovat za práce spojené s instalací platebních terminálů. Výpověď spolupráce ze strany společnosti BANIT s.r.o. by mohlo znamenat i zánik firmy Šoustek-BANIT.

2.7.2 Síla odběratelů

Síla odběratelů je velmi silná, protože obchodník (zákazník) má možnost, při podpisu smlouvy o výpůjčce platebního terminálu, si stanovit, která servisní organizace mu bude instalovat a následně provádět servis platebních terminálů. Tady vidím velké příležitosti pro firmu Šoustek-BANIT, ale zároveň i nebezpečí, zapříčiněné lokální působností firmy.

2.7.3 Hrozba substituce

Hrozba substituce je v dnešní době poměrně velká, zapříčiněná technickými, finančními a sociálními možnostmi.

Co se týká technických možností, tak existuje ještě celá řada obchodníků (zákazníků), kteří nevěří technickým vymoženostem a spoléhají se raději na platby v hotovosti, než aby přijímaly platební karty na elektronickém platebním terminálu. Na druhou stranu je zase celá řada firem, kterým už platební terminál nevyhovuje a raději by využívaly platby přes internet.

Finančními možnostmi se rozumí cenová dostupnost platebních terminálů a velikost poplatků z jednotlivých transakcí platebními kartami, takže si je mnoho z obchodníků (zákazníků) nemůže pořídit a proto volí raději jen platby v hotovosti a případné držitele platebních karet odmítají.

Firma působí v Jihomoravském a Zlínském kraji kde je sociální skladba obyvatel poměrně pestrá. Pokud pominu velká města, tak v menších městech a na vesnicích je příjem obyvatelstva nižší a tím pádem i menší soustředění obchodů a provozoven. Lidé z těchto oblastí spíše využívají úvěrové karty jako je karta Homecredit, Aura a další. Obchodníci si proto nepořizují platební terminály.

2.7.4 Hrozba vstupu nových firem na trh

Hrozbu vstupu nových firem na trh vidím především u firem, které už nyní spolupracují s Československou obchodní bankou a.s. v oblasti akvizic. Jedná se o firmu Globit CZ, s.r.o., působící v Čechách a firmu SIBA consulting s.r.o., která zastupuje ČSOB a.s. na Moravě. Vstup na trh je podmíněn dobrou technickou a odbornou znalostí platebních terminálů a platebních karet, software a znalostí regionu. Nejvíce ovšem záleží na zvážení společnosti BANIT s.r.o., zda chce mít další servisní organizaci a tím umožnit větší konkurenční a cenový boj mezi těmito organizacemi.

Dalším a neméně závažným potencionálním konkurentem jsou banky a jejich servisní organizace. Zejména Česká spořitelna a Komerční banka, které se neustále s Československou obchodní bankou a.s. přetahují o obchodníky a zejména obchodní řetězce a vedou mezi sebou cenovou válku.

Pokud to zhodnotím, tak hrozba vstupu nových firem na trh, kde působí firma Šoustek-BANIT je poměrně velká.

2.7.5 Hrozba stávající konkurence

Jak už jsem se zmínil, největšími a jedinými stávajícími konkurenty jsou pro firmu Šoustek-BANIT dvě velké nadnárodní společnosti a to společnosti MUZO a.s. a PVT Prokom a.s. Tím, že tyto dvě společnosti působí celorepublikově, mají vybudovány servisní střediska ve všech velkých městech (týká se především společnosti PVT Prokom a.s.) a mají obrovské finanční zázemí, nemůže se s nimi společnost Šoustek-BANIT porovnávat. Uvedené firmy se v regionu Jihomoravského a Zlínského kraje, zaměřují spíše na obchodníky (zákazníky) ve velkých obchodních centrech, na řetězce obchodů, mobilní operátory a na supermarketů a hypermarketů.

Jak již bylo uvedeno firma Šoustek-BANIT působí regionálně a zaměřuje se na komplexní řešení akceptace platebních karet. Od podpisu smlouvy, až po instalaci platebního terminálu a následný servis. Navíc není společnost zatížena velkými náklady na zaměstnance, jako je tomu u výše uvedených společností. Proto je firma Šoustek-BANIT konkurenčně schopná hlavně cenou servisních služeb (viz Příloha I).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýzou firmy se pokusím zhodnotit vnitřní a vnější možnosti firmy Šoustek-BANIT, kterou sestavím na základě mých poznatků, postřehů a dosavadních zkušeností.

2.8.1 Silné stránky

- **Cena** - cena je asi nejsilnější stránkou firmy, protože konkurenční firmy nabízející stejnou službu jsou podstatně dražší.
- **Flexibilita**- firma je schopna v krátkém časovém úseku reagovat na mnoho požadavků ze strany zákazníka
- **Know-how** - majitel firmy se velmi dlouho zabývá touto oblastí služeb a získané zkušenosti mu pomáhají vyřešit různé problémy vznikající v této oblasti.
- **Individuální péče o zákazníka** – firma je schopna se dohodnout s každým zákazníkem na individuálních podmínkách při poskytovaných službách a maximálně vyjít vstříc požadavkům zákazníka.
- **Nadšení** – majitel firmy je nadšený pro práci, kterou vykonává a je přesvědčen, že to nepřináší užitek jen jemu samotnému, ale i jednotlivým zákazníkům
- **Znalost regionu** – protože firma působí lokálně v Jihomoravské a Zlínském kraji, tak se dokáže perfektně orientovat v tomto prostředí, což jí přináší finanční úsporu v dopravě.

Zatím je nízká cena nejsilnější stránkou firmy, ale pro některé zákazníky je také velmi důležitá časová flexibilita a individuální přístup.

2.8.2 Slabé stránky

- **Velká pracovní vytíženost majitele firmy** – většinu prací zatím vykonává sám majitel firmy. Vzhledem k tomu, že ještě studuje na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a má rodinu je časově velmi vytížen.
- **Nedostatečně ujasněná firemní strategie** - dosud nebyla přesně formulována ucelenější představa o budoucnosti firmy.
- **Nedostatek finančních zdrojů** – i když firma zatím nepotřebuje až tak velký kapitál, během několika málo měsíců se může situace změnit v závislosti na vybudování detašovaného pracoviště a přijetí nového zaměstnance.
- **Regionální působnost** – společnosti působící v této oblasti služeb mají střediska po celé České republice a mohou se starat i o větší zákazníky.
- **Neznalost jména firmy** – firma nemá dostatečně vybudovanou znalost jména oproti konkurenci.

Za jednu z největších slabých stránek pokládám velkou pracovní vytíženost majitele firmy, protože ještě při práci studuje a navíc se téměř sám stará o poměrně velký region. Tuto slabou stránku se bude snažit vyřešit vybudováním nového servisního střediska v Brně a přijetím nového zaměstnance.

Slabou stránkou je také nedostatečně ujasněná firemní strategie, která pravděpodobně bude brzy vyřešena a to i díky této práci.

Další slabou stránkou je nedostatek finančních zdrojů. Tato situace bude řešena ve spolupráci s fondem rozvoje malého a středního podnikání.

Slabou stránku neznalost jména firmy bude možné vyřešit stanovením si plánu propagace.

2.8.3 Příležitosti

- **Zvýšený zájem o nové technologie** – obchodníci (zákazníci) si pomalu uvědomují nezbytnost využívání nových technologií v oblasti plateb.
- **Zlepšení podmínek pro podnikání** – využití různých rozvojových fondů
- **Zlepšení infrastruktury v Jihomoravském a Zlínském kraji** – budou-li v krajích kvalitnější silnice, bude moci být zákazníkům poskytnuta služba s menšími časovými ztrátami
- **Zviditelnění se** – firma má možnost být úspěšná a tím se zviditelnit v Jihomoravském a Zlínském kraji
- **Lepší dostupnost úvěru pro malé firmy** – po našem vstupu do EU v loňském roce by se měla situace zlepšovat. Možnosti vstupu dalších zahraničních bank.

Největší příležitost vidím ve zvýšeném zájmu o nové technologie. Obchodníci si pomalu uvědomují nezbytnost vybavení prodejny platebním terminálem a tím umožnění svým zákazníkům provést bezhotovostní platbu. Tak mohou přilákat více zákazníků a firma Šoustek-BANIT může mít více zakázek.

2.8.4 Hrozby

- **Možné neshody se společností BANIT** - firma Šoustek-BANIT je nyní ve značné míře závislá na svém největším dodavateli společnosti BANIT s.r.o. a výpověď spolupráce ze strany BANITu by ji mohla velmi vážně ohrozit nebo i zničit.

- **Zintenzivnění konkurence** – v Jihomoravském a Zlínském může některá z bank nebo jejích servisních organizací vyvolat cenovou válku.
- **Růst nákladů** – lze předpokládat, že se každý rok zvýší náklady firmy
- **Pokračující růst nezaměstnanosti v kraji** – v důsledku toho by klesala koupěschopnost obyvatel a tím i pokles tržeb v obchodech a nemožnost obchodníků zřídit si platební terminál.
- **Změna technologie** – v budoucnu se může uskutečňovat příjem plateb prostřednictvím internetu nebo mobilních telefonů

Za nejzávažnější hrozbu považuji zrušení nebo oslabení spolupráce se společností BANIT s.r.o. To by se mohlo stát příčinou i možného zániku firmy.

Firma Šoustek-BANIT by se měla pokusit při tvorbě své strategie využít maximálně svých silných stránek a příležitostí, vyřešit slabé stránky a eliminovat hrozby.

3 PROJEKT NOVÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY ŠOUSTEK-BANIT

3.1 Poslání a vize firmy

Strategie firmy by měla vždy vycházet z jejího poslání a z představy o její budoucnosti. Proto začnu právě definováním poslání a vize firmy Šoustek – BANIT.

Posláním firmy je trvale poskytovat služby svým zákazníkům v oblasti akceptace platebních karet, akceptovat jejich mnohdy náročné požadavky a plnit jejich přání v co možné nejlepší kvalitě a v co možném nejkratším čase.

Firma chce vystupovat vůči svému dodavateli firmě BANIT s.r.o. jako solidní partner a dbát na dodržování vzájemných smluv.

Firma chce vystupovat korektně vůči svým novým zaměstnancům a vytvořit jim podmínky, které budou zaměstnance motivovat k vysokým pracovním výkonům.

Firma Šoustek-BANIT je velmi mladá a malá a její budoucnost je i proto nejistá. Navíc podnikání v oblasti informačních technologií je velmi závislé na vědecko-technickém rozvoji, který je v posledních letech abnormálně rychlý. Proto je vhodné zvolit kratší strategické období. U firmy Šoustek-BANIT bylo stanoveno na dobu tří let. A vizi jako představu o ideálním stavu firmy Šoustek-BANIT po uplynutí tohoto období.

Vizí firmy je:

- prosadit se jako servisní organizace v Jihomoravském a Zlínském kraji v oblasti akceptace platebních karet

- být servisní organizací, která bude stoprocentně funkční
- být do tří let konkurenceschopnou organizací
- znát dokonale svůj produkt a znát konkurenci a jejich služby

V průběhu tří let dojde podle představ majitele k navýšení počtu zaměstnanců. Všichni zaměstnanci budou seznámeni s posláním i vizí společnosti. Budou přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně a reagovat flexibilně na jeho potřeby, požadavky a přání. Zaměstnanci organizace budou řádně vyškoleni. K jejich motivaci budou využívány prostředky hmotné i nehmotné stimulační. Např. budou stimulováni mimořádnými prémie podle zisku firmy, speciálními bonusy v podobě využívání služebních aut i k soukromým účelům, zaměstnavatel jim bude přispívat na penzijní připojištění.

3.2 Strategické cíle

Pro strategické období v letech 2005 až 2007 byly vytýčeny následující strategické cíle:

1. Získat portfolio jeden tisíc obchodních míst pro servis platebních terminálů v Jihomoravském a Zlínském kraji
2. Vybudovat detašované pracoviště v Jihomoravském kraji
3. Udržet cenu poskytovaných služeb na nízké úrovni
4. Vytvořit informační systém o zákaznících
5. Zajistit financování projektu
6. Zviditelnit firmu v Jihomoravském a Zlínském kraji

Ad 1) Vybudovat portfolio 1000 obchodních míst lze následujícím postupem:

- a) Získání obchodníků vlastní akviziční činností

Protože firma Šoustek-BANIT poskytuje komplexní péči o své zákazníky (obchodníky), tzn. od podpisu smlouvy přes instalaci platebního terminálu až po následný servis, vybudovala si doposud portfolio asi 300 obchodních míst. Po následující strategické období bude stále vyvíjena akviziční činnost s předpokládaným nárůstem 100 až 150 obchodních míst za rok.

b) Správa obchodních míst přidělených společností BANIT s.r.o.

Uzavření dohody se společností BANIT s.r.o. o správě některých obchodních míst působících jen v regionu Jihomoravského a Zlínského kraje, které upřednostňují nízkou cenu služeb. Zde se předpokládá přidělení asi 400 až 500 obchodních míst.

c) Vyvíjením činnosti vedoucí k převzetí zákazníka (obchodníka) od konkurenční firmy

Vytipováním a osobním jednáním s jednotlivými obchodníky o cenách a poskytovaných službách. Hlavní důraz bude kladen na ceny poskytovaných služeb. V průběhu strategického období se bude majitel snažit získat asi 300 nových zákazníků.

Protože někteří obchodníci zanikají a jiní zase vznikají je nutné si stanovit vyšší portfolio zákazníků o třicet procent, aby v konečném důsledku byl námi stanovené číslo dosaženo.

Ad 2) Vybudovat detašované pracoviště

Aby bylo možné poskytovat servis platebních terminálů co nejkvalitněji je nutné vybudovat nové detašované pracoviště v Jihomoravském kraji a to konkrétně v Brně. Prostory k tomu určené budou pronajaty. Od zřízení nového pracoviště se očekává:

- Lepší pokrytí Jihomoravského kraje
- Snížení nákladů na servis

- Zkrácení doby servisního zásahu od nahlášení

Pracoviště bude vybaveno kancelářským nábytkem, stolním počítačem s připojením na internet, faxem, kopírkou a tiskárnou. K pracovišti bude náležet nový automobil Škoda Fabia kombi, který bude pořízen na leasing.

Firma přijme jednoho nového zaměstnance, který bude mít minimálně středoškolské vzdělání elektrotechnického směru. Zaměstnanec bude vybaven mobilním telefonem a notebookem. Nový zaměstnanec spolu s majitelem firmy se budou v průběhu strategického období účastnit školení, která se budou vztahovat k náplni jejich práce.

Ad 3) Udržet cenu poskytovaných služeb na nízké úrovni

Pro splnění tohoto bodu je nutné následující:

- pečlivě sledovat náklady firmy – neustále hledat možná úsporná opatření, která však neohrozí kvalitu poskytovaných služeb
- vytvořit systém sledování konkurence, a to nejen té, co už působí v Jihomoravském a Zlínském kraji, ale i té, u níž lze předpokládat, že se o průnik do tohoto regionu ještě pokusí.
- U využití externího kapitálu obracet se jen na solidní poskytovatele, nejlépe využít dotací evropského fondu pro rozvoj malých a středních firem

Cena poskytovaných služeb bude uvedena v ceníku servisních prací (viz. Příloha.1) a aktualizována začátkem každého roku.

Cena servisních prací se v jednotlivých letech bude odvíjet v závislosti na velikosti hodinových nákladů firmy na zaměstnance plus marže, která bude přibližně padesát procent těchto nákladů.

V ceníku bude také uvedena sazba na dopravu servisního technika, která bude vyjádřena jako ztrátový čas na cestě a sazba na 1 km jízdy vozidla. Cena ztrátového času

na cestě bude stanovena hodinovým nákladem firmy na zaměstnance plus marže dvacet procent. Sazba na 1 km jízdy vozidla se bude odvíjet od nákladů na provoz vozidla.

Ad 4) Vytvořit informační systém o zákaznících

Informační systém o zákaznících si majitel vytvoří sám. Bude vytvořen formou databáze v programu MS Excell a bude pravidelně aktualizován. Databáze bude obsahovat:

a) základní údaje:

Název obchodníka, IČO, DIČ, adresu sídla společnosti, adresu provozovny, kontaktní osobu, telefon, fax, e-mail.

b) rozšířené údaje:

Datum instalace platebního terminálu, typ platebního terminálu, datum servisního zásahu, popis servisního zásahu, cena servisního zásahu.

Ad 5) Zajistit financování projektu

Protože se předpokládá, že firma nebude schopna veškeré své strategické změny financovat z vlastních zdrojů, bude nutné se obrátit na některý finanční ústav poskytující dotace a půjčky pro malé a střední podnikání. Jedním z takových finančních ústavů je Českomoravská záruční a rozvojová banka, která poskytuje standardní úvěr v programu TRH. Tento úvěr je vhodný pro firmu Šoustek-BANIT a má následující charakteristiky:

Forma

- Zvýhodněný úvěr pro podnikatele ve výši **0,2 – 5 mil.Kč**
- Doba splatnosti je maximálně **6 let**. Splácen v pravidelných čtvrtletních splátkách.
- Odklad první splátky maximálně 12 měsíců od poskytnutí úvěru.
- Zajištění směnkou vystavenou klientem s avalem nejméně jedné fyzické nebo právnické osoby.

Přijatelné výdaje

- Úvěr lze použít jen na tzv. uznatelné náklady

Datum vyhlášení programu

- Od 1.1.2005

Datum příjmu žádostí

- Od 31.1.2005 do 31.12.2006

Ad 6) Zviditelnit firmu v Jihomoravském a Zlínském kraji

Pro zviditelnění firmy je nutné následující:

- Vyhlásit výběrové řízení na vytvoření kvalitních www stránek, kde budou popsány jednotlivé služby, které firma poskytuje. Budou zde zveřejněny aktuální obchodní místa, které firma spravuje a uveden e-mail a mobil pro hot-line zákazníkům. Také zde budou zveřejňovány články, které souvisí s problematikou platebních karet a platebních terminálů.
- Dohoda se společností BANIT s.r.o. o uvedení firmy na svých internetových stránkách jako svého servisního partnera.
- Rozesílání aktuálních ceníků servisních prací i na konkurenční obchodní místa s nabídkou přechodu k firmě Šoustek-BANIT.

3.3 Časový harmonogram pro novou konkurenční strategii

V této kapitole bych se zaměřil na předpokládaný časový harmonogram zavedení nové konkurenční strategie a zhodnotil bych přínosy a náklady projektu a případná rizika jeho realizace.

Nejprve zrekapituluji, co již bylo uděláno. Časový plán pak bude dále prezentovat, co má firma v plánu uskutečnit v jednotlivých čtvrtletích strategického období. Harmonogram vychází z předpokladu, že se firmě bude dařit a ve strategickém období se nebude potýkat s vážnějšími problémy.

Co již bylo uskutečněno do konce roku 2004 a v 1. čtvrtletí 2005

- Firma podepsala smlouvu s dceřinou společností Československé obchodní banky a.s. se společností BANIT s.r.o. Smlouva se týká poskytování servisu na platebních terminálech dodávaných touto společností.
- Firma dosáhla portfolia 340 obchodních míst
- Firma vykázala čistý zisk za rok 2004 ve výši 220 000 Kč
- Majitel absolvoval dvou měsíční odbornou stáž ve Velké Británii
- Byly monitorovány servisní podmínky konkurence a vytvořen ceník servisních prací na rok 2005

2. čtvrtletí 2005

V tomto čtvrtletí má firma v plánu:

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 370
- Vyhledat vhodné prostory pro nové středisko v Brně
- Vyvolat jednání se společností BANIT s.r.o. o možném přidělení obchodních míst k provádění servisních zásahů
- Podat inzerát na internetu na serveru www.jobs.cz na vhodného kandidáta pro středisko v Brně
- Vyhlásit výběrové řízení na vytvoření nových www stránek

3. čtvrtletí 2005

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 400
- Vyhledané vhodné prostory vybavit kancelářským nábytkem a výpočetní technikou
- Výběr vhodného kandidáta a jeho příjem na hlavní pracovní poměr
- Zaškolení nového pracovníka
- Pořízení nového vozu Škoda Fabia kombi na leasing
- Pokračovat v jednání se společností BANIT s.r.o. o přidělení obchodních míst
- Vyhodnocení výběrového řízení na www stránky a jejich realizace

V rámci plánování je připraven síťový graf zachycující založení nové pobočky v Brně, kde jsou zachyceny návaznosti a délky trvání jednotlivých činností. Časovou jednotkou je zvolen jeden týden.

A - průzkum možností zřízení nové pobočky

B - rozhodnutí o nejvhodnějším místě pro novou pobočku

C - zakoupení potřebného zařízení do nové pobočky (kancelářský nábytek, výpočetní technika) a automobilu

D - zpracování obchodních materiálů

E - výroba obchodních materiálů

F - podání inzerátu na vhodného kandidáta pro novou pobočku

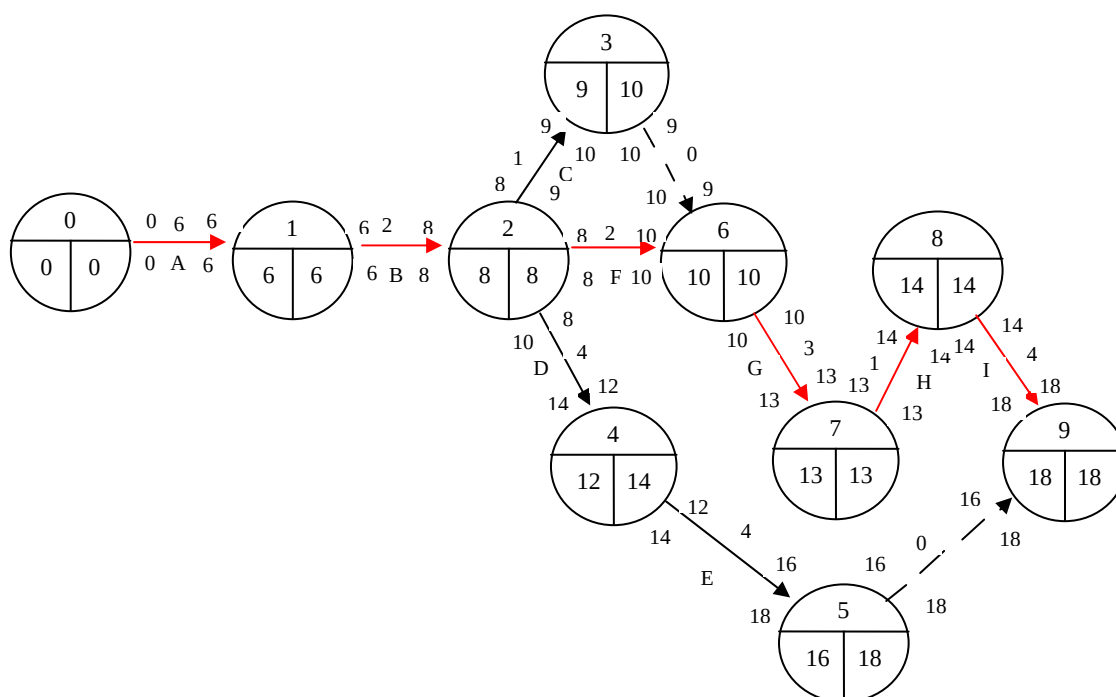
G - výběr nejvhodnějšího kandidáta

H - příjem nového zaměstnance

I - zaškolení nového zaměstnance

Tab. 4 Činnosti a návaznosti pro sestavení síťového grafu, Zdroj [vlastní]

Činnost	Doba trvání	Bezprostředně předcházející činnost
A	6	–
B	2	A
C	1	B
D	4	B
E	4	D
F	2	B
G	3	E,C
H	1	F
I	4	G



Obr. 8 Síťový graf s vyznačenou kritickou cestou, Zdroj [vlastní]

Hlavním úkolem ve 4. čtvrtletí 2005 je dosáhnout portfolio alespoň 500 obchodních míst, kterým je možné poskytovat servis platebních terminálů.

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 430
- Získat od společnosti BANIT s.r.o. správu na 100 obchodních místech
- Účast majitele a zaměstnance firmy na školení pořádané ČSOB a.s.
- Samostatná činnost nového střediska v Brně
- Informace na www stránkách o nových technologiích v oblasti akceptace platebních karet
- Monitorování cen servisních prací u konkurenčních firem a příprava ceníku servisních prací na rok 2006
- Navštívit několik obchodníků, které spravuje konkurenční firma a vyhodnotit, zda je vhodná příležitost na převzetí některých obchodníků od konkurenčních firem

1. čtvrtletí 2006

Hlavním úkolem v roce 2006 je dosáhnout na konci roku portfolio 1000 obchodních míst pro správu platebních terminálů

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 450
- Získat od společnosti BANIT s.r.o. správu na 150 obchodních místech
- Jednání se společností BANIT s.r.o. o další možné spolupráci při správě platebních terminálů (upgrade SW, upgrade HW)
- Vytipovat a zaslat na 200 obchodních míst, které spravuje konkurence, nabídku a cenové podmínky naší firmy

- Rozeslat na všechny naše obchodní místa nový ceník servisních prací a informovat je o novém servisním středisku v Brně
- Aktualizovat www stránky
- Školení zaměstnance

2. čtvrtletí 2006

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 480
- Získat od společnosti BANIT s.r.o. správu na 200 obchodních místech
- Získat 100 nových obchodních míst převzetím od konkurenčních servisních společností
- Vytipovat a zaslat na dalších 300 obchodních míst, které spravuje konkurence, nabídku a cenové podmínky naší firmy
- Účast majitele a zaměstnance na školení pořádané ČSOB a.s.

3. čtvrtletí 2006

- Zvýšit portfolio obchodních míst vlastní akviziční činností na počet 500
- Získat od společnosti BANIT s.r.o. správu na 250 obchodních místech
- Získat 150 obchodních míst převzetím od konkurenčních servisních společností
- Vytipovat a zaslat na dalších 400 obchodních míst, které spravuje konkurence, nabídku a cenové podmínky naší firmy
- Dohoda se společností BANIT o další spolupráci při správě platebních terminálů
- Realizace školní zaměstnance

4. čtvrtletí 2006

- Udržet portfolio obchodních míst vytvořených vlastní akviziční činností na počtu 500
- Získat od společnosti BANIT s.r.o. správu na 400 obchodních místech
- Získat 200 obchodních míst převzetím od konkurenčních servisních společností
- Dohoda se společností BANIT o další spolupráci při správě platebních terminálů
- Monitorování cen konkurence a příprava ceníku servisních prací na rok 2007
- Realizace školní zaměstnance

Konec strategického období 4. čtvrtletí 2007

Na konci strategického období je hlavním cílem:

- Mít stabilní portfolio 1000 obchodních míst vhodných pro naši servisní činnost. To znamená, že musíme zajistit asi o třicet procent více těchto obchodních míst (tedy dostat se na požadovaný počet 1300), protože ve strategickém období není počítáno s možnou aktivitou ze strany konkurenčních bank.
- Příjem nového zaměstnance (servisního technika) pro hlavní středisko v Uherském Hradišti, aby se majitel firmy mohl zabývat jen řízením firmy.
- Vyhodnocení všech činností vykonávaných pro společnost BANIT a příprava možné spolupráce na další roky.
- Mít perfektně vyškoleného zaměstnance v Brně, který je schopen zaškolovat budoucí zaměstnance.
- Mít perfektní přehled o trhu a o nových trendech v oblasti bezhotovostní platby.
- Být v povědomí firmám i zákazníkům jako firma, která je sice mladá, ale už stabilní v dané oblasti podnikání v Jihomoravském a Zlínském kraji.

Strategické období bylo stanoveno na dobu tří let, ale i po uplynutí tohoto období bude nutné neustále vyvíjet činnosti, které povedou k rozšiřování působnosti, většímu zviditelnění a hlavně k vytváření vyšších tržeb společnosti.

3.4 Náklady a přínosy projektu

Nejprve se zaměřím na náklady, s nimiž firma počítá ve strategickém období. Tyto náklady vychází z předpokladu, že se firmě podaří realizovat navržený časový plán.

Tab. 5 Předpokládané náklady firmy v jednotlivých letech, Zdroj [vlastní]

Druh nákladů	Rok		
	2005	2006	2007
Personální náklady (mzdy, pojištění, školení)	205 000	425 000	550 000
Automobily (nájem, benzín, údržba, pojištění)	190 000	250 000	300 000
Nájemné za pobočku	80 000	180 000	200 000
Služby - telefon, pošta, ...	50 000	80 000	90 000
Drobný hmotný majetek	50 000	50 000	50 000
Administrativní náklady	10 000	12 000	14 000
Ostatní náklady	100 000	120 000	140 000
Celkem	685 000	1 118 000	1 344 000

V tabulce č.5 jsou zachyceny předpokládané tržby firmy v jednotlivých letech. Tržby jsou rozděleny na tři kategorie a to na tržby:

- a. z akviziční činnosti
- b. z instalace platebních terminálů
- c. ze servisní a podporné činnosti

Tab. 6 Předpokládané tržby v jednotlivých letech, Zdroj [vlastní]

Tržby	Rok		
	2005	2006	2007
Z akviziční činnosti	120 000	150 000	150 000
Z instalace platebních terminálů	250 000	375 000	375 000
Ze servisní a podporné činnosti	450 000	1 050 000	1 500 000
Celkem	820 000	1 575 000	2 025 000

Pokud se firmě podaří postupovat podle časového plánu a realizovat tak navrženou strategii, bude prvním přínosem z této realizace postupné zvýšení zisku firmy.

V tabulce 3 a 4 jsou uvedeny předpokládané hrubé zisky firmy v jednotlivých letech. Hrubým ziskem zde rozumím tržby za provedené služby uvedené v Tab. 6 snížené o náklady uvedené v Tab. 5.

Tento hrubý zisk bude ovlivněn nejen tím, kolik firma utrží za služby uvedené v Tab. 6, ale bude také ovlivněn tím, kolik dalších činností bude vykonávat na základě požadavku společnosti BANIT s.r.o. a Československé obchodní banky a.s. Předpokládá se, že s vyšším portfoliem obchodních míst a lepšími se vztahy firmy k uvedeným společnostem vzrostou požadavky z jejich strany i na ostatní činnosti, které dosud pro ně zajišťovaly, pro firmu Šoustek-BANIT, konkurenční společnosti. Ale jen obtížně lze odhadnout, v jakém rozsahu.

Proto jsou v tabulkách (Tab. 7 a Tab. 8) zachyceny tři varianty budoucích hrubých zisků. Kde v Tab. 7 je realistická varianta, která je ze všech nejpravděpodobnější.

Tab. 7 Předpokládaný hrubý zisk v jednotlivých letech-realistická varianta, Zdroj [vlastní]

Tržby	Rok		
	2005	2006	2007
Zisk – realistická varianta	135 000	457 000	681 000

Realistická varianta vyjadřuje nejpravděpodobnější situaci, kde asi na 70 procent bude dosaženo uvedených hrubých zisků. Vychází z předpokladu, že se vzrůstajícím portfoliem obchodních míst určených k servisu úměrně porostou i požadavky BANITU a ČSOB na poskytování dalších služeb.

Optimistická vychází z předpokladu, že poptávka po poskytování dalších služeb, které nyní zajišťují jiné společnosti, poroste velmi rychle a firmě se tak brzy podaří dosáhnout velmi slušných zisků z těchto činností. Optimistickou variantu vidím asi tak s 20 procentní pravděpodobností.

Pesimistická naopak předpokládá, že firma sice bude poskytovat některé služby, ale portfolio nabízených služeb se rozhodnutím BANITU nebo ČSOB upraví nebo sníží. Tuto variantu vidím s 10 procentní pravděpodobností.

Konkrétní hodnoty hrubých zisků byly určeny na základě jednání s jednatelem společnosti BANIT s.r.o. a také zkušeností majitele firmy.

Tab. 8 Předpokládaný hrubý zisk v jednotlivých letech - optimistická a pesimistická varianta, Zdroj [vlastní]

Tržby	Rok		
	2005	2006	2007
Zisk – optimistická varianta	250 000	900 000	1 300 000
Zisk – pesimistická varianta	80 000	225 000	340 000

Kromě zisku lze předpokládat, že realizace navržené strategie se projeví i dalšími, finančně hůře vyjádřitelnými, přínosy. K těm lze započíst např.

- **zvýšení kvalifikace zaměstnance a majitele** – díky školením, která zaměstnanec a majitel absolvují v průběhu strategického období se zvýší jejich kvalifikace, získají také v průběhu tohoto období nové zkušenosti. To vše se pravděpodobně příznivě projeví na řízení a chodu firmy.
- **zviditelnění jména firmy** – protože společnost bude mít působnost v Jihomoravském a Zlínském kraji a její portfolio bude asi 1000 obchodních míst dostane se do podvědomí velkému množství majitelů obchodů a provozoven, jejich zaměstnanců a ostatním lidem a institucím, které s těmito obchodníky spolupracují.

3.5 Rizika realizace projektu

Při realizaci navrženého projektu může firma narazit na celou řadu obtíží. V této kapitole uvedu ty podle mě nejvýznamnější, včetně návrhu vhodné reakce na ně.

Mezi hlavní rizika se řadí:

- **Možné neshody se společností BANIT** - firma Šoustek-BANIT je nyní ve značné míře závislá na svém největším dodavateli společnosti BANIT s.r.o. Výpověď spolupráce ze strany BANITu by ji mohla velmi vážně ohrozit nebo i zničit. V tomto případě by se firma musela obrátit na některou z konkurenčních servisních organizací a provádět tuto činnost pod jejich záštitou nebo by musela nabídnout své služby jinému bankovnímu ústavu.
- **Zintenzivnění konkurence** – v Jihomoravském a Zlínském kraji může některá z bank nebo jejich servisních organizací vyvolat cenovou válku. Na tuto situaci by firma musela reagovat snížením cen servisních prací na cenu nákladů. Jelikož ale v této oblasti působí převážně firmy, které mají poměrně vysoké náklady na zaměstnance není zase až tak moc firma Šoustek-BANIT ohrožena.

- **Růst nákladů** – lze předpokládat, že se každý rok zvýší náklady firmy. Na základě tohoto rizika se musí úměrně zvyšovat cena poskytovaných služeb a proto se každý rok bude aktualizovat ceník servisních prací.
- **Špatný výběr zaměstnance** – pokud se zaměstnanci neztotožní s cíli firmy a budou odvádět nekvalitní výkony, bude zapotřebí zvážit jiné způsoby jejich motivace, příp. rozvázat s nimi pracovní poměr a nalézt vhodnější pracovníky.

Rizika, která jsem uvedl mohou ovlivnit ve větší či menší míře zisk firmy. Jedno z rizik, kterým je neshoda se společností BANIT s.r.o. může velmi omezit fungování nebo dokonce přivést k zániku firmu Šoustek-BANIT. Pokud dojde k naplnění některého z těchto rizik bude pro firmu důležité v první řadě reagovat na novou situaci rychle, a to mimo jiné i změnou navržené strategie.

ZÁVĚR

V mé diplomové práci na téma Projekt zavedení nové konkurenční strategie firmy Šoustek-BANIT jsem navrhl novou konkurenční strategii této firmy a naplánoval její zavedení do praxe.

Při zpracovávání práce jsem vycházel z literárních pramenů. Na jejich základě jsem formuloval teoretická východiska pro zpracování projektu. Následně jsem analyzoval okolí firmy Šoustek-BANIT i samotnou organizaci. Aplikoval jsem na tuto firmu Porterův model pěti sil a sestavil jsem SWOT analýzu této organizace.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejvýznamnější silnými stránkami firmy jsou nízká cena poskytovaných služeb oproti konkurenci a také časová flexibilita a individuální přístup. Slabými stránkami firmy jsou především velké pracovní vytížení majitele firmy a nedostatek finančních zdrojů. Příležitostí pro firmu je zvýšený všeobecný zájem o nové technologie. Naopak ohrozit nebo úplně zničit firmu může případné rozvázání spolupráce s dodavatelem.

V projektové části práce jsem navrhl novou konkurenční strategii firmy Šoustek-BANIT a postup jejího zavádění do praxe. Uvedl jsem přínosy a náklady projektu a také jsem popsal možné rizika realizace projektu.

V mé diplomové práci je hlavním přínosem ujasnění si dalšího směru rozvoje firmy Šoustek-BANIT a provedené analýzy poslouží k vyhnutí se problémům, s kterými se firma může střetnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
- [3] ČIHOVSKÁ, V. a kol. *Ako efektívne riadiť obchodní firmu*. Bratislava: EUROUNION, 1996. 209 s. ISBN 80-85568-70-5
- [4] ECHAUDEMAISON, C. D. a kol. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. 1. vyd. Praha: E. W. A. Edition, 1995. 420 s. ISBN 80-85764-13-X
- [5] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 292 s. ISBN 80-902235-4-0
- [6] GREGAR, A. *Strategický přístup k řízení lidských zdrojů a rozvoj konkurenční schopnosti podniku*. Podnik pro třetí tisíciletí. Zlín: FaME, 1999. ISBN 80-241-1467-7
- [7] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9
- [8] JIRÁSEK, J. A. *Strategie – Umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-22-3
- [9] KAŠPAŘÍKOVÁ, J. Proč ztroskotávají firemní strategie? *Moderní řízení*, 2002, roč. XXXVII, č. 11. ISSN 0026-8720
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [11] LAMMING, R., BESSANT, J. *MacMillanův slovník podnikání a managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 294 s. ISBN 80-85603-47-0
- [12] MCDONALD, M. H. B, MORRIS, P. *Škola marketingu (ilustrovaný průvodce pro manažery)*. Přel. H. Parkánová. 1. vyd. Praha: Jan Kanzelsberger, 1992. 104 s. ISBN 80-85387-05-0
- [13] Nepodceňujte analýzu konkurence. *Moderní řízení*, 2003, roč. XXXVIII, č. 9. ISSN 0026-8720
- [14] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1999. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

- [15] SOUČEK, Z. *Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku*. Praha: EUROVIA. 50 s. ISBN 80-901186-4-X
- [16] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [17] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7
- [18] ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Firemní strategie (plánování a realizace)*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [19] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2. vyd. Praha: A plus, 1999. 168 s. ISBN 80-902514-1-2

Internetové stránky

- [20] Informace o Evropské unii. [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.euroskop.cz/>
- [21] Informace o Zlínském kraji. [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.kr-zlinsky.cz/>
- [22] Informace o dotačních programech pro malé a střední podnikání [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.edotace.cz/>
- [23] Informace o společnosti BANIT s.r.o. [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.banit.cz/>
- [24] Informace o společnosti MUZO a.s. [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.muzo.com/>

- [25] Informace o společnosti PVT Prokom a.s. [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.pvt.cz/>
- [26] Informace o Jihomoravském kraji [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.kr-jihomoravsky.cz/>
- [27] Informace z českého statistického úřadu [cit. 2005-11-04].
Dostupné na World Wide Web
<http://www.czso.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATM	Označení pro bankomat
BANIT	BANKovní Informační Technologie
ČSOB	Československá obchodní banka
EMV	Zkratka pro EuroCard/MasterCard, VISA softwarovou aplikaci
EU	Evropská unie
PIN	Personal Identification Number – čtyřmístný bezpečnostní kód
PINpad	Zařízení pro zadávání PIN
POS	Platební terminál
PVT	Podnik výpočetní techniky
TMS	Terminálová síť

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model pěti sil konkurence, Zdroj: [2, s. 31]	16
Obr. 2 PEST analýza vlivu prostředí, Zdroj: [1, s. 200]	20
Obr. 3 Matice produkt/růst trhu, Zdroj: [1, s. 219]	30
Obr. 4 Polohopisná mapa Jihomoravského kraje, Zdroj [26]	37
Obr. 5 Polohopisná mapa Zlínského kraje, Zdroj [21]	38
Obr. 6 Platební terminál Ingenico z řady Elite 500, Zdroj [23]	42
Obr. 7 Platební terminál Ingenico z řady Elite 700, Zdroj [23]	43
Obr. 8 Síťový graf s vyznačenou kritickou cestou, Zdroj [vlastní]	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Nezaměstnanost v Jihomoravském a Zlínském kraji, Zdroj [27]	39
Tab. 2 Počet obyvatel v jednotlivých krajích v 1. až 3. čtvrtletí 2004, Zdroj [27]	39
Tab. 3 Průměrná mzda ve sledovaných krajích v roce 2003 a 2004, Zdroj [21, 26, 27].....	40
Tab. 4 Činnosti a návaznosti pro sestrojení síťového grafu, Zdroj [vlastní]	62
Tab. 5 Předpokládané náklady firmy v jednotlivých letech, Zdroj [vlastní]	67
Tab. 6 Předpokládané tržby v jednotlivých letech, Zdroj [vlastní].....	68
Tab.7 Předpokládaný hrubý zisk v jednotlivých letech-realistická var., Zdroj [vlastní].....	69
Tab.8 Předpokládaný hrubý zisk - optimistická a pesimistická var., Zdroj [vlastní]	69

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Servisní podmínky firmy Šoustek
- P II Servisní podmínky firmy MUZO a.s.
- P III Servisní podmínky firmy PVT Prolom a.s.
- P IV Mezikrajové srovnání 2004

SERVISNÍ PODMÍNKY

pro POS terminály a související zařízení poskytované firmou Bankovní informační technologie, s.r.o.
na základě Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy

ČI.I

Servisní organizace

1. Servis POS terminálů jejich příslušenství a souvisejících zařízení (dále jen „POS terminál“) je zajišťován pro obchodníka firmou Šoustek-BANIT IČO: 68717709 (dále jen "servisní firma").
2. Servis je poskytován obchodníkům a dodavatelům služeb, kteří mají s firmou Bankovní informační technologie (BANIT) uzavřenou Smlouvu o výpůjčce nebo Nájemní smlouvu na POS terminál (dále jen "obchodník").

ČI. II Rozsah servisní péče

1. Předmětem servisní péče jsou následující servisní služby :
 - 1.1. servis v místě instalace platebního terminálu,
 - 1.2. poradenská a technická podpora obsluhy platebního terminálu.
- 1.1. Servisní zásah probíhá v místě instalace platebního terminálu uvedeném v instalačním protokolu, který je přílohou Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy. Servisním zásahem se odstraňuje porucha způsobující znemožnění přijímání plateb prostřednictvím terminálu. Odstranění poruchy je servisní firmou zajištěno do 5 pracovních dnů od okamžiku přijetí požadavku servisního zásahu. Odstranění poruchy se řeší opravou terminálu na místě, nebo jeho výměnou za funkční tak, aby akceptace karet v obchodním místě mohla být co nejdříve obnovena. Výměna terminálu v tomto případě obsahuje rovněž jeho inicializaci a obnovu parametrů. Každý servisní zásah je zdokumentován vyplněním pracovního listu, ve kterém je uvedeno: Datum zásahu, doba trvání zásahu, popis provedených činností, výrobní číslo terminálu, popis závady a v případě, že závada byla způsobena nedbalostí obsluhy i podrobný popis této skutečnosti. Obchodník nebo pověřený zástupce přítomný na obchodním místě tento pracovní list potvrdí podpisem a razítkem. Originál tohoto dokladu patří servisní firmě a kopie je ponechána obchodníkovi.
- 1.2. Při změně dodaného SW servisní firma zajistí jeho nainstalování (upgrade) v platebním terminálu.
- 1.3. Na telefonním čísle **777 066 312** má obsluha platebního terminálu obchodníka k dispozici poradenskou službu (HOT-LINE) v pracovní dny v době od 7.00 do 17.00 hodin. Pomocí této linky lze řešit některé provozní a drobné technické problémy bez nutnosti servisního zásahu servisní firmy.

ČI.III Termín a způsob plnění

1. Vlastní servis platebních terminálů bude prováděn pověřenými pracovníky servisní firmy. Servisní firma bude rovněž zajišťovat dodávky náhradních dílů, upgrade dodaného SW a HOT-LINE.

2. Poruchy budou hlášeny na pracoviště dispečinku servisní firmy telefonicky na číslo +420 777 066 312 24 hodin denně.. Porucha bude odstraněna do 5 prac.dnů od nahlášení závady v pracovní dny od 08.00 do 17.00 hodin. V případě nahlášení závady po 17.00 hod., bude tímto považován čas ohlášení v 07.00 hod. následujícího dne. Telefonát je u servisní firmy zaznamenáván. Při hlášení poruchy je obchodník povinen specifikovat povahu závady a pokud se nepodaří závadu odstranit konzultací po telefonu, poslat písemnou objednávku na opravu. V případě dohody obchodníka se servisní firmou je možné opravy provádět i mimo pracovní dobu. Obchodník je povinen umožnit přístup k předmětnému zařízení. Pokud tak neučiní, budou mu účtovány vzniklé náklady podle platného ceníku servisní firmy.

ČI.IV Další ustanovení

Opravy budou prováděny v maximální možné míře na pracovištích obchodního místa. V případě nutnosti dílenské opravy bude po dobu opravy zapůjčen jiný terminál.

Servisní firma a jí pověření pracovníci k provádění servisních úkonů se zavazují zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dověděli v souvislosti s prováděním servisních prací na základě této smlouvy.

Servisní firma poskytuje garanci na provedený servisní zásah 14 dnů ode dne plnění a 6 měsíců na vyměněný náhr.díl.

ČI.V Ceník servisní péče

Cena servisních prací je stanovena níže uvedeným ceníkem servisní firmy, který je platný do 31.12.2005. Po tomto datu si servisní firma vyhrazuje právo změny cen.

Ceny jsou platné pro obchodní místo se standardním připojením POS terminálu, tedy nezahrnují případné HW nebo SW úpravy na straně obchodníka (např. obchodní řetězce, terminál propojený s registrační pokladnou, speciální řešení komunikace, atd.). Současně nezahrnují veškeré dodávky spotřebního materiálu dle objednávek obchodníka. Ceny jsou uvedeny bez DPH. V případě nezaplacení faktury servisní firmy obchodníkem ve lhůtě splatnosti, bude obchodníkovi účtována smluvní pokuta ve výši 0,05% z fakturované částky za každý i započatý den prodlení.

Úkon	Cena
Servisní zásah v místě instalace platebního terminálu	
Dopravní náklady (start Brno, Uherské Hradiště)	5,50Kč/km
Ztrátový čas technika(na cestě)	200,-Kč/h
Práce technika (min.30 minut)	330,-Kč/h
Náhradní díly a spotřební materiál	dle ceníku

Příloha

SERVISNÍ PODMÍNKY

pro POS terminály a související zařízení poskytované firmou Bankovní informační technologie, s.r.o.
na základě Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy

čl. I

Servisní organizace

1. Servis POS terminálů jejich příslušenství a souvisejících zařízení (dále jen "POS terminál") je zajišťován firmou PVT, a.s. IČO: 27074358 (dále jen "servisní firma")
2. Servis je poskytován obchodníkům a dodavatelům služeb, kteří mají s firmou Bankovní informační technologie (BANIT) uzavřenou Smlouvu o výpůjčce nebo Nájemní smlouvu na POS terminál (dále jen "obchodník")

čl. II

Rozsah servisní péče

1. Předmětem servisní péče jsou následující servisní služby :
 - 1.1. servis v místě instalace platebního terminálu,
 - 1.2. preventivní údržba (profylaxe),
 - 1.3. upgrade dodaných SW aplikací,
 - 1.4. poradenská a technická podpora obsluhy platebního terminálu.
2. Servisní zásah probíhá v místě instalace platebního terminálu uvedeném v instalačním protokolu, který je přílohou Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy. Servisním zásahem se odstraňuje porucha způsobující znemožnění přijímání plateb prostřednictvím terminálu. Odstranění poruchy je servisní firmou zajištěno do 24 hodin pracovní doby obchodního místa od okamžiku přijetí požadavku servisního zásahu. Odstranění poruchy se řeší opravou terminálu na místě, nebo jeho výměnou za funkční tak, aby akceptace karet v obchodním místě mohla být co nejdříve obnovena. Výměna terminálu v tomto případě obsahuje rovněž jeho inicializaci a obnovu parametrů. Každý servisní zásah je zdokumentován vyplněním pracovního listu, ve kterém je uvedeno: Datum zásahu, doba trvání zásahu, popis provedených činností, výrobní číslo terminálu, popis závady a v případě, že závada byla způsobena nedbalostí obsluhy i podrobný popis této skutečnosti. Obchodník nebo pověřený zástupce přítomný na obchodním místě tento pracovní list potvrdí podpisem a razítkem. Originál tohoto dokladu patří servisní firmě a kopie je ponechána obchodníkovi.
3. Preventivní údržba (profylaxe) spočívá v kontrole správné funkčnosti terminálu, upevnění propojovacích kabelů, povrchové očištění terminálu a jeho příslušenství, vyčištění čtecího zařízení karet a případně doplnění provozního materiálu. O provedení údržby je učiněn písemný záznam s popisem stavu terminálu a vykonaných činností.
4. Při změně dodaného SW servisní firma zajistí jeho nainstalování (upgrade) v platebním terminálu.
5. Na telefonním čísle **800 173 891** má obsluha platebního terminálu obchodníka k dispozici poradenskou službu (HOT-LINE) v pracovní dny v době od 7.00 do 17.30 hodin a v nepracovní dny na mobilním telefonu **603 702 581** od 8,00 do 17,00. Pomocí této linky lze řešit některé provozní a drobné technické problémy bez nutnosti servisního zásahu servisní firmy.

čl. III

Termín a způsob plnění

1. Vlastní servis a preventivní údržba platebních terminálů bude prováděn pověřenými pracovníky servisní firmy. Servisní firma bude rovněž zajišťovat dodávky náhradních dílů, upgrade dodaného SW a HOT-LINE.
2. Poruchy budou hlášeny na pracoviště dispečinku servisní firmy telefonicky na číslo **800 173 891** v době od 7,00 do 17.30hod. Porucha bude odstraněna do 24 hodin od nahlášení závady v pracovní dny od 08.00 do 16.30 hodin. V případě nahlášení závady po 16.30 hod., bude tímto považován čas ohlášení v 07.00 hod. následujícího dne. Telefonát je u servisní firmy zaznamenáván. Při hlášení poruchy je obchodník povinen specifikovat povahu závady. V případě dohody obchodníka se servisní firmou je možné servisní opravy provádět i mimo pracovní dobu.
3. Obchodník je povinen umožnit přístup k předmětnému zařízení. Pokud tak neučiní, budou mu účtovány vzniklé náklady podle platného ceníku servisní firmy.

čl. IV

Další ustanovení

1. Opravy budou prováděny v maximální možné míře na pracovištích obchodního místa. V případě nutnosti dílenské opravy bude provedena výměna terminálu.
2. Servisní firma a jí pověřenými pracovníky k provádění servisních úkonů se zavazují zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dověděli v souvislosti s prováděním servisních prací na základě této smlouvy.
3. Servisní firma poskytuje garanci na provedený servisní výkon 14 dnů ode dne plnění .

čl. V

Ceník servisní péče

1. Cena servisních prací je stanovena níže uvedeným ceníkem servisní firmy, který je platný do 31.12.2005. Po tomto datu si servisní firma vyhrazuje právo změny cen.
2. Ceny jsou platné pro obchodní místo se standardním připojením POS terminálu, tedy nezahrnují případné HW nebo SW úpravy na straně obchodníka (např. obchodní řetězec, terminál propojený s registrační pokladnou, speciální řešení komunikace, atd.).
3. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Úkon	Cena
Servisní zásah v místě instalace platebního terminálu	
Dopravní náklady (start Brno, Hradec Králové, Chomutov, Jihlava, Liberec, Olomouc, Ostrava, Otrokovice, Pardubice, Plzeň, Praha, Tábor)	10,- Kč/km
Ztrátový čas technika(na cestě)	360,-Kč/h
Práce technika (min.30 minut)	550,-Kč/h
Náhradní díly a spotřební materiál	dle ceníku
Preventivní prohlídka POS (na vyžádání)	
cena za každý POS	300,- Kč
k ceně se připočítávají dopravní náklady + ztrátový čas technika	550,-Kč

SERVISNÍ PODMÍNKY

pro POS terminály a související zařízení poskytované firmou Bankovní informační technologie, s.r.o.
na základě Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy

čl. I

Servisní organizace

1. Servis POS terminálů jejich příslušenství a souvisejících zařízení (dále jen „POS terminál“) je zajišťován pro obchodníka firmou MUZO, a.s., IČO:00001155 (dále jen „servisní firma“).
2. Servis je poskytován obchodníkům a dodavatelům služeb, kteří mají s firmou Bankovní informační technologie (BANIT) uzavřenou Smlouvu o výpůjčce nebo Nájemní smlouvu na POS terminál (dále jen „obchodník“).

čl. II

Rozsah servisní péče

1. Předmětem servisní péče jsou následující servisní služby :
 - 1.1. servis v místě instalace platebního terminálu,
 - 1.2. poradenská a technická podpora obsluhy platebního terminálu.
- 1.1. Servisní zásah probíhá v místě instalace platebního terminálu uvedeném v instalačním protokolu, který je přílohou Smlouvy o výpůjčce nebo Nájemní smlouvy. Servisním zásahem se odstraňuje porucha způsobující znemožnění přijímání plateb prostřednictvím terminálu. Odstranění poruchy je servisní firmou zajištěno do 5 pracovních dnů od okamžiku přijetí požadavku servisního zásahu. Odstranění poruchy se řeší opravou terminálu na místě, nebo jeho výměnou za funkční tak, aby akceptace karet v obchodním místě mohla být co nejdříve obnovena. Výměna terminálu v tomto případě obsahuje rovněž jeho inicializaci a obnovu parametrů. Každý servisní zásah je zdokumentován vyplněním pracovního listu, ve kterém je uvedeno: Datum zásahu, doba trvání zásahu, popis provedených činností, výrobní číslo terminálu, popis závady a v případě, že závada byla způsobena nedbalostí obsluhy i podrobný popis této skutečnosti. Obchodník nebo pověřený zástupce přítomný na obchodním místě tento pracovní list potvrdí podpisem a razítkem. Originál tohoto dokladu patří servisní firmě a kopie je ponechána obchodníkovi.
- 1.2. Při změně dodaného SW servisní firma zajistí jeho nainstalování (upgrade) v platebním terminálu.
- 1.3. Na telefonním čísle **267 197 444** má obsluha platebního terminálu obchodníka k dispozici poradenskou službu (HOT-LINE) v pracovní dny v době od 7.00 do 16.30 hodin. Pomocí této linky lze řešit některé provozní a drobné technické problémy bez nutnosti servisního zásahu servisní firmy.

čl. III

Termín a způsob plnění

1. Vlastní servis platebních terminálů bude prováděn pověřenými pracovníky servisní firmy. Servisní firma bude rovněž zajišťovat dodávky náhradních dílů, upgrade dodaného SW a HOT-LINE.
2. Poruchy budou hlášeny na pracoviště dispečinku servisní firmy telefonicky na číslo +420 2 67197444 - 24 hodin denně. Porucha bude odstraněna do 5 prac.dnů od nahlášení závady v pracovní dny od 08.00 do 17.00 hodin. V případě nahlášení závady po 16.30 hod., bude tímto považován čas ohlášení v 07.00 hod. následujícího dne. Telefonát je u servisní firmy zaznamenáván. Při hlášení poruchy je obchodník povinen specifikovat povahu závady a pokud se nepodaří závadu odstranit konzultací po telefonu, poslat písemnou objednávku na opravu. V případě dohody obchodníka se servisní firmou je možné opravy provádět i mimo pracovní dobu.

3. Obchodník je povinen umožnit přístup k předmětnému zařízení. Pokud tak neučiní, budou mu účtovány vzniklé náklady podle platného ceníku servisní firmy.

čl. IV

Další ustanovení

1. Opravy budou prováděny v maximální možné míře na pracovištích obchodního místa. V případě nutnosti dílenské opravy bude po dobu opravy zapůjčen jiný terminál.
2. Servisní firma a jí pověření pracovníci k provádění servisních úkonů se zavazují zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dověděli v souvislosti s prováděním servisních prací na základě této smlouvy.
3. Servisní firma poskytuje garanci na provedený servisní zásah 14 dnů ode dne plnění a 6 měsíců na vyměněný náhr. díl.

čl. V

Ceník servisní péče

1. Cena servisních prací je stanovena níže uvedeným ceníkem servisní firmy, který je platný do 31.12.2005. Po tomto datu si servisní firma vyhrazuje právo změny cen.
2. Ceny jsou platné pro obchodní místo se standardním připojením POS terminálu, tedy nezahrnují případné HW nebo SW úpravy na straně obchodníka (např. obchodní řetězce, terminál propojený s registrační pokladnou, speciální řešení komunikace, atd.). Současně nezahrnují veškeré dodávky spotřebního materiálu dle objednávek obchodníka.
3. Ceny jsou uvedeny bez DPH. V případě nezaplacení faktury servisní firmy obchodníkem ve lhůtě splatnosti, bude obchodníkovi účtována smluvní pokuta ve výši 0,05% z fakturované částky za každý i započatý den prodlení.

Úkon	Cena
Servisní zásah v místě instalace platebního terminálu	
Dopravní náklady (start Praha, Havířov, Brno, Přerov)	8,50Kč/km
Ztrátový čas technika (na cestě)	330,-Kč/h
Práce technika (min. 30 minut)	570,-Kč/h
Náhradní díly a spotřební materiál	dle ceníku
Odinstalace platebního terminálu	
- na vyžádání (do 7 dnů)	1200,-Kč
- na vyžádání do 1 měsíce	550,-Kč
- předání terminálu do sídla MUZO, a.s. koncovým uživatelem	300,- Kč

Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů za rok 2004

	ČR celkem	v tom kraj													
		Hl. m. Praha	Středo- český	Jihočeský	Plzeňský	Karlo- varský	Ústecký	Liberecký	Králové- hradecký	Pardubický	Vysočina	Jiho- moravský	Olomoucký	Zlínský	Moravsko- slezský
ZÁKLADNÍ ÚDAJE (k 1.1.2003)															
Rozloha v ha	7 886 680	49 590	1 101 450	1 005 687	756 123	331 457	533 494	316 296	475 819	451 851	692 541	706 562	515 904	396 386	553 520
Počet obcí s rozšířenou působností	205		26	17	15	7	16	10	15	15	15	21	13	13	22
Počet obcí	6 249	1	1 146	623	501	132	354	216	448	452	729	647	394	304	302
Počet částí obcí	15 071	146	2 782	1 974	1 543	516	1 139	763	1 073	992	1 443	871	755	438	636
OBYVATELSTVO															
Počet živě narozených	97 664	11 131	11 289	5 941	5 046	2 903	8 601	4 312	5 190	4 821	4 819	10 660	5 913	5 217	11 821
Počet zemřelých	107 177	12 849	12 597	6 440	5 999	3 020	8 926	4 349	5 747	5 208	5 074	11 592	6 357	5 978	13 041
Počet přistěhových	53 453	28 763	24 630	5 795	5 584	4 240	8 607	4 448	5 312	4 629	4 344	10 687	4 287	3 972	5 834
Počet vystěhových	34 818	22 055	15 046	5 125	5 126	3 784	7 017	4 570	5 022	4 443	4 447	9 124	5 030	4 371	7 337
Počet obyvatel ¹⁾	10 220 577	1 170 571	1 144 071	625 712	549 618	304 588	822 133	427 563	547 296	505 285	517 153	1 123 201	635 126	590 706	1 257 554
ZAMĚŠTNANOST A MZDY ²⁾															
Počet zaměstnanců celkem - přepočtené															
počty	3 104 732	880 293	262 264	154 563	150 281	70 494	181 755	106 240	138 938	129 669	130 868	300 280	145 223	146 646	307 217
zemědělství, myslivost, lesnictví	122 666	3 262	14 836	13 191	9 726	1 380	4 755	1 949	11 652	8 591	14 945	14 355	9 184	7 721	7 119
průmysl	1 127 913	102 641	121 808	68 830	72 146	35 391	80 705	61 051	67 660	64 217	63 258	108 879	68 052	70 169	143 107
stavebnictví	157 366	36 413	10 482	8 842	7 977	2 978	11 546	4 526	5 851	7 769	7 260	20 137	8 884	8 802	15 899
Průměrná hrubá měsíční mzda															
- na přepočtené počty	18 582	23 174	18 225	16 262	17 324	15 891	16 659	16 701	16 254	16 079	16 025	16 815	15 898	16 072	17 311
zemědělství, myslivost, lesnictví	13 539	14 315	14 275	13 057	13 729	13 630	12 569	12 237	15 100	13 524	13 218	12 914	13 264	13 763	12 774
průmysl	17 692	22 526	19 495	16 701	17 874	15 795	17 797	17 075	15 918	16 026	16 559	16 257	15 581	16 173	18 672
stavebnictví	18 250	24 368	16 561	16 376	16 863	15 656	15 993	16 543	15 780	15 399	15 238	17 172	18 223	16 525	15 715
NEZAMĚŠTNANOST ¹⁾															
(dle údajů Úřadů práce)															
Počet uchazečů o zaměstnání	541 675	26 727	44 012	23 021	21 051	18 726	73 493	20 299	22 526	24 399	24 531	66 207	39 591	31 606	105 486
z toho ženy	276 254	14 042	23 727	12 487	11 144	8 812	36 995	10 650	11 488	12 414	13 116	33 441	19 717	16 125	52 096
Počet volných pracovních míst	51 203	14 598	6 475	3 239	4 416	1 196	2 948	2 547	2 075	2 039	1 273	3 448	2 513	1 762	2 674
Registrovaná míra nezaměstnanosti (%)	9,47	3,58	6,85	6,59	6,74	10,75	15,85	8,22	7,67	8,94	8,85	10,69	11,73	9,53	15,66
Počet uchazečů na 1 volné prac. místo	10,6	1,8	6,8	7,1	4,8	15,7	24,9	8,0	10,9	12,0	19,3	19,2	15,8	17,9	39,4
REGISTR EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ															
Počet jednotek v RES celkem ¹⁾	2 352 601	417 123	262 821	142 796	125 065	74 580	163 874	108 207	122 313	102 319	95 816	252 506	129 075	128 679	227 427
- soukr.podnikatelů vč rolníků a osob podnikajících podle zvláštních předpisů	1 886 284	288 344	216 932	117 720	100 441	59 614	133 978	90 669	101 743	84 447	79 561	201 508	110 501	108 363	192 463
- státních podniků	803	211	88	40	24	28	66	38	39	31	19	90	39	20	70
- obchodních společností	244 537	84 717	19 979	11 123	10 018	5 388	13 403	8 656	9 574	7 669	6 073	30 406	8 386	11 178	17 967
- družstev	13 334	5 372	951	701	417	134	412	372	578	382	552	1 492	491	299	1 181

Poznámky: Součty jsou počítány z nezaokrouhlených údajů

¹⁾ stav k poslednímu dni sledovaného období

²⁾ ekonomické subjekty podnikatelské sféry s 20 a více zaměstnanci (v odvětví finanční zprostředkování bez ohledu na počet zaměstnanců) a všechny organizace nepodnikatelské sféry; vše se sídlem na území kraje

³⁾ podnikatelské subjekty s počtem zaměstnanců 100 a více se sídlem na území kraje

⁴⁾ podnikatelské subjekty s počtem zaměstnanců 20 a více se sídlem na území kraje

⁵⁾ údaj za ČR včetně povolení územně nerozdělených