

# Projekt rozšíření portfolia vybraného podniku o novou službu

Bc. Marie Pomajbíková

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Marie Pomajbíková  
Osobní číslo: M220016  
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání  
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt rozšíření portfolia vybraného podniku o novou službu

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se situační analýzy a procesu zavádění nové služby na trh.

#### II. Praktická část

- Představte podnik, jeho portfolio produktů a služeb a proveďte situační analýzu.
- Zhodnotte výsledky analýzy a vypracujte projekt v souvislosti s rozšířením portfolia o novou službu.
- Proveďte zhodnocení projektu.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-84-0.  
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.  
HANZELKOVÁ, Alena; KERKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.  
HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-019-9662-470.  
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1528-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmutím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MARIE POMAJBŮKOVÁ

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá vytvořením projektu na téma rozšíření portfolia daného podniku o novou službu. Projekt byl vytvořen na základě výstupu situační analýzy podniku. K získání daných výstupů bylo využito mnoho analýz, přesněji PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG matice, zkrácená finanční analýza a zhodnocující SWOT analýza. Předložený projekt byl vytvořen pro mikropodnik, jenž si přál zůstat v anonymitě. Z důvodu působnosti podniku na lokálním trhu byly analýzy upraveny pro jeho potřeby. Z kapacitních možností se nejedná o projekt na zvýšení ziskovosti, ovšem na zkvalitnění poskytovaných služeb. V závěru diplomové práce je projekt analyzován z pohledu finančního, časového i rizikového.

Klíčová slova: BCG matice, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, zkrácená finanční analýza

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the creation of a project on the topic of expanding the portfolio of the company with a new service. The project was created based on the output of a situational analysis of the company. Many analyses were used to obtain the given outputs, more precisely PESTLE analysis, Porter's five competitive forces model, BCG matrix, abbreviated financial analysis, and evaluative SWOT analysis. The presented project was designed for a microenterprise that wished to stay anonymous. Due to the company's presence in the local market, the analyses were adapted to its needs. For capacity reasons, this is not a project to increase profitability, but to improve the quality of the provided services. In the conclusion of the thesis, the project is analysed from the financial, time, and risk perspectives.

Keywords: BCG matrix, PESTLE analysis, Porter's model of five competitive forces, SWOT analysis, abbreviated financial analysis, SWOT analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D., za odborné vedení, trefně směřované podněty, jež vedly k dalším úvahám, i za čas věnovaný korekci.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a nejbližšímu okolí za podporu, pochopení, toleranci, trpělivost a za poskytnutí zázemí během psaní diplomové práce, a především během celého studia. Bez jejich nepřetržité podpory bych nedosáhla svých stanovených cílů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....</b>	<b>12</b>
1.1 PESTLE ANALÝZA.....	12
1.1.1 Politické faktory.....	13
1.1.2 Ekonomické faktory.....	13
1.1.3 Sociální faktory.....	14
1.1.4 Technologické faktory.....	15
1.1.5 Legislativní faktory.....	15
1.1.6 Enviromentální faktory.....	16
1.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	16
1.2.1 Současná intenzita konkurence.....	17
1.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	17
1.2.3 Hrozba substitutů.....	18
1.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	18
1.2.5 Vyjednávací síla zákazníků.....	19
1.3 BCG MATICE.....	19
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	21
1.5 SWOT ANALÝZA.....	22
<b>2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉ SLUŽBY NA TRH.....</b>	<b>26</b>
2.1 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	26
2.1.1 Marketingový mix ve službách.....	27
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	31
2.2.1 Trendy v personálním plánování.....	31
2.2.2 Proces získávání nových zaměstnanců.....	32
2.3 FINANČNÍ PLÁN.....	33
2.4 POSOUZENÍ RIZIK.....	35
2.4.1 Riziko.....	35
2.4.2 Klasifikace rizik.....	35
2.4.3 Metody analýzy rizik.....	37
2.4.4 Časté příčiny zániku podniku.....	37
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....</b>	<b>41</b>
<b>5 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....</b>	<b>45</b>
5.1 PESTLE ANALÝZA.....	45

5.1.1	Shrnutí .....	51
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	51
5.2.1	Současná intenzita konkurence .....	51
5.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	52
5.2.3	Hrozba substitutů .....	53
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	54
5.2.5	Vyjednávací síla zákazníků.....	54
5.2.6	Shrnutí .....	55
5.3	BCG MATICE.....	55
5.3.1	Vyhodnocení BCG matice .....	58
5.3.2	Shrnutí .....	59
5.4	ZKRÁCENÁ FINANČNÍ ANALÝZA .....	60
5.5	SWOT ANALÝZA .....	61
5.5.1	Závěr .....	68
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉ SLUŽBY .....</b>	<b>70</b>
6.1	POPIS NOVÉ SLUŽBY .....	70
6.2	CÍLE PROJEKTU.....	71
6.3	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	71
6.3.1	Marketingový mix 7P pro online rezervační systém.....	72
6.4	PERSONÁLNÍ PLÁN.....	76
6.5	FINANČNÍ PLÁN .....	77
6.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	80
6.7	POSOUZENÍ RIZIK.....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>



## ÚVOD

V době neustálých změn v podnikatelském prostředí, rychlého vývoje technologií a narůstající konkurence se strategická rozšíření portfolia podniku o novou službu stávají klíčovým aspektem pro udržení konkurenceschopnosti a posílení pozice na trhu. Inovativní přístup a schopnost adaptovat se na neustále se měnící potřeby spotřebitelů jsou základními pilíři určujícími úspěch podniků v dnešní době. Rozšíření portfolia o novou službu tedy představuje strategický krok, který umožní podniku diverzifikovat své aktivity.

V roce 2023 každý pátý v České republice podniká, což navádí k úvaze, že je čím dál složitější přicházet s novou podnikatelskou myšlenkou či vymyšlením životaschopného podnikatelského záměru (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024). Je ale na místě uvést, že stejně jako spousta podnikatelských subjektů vzniká, tak podobně značné množství již existujících subjektů zaniká, čímž se na trhu uvolňují místa pro nové hráče. Z dostupných informací plyne, že mimo jiné vlivem zavedení datových schránek ukončilo živnost v roce 2023 čtyřikrát více podnikatelů než za rok 2022. Otevírá se jim tedy prostor dělat něco, co už tady bylo, ale po svém. Nové podnikatelské příležitosti jsou vytvářeny i změnami ve spotřebitelském chování. Například neustále se zvyšující podíl sektoru služeb na HDP naznačuje, že lidé se v dnešním světě mnohdy raději nechají obsloužit, aby šetřili svůj čas.

Drucker (2016, s. 30) tvrdí, že inovace je jednou ze dvou nejdůležitějších funkcí každého podniku, což nás utvrzuje ve faktu, že je podstatné se o tuto oblast zajímat. V dnešním globálním a konkurenčním prostředí se totiž podnik, který podcení význam inovací, může ocitnout v pozici pouhého imitátora, což se logicky podepíše na výši jeho marže. Přijít s jednou inovací za celý životní cyklus podniku navíc logicky nestačí. Má-li být podnik životaschopný, měl by ve fázi růstu stávajícího produktu již přemýšlet nad produktem následujícím. Důsledné investice do inovací a do inovační kultury se tak stávají investicí do dlouhodobého úspěchu a udržitelného rozvoje podniku. V neposlední řadě je potřeba si uvědomit, že inovace nemusí spočívat výhradně v objevení něčeho zcela nového, ale i ve zdokonalení stávajícího, respektive ve zlepšení procesů, což v konečném důsledku rovněž přinese zákazníkovi vyšší užitek.

Z těchto důvodů si tato diplomová práce klade za cíl poskytnout komplexní pohled na proces rozšíření portfolia o novou službu a analyzovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost vybraného podniku. V teoretické části budou představeny základní termíny a nástroje, které posléze budou v praktické části aplikovány.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování situační analýzy vybraného podniku a s pomocí jejích výstupů vytvoření projektu zkvalitnění současné úrovně služeb.

Za účelem podpory naplnění hlavního cíle byly naformulovány dílčí cíle:

- Na základě průzkumu relevantních literárních zdrojů, zejména monografií, případně odborných článků, naformulovat teoretická východiska pro zvolené téma.
- Vzhledem k vybranému tématu vytipovat vhodný podnik a sestavit jeho charakteristiku.
- S pomocí aplikace manažerských metod vypracovat situační analýzu vybraného podniku.
- Na základě závěru situační analýzy stanovit zaměření projektu a vypracovat jeho klíčové části s důrazem na marketingovou a finanční složku.

Za účelem naplnění hlavního cíle a vedlejších cílů je zamýšleno v práci použít analýzu PEST, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu, které jsou blíže specifikovány v první kapitole teoretické části. Dále byly v práci využity základní principy tvorby kritické literární rešerše. V rámci zpracování práce byly použity také metody analýzy, syntézy a dedukce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza podniku je jedním z důležitých elementů při plánování strategie podniku, jelikož zkoumá vnitřní prostředí podniku a jeho okolí, které na podnik působí či má vliv na jeho činnost. Hlavním účelem situační analýzy podniku je rozpoznat správné příležitosti, které přicházejí z vnějšího prostředí a jsou pro podnik přínosné. Mimo to, zkoumá schopnost podniku výrobky nebo služby produkovat, inovovat a zpeněžit (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 102).

Dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 103) může být analýza prostředí podniku provedena dvěma základními metodami, a to strategickou situační analýzou a marketingovou situační analýzou. Strategická situační analýza představuje souhrnné stanovisko, které detekuje hlavní faktory ovlivňující činnost podniku v recipročních souvislostech. Výsledky analýzy představují základ pro formování budoucích strategií podniku. Precizně zpracovaná strategická analýza je následně považována za předpoklad jakosti uceleného strategického procesu. Zato marketingová situační analýza se orientuje spíše na prozkoumávání prostředí podniku, segmentaci trhu, konkurenci a v neposlední řadě na odhad budoucí nabídky a poptávky. Mimo jiné je výchozím krokem při stanovení strategického marketingového plánu.

Podnikatelské prostředí je obecně členěno na externí a interní prostředí. Součástí prostředí externího je také makroprostředí, jehož existence nemůže být ovlivněna podnikem, a mezoprostředí, které podnik dokáže zčásti regulovat pomocí marketingových nástrojů. Prostředí interní, přesněji řečeno mikroprostředí, je přímo ovlivněno vlastními aktivitami podniku (Fotr et al., 2017, s. 31).

Následující podkapitoly obsahují příslušné analýzy jak pro makroprostředí, tak pro mikroprostředí.

### 1.1 PESTLE analýza

Jakubíková a Janeček (2023, s. 109) poznamenávají, že je nezbytné pohlížet na makroprostředí jako na prostředí těžce ovlivnitelné než jej vnímat jako prostředí neovlivnitelné. Analýza makroprostředí se provádí za účelem vyzdvihnutí faktorů, které jsou pro specifický podnik podstatné. Mimo již zmíněných je potřeba se zabývat identifikací budoucího vývoje a jeho eventuálního dopadu na budoucnost podniku.

PESTLE analýza je jednoduše jedním z mnoha nástrojů, který podniku pomáhá detekovat a monitorovat slabé signály, jež rozpoznávají změny probíhající v makroprostředí. Zahrnuje v sobě politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a v neposlední řadě enviromentální faktory. Počáteční písmena jednotlivých faktorů dávají dohromady zkratku PESTLE. Je dobré zmínit, že někteří autoři popisují zkrácenou variantu – PEST analýzu, kde legislativní část spadá do politické. Poslední písmeno E, odkazující na enviromentální faktor, často vyobrazuje účinky našeho životního stylu na životním prostředí. Anthony E. Henry (2018, s. 44) uvádí, že tento faktor je možné zachytit v rámci sociálního faktoru, eventuelně je možné ho promítnout do všech ostatních. V konečné fázi není důležité, zda je použita varianta PEST nebo PESTLE. Klíčové je, zda je tento aplikační rámec správně pochopen a využit (Henry, 2018, s. 44).

### 1.1.1 Politické faktory

Prvním faktorem, zahrnutým v PEST analýze, je faktor politický, který zkoumá zejména dopady vládní politiky zahrnující stabilitu vlády a vládní regulaci (Henry, 2018, s. 44).

Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) a Fotr et al. (2017, s. 237) do politických faktorů zahrnují:

- Politický systém, stabilitu vlády a celého politického systému.
- Metodu plánování, zásady vlastnictví, regulační a deregulační zásady.
- Stabilitu podniku představující klíčový prvek pro dosahování dlouhodobých cílů.
- Propojování oboru, v kterém podnik působí, s politikou.
- Lobbování, vývoj státního rozpočtu a rozpočtovou politiku.

### 1.1.2 Ekonomické faktory

Dnešní i nadcházející stav ekonomiky mají výrazný vliv na situaci jednotlivých podniků. Hanzelková et al. (2017, s. 51) a Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) přezkoumávají totožné faktory:

- Aktuální stav hospodářského cyklu ekonomiky. Zkoumá, zdali se naše či světová ekonomika nacházejí ve fázi recese, deprese, oživení nebo konjunktury.
- Politickou situaci a její působení na ekonomiku.
- Monetární politiku státu, která zahrnuje například měnové kurzy či úrokové sazby.
- Daňové zatížení či vládní výdaje, které jsou součástí fiskální politiky.

- Hospodářskou politiku vlády, která v sobě mísí například podporu podnikání, investice, regulace.
- Stav platební bilance, míru zadlužení, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu.

V jednotlivých krocích strategické analýzy je důležité dané vlivy rozpoznat a stanovit způsob a sílu jejich působení na budoucí vývoj podniku. Účinnost výše zmíněných faktorů pro podnik může být samozřejmě odlišná. Pro některé představují příležitost, pro jiné zase hrozbu (Hanzelková et al., 2017, s. 51-52).

### 1.1.3 Sociální faktory

Hanzelková et al. (2017, s. 53) a Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) se shodují na níže uvedeném výčtu, který představuje jedny z nejdůležitějších faktorů ze sociální oblasti:

- Demografické trendy, zahrnující věkovou strukturu populace (stárnutí populace), její zdravotní stav, nízkou porodnost.
- Způsob života, stupeň materiálního blahobytu, priority a hodnoty.
- Kvalifikační struktura obyvatelstva odrážející úroveň vzdělání v dané zemi nebo regionu.

Sociální faktory obecně intenzivně neovlivňují pouze poptávku spotřebitelů po zboží a službách, ale i nabídku ze strany podniků. Jako jeden z mnoha příkladů může být uvedena snižující se porodnost či stárnutí populace, díky které se určité obory, mimo jiné péče o seniory, stávají velice perspektivní. Každá rodina v minulosti byla tvořena průměrně dvěma až čtyřmi dětmi. Dnes připadá průměrně jedno až dvě děti na rodinu. Tento trend má samozřejmě vliv na velký počet podniků v různých odvětvích. Pokles se dotýká textilní výroby, produkce hraček, potravinářství a v neposlední řadě zdravotnictví (Hanzelková et al. 2017, s. 53). Příkladem je společnost Johnson & Johnson, která byla nucena vlivem klesající porodnosti přetřansformovat svou nabídku i na zákazníky v podobě dospělých žen. Na druhé straně trend stárnoucí populace donutil podniky zaměstnávat starší zaměstnance či dokonce populaci v důchodu. Starší zaměstnanci sice mají bohaté zkušenosti, které mohou předávat dále, avšak schopnost adaptovat se na nové trendy je o mnoho pomalejší než u mladších zaměstnanců (Henry, 2018, s. 47).

#### 1.1.4 Technologické faktory

Vynález tranzistoru, laseru či baterií pro počítače, elektromobily a jaderné elektrárny. Zásadní inovace v oblasti biotechnologie, počítačové komunikace, vesmírné techniky a umělé inteligence. Tyto význačné vynálezy a klíčové inovace byly zásadní pro existenci mnoha úspěšných podniků. Je podstatné zmínit, že pro podniky by se mělo stát nezbytností investovat do výzkumu a vývoje. Samozřejmě, že tato oblast v sobě zahrnuje nepřehledné množství rizik, která jdou ruku v ruce se vznikajícími konkurenčními technologiemi a nejistotou, zda technický rozvoj bude prosperující a návratnost investice kladná (Hanzelková et al., 2017, s. 53).

Jedním z hlavních faktorů narušujících klid v makroprostředí jsou faktory technologické. Technologické faktory totiž v sobě skrývají i míru zastarávání, tedy rychlost, s jakou nové technologické objevy nahrazují technologie současné. Zmíněné objevy a inovace pak mohou mít za následek vznik nových průmyslových odvětví a následnou změnu průběhu hospodářské soutěže (Henry, 2018, s. 47).

V minulosti mělo rychlé tempo změn v technologiích výrazný vliv na změnu dynamiky v různých odvětví – změna v oblasti vydávání novin, bankovníctví, pojišťovnictví. Tyto změny umožnily usnadnění podmínek vstupu na trh pro nové účastníky, kteří se dokázali na trh dostat za nižší náklady než stávající podniky, a díky tomu byli schopni nabízet produkty a služby výhodně za konkurenčně schopné ceny a získat tak podíl na daném trhu (Henry, 2018, s. 48).

Technický rozvoj je pro spoustu podniků hlavním prostředkem k získání důležité konkurenční výhody, díky které jejich produkty a služby získávají ojedinělou povahu. Díky této povaze pak podniky mohou žádat vyšší cenu než jejich hlavní rival (Hanzelková et al., 2017, s. 55).

#### 1.1.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory se zabývají účinkem validních zákonů a nařízení působících na podnikatelské záměry v mnoha oblastech. Jako příklad zmíněných oblastí lze uvést (Fotr et al., 2017, s. 236; Šafrová Drážilová, 2019, s. 76-77):

- Státní regulaci ekonomiky, do které spadá doprava, telekomunikace a energetika.
- Daňové regulace, které upravují výběr daně a jejich uplatnění.

- Zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákon o veřejných zakázkách, enviromentální zákony.
- Různé obchodní překážky zahrnující regulaci importu a exportu.
- Působení právních předpisů a nařízení Evropské unie.

### 1.1.6 Enviromentální faktory

Detailnější rozdělení PESTLE analýzy, zahrnující i enviromentální faktor, je na místě v situaci, kdy se podnik díky své produkci dostává do velmi blízkého styku s enviromentální legislativou, nebo když produkci podniku váže nespočet regulací a norem. Šafrová Drášilová (2019, s. 72) a Fotr et al. (2017, s. 237) zařazují do environmentálních faktorů mimo jiné následující oblasti:

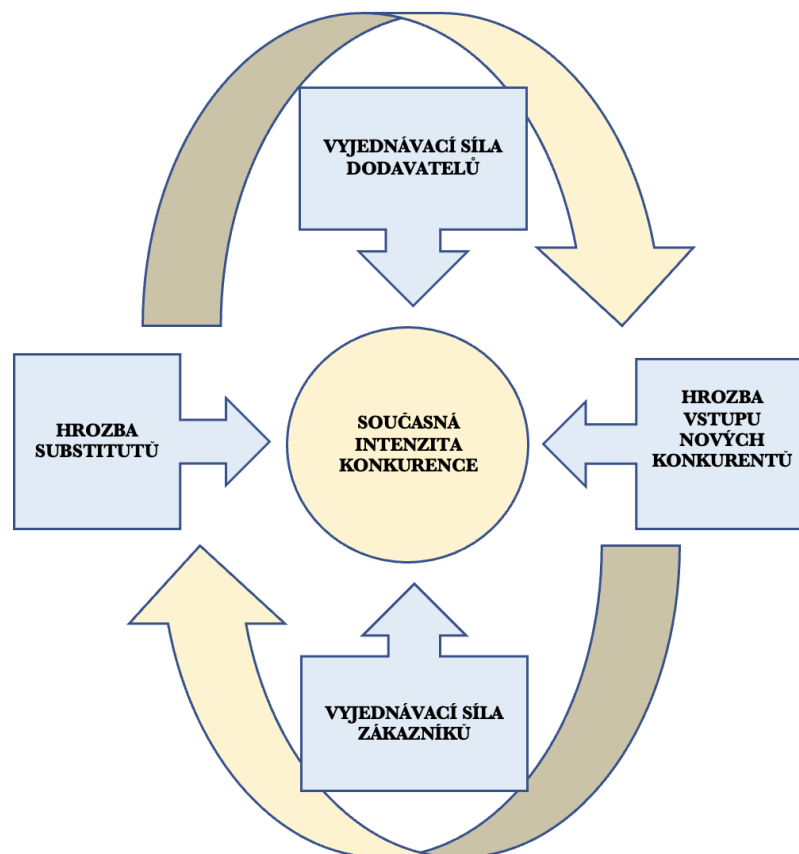
- Ekologické předpisy, které významně regulují investiční výstavbu.
- Zelené projekty, které jsou přívětivé k životnímu prostředí.
- Ekologické trendy, do kterých spadá vnímání ochrany životního prostředí, významnost obnovitelných zdrojů a jejich využívání, podpora udržitelného rozvoje, správné zacházení s odpady a recyklace.

## 1.2 Porterův model pěti sil

Úvahy Michaela Portera o konkurenční strategii obsahují jedny z nejpronikavějších analytických nástrojů, které hodnotí konkurenční prostředí a jsou používány ve strategickém řízení. Porter se zasloužil o vytvoření rámce pro analýzu průmyslového odvětví, které by bylo možné zobecnit na základě několika prvků – rámce pěti sil. Rámec pěti sil je pokusem o zachycení variace konkurence, která je pro podnik všudypřítomná (Henry, 2018, s. 58).

Hanzelková et al. (2017, s. 62) považují Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí za velmi efektivní a hojně využívaný nástroj analýzy odborného okolí podniku. Koncept je stavěn na myšlence, že oněch pět zmíněných sil (činitelů) vymezuje strategickou pozici podniku působícího na určitém trhu. Srpová a kolektiv (2020, s. 215) navíc zmiňují, že působení sil pouze paralelně není povinné a může dojít k působení jen některé z nich.





Obrázek 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle Fotra et al., 2017, s. 238)

Je na místě uvést, že rámec pěti sil je většinou posuzován z pohledu podniku, který již v daném odvětví působí. Odvětvím je pak myšlena skupina konkurenčních podniků, které vyrábějí obdobný produkt či službu. Přestože se analýza zpravidla provádí z pohledu fungujícího podniku, lze ji také aplikovat v situaci, kdy nový podnik zvažuje potenciální vstup do odvětví (Henry, 2018, s. 59).

### 1.2.1 Současná intenzita konkurence

Jedná se o podniky již působící na daném trhu. Intenzita vzájemných vztahů mezi konkurujícími podniky charakterizuje celý trh. Vztahy nejsou jednoznačně definovány, mohou vést od vzájemné solidarity a občasné spolupráce až po netoleranci, nesnášenlivost či likvidační boj (Šafrová Drážilová 2019, s. 77).

### 1.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciální konkurenti představují eventuální zájemce o vstup na trh. Zájem o vstup na trh bývá podmíněn neobyčejným úspěchem a vysokou ziskovostí podniků, které již na daném

trhu působí. Platí úměra, že čím atraktivnější trh je a čím menší jsou bariéry, tím větší je riziko vstupu nových konkurentů. Pro zájemce jsou bariéry překážkou, avšak stávající podniky je považují za výhodu. Příkladem bariér vstupu mohou být vysoké počáteční investice, regulace ze strany státu, nedostatečná znalost či vysoké náklady na opuštění trhu (Šafrová Drážilová, 2019, s. 77).

### 1.2.3 Hrozba substitutů

Substitutem je rozuměn takový produkt nebo služba, který představuje řešení identického problému, avšak rozličným způsobem, a je nabízen konkurenčním podnikem. Hrozba odráží míru rizika, že existující produkty nebo služby v daném odvětví mohou být nahrazeny jinými produkty nebo službami, které splňují podobné, ne-li totožné potřeby zákazníků. Prvotní uvědomění podniků by měla představovat myšlenka, že jejich produkt má odstranit zákaznickovy problémy. Je však dobré mít na paměti, že řešení problému zákazníka může mít nesčetné množství podob (Šafrová Drážilová, 2019, s. 78).

Mimo hrozbu substitutů je důležité neopomenout komponenty, které stejně významně ovlivňují situaci na trhu, a proto je důležité je při analýze brát v úvahu. Komponenty představují produkty, které spotřebitelé kupují společně s jiným typem produktu. Příkladem mohou být tenisová raketa a tenisové míčky, automobil a pohonné hmoty (Hanzelková et al., 2017, s. 63).

### 1.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé disponují velmi silným postavením, jelikož žádný podnik si bez nich sám nevystačí. Veškeré podnikatelské záměry a plány jsou nuceny počítat s nákupem jakéhokoliv zařízení (jako příklad mohou být uvedeny i nejmenší položky jako mobilní telefon nebo tablet), spotřebního materiálu využívaného v běžném provozu a služeb (zahrnují elektřinu, internet či tvorbu webových stránek). Obecně platí, že komplexnější podnikatelské záměry musejí kooperovat s propracovanější sítí dodavatelů. V případě velkého množství dodavatelů, produkujících obdobné, ba dokonce stejné výrobky a služby, se situace pro podniky stává přívětivější. Konkurenční síla mezi dodavateli je za dané situace značná, což podniky přivádí do situace, kdy mají rozmanitou možnost výběru. Problém pro ně nastává v případě, že je dodavatelů málo, popřípadě pouze jeden. V této situaci má dodavatel kompetence klást jakékoliv podmínky a neomezeně stanovovat cenu. Závěrem je nutné zmínit, že cena nakoupeného materiálu z velké části určuje cenu finálního produktu a je tedy klíčovým zdrojem (Šafrová Drážilová, 2019, s. 78).

### 1.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

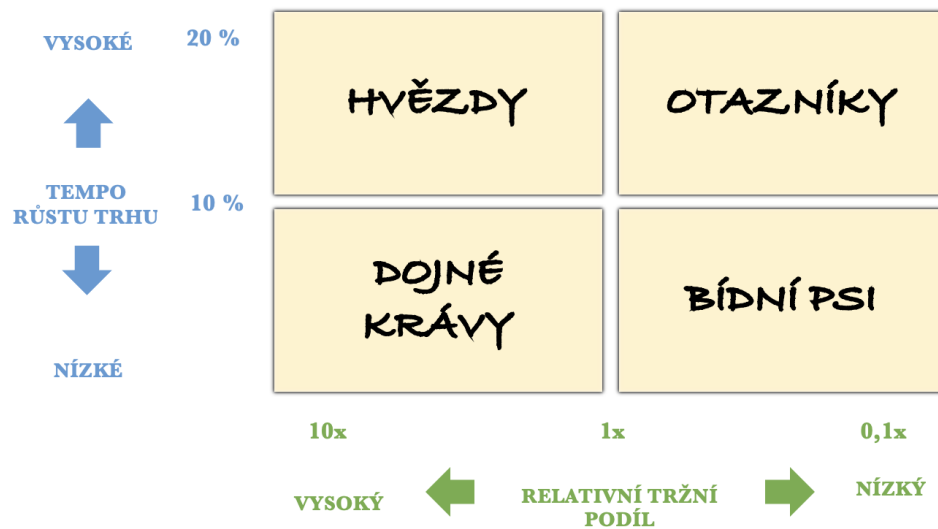
Vyjednávací síla reflektuje schopnost zákazníků (odběratelů) ovlivňovat podniky v daném odvětví. Ideální situace pro podnik nastává ve chvíli, kdy se na trhu pohybuje velké množství zákazníků, jejichž podíl na celkových výnosech je minimální. V takové chvíli je pak zákazník nucen akceptovat požadavky prodejce. Riziková situace může nastat v případech, kdy například existuje pouze omezené množství zákazníků nebo zákazníci mají velký podíl na celkových výnosech (Šafrová Drášilová, 2019, s. 78).

## 1.3 BCG matice

Metoda, zkráceně označována jako BCG matice (podle organizace Boston Consulting Group), představuje významný nástroj k analýze portfolia. Tato technika stojí na přesvědčení, že výše peněžních prostředků kumulovaných jednotlivými podniky je značně propojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem znázorňujícím strategickou úspěšnost podniku (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 142).

Poměr tržního podílu podniku ve vztahu k tržnímu podílu nejvýznamnějšího konkurenta ztvárňuje relativní podíl na trhu. Symbolizuje míru dominance podniku na trhu nad konkurenty (Westwood, 2020, s. 47). Horizontální osa matice disponuje logaritmickou stupnicí, která monitoruje relativní tržní podíl. Z levé strany je osa omezena hodnotou 10, která vyjadřuje, že pozorovaný podnik má desetkrát vyšší tržby než jeho nejvýznamnější konkurenční podnik. Z pravé strany je osa limitována hodnotou 0,1, která reprezentuje desetiprocentní relativní tržní podíl. Prostřední hodnota 1 znázorňuje fakt, že relativní podíly sledovaného podniku a nejvýznamnějšího konkurenčního podniku na daném trhu jsou vyvážené (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 143).

Tempo růstu je významný ukazatel. Pokud se podnik vyskytuje na svižně rostoucím trhu, je možné, že prodej aktiv poroste rychleji než na pozvolně rostoucím nebo stálém trhu. S tím souvisí fakt, že v případě rostoucího prodeje pohltí výrobek velký objem finančních zdrojů (Westwood, 2020, s. 47). Vertikální osa vyjadřující tempo růstu trhu je interpretovaná v procentech a je rozdělena na dvě části od 0 do 20 % růstu. Zlomovým bodem mezi pomalým a rychlým tempem je hranice 10 % (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 142).



Obrázek 2 BCG matice (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2023, s. 143)

Jakubíková a Janeček (2023, s. 143), Grewal a Levy (2022, s. 49) a Westwood (2020, s. 47-48) popisují jednotlivé elementy BCG matice následovně:

### Otazníky

Otazníky symbolizují produkty nově uvedené na trh, které prozatím neuspokojily očekávání podniku, anebo se nacházejí ve fázi poklesu a je zapotřebí podpořit jejich životaschopnost vhodnými nástroji marketingového mixu. Jejich pozice je nestabilní a na matici se nacházejí v situaci nízkého relativního podílu na rychle rostoucím trhu.

### Bídni psi

Jedná se o obecně nevýnosné a neperspektivní produkty vyskytující se na trzích s pomalým tempem růstu a vykazující nízký relativní tržní podíl. Podniky by v takovém případě měly uvažovat buď o rozsáhlých investicích do produktu nebo o vyřazení produktu z produktového portfolia.

### Hvězdy

Hvězdy představují produkty, které sice výrazně participují na ziscích podniku, ale disponují vysokými náklady na marketing či výzkum a vývoj. Z popisu je tedy patrné, že tyto produkty jsou charakterizovány neutrálně v souvislosti s vytvářením finančních zdrojů podniku. Na matici jsou vyobrazeny v kvadrantu s vysokým tempem růstu a velkým relativním podílem

na trhu. Se správnými strategickými rozhodnutími se mohou stabilizovat a dosáhnout dlouhodobého hodnotného tržního postavení, a dokonce vstoupit na nové trhy.

### **Dojné krávy**

Již vyzrálé produkty jsou charakterizovány jako dojné krávy generující vysoký příliv příjmů a pro udržení jejich postavení nevyžadují nijak vysoké investice do marketingu nebo výzkumu a vývoje, jako tomu bylo u hvězd. Marketingově zauímají pozici na mírně rostoucím až stagnujícím trhu s poměrně vysokým relativním podílem. Pro podnik jsou důležité z důvodu své vysoké ziskovosti, jelikož investice do jejich udržení se na trhu jsou z hlediska zmíněné ziskovosti minimální. Zásadním faktem mimo jiné je, že tvoří finanční zdroje pro ostatní produkty, zejména hvězdy. V neposlední řadě je důležité uvést, že jejich životnost v produkování vysokých tržeb není neomezená.

## **1.4 Finanční analýza**

Finanční analýza si klade za cíl hodnotit výkonnost jednotlivých konkurenčních podniků, jejich finanční stabilitu a posoudit potenciál jejich rozmachu (Fotr et al., 2020, s. 54). Henry (2018, s. 101) uvádí, že měření výkonnosti podniku je nezbytné ke stanovení, zda implementované strategie skutečně přidávají podniku hodnotu či nikoliv.

Podstata finanční analýzy spočívá ve výpočtu zavedených ukazatelů finanční výkonnosti, které jsou klíčové pro svou vypovídací schopnost. Je možné je vyjádřit v peněžních jednotkách, procentech, jednotkách času nebo mohou být eventuálně prezentovány bezrozměrně. Velká většina informací obsažených ve finanční analýze je získávána převážně z účetní závěrky podniku, která v sobě zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty či peněžní toky. V souvislosti s dalšími doplňujícími informacemi může být poté finanční analýza základem pro posuzování provozního a finančního rizika (Fotr et al., 2020, s. 232).

V praxi se také analyzují tzv. poměrové ukazatele, mezi které patří ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Ukazatele likvidity podávají informace o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky v odpovídající lhůtě. Zatímco ukazatele zadluženosti podávají informace dlouhodobého charakteru o stabilitě podniku. Posledním zmíněným ukazatelem je ukazatel rentability, tedy analýza schopnosti podniku vytvářet zisk a zhodnocovat vložený kapitál (Svobodová, Andera, 2017, s. 95-96).

### Ukazatel rentability

Výnosnost vloženého kapitálu neboli rentabilita je ukazatelem, jenž posuzuje, zda je podnik schopen tvořit nové zdroje a dostát zisku pomocí investovaného kapitálu. Slouží k hodnocení efektivnosti. Ukazatel je složen z čitatele, který v sobě nese výsledek hospodaření a jmenovatele představující druh kapitálu, přesněji řečeno tržby. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (Knápková et al., 2017, s. 96; Růčková, 2019, s. 60).

### Ukazatel likvidity

Schopnost podniku splácet včas své závazky představuje likvidita. Ukazatel zjednodušeně poměřuje, čím podnik zaplatí to, co zaplatit musí. Existují tři základní ukazatelé – ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně), jež nabývá hodnoty 1,5–2,5, ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně) hodnotově se pohybující v rozmezí 1–1,5 a ukazatel hotovostní likvidity (okamžitá likvidita I. stupně) dosahující hodnoty 0,2–0,5 (Knápková et al., 2017, s. 90; Růčková, 2019, s. 58).

### Ukazatel zadluženosti

Indikátorem úrovně rizika, jež na podnik dopadá v závislosti na poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů, je ukazatel zadluženosti. Zadluženost ukazuje fakt, že podnik ke své činnosti využívá cizích zdrojů, tudíž dluhu. Je však důležité zmínit, že jistá výše zadlužení je pro podnik chtěná. Cizí kapitál je totiž, v poměru s vlastním, levnější díky efektu daňového štítu. Základní ukazatel je vyjádřen poměrem cizího kapitálu k celkovým aktivům (Knápková et al., 2017, s. 87; Růčková, 2019, s. 67).

## **1.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejuniverzálnějších metod k uskutečnění analýzy prostředí. Metoda je pojmenována podle anglických názvů jednotlivých výstupů – Silné stránky (Strengths), Slabé stránky (Weaknesses), Příležitosti (Opportunities) a Hrozby (Threats). Silné a slabé stránky se vztahují k internímu prostředí, naproti tomu, příležitosti a hrozby k prostředí externímu (Fotr et al., 2020, s. 55; Šafrová Drášilová, 2019, s. 85).

SWOT schéma následně verbálně definuje, popřípadě hodnotí, zmíněné zásadní faktory ve čtyřech kvadrantech (viz obr.1). Není stanoveno, že je nutné tuto metodu využívat výhradně pro analýzy na strategické úrovni řízení. Využití SWOT analýzy je mnohem rozsáhlejší, je možné ji aplikovat i pro analýzy orientující se na úskalí taktického a operativního charakteru

či pro zpracování osobní SWOT analýzy, která se specializuje na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce (Hanzelková et al., 2017, s. 137-138).



Obrázek 3 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Westwood, 2020, s. 48; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 143)

Jakubíková a Janeček (2023, s. 137) a Stříteský a kol. (2023, s. 50) charakterizují jednotlivé kvadranty matice následovně:

### Silné stránky

Silné stránky představují aktivity podniku, ve kterých vyniká a které podniku i jejím zákazníkům přinášejí značné benefity. Jedná se o kompetentnost podniku v oblasti ekonomické, finanční, inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové, manažerské a personální. Šafrová Drášilová (2019, s. 87), pro názornou demonstraci, do kvadrantu silných stránek zahrnuje například jedinečnost výrobku či služby, ustálenost pracovního týmu a finanční stabilitu.

### Slabé stránky

Do slabých stránek jsou zahrnuty činnosti, které podnik neprovádí příliš efektivně nebo ve kterých podnik zaostává za svojí konkurencí. Šafrová Drášilová (2019, s. 87) za slabé stránky podniku považuje kupříkladu nevhodnou aplikaci informačního systému, nepružnost hierarchického uspořádání v rámci podniku a odkázanost na jednoho dodavatele.

### **Příležitosti**

Příležitosti jsou formulovány jako skutečnosti přinášející prosperitu podniku, zvyšující poptávku či satisfakci zákazníků. Dle Šafrové Drášilové (2019, s. 87) se mezi příležitosti podniku, pro ilustrační účely, řadí rozrůstající se trh či kladná finanční situace odběratelů.

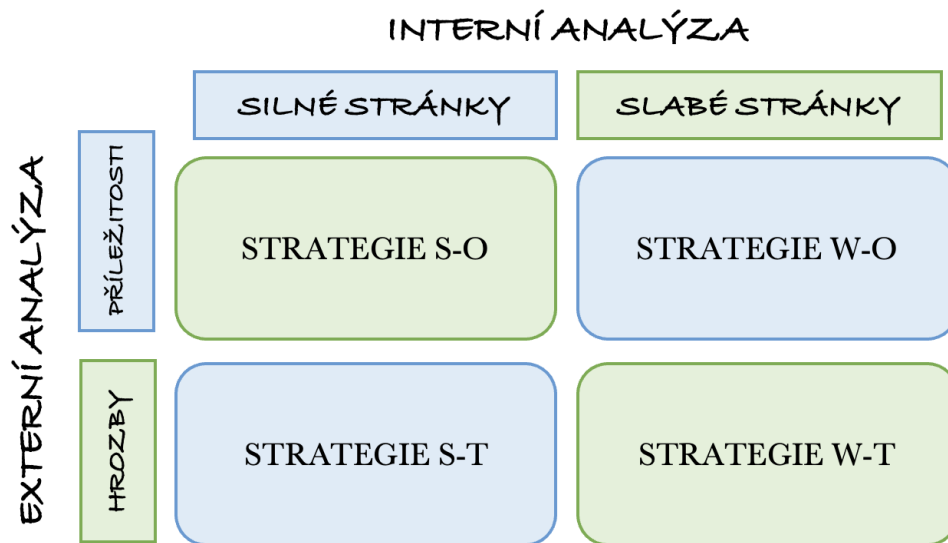
### **Hrozby**

Hrozby vymezují fakta, trendy či dění, které mají za následek pokles poptávky nebo neuspokojení očekávání zákazníků. Šafrová Drášilová (2019, s. 87), v závislosti na předchozích příkladech, do hrozeb podniku zahrnuje imitování, snížení životního standardu odběratelů, proměnlivost daní nebo přerušení dodávek dodavatelem.

Data pro SWOT analýzu jsou shromážděna pomocí různorodých technik, například převzetím z již provedených dílčích analýz, benchmarkingem či metodou interview. Dokonce již dříve kvalitně zkompletovaná analýza SWOT může být inspirací pro tvorbu analýzy nové (Hanzelková et al., 2017, s. 138-139). SWOT analýza bude tak kvalitní, z jak kvalitních zdrojů je shromážděna. Dobře zkonstruovaná matice bude tvořena výhradně klíčovými faktory bez zbytečných a zavádějících informací a podloženými skutečnostmi (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86).

Nejvýznamnější komponentou SWOT analýzy je její závěrečná fáze obsahující vyhodnocení celé analýzy. V praxi velice často vyhodnocující část chybí, a tak se podniky dostávají do situace, kdy disponují pouze nic nevypovídajícími informacemi rozdělenými do čtyř kvadrantů. Tato poslední fáze spočívá ve vzájemném propojení silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Výsledkem tohoto propojení jsou čtyři primární vazby, které slouží k dalšímu odvozování (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86):





Obrázek 4 SWOT matice (vlastní zpracování dle Šafrové Drážilové, 2019, s. 86)

1. S-O: Silné stránky podniku napomáhají k využívání příležitostí – jedná se o ideální situaci.
2. W-O: Eliminace slabých stránek vedoucí k využití příležitostí.
3. S-T: Aplikace silných stránek k zažehnání hrozeb.
4. W-T: Redukce slabých stránek mající za následek pokles pravděpodobnosti výskytu hrozeb.

## 2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉ SLUŽBY NA TRH

Proces zavedení nové služby na trh je klíčovým krokem pro každý podnik, který se snaží expandovat, inovovat a reagovat na změny v potřebách zákazníků a konkurenčním prostředí. Uvedení nové služby na trh vyžaduje komplexní plánování, strategické rozhodnutí a koordinaci různých aspektů podnikání včetně marketingu, lidských zdrojů, financí a řízení rizik. Tato kapitola se zaměřuje na důležité aspekty procesu a poskytuje detailní pohled na jeho klíčové části.

### 2.1 Marketingový plán

Ideální podobu marketingového řízení v podniku popisuje Forest (2020, s. 14) jako průzkum trhu zaměřující se na potenciální zájem či nezájem ze strany zákazníka o plánovaný produkt nebo službu ještě před jejich realizací. Počátkem 21. století vkročilo marketingové řízení do nejdynamičtější etapy svého vývoje. Silnou dynamičnost a budoucí transformaci komunikace mezi podniky a zákazníky způsobuje neustálý informační vývoj a inovace v oblasti komunikačních technologií. Samotná komunikace je totiž velmi důležitým pojmem. Na celé marketingové řízení lze pohlížet jako na komunikaci se zákazníkem, jehož znalost je pro podnik z hlediska marketingu nejdůležitější. Zákaznickovy požadavky či tužby, ba dokonce jeho nespokojenost s konkurenčními produkty a službami, jsou důležité pro správné sestavení adekvátního marketingového mixu (Forest, 2020, s. 14–15).

Abrams (2019, s. 164) konstatuje, že pokud podnik má být schopný nadále provozovat svoji činnost, je nutná přítomnost zákazníků. Proto je pro úspěch jakéhokoliv podniku velmi důležitý efektivní marketingový plán pro komunikaci se zákazníky, jež motivuje ke koupi a zabezpečení dlouhodobých potřeb. Každý správný marketingový plán by měl definovat, jak přesně informuje zákazníky o svém produktu nebo službě, co by mělo být obsahem sdělení směřované k zákazníkům, jaké jsou specifické metody k doručení tohoto sdělení a v neposlední řadě, jak podnik analyzuje data skutečných prodejů.

Václav Stříteský a kol. (2023, s. 72) popisuje marketingový plán jako primární instrument rutinního řízení a synchronizace marketingových činností podniku. Optimální plán by měl být zkompletován ve třech podobách: optimistický, realistický a pesimistický. Obsah by měl být tvořen výstupními daty marketingové situační analýzy, přehledem navržených marketingových cílů, strategiemi, vykonávacími programy a rozpočty.

### 2.1.1 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix je tvořen souborem instrumentů, díky nimž je manažer schopen formulovat vlastnosti služeb, které poskytuje zákazníkům. Všechny složky marketingového mixu plní dva primární cíle, kterými jsou uspokojení potřeb zákazníka a zvýšení ziskovosti podniku. Prvotní marketingový mix 4P zahrnoval pouze čtyři elementy, nimiž jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Avšak aplikace 4P, pro tvorbu efektivního marketingového plánu, je v podniku poskytujícím služby neúčinná. Příčina neúčinnosti tkví ve vlastnostech služeb. Služby jsou totiž nehmotné, neoddělitelné od poskytovatele služeb, proměnlivé a při jejím poskytnutí nedochází k převodu vlastnictví. V závislosti na zmíněné charakteristice služeb dochází k rozšíření marketingového mixu 4P na 7P, jehož obsah je rozšířen materiálním prostředím, lidmi a procesy (Abrams, 2019, s. 165; Vašítková, 2014, s. 21).

#### **Produkt**

Jakubíková a Janeček (2023, s. 232) zmiňují následující definici produktu: „*Produktem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“

Vašítková (2014, s. 21) považuje za produkt vše, co podnik poskytuje zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Službou pak může být chápán samotný proces, který neprodukuje hmotné výsledky, nebo proces, který je spojen s určitým produktem.

Samotný produkt je prvním ze sedmi proměnných marketingového mixu 7P, pomocí kterých podnik dokáže kontrolovat svou výkonnost, obratovost a ziskovost. Základními funkcemi produktu jsou instrumentálnost a efektivnost. Instrumentální funkce nám charakterizuje, v čem tkví podstata produktu a jaká je jeho činnost ve vztahu k zákazníkovi. Expresivní funkce napomáhá zákazníkovi kupříkladu formulovat postavení ve společnosti či jeho postoje (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 232).

#### Klasifikace služeb

Jakubíková a Janeček (2023, s. 235) a Vašítková (2014, s. 23) člení služby na služby terciární, kvartérní a kvinterní. Terciární služby v sobě zahrnují služby, které byly dříve vykonávány v domácím prostředí (ubytovací a stravovací služby, kadeřnictví a holičství, kosmetické služby, čistírny a prádelny). Kvartérní služby lze interpretovat jako služby usnadňující a zefektivňující dělbu práce (doprava, obchod, komunikační a finanční služby).

Kvinterní služby napomáhají k přeměně či zdokonalení příjemce služby (zdravotní péče, vzdělávání, rekreační služby).

Kromě již zmíněného třídění, lze služby klasifikovat na služby osobní, peněžní, servisní, řemeslné, technické, obchodní, poradenské, kulturní a sportovní (Jakubíková a Janeček 2023, s. 235).

### **Cena**

Cena představuje jediný prvek marketingového mixu, jenž je zdrojem financí. Jedná se o velmi účinný, avšak křehký instrument, se kterým je nutné nakládat velmi opatrně (Šafrová Drášilová, 2019, s. 140).

V důsledku nehmotnosti služby je stanovení ceny silně ovlivněno její kvalitou. To, co službu prodává, je totiž právě její kvalita. Manažer, který má za úkol stanovit cenu služby, si musí všimnout několika faktorů, kterými jsou například náklady, relativní úroveň ceny a míra koupěschopné poptávky (Vašítková, 2014, s. 22).

Jakubíková a Janeček (2023, s. 316) řadí mezi tři nejfrekventovaněji využívané metody ocenění:

- Metodu tvorby ceny orientovanou na náklady, která za pomoci nákladové ceny umožňuje podnikům kontrolovat a spravovat náklady. Znárodnuje relevantní východisko pro vymezení prodejní ceny, potencionální slevy či komunikačního mixu.
- Metodu tvorby ceny orientovanou na poptávku uplatňuje cenovou elasticitu poptávky odvozenou z ekonomické teorie nabídky a poptávky. K využívání této metody je nezbytné disponovat odpověďmi na otázky týkající se struktury poptávky, cenového obrazu zákazníka, cenových vrstev zákazníků a důležitosti kvality produktu či služby vnímající zákazníkem.
- Metodu tvorby ceny orientovanou na konkurenci, jež nebere příliš velký ohled na vlastní náklady ani poptávku. Cena vytyčená podnikem se pohybuje v podobném rozmezí jako cena stanovená konkurencí. Metoda může být sestavena ve dvou podobách, kdy se stanovení ceny orientuje na cenu v oboru, anebo na cenového vůdce.

## **Distribuce**

Hlavní úlohou vhodně zvolené distribuce je co nejvíce zjednodušit cestu zákazníka ke službě. Součástí procesu, při výběru vhodné cesty, je lokalizace služby či výběr vhodných zprostředkovatelů služby. Distribuce mimo již zmíněné dále souvisí s dodávkou hmotných faktorů utvářejících službu (Vašítková, 2014, s. 22).

V současnosti za nejnovativnější formu distribuce lze pokládat prodej skrze internet, mobil či televizi. Pokroky v multimediálních technologiích představují pro podniky značné usnadnění komunikace se zákazníky. Zmíněný internet poskytuje všem podnikům bez rozdílu možnost vstoupit se svými službami na širší okruh trhů. Samotný transakční proces je poté charakterizován jako e-commerce, jež je orientován na vztah zákazníka a poskytovatele služby prostřednictvím multimediální distribuční cesty (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 283-284).

## **Marketingová komunikace**

Jednou z nejdůležitějších a nejvíce probíraných částí marketingového mixu je marketingová komunikace, jež je významnou součástí každého podniku. Právě díky správnému využití komunikačních nástrojů je podnik schopen kvalitně, pohotově a jasně komunikovat s celým svým okolím, což přispívá k dosažení celopodnikových cílů. Mezi zmíněné komunikační disciplíny patří reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, event marketing a sponzoring a online komunikace (Vašítková, 2014, s. 22; Karlíček, 2016, s. 16)

Dle Jakubíkové (2023, s. 335) se jedná o prvek marketingového mixu koncentrující se na vyvolání a podporu prodeje, jímž se podniky snaží sdělit informace, přemluvit či navnadit zákazníka.

Karlíček (2016, s. 52-196) k nástrojům komunikačních disciplín řadí v případě:

- Reklamy – televizi, jež je považována za nejsilnější reklamní médium, rozhlasovou reklamu, tištěnou reklamu neboli inzerci, venkovní reklamu neboli out-of-home reklamu, outdoorovou reklamu či indoorovou reklamu.
- Direct marketingu – e-mail, telemarketing, mobilní marketing, katalogy, neadresnou roznášku a teleshopping.

- Podpory prodeje – slevové promoce či slevové akce zahrnující přímé slevy z ceny produktu, výhodná balení, vzorky zdarma, promoce umožňující vyzkoušení produktu, prémie a reklamní dárky.
- Public relations – tiskovou zprávu, tiskovou konferenci, mediálně zajímavé eventy nebo firemní dárcovství.
- Event marketingu a sponzoringu – firemní akce a jiné aktivity pro cílovou skupinu, sampling, soutěže o produkty podniku či darování produktu a sponzorské aktivity.
- Osobního prodeje – veletrhy a výstavy, individualizovanou komunikaci, komunikační dovednosti prodejce, vizitky, prezentace či poprodejní komunikace.
- Online komunikace – reklamu ve vyhledávacích, placené a neplacené odkazy na webových stránkách a cenové srovnávače.

### Segmentace trhu

Samotná marketingová komunikace musí být započata důkladnou segmentací trhu, pomocí níž je podnik schopen si odpovědět na zásadní otázky, jež silně ovlivňují rozhodnutí o tom, co, komu, kdy, kde a jakým způsobem má být sděleno (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 337). Segmentace začíná uspořádáním rozházeného a chaotického trhu obsahujícího nepřehledné množství potenciálních zákazníků. Hlavním úkolem segmentace je tvorba menších skupin, které dokáže podnik jednoznačně specifikovat, vymezit a nalákat na koupi produktu či služby. Skupina pak může být tvořena zákazníky se stejnými požadavky nebo obtížemi (Šafrová Drášilová, 2019, s. 99).

K detailnějšímu rozřídění zákazníků do samostatných segmentů slouží segmentační kritéria, která se dělí na demografická (pohlaví, věk, stav), etnografická (národnost, náboženství, rasa), geografická (stát, životní prostředí, podnebí), psychografická (společenská třída, životní styl, hodnoty), socioekonomická (výše příjmu, povolání, dosažené vzdělání), fyziografická (výška, váha, zdravotní stav) a behaviorální (spokojenost s produktem, frekvence nákupu, loajalita k značce) (Šafrová Drášilová, 2019, s. 100).

### **Lidé**

Lidé, přesněji řečeno poskytovatelé služby, jsou významným elementem marketingového mixu služeb, jelikož jsou ve větší či menší míře v úzké interakci se samotnými zákazníky a bezprostředně tedy ovlivňují kvalitu poskytované služby. Právě proto by se podniky měly

zaměřovat na kvalitní výběr zaměstnanců, jejich následné vzdělávání a motivování (Vašítková, 2014, s. 22).

### **Materiální prostředí**

Rizikovitost služby souvisí s její nehmotnou povahou, a proto je pro podnik důležité vytvořit fyzické charakteristiky, které dokazují její vlastnosti. Materiální prostředí si je pak možné představit jako budovu či místnost, ve které probíhá poskytnutí služby, nabídku, která charakterizuje různé typy nabízených služeb či dokonce jako pracovní uniformu zaměstnanců značící kvalitu prováděné služby (Vašítková, 2014, s. 23).

### **Procesy**

Z důvodu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem v průběhu poskytování služby je nutno se detailněji zaměřit na to jakým způsobem je samotná služba poskytována. Příkladem nevládnutí může být dlouhá čekací doba při poskytování služby, kvůli které zákazník v mnoha případech odchází nespokojen. Realizování analýz procesů poskytování služby, jejich mapování, třídění a následné zjednodušení jejich jednotlivých částí, je proto důležitou úlohou každého podniku (Vašítková, 2014, s. 23).

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Farkačová (2022, s. 5) zdůrazňuje, že české podniky jsou nuceny být v rámci řízení lidských zdrojů flexibilnější a schopné adaptovat se na nečekané změny způsobené rozmanitými interními i externími vlivy. Jako velice aktuální externí vliv lze uvést stále se snižující počet práceschopných obyvatel. S problémy na pracovním trhu se potýká většina vyspělých států Evropské unie.

Z výše uvedeného důvodu je třeba k pracovní síle přistupovat o to systematictěji. Konkrétně tvorba personálního plánu by měla být důležitým komponentem celistvého plánování podniku. Hlavní funkce správně sestaveného plánu spočívá v obstarání optimálního množství lidských zdrojů (Eisel, 2021, s. 25). Urbancová a Vrabcová (2023, s. 15) mimo již uvedené prosazují názor, že personální plánování by mělo být zacílené na posílení kvality práce, nárůst produktivity, kariérní růst zaměstnance a v neposlední řadě jeho spokojenost.

### **2.2.1 Trendy v personálním plánování**

Dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 31) podniky, které jsou obratné v identifikování potřeb stávajících zaměstnanců i zájemců o pracovní místo jsou schopné zvyšovat svoji

produktivitu. Metody pro podporu podnikové produktivity jsou založeny na aplikaci moderních trendů managementu lidských zdrojů, jejímž základem jsou:

- Diverzita, jež představuje účinné vedení nestejnorodých pracovníků pro podporu organizační rovnosti. Rozdílnost rasy, národnosti, barvy pleti a další aspekty by neměly žádnému jedinci bránit v kariérním růstu. V českých podnicích se však s kladným vztahem k imigraci a zaměstnávání cizinců neseťkáváme. Jedná se ovšem o zajímavý způsob, jak nabývat empatie, kreativity, nových vědomostí a zkušeností.
- Spolupráce napříč generacemi, která napomáhá k objevení a uplatnění nadání každého jedince v podniku. Nespočet technik, které zahrnují mentoring či koučing, jsou přínosné v zaškolování nově příchozích zaměstnanců. Starší a zkušenější pomocí zmíněných metod předávají své know-how čerstvým absolventům, kteří tímto získávají zkušenosti a vědomosti, které ve studijních letech nenabyli.
- Digitalizace, která je neodvratným elementem globalizovaného světa. Jedná se o proces, v rámci kterého jsou dokumenty v papírové podobě přetransformovány do podoby elektronické. Pro podniky by se využívání nejnovějších technologií mělo stát bezprostřední prioritou, jelikož takové podniky disponují nekomplikovanými rozhodovacími procesy, jsou schopné lépe diverzifikovat své aktivity a v neposlední jsou lákavější pro potenciální zájemce o pracovní místo.

### 2.2.2 Proces získávání nových zaměstnanců

Proces získávání nových zaměstnanců spojený s výběrovým řízením je nedílným prvkem celopodnikového plánování. Specifikace pracovního místa, sestavení profilu potenciálního zaměstnance, metody k nalákání nových zájemců či samotné plánování realizace jsou nedílnou součástí souhrnného náboru zaměstnanců. Primárním úlohou je však nabytí nových posil, které budou přínosné pro plnění cílů podniku, s co nejnižšími náklady na opatření (Eisel, 2021, s. 32; Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 138-139).

Dle Urbancové, Vrabcové (2023, s. 139) je samotná volba budoucích zaměstnanců zásadní pro účinné personální plánování. Dále upozorňují na důležitost antidiskriminačního zákona, který slouží k ochraně uchazeče před možnou diskriminací ze strany povolaného personalisty. Oprávnění personálního specialisty tkví v nabytí osobních údajů od uchazeče o zaměstnání. Zmíněné osobní údaje však musejí souviset s pracovní pozicí, na kterou se uchazeč hlásí. Pokud by získané osobní informace, nesouvisející s výkonem práce, měly za



následek nepřijetí kvalifikovaného kandidáta, došlo by k hrubému porušení antidiskriminačního zákona.

Eisel (2021, s. 33) v procesu náboru upřednostňuje teorii, že podniky by měly na stěžejní pracovní místa nasazovat primárně zaměstnance z vlastních řad v rámci jejich kariérního růstu. Pokud však není možné pracovní pozice obsadit stávajícími zaměstnanci v rámci podniku, nastává proces výběru v personální databázi vedenou personálním oddělením. Databáze by měla obsahovat seznam potencionálních uchazečů, kteří například nebyli vybráni v rámci výběrového řízení na určitou pozici, ale pro podnik mohou být výhledově přínosní či se aktivně o pracovní místo ucházejí.

### 2.3 Finanční plán

Svobodová a Andera (2017, s. 95) charakterizují finanční plán jako nástroj k převodu nápadu do číselných hodnot. Tato přeměna má podniku pomoci zjistit, zda je nápad z finančního hlediska rentabilní či nikoliv. Finanční plán obsahuje:

- Přehled výdajů, který v sobě zahrnuje například výdaje spojené s dodavateli, výdaje na osobní náklady zaměstnanců a marketingový rozpočet.
- Přehled příjmů, který podnik získá vynásobením ceny produktu či služby a poptávaného množství.
- Zdroje krytí představují finanční prostředky nebo aktiva, která jsou využita podnikem k dosažení finančních cílů. Jsou složeny z vlastních úspor, úvěrů či darů v podobě majetku nebo peněz.

Součástí finančního plánování jsou účetní výkazy, které v sobě zahrnují výkaz zisku a ztráty, rozvahu a přehled o peněžních tocích (Fotr et al., 2020, s. 186; Abrams, 2019, s. 297).

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je souhrnným přehledem produkční schopnosti za určité období. Sledovanými ukazateli jsou výnosy a náklady (Westwood, 2020, s. 108). Rozvaha identifikuje aktiva firmy, jež představují majetek, a pasiva neboli zdroje jeho financování, čímž může být vlastní i cizí kapitál. Základním pravidlem rozvahy je tzv. bilanční pravidlo, tedy že aktiva se musí rovnat pasivům. Cash flow (přehled o peněžních tocích) zahrnuje kompletní příjmy a výdaje podniku v letech, které se rozlišují na oblasti provozní, investiční a finanční (Fotr et al., 2020, s. 186).

Dle Srpové (2020, s. 141) existuje šest faktorů, které ovlivňují finanční rozhodování podniku.

#### 1. Byznys model

V rámci zvoleného byznys modelu dochází k identifikaci zdrojů tvořících ziskovost, a především ke stanovení přidané hodnoty daného výrobku či služby. Funkční byznys model vyžaduje investice, a to jak do strojů, tak marketingu i licencí.

#### 2. Zákazník

K predikování výše tržeb se podnik neobjede bez segmentace zákazníků. Problematika segmentace byla detailně popsána podkapitole 2.1.1.4.

#### 3. Konkurence

Konkurenční podniky velmi výrazně ovlivňují cenovou strategii daného podniku, a to hlavně v odvětvích, kde je konkurence vysoká.

#### 4. Dodavatelé a partneři

Dodavatelé jsou považováni za významný faktor podnikání, a proto je jejich správný výběr klíčový. U dodavatelů je potřeba vyjednat ideální smluvní podmínky pro obě strany. Za partnery se považují banky, vládní a nevládní organizace a další subjekty, které mohou mít vliv na způsob financování daného podniku či projektu.

#### 5. Tým

Skladba týmu působí nejen na způsob vedení podniku, ale také na vícezdrojovou strategii. Do pracovního týmu je možné zahrnout i zaměstnance, kteří pro podnik v rámci finančního řízení symbolizují formu nákladů, avšak mohou představovat možný zdroj financí – ze zaměstnance se může stát společník firmy či vlastník akcie.

#### 6. Klíčové aktivity

Posledním, ovšem stejně významným faktorem, je identifikace klíčových aktivit pro daný podnik, a především pro uspokojení potřeb zákazníka. V tomto kroku je nutné si také uvědomit, jaké náklady jsou s nimi spojené a správně je přiřadit jednotlivým aktivitám.

## 2.4 Posouzení rizik

Veškeré projekty, které podnik započne, nesou značnou míru rizika. Rizikovost projektů je podstatným činitelem, jenž ovlivňuje jejich úspěch. V průběhu plánování a realizace projektů je klíčové zhodnotit a identifikovat potenciaální rizika a následně je pomocí vhodné strategie minimalizovat či dokonce eliminovat.

### 2.4.1 Riziko

Vladimír Smejkal a Karel Rais (2013, s. 90) definují riziko mnoha způsoby, přičemž jedna z uváděných definic působí pro účely řízení podnikatelských rizik velmi výstižně: „*Riziko je pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného*“.

Je důležité poznamenat, že v podniku neexistují výhradě rizika ekonomická. V podniku samotném či v jeho okolí se vyskytují rizika, která na něj bezprostředně působí. Za tato rizika lze například považovat rizika politická a teritoriální, bezpečnostní, ekonomická, která v sobě zahrnují rizika makroekonomická a mikroekonomická (Smejkal a Rais, 2013, s. 91).

I to nejjednodušší rozhodnutí v podniku zahrnuje určitou míru rizika. Daná míra rizikovosti představuje kritérium úspěšnosti rozhodnutí a jedná se tedy o určující faktor, který vymezuje, zda rizika stojí za podstoupení či nikoliv. Velká většina projektových manažerů využívá své intuitivní uvažování jako výchozí bod v procesu rozhodování. Skutečně efektivní a zkušení manažeři se však budou při rozhodování pohybovat za hranicemi prostého uvažování a svých předešlých zkušeností. Existují totiž rizika, která nelze jednoduše odhalit či neodpovídají jejich paradigmatu. Z výše uvedeného vyplývá, že každý podnik by měl mít zavedený systematický proces pro řízení rizik (Pritchard, 2015, s. 3–4).

### 2.4.2 Klasifikace rizik

Fotr a Švecová (2022, s. 204) klasifikují rizika následovně:

- **Podnikatelské a čisté riziko**

Čisté riziko je výhradně záporné, což znamená že může vzniknout nepříznivá situace (negativní odchylka). Čisté riziko souvisí se ztrátami a škodami na majetku společnosti, úhoně na zdraví, vedoucím až ke smrti, způsobené přírodními katastrofami – povodněmi, požáry, zemětřesením. Dále se zde zahrnuje také riziko selhání technických systémů a riziko selhání lidí – krádeže, zpronevěry.

Podnikatelské riziko má kladnou i zápornou stránku.

- **Systematické a nesystematické riziko**

Zdrojem systematického rizika může být změna rozpočtové politiky, daňových zákonů nebo hospodářské cykly. Z předešlé věty tedy vyplývá, že systematické riziko postihuje všechny podnikatelské subjekty, ale na každou jednotku dopadá v různé míře. Často se označuje jako riziko nediverzifikovatelné, jelikož se nedá snižovat diverzifikací, což je zapříčiněno společnými faktory.

Nesystematické neboli riziko jedinečné či specifické souvisí s konkrétní firmou, případně její aktivitou. Zdrojem může tedy být odchod klíčových zaměstnanců, krach významného dodavatele nebo nově založená konkurenční firma.

- **Vnitřní a vnější riziko**

Vnitřní rizika souvisí především s vnitřním prostředím firmy a může se jednat o rizika spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků nebo rizikem selhání pracovníků.

Vnější riziko je spojeno s vnějším prostředím firmy, tudíž zde lze zařadit rizika, jejichž zdroji jsou externí faktory, ať už makroekonomické či mikroekonomické. Makroekonomické faktory jsou součástí PEST, případně PESTLE analýzy, tedy politické, ekonomické, sociální, technologické a případně ještě legislativní a environmentální. Konkurence, dodavatelé a odběratelé patří do mikroekonomického prostředí firmy.

- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné**

Ovlivnitelné riziko lze snížit, nebo eliminovat skrze přijatá opatření. Ta mohou zahrnovat například zvýšení kvalifikace zaměstnanců nebo obnovu strojního zařízení.

Neovlivnitelná rizika, kterými jsou například nepříznivá změna měnového kurzu nebo také přírodní katastrofy, nelze snížit žádnými opatřeními, ale lze snížit dopady jejich vzniku. K tomu slouží pojištění nebo zajištění. Vnitřní rizika jsou většinou ovlivnitelná, vnější jsou neovlivnitelná.

### 2.4.3 Metody analýzy rizik

Doležal a kolektiv (2016, s. 206) a Ostrom a Wilhelmsen (2019, s. 267–273) uvádějí, že v souvislosti s formulací veličin, které jsou obsahem analýzy rizik, existuje nejvyužívanější dělení metod na:

- Metody kvalitativní, jejichž úkolem je hodnotit pravděpodobnost výskytu rizika slovně. Jedná se o jednodušší způsob, který je sice rychlý, ale je nedostatečně přesný. Postup je využíván především pro klasifikaci rizik dle závažnosti specifikovaných oblastí, jejich zdrojů či naléhavosti z časové perspektivy.
- Metody kvantitativní, které hodnotí riziko číselně. Matematický výpočet rizika je odvozen od četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Číselné vyjádření je využíváno jak u ocenění dopadu, tak při určení pravděpodobnosti vzniku dané události. Kvantitativní metody jsou obecně přesnější než metody kvalitativní, avšak jsou velice náročné jak na časovou stránku, tak na zpracování.
- Smejkal a Rais (2013, s. 112) navíc zmiňují metody kombinované, které vycházejí z číselných dat metod kvantitativních. Mísení s metodami kvalitativními má za následek, že se tento přístup snaží více přiblížit reálným údajům než předpokladům.

### 2.4.4 Časté příčiny zániku podniku

Pokud zmiňujeme různé typy rizik a široké spektrum metod, kterými je možné rizika posuzovat, jeví se být logické udělat si představu o specifických rizicích, která jsou pro český podnikový sektor typická.

Smejkal a Rais (2013, s. 24) se ve své knize zabírají tím, co stálo za neúspěchem mnoha zkrachovalých podniků v tehdejší Československu. Ve většině z nich byl problém s efektivitou, tedy nejasně definovaná strategie firmy, nesprávně stanovenými prioritami, chybně zvolený styl řízení či nedostačující motivace zaměstnanců. Všechny uvedené faktory stály za úpadkem organizační efektivity a zmíněnými fatálními následky. Mimo již uvedené je důležité zmínit i faktory psychologické, které popisují proč se zaměstnanci bojí mluvit o podnikových záležitostech nahlas. Nejčastějšími důvody byl strach o ztrátu místa, obavy ze záporné odezvy spolupracovníků či myšlenka, že jejich názor pro podnik není důležitý.

V současné době, o téměř třicet pět let později, má mnoho aktuálně působících podniků na trhu tentýž nebo velmi obdobný problém, ke kterému se přidaly další, např. finanční krize,

personální krize nebo překážky související se změnami cenové politiky dodavatelů (Smejkal a Rais, 2013, s. 25–26).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Z teoretické rešerše uvedené v první části této diplomové práce lze konstatovat, že proces implementace nové služby nelze započít bez provedení situační analýzy. Kvalitní situační analýza zahrnuje hodnocení vnitřních a vnějších vlivů, jež působí na daný podnik. Danou situační analýzu lze provést pomocí různých metod a analýz. Jednou z prvních analýz, jež se v rámci situační analýzy provádí, je PESTLE analýza. PESTLE analýza je jednoduše jedním z mnoha nástrojů, který podniku pomáhá detekovat a monitorovat slabé signály, jež rozpoznávají změny probíhající v makroprostředí. Zahrnuje v sobě politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a v neposlední řadě environmentální faktory. Další analýzou, která je představena v rámci literární rešerše, je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza pojednává o konkurenční strategii obsahující jedny z nejpronikavějších analytických nástrojů, které hodnotí konkurenční prostředí, a jsou používány ve strategickém řízení. BCG matice analyzuje portfolio dané společnosti. Tato technika stojí na přesvědčení, že výše peněžních prostředků kumulovaných jednotlivými podniky je značně propojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem znázorňujícím strategickou úspěšnost podniku. Aby jednotlivé závěry nebyly pouze slovní, bylo rozhodnuto, že situační analýza bude obsahovat i zkrácenou finanční analýzu, jež by měla závěrům situační analýzy dodat na objektivitě. Z uvedených charakteristik jednotlivých metod plyne, že je nejvýhodnější začít PESTLE analýzou, protože její závěry o vnějším prostředí mohou být následně použity ve SWOT analýze. Stejně lze pohlížet na Porterův model pěti konkurenčních sil, jež by měl být také situován před analýzou SWOT. Analýzu SWOT lze považovat za souhrnnou analýzu, která určí druh strategie, kterou by měl podnik přijmout.

Uvedení nové služby na trh vyžaduje komplexní plánování, strategické rozhodnutí a koordinaci různých aspektů podnikání včetně marketingu, lidských zdrojů, financí a řízení rizik. Z teoretických východisek uvedených výše lze konstatovat, že marketingový plán je velmi důležitý a měl by definovat, jak přesně informovat zákazníky o svém produktu či službě, co by mělo být obsahem sdělení, jež jsou směřovány k zákazníkům, jaké jsou specifické metody doručení tohoto sdělení a v neposlední řadě, jak podnik analyzuje data skutečných prodejů. Důležité je správně uchopit řízení lidských zdrojů v podniku a mít představu o nákladovosti daného projektu. Závěrečnou částí je identifikace rizik a jejich snaha o eliminaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Pneuservis XYZ vznikl z iniciativy jednoho ze současných vlastníků podniku, jenž byl zaměstnán v přední společnosti specializující se na výrobu, konstrukci a prodej pneumatik. Prvotní myšlenka jednoho z vlastníků o založení pneuservisu se zrodila již v roce 1992, kdy rozeznal mezeru na trhu a chtěl využít získaného know-how z původního zaměstnání. Po pečlivém zvážení rizik, sesbírání odvahy a zkompletování získaných zkušeností se podnik oficiálně zformoval 30. prosince 1994.

Podnik XYZ je sdružením podnikatelů, složeného z dvou bratrů, kteří sdílejí své nadšení a chuť pro podnikání. Jejich prosazování kvality a profesionálního přístupu ke svým zákazníkům z nich učinila velice respektovaný a vysoce konkurenční subjekt na trhu.

Nejedná se pouze o případné pracoviště, ale o rodinnou tradici, do jejíž realizace jsou zapojeni i potomci majitelů. Je tedy předpokládáno jejich budoucí pokračování v odvětví a přenesení rodinného dědictví na další generace.

Původní lokace pneuservisu byla situována v bydlišti zakladatele, avšak v důsledku rostoucí poptávky se provozovna přemístila do nedaleké vesnice, jež je částí města Kroměříž. Ve vesnici se nachází dodnes. Nová provozovna poskytla více pracovního prostoru, místnosti pro skladování pneumatik a veškerého materiálu potřebného k výkonu činnosti.

Na počátku se podnik XYZ specializoval pouze na samotné přezouvání a prodej pneumatik všech typů. Postupem let byl však pneuservis, kvůli rostoucímu tlaku, nucen rozšířit své portfolio služeb, aby lépe vyhověl potřebám zákazníků. Dnes poskytuje široké spektrum služeb i v oblasti údržby a oprav pneumatik, včetně vyvážení, geometrie kol a dalších, které budou více přiblíženy v kapitole 4.1.

Podnik XYZ nyní zaměstnává pět pracovníků, kteří společně tvoří tým odborníků schopných poskytnout kvalitní služby zákazníkům.

V neposlední řadě je důležité zmínit dopady Pandemie covid-19, která na území České republiky propukla v první polovině roku 2020 (COVID-19 v paměti české společnosti, 2024). Omezené pracovní podmínky způsobily pokles tržeb a úbytek zákazníků. Dočasné uzavření provozovny bylo nevyhnutelné v návaznosti na vládní opatření. Navzdory těmto obtížím si podnik XYZ udržel své postavení na trhu a v provozu nadále pokračuje.

### Otevírací doba pneuservisů XYZ

Otevírací doba pneuservisů XYZ bývá pozměněna v souvislosti s jarní a zimní sezónou. Jarní sezóna, trvající zpravidla od dubna do konce května, je charakterizována rostoucí poptávkou, ze strany zákazníků, po přezutí vozidel na letní pneumatiky. Jinak tomu není ani v případě zimní sezóny, jejíž doba trvání je stanovena od října do prosince. Dle § 40 zákona č. 361/2000 Sb. týkajícího se silničního provozu jsou řidiči povinni v období od 1. listopadu do 31. března přezout na zimní pneumatiky v případě, že se na vozovce nachází souvislá vrstva sněhu, ledu nebo námrazy (Česko, 2000). Ideální čas na přezutí na zimní pneumatiky se tedy mění v závislosti na podnebných podmínkách.

Tabulka 1 Otevírací doba pneuservisů XYZ v období sezón (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisů XYZ, 2022)

<b>Otevírací doba v období jarní a zimní sezóny</b>	
Pondělí	7:00 – 16:00
Úterý	7:00 – 16:00
Středa	7:00 – 16:00
Čtvrtek	7:00 – 16:00
Pátek	7:00 – 16:00
Sobota	8:00 – 11:00

Tabulka 2 Zkrácená otevírací doba pneuservisů XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisů XYZ, 2022)

<b>Zkrácená otevírací doba mimo období sezón</b>	
Pondělí	7:30 – 16:00
Úterý	7:30 – 16:00
Středa	7:30 – 16:00
Čtvrtek	7:30 – 16:00
Pátek	7:30 – 16:00

Výše uvedené tabulky znázorňují otevírací dobu pneuservisu XYZ. První tabulka se vztahuje na období duben–květen a říjen–prosinec. Druhá tabulka znázorňuje otevírací dobu po zbytek roku. Jedná se o způsob, jakým podnik flexibilně reaguje na sezónní fluktuaci.

### **Portfolio podniku**

Neustále se rozšiřující portfolio nabízených služeb je základem každého úspěšného podniku, který se snaží uspokojit neustále se zvyšující nároky zákazníků. Jinak tomu není ani v případě Pneuservisu XYZ. Nabízené služby vybraného podniku reagují na různorodé potřeby motoristů. Od základních služeb, do kterých spadá přezouvání pneumatik a kontrola tlaku, až po úkony technicky náročnějšího charakteru, jež zahrnují geometrii či vyvážení kol.

Oba vlastníci, fungující pod záštitou sdružení podnikatelů, jsou fyzickými osobami podnikajícími dle živnostenského zákona.

Klasifikace ekonomických činností vybraného podniku zní:

- 45200 – Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
- G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (Interní zdroje Pneuservisu XYZ, 2022).

Činnosti zkoumaného podniku jsou členěny do dvou kategorií, a to pneuservis a oprava vozidel.

#### Pneuservis zahrnuje:

- Prodej pneumatik všech druhů značek – osobní, nákladní, zemědělské, motocyklové, speciální a jiné.
- Veškeré pneuservisní práce – přezutí a vyvážení pneumatik.
- TMPS systém měření tlaku v pneumatikách.
- Sezónní uskladnění pneumatik a jejich mytí.
- Rovnání hliníkových disků.
- Huštění pneumatik speciálním plynem Securs pneus.
- Prodej a zajištění protektorů (obnovených pneumatik) u vybraných typů pneumatik.
- Možnost opravy průrazů všech druhů.

Oprava vozidel sestává z:

- Profesionální diagnostiky vozu pomocí Bosch KTS zajišťující komunikaci s řídicími jednotkami osobních vozidel.
- Mechanické práce výhradně na osobních automobilech.
- Geometrie složené z kontroly a seřízení osobních aut a dodávek.
- Prodej a výměna výfukové soustavy.
- Výměna olejů a všech provozních kapalin.
- Výměna filtrů – olejový, kabinový, vzduchový, palivový.
- Revize a případná výměna brzdových desek a kotoučů.
- Kontrola, čištění a dezinfekce klimatizace a její následné doplnění chladivem r134a a novinkou 1234yf.
- Dezinfekce vozu pomocí ozónu
- Příprava vozu na STK.
- Nachystání vozu na letní a zimní provoz a další (Interní zdroje Pneuservisu XYZ, 2022)

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Podrobná situační analýza pneuservisu XYZ slouží k získání komplexních informací o jeho současném postavení, konkurenčním prostředí a strategických faktorech ovlivňujících jeho úspěch. Z tohoto důvodu je analýza klíčovým krokem ve strategickém plánování, jež poskytuje potřebné informace pro budoucí rozhodování zvoleného podniku. Pro dosažení tohoto cíle bude použita řada analytických metod a nástrojů zahrnující PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, BCG matici, zkrácenou finanční analýzu a SWOT analýzu.

### 5.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza poskytuje vhled do politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a enviromentálních faktorů ovlivňující prostředí, ve kterém pneuservis XYZ působí.

#### Politické faktory

Jedním z důležitých politických faktorů je členství České republiky v mnoha mezinárodních organizacích, mezi které například patří Evropská unie (EU), NATO, Organizace spojených národů (OSN), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Světová obchodní organizace (WTO). Všechny výše uvedené mezinárodní organizace v určité míře ovlivňují, v rámci České republiky, činnosti spojené s podnikáním (Nejvyšší kontrolní úřad, 2020).

Česká republika disponuje relativně stabilním podnikatelským prostředím s relativně nízkou mírou korupce. Ačkoliv v Indexu vnímání korupce, zhotovený mezinárodním sekretariátem Transparency International (TI), se Česká republika za rok 2023 umístila na 41. místě ze 180 posuzovaných zemí světa. V porovnání s výsledky za rok 2022 pozice v žebříčku zůstala neměnná, a o 7 bodů tedy stále pokulhává za průměrem Evropské unie. Z výsledků je tedy patrná dlouhodobá stagnace a neochota této i předešlých vlád přijmout koncepci, která by do problematiky korupce razantně vstoupila (Transparency International, 2024).

Stále probíhající válka na Ukrajině trvající dva roky s koncem v nedohledu od počátku ovlivňuje všechny možné sektory včetně samotného podnikání. Nyní však přináší českým podnikatelům jisté příležitosti v souvislosti s vlastní seberealizací. Česká republika aktuálně poskytuje záštitu nad Dnipropetrovskou oblastí, kam svou činnost orientuje spousta českých podniků s vidinou obnovy Ukrajiny. Současně se jedná o sociální projekt, avšak v budoucnu by se měl vést ke standardní komerční spolupráci (iRozhlas,2024).

## Ekonomické faktory

Predikce ekonomické situace v České republice pro rok 2024 zní kladně. Po mírném poklesu v roce 2023 by mělo letos dojít k růstu ekonomiky a výraznému snížení inflace.

Hrubý domácí produkt v roce 2023 klesl meziročně o 0,6 %. Samotný pokles hrubého domácího produktu byl způsoben nižšími výdaji na konečnou spotřebu domácností zapříčiněnou zvýšenou inflací a nižší tvorbou hrubého kapitálu (Český statistický úřad, 2023). V letošním roce by ekonomická výkonnost měla naopak vzrůst o 1,2 %, kvůli oživení utlumené spotřeby domácností. Mimo jiné by hospodářskou situaci měly posílit soukromé investice a rozmach exportních trhů (Ministerstvo financí České republiky, 2024).

V minulém roce průměrná míra inflace dosahovala hodnoty 10,7 %, jakožto třetí nejvyšší hodnoty od vzniku samostatné České republiky, jež měla za následek zbrzdění ekonomického růstu a pokles životní úroveň obyvatel. Na vývoj spotřebitelských cen nejvíce působilo zvýšení cen bydlení, alkoholických nápojů, tabákových výrobků, stravovacích a ubytovacích služeb. Prognóza na rok 2024 zní, že průměrná míra inflace by měla dosahovat hodnot pohybujících se kolem 3 % (Český statistický úřad, 2024; Ministerstvo financí České republiky, 2024).

Na trhu práce stále působí nerovnováha, která je způsobena nedostatkem pracovní síly. Nezaměstnanost k 31. 1. 2024 ve Zlínském kraji dosahovala 3,15 %. Výsledky evidované k tomuto datu prokazují, že podíl nezaměstnanosti ve Zlínském kraji je druhý nejnižší v rámci celé České republiky. Celorepublikový průměr činil 3,96 %. Úřady práce situované ve Zlínském kraji registrovaly celkově 12 488 uchazečů o zaměstnání. Od evidence prováděné k 31. 10. 2023 došlo k nárůstu počtu zájemců o 2 174. Jejich průměrný věk byl stanoven na 43,5 let. Volná pracovní místa, jež byly nabízeny úřady práce na území Zlínského kraje, dosahovaly hodnot 8 310. Na jedno volné pracovní místo zde připadá 1,5 uchazeče (Český statistický úřad, 2024).

Stejně tak jako v každém roce, tak i v roce 2024 dochází k navýšení minimální mzdy z původních 17 300 Kč za měsíc na 18 900 Kč. Nařízení vlády č. 396/2023 je účinné od 1. ledna 2024 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

Nejaktuálnější dostupná data zaznamenávající 4. čtvrtletí roku 2023 uvádějí, že došlo k navýšení průměrné hrubé měsíční nominální mzdy o 2 614 Kč, oproti totožnému období předešlého roku, na 42 318 Kč. Navýšení tedy činilo 6,6 % a oproti celorepublikovému přírůstku (6,3 %) bylo vyšší o 0,3 %, což mělo za následek, že průměrná mzda ve Zlínském

kraji již nebyla jedna z nejnižších a v žebříčku zahrnující všech 14 krajů obsazovala 9. místo (Český statistický úřad, 2024).

Od 1. 1. 2024 mimo jiné také došlo k redukcí počtu sazeb DPH na základní, která činí 21 % a sníženou, která je stanovena na 12 %. Původní snížené sazby daně, které dosahovaly hodnot 10 % a 15 %, jsou nyní sjednoceny do zmíněné 12 % sazby. Ustanovení by mělo vést k vyšší výkonnosti a transparentnosti celého systému DPH (Ministerstvo finanční České republiky, 2023).

### **Sociální faktory**

Podle posledního sčítání lidu k 30. 9. 2023 v České republice bylo zaznamenáno 10 882 235 obyvatel. K září 2023 celkový přírůstek činil 54 706. Výše přírůstku byla ovlivněna zejména migrací. Do České republiky se přistěhovalo více než 116 000 lidí, avšak přes 48 000 lidí se rozhodlo naopak vystěhovat. Je dobré podotknout, že nebýt přistěhovalců, tak přirozenou cestou by Česká republika vymírala. Data uvádějí, že počet narozených dětí činil okolo 69 000, avšak přes 82 000 lidí zemřelo. Porodnost se tedy ve srovnání s rokem 2022 snížila zhruba o 11 % (Český statistický úřad, 2023).

Podnik sídlí ve Zlínském kraji, kde bylo v roce 2023 z posledního sčítání lidu evidováno 580 763 osob zde žijících. Kladný přírůstek obyvatel byl zapříčiněn zejména migrací, poněvadž přirozenou fluktuací by obyvatelstva i ve Zlínském kraji ubylo. (Český statistický úřad, 2023) Průměrný věk obyvatelstva dosahuje 43,6 let (Český statistický úřad, 2023).

Dalším ze základních rysů demografického vývoje, v rámci České republiky, je markantní stárnutí populace. Lze tedy v následujících třiceti letech očekávat zvýšený podíl seniorů ve věku 65 a více. Z počtu 2,2 milionů seniorů se počet během padesáti let vyšplhá na 3,4 milionů. Výše uvedený zvyšující se počet obyvatel spojený se zahraniční migrací bude dle predikce platit pouze do roku 2024. Po roce 2024 počet zemřelých bude ještě znatelněji převyšovat počet živě narozených dětí. Dá se tedy očekávat postupné snižování počtu obyvatel či jeho stagnaci (Český statistický úřad, 2023).

Spolu s počtem obyvatel je na místě zmínit i počet osobních automobilů. Česká republika v rámci Evropy obsazuje přední příčky v množství osobních automobilů na počet obyvatel. Z dat uvedených Statistickým úřadem Evropské unie (Eurostat) vyplývá, že na tisíc obyvatel připadá 598 automobilů. Na Slovensku je počet nižší o 127 vozů, na druhé straně největší prostoupení automobilů lze nalézt v Lichtenštejnsku, kde je počet automobilů navýšen na

775 kusů. Česká republika tedy spadá mezi země s nejrychleji se zvyšujícím počtem vozidel v Evropě (Šámal, 2024).

### **Technologické faktory**

Jelikož samotná pneumatika nemůže správně fungovat bez precizně provedeného vyvážení, seřízení geometrie náprav, řádně fungujících tlumičů a systému TPMS, jenž monitoruje tlak vzduchu v pneumatikách, tak ani samotný pneuservis nemůže poskytovat kvalitní služby bez technicky pokročilého strojového a softwarového vybavení (Pneurevue, 2020).

Na to navazuje i neustále se zvyšující výskyt abnormálních specifikací kol a pneumatik, jenž nutí pneuservisy adaptovat se na technologické pokroky v oblasti přezouvacích strojů. Výsledky průzkumu provedeného společností Hunter, jenž se specializuje na výrobu technologických strojů, uvádějí, že pneuservisy v dnešní době přezouvají pouze 27 % kol standardních velikostí, 14 % kol náročných na přezutí, 7 % kol s velkým průměrem a 15 % kol typu run-flat se zesílenou bočnicí. Největší procento, které činí 37 %, tvoří pneumatiky s nízkým profilem, jež se v posledních letech staly nejrozšířenějším typem obutí. Všechny výše zmíněné typy obutí však zvyšují pravděpodobnost výskytu rizik spojených s poškozením kol, rozbitím snímačů TPMS či dokonce zranění samotné techniky. Pro podniky poskytující automobilové služby je tedy velmi důležité, aby byly vybaveny nejpokročilejší technologií vyskytující se na současném trhu (Hunter, ©2023).

Pro Pneuservis XYZ je tedy velmi důležité sledovat technologické pokroky ve svém sektoru. Mezinárodní veletrh Automechanika Frankfurt je veletrhem zařízení, náhradních dílů, autopříslušenství a služeb v automobilovém průmyslu. Jeho konání je stanoveno na každý sudý rok. Součástí je řada význačných společností, představující technologické pokroky, působících v sektoru automobilového průmyslu (Autoweek, 2022).

Mezi další inovace, které se do značné míry dotýkají pneuservisů obecně, spadá modifikace směsi gum obsahující biomateriály či inteligentní pneumatiky (Continental, ©2024).

Neodmyslitelnou součástí technologického pokroku je samozřejmě i digitalizace. Tato diplomová práce se v rámci projektové části bude blíže zabývat digitalizací služeb ve formě online rezervace veškerých pneuservisních služeb a služeb spojených s opravou vozidel v rámci Pneuservisu XYZ. Online platforma tak bude nabízet množství výhod nejen pro zákazníky, ale i pro poskytovatele pneuservisních služeb. Samotná digitalizace tak přináší zjednodušení procesu rezervace, upřesnění dostupnosti a transparentnost služeb, jež přispívají k efektivnějšímu uspokojení veškerých potřeb zákazníků.



### Legislativní faktory

Veškerá podnikatelská činnost konaná na území České republiky, nevyjímaje pneuservisy, je upravena velkým množstvím zákonů a předpisu upravující nejen jednotlivé formy podnikatelské činnosti ale i podmínky k jeho výkonu.

Mezi nejzákladnější legislativní dokumenty ovlivňující podnikání patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) – charakterizující základní pojmy zahrnující fyzickou a právnickou osobu, podnikatele, podnikání, korporace, orgány atp. Definuje podnikatele jako každou osobu, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost činnost výdělečnou živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Začátek podnikání, 2022).
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon o živnostenském podnikání – definující různé druhy živností, vymezuje podmínky pro její vznik a zánik a v neposlední řadě specifikuje práva a povinnosti samotných živnostníků (Začátek podnikání, 2022).
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – stanovující podmínky, za kterých mohou podnikatelé rozšiřovat svou podnikatelskou činnost za pomoci dalších osob. Zahrnuje detailní vymezení vzniku, změny a zániku pracovněprávního poměru a vytyčení práv a povinností zaměstnanců i zaměstnavatelů (Začátek podnikání, 2022).

Zvýšený důraz na bezpečnost práce (BOZP) a požární ochranu (PO) musí být kladen v autoservisech, autodílnách, pneuservisech a obdobných zařízeních, které se zabývají opravou, renovací a obecně servisem motorových vozidel. Je důležité zmínit, že tento obor je charakteristický pro abnormální výskyt bezpečnostních rizik a pro podnikatele je tedy velmi náročné zajistit pro své zaměstnance požadovanou úroveň bezpečnosti práce a požární ochrany (Dokumentace BOZP, 2018).

Nejrelevantnějším zákonem souvisejícím s bezpečností práce je již zmíněný zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jež upravuje samotný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Další klíčovou legislativou je poté zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP. Neznamena to však, že by bezpečnost práce byla upravena pouze zmíněnými zákony. Aktuálně zhruba 104 zákonů a vyhlášek se zabývá úpravou této problematiky (Bezpečnost práce, 2015).

Mezi další právní předpisy regulující například prodej pneumatik se řadí zákon č. 223/2015 Sb., měnicí zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, jež stanovuje povinnost zpětného odběru

pneumatik nejen pro výrobce a dodavatele, ale i prodejce, kterým vybraný podnik je. Zákon mimo jiné stanovuje minimální výši zpětného odběru pro osobu povinnou k tomuto odběru. Minimální výše zpětného odběru z předešlého roku musí činit nejméně 35 % z hmotnosti uvedených pneumatik v roce letošním (Envigroup, 2016).

### **Environmentální faktory**

Neustále se zvyšující nároky na plnění ekologických standardů a environmentální odpovědnosti podniků dopadá i na pneuservisy. Je tedy potřeba aby podniky realizovaly určité kroky, které napomáhají k ochraně životního prostředí.

Jak již bylo uvedeno v rámci legislativních faktorů, vybraný podnik má povinnost zpětného odběru pneumatik, což má kladný dopad na životní prostředí. Ke splnění zákonné povinnosti Pneuservis XYZ využívá dvou společností, kterými jsou:

- ELTMA – jedná se o státem prověřenou společnost zajišťující zpětný odběr pneumatik, jež poskytuje cca 4000 odběrných míst po celé České republice. Ve většině případů jsou pak místy samotné pneuservisy. Zpětný odběr je pro konečného spotřebitele zcela zdarma, jelikož prostředky k jeho krytí jsou poskytovány z recyklačních poplatků, jež jsou součástí cen pneumatik (ELTMA, ©2023).
- TASY – společnost, která pomáhá udržovat čistou Českou republiku již od roku 1991. Jedná se o rodinný podnik zajišťující, stejně jako společnost ELTMA, sběr a následnou recyklaci ojetých pneumatik. Mimo recyklaci se společnost orientuje na prodej pneumatik a protektorování, disponuje autoservisem, pneuservisem a mycím centrem situovaném v Brně (Tasy, ©2024).

Není možné, aby se pneumatiky rozložily samy, jelikož jsou zkonstruované tak, aby vydržely ujetí desetitisíce kilometrů za rok. Skrývají v sobě řadu škodlivých látek a těžkých kovů, které při jejich nevhodné likvidaci mohou způsobit značné znečištění půdy, vody a vzduchu. Právě z těchto důvodů je tedy nesmírně důležité, aby byly zlikvidované ekologicky přijatelným způsobem. Jejich recyklací se do oběhu dostávají nové pneumatiky vyrobené z recyklovaného materiálu, výrobky zahrnující gumové dlaždice, asfaltové směsi či izolační materiály. Touto produkcí tak dochází k šetření naší planety (ELTMA, ©2023).

Jelikož se portfolio služeb Pneuservis XYZ orientuje i na základní opravy vozů zahrnující výměnu olejů a všech provozních kapalin, využívají služeb společnosti Jorcon, jež ve svém portfoliu mimo jiné zabývá ekologickým sběrem a následnou likvidací těchto odpadů. Tato

služba je zpoplatněna paušálním poplatkem, jehož výše je stanovena na frekvenci svozů. Jedná se však o zpoplatněný výkup surovin (Jorcon, ©2024).

### 5.1.1 Shrnutí

Politické prostředí nevytváří žádné podstatné hrozby pro podnikání v dané oblasti a konflikt na ukrajinském území nelze v dané oblasti vnímat jako podstatnou příležitost. Ekonomika se postupně vzpamatovává z období mírné stagnace a je predikován růst HDP. Kupní síla standardního obyvatele zlínského kraje je považována spíše za nižší. Představa o dalším ekonomickém vývoji je spíše pozitivní, nicméně uvedené poznatky je potřeba vnímat v kontextu zkoumaného podniku, jež je mikropodnikem. Právě na malých mikropodnicích se nedávné období Pandemie covid-19 a dopady konfliktu na Ukrajině v mnoha případech projeví vyčerpáním kapitálových zásob a značnou únavou majitelů. Čili je na místě uvést, že pro tento segment může být jakákoliv expanze problémová či limitující. Sociální faktory poukazují na jisté demografické změny související se stárnutím populace a aktuálně silnou migrací. Zmíněné faktory pozitivně ovlivňují i počet osobních automobilů v České republice. Technologické pokroky i neustále se zvyšující nároky na plnění environmentálních standardů představují tlak, jež podniky v dané oblasti nutí k finančně náročným zásahům do svého provozu. Z hlediska legislativního se ve zkoumané oblasti podnikání nevyskytují velké restriktce, jež by jejich působení markantně ztěžovaly. Zvýšený zřetel je do jisté míry kladen, jak již bylo zmíněno, na bezpečnost práce a požární ochranu.

## 5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analytický nástroj zprostředkovávající vhled do konkurenčního prostředí daného odvětví na trhu, na kterém Pneuservis XYZ působí. Analýza je zaměřena na mikroprostředí, tedy bezprostřední okolí Pneuservisu XYZ.

### 5.2.1 Současná intenzita konkurence

Segment pneuservisů je vysoce konkurenční. Konkurenční boj je veden jak s malými a středními hráči, tak s několika většími řetězci pneuservisů. Jednotlivé podniky všemi možnými způsoby bojují především o přízeň zákazníků, která jim zajistí stálou klientelu. Jelikož hlavní specializací všech pneuservisů jsou standardní služby složené z přezutí a vyvážení pneumatik, tak samotný úspěch tkví v rozvinutí konkurenční výhody.

Konkurenční strategie vybraného podniku je založena na rychlém a kvalitním poskytnutí nabízených služeb. Jelikož je těžké se od konkurence odlišit v rámci portfolia, musí podnik

neustále zlepšovat a zefektivňovat samotný proces poskytnutí služby. Pneuservis XYZ disponuje nejrychlejším přezutím a vyvážením kol ve svém nejbližším okolí. Samotný proces trvá 15–30 minut v závislosti na obtížnosti přezutí. Kompletní přezutí spolu s disky je časově méně náročné než přezutí pneumatik na jedné sadě disků. Konkurence fungující na principu plnění norem neposkytuje službu neobjednaným zákazníkům, a proto na plnění stanovují časové rozmezí jednu hodinu. V rámci zlepšení vztahu se zákazníky a vytvoření stálé klientely podnik nabízí uskladnění a mytí pneumatik, jehož součástí je i kontrola aktuálního stavu pneumatik. Zákazníci využívající tuto službu se nemusejí zatěžovat manipulací a vlastním uskladněním. Možnost geometrie a jiné doplňkové služby související s opravou vozidla jsou pro vybraný podnik další konkurenční výhodou.

První přímý konkurent disponuje nejnovějšími přezouvacími stroji, které umožňují přezutí většího spektra osobních kol bez obavy z poškození disku. Další předností konkurence je lepší úroveň propagace. Podrobněji zpracovaná marketingová strategie a plněautomatizované přezouvací stroje pak oslovují náročnější skupinu zákazníků, které Pneuservis XYZ nyní není schopen uspokojit. Jeho další výhodou je lokace. Sídlo pneuservisu je situované v centru města Kroměříž. Budova také nedávno prošla rekonstrukcí. Pneuservis disponuje lépe propracovanými webovými stránkami, které zároveň umožňují online rezervaci.

Druhý přímý konkurent nedisponuje nijak velkým počtem konkurenčních výhod. Jedná se o jeden z původních pneuservisů, jenž byl vybudován taktéž v centru města Kroměříž. Pneuservis spadá pod stejnojmenný autoservis. Za konkurenční výhodou, kromě lokace, by se dále dala považovat služba zajišťující rovnání a opravu disků, kterou ostatní pneuservisy neposkytují, ale pouze zprostředkovávají. Stejně jako do Pneuservisu XYZ je možné uskutečnit rezervaci pouze telefonicky.

Třetí a poslední přímý konkurent je pobočka velkého řetězce poskytující pneuservisní služby. Tento přímý konkurent neposkytuje služby neobjednaným zákazníkům, jelikož funguje na principu normohodin, což znamená, že zákazníci zde vozidlo nechávají v průměru cca hodinu. Výhodou pneuservisu je jeho umístění, které je situované při vjezdu do města.

### **5.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů do pneuservisního odvětví je reálná. V České republice tvorba nového podnikatelského subjektu z legislativního hlediska není považována za příliš

náročný proces. Nicméně vstupní bariéry jsou nezpochybnitelné, a tudíž vstup na trh v určité míře komplikují. Do vstupních bariér do pneuservisního odvětví mohou být zahrnuty velmi vysoké počáteční investice do vybavení a technologií, kvalifikované pracovní síly v nynější době velmi nízké nezaměstnanosti a zvýšené regulace týkající se bezpečnosti a životního prostředí. Zmíněné přezouvací stroje a související technologie, jež jsou pro provoz pneuservisu nutností, jsou totiž finančně velmi náročné a mohou od vstupu na trh potencionálního konkurenta odradit. Dále je na místě uvést budování značky a pověsti, jelikož budování silné značky a důvěry zákazníků vyžaduje čas a značné investice do marketingu a reklamy, jež pro nové podniky může představovat vstupní bariéru. Mezi výhody již existujících pneuservisů může patřit vybudovaná síť zákazníků, která je podniku loajální, dlouholeté působení na trhu či lepší ceny pneumatik v důsledku dlouhodobé spolupráce s dodavateli. Pro podniky zvažující vstup do odvětví může být vytvoření takových výhod značně obtížné.

### 5.2.3 Hrozba substitutů

Technologický pokrok a turbulentní digitalizace se dotýkají všech oblastí trhu, pneuservisů nevyjímaje, a přinášejí tedy zákazníkům nové alternativní možnosti. Tyto alternativní možnosti mohou zákazníci považovat za podobně efektivní či dokonce lepší. Vzniklé substituty pak mohou mít vliv na žádanost pneuservisních služeb, zisky a konkurenční postavení pneuservisů.

Se zmíněnou neustále se rozšiřující digitalizací se pojí rostoucí popularita internetu, a především online nákupů. Zákazníci tedy mají možnost koupit pneumatiky online a až následně využít pneuservisy pro přezutí a vyvážení pneumatik, které zakoupili z pohodlí domova. Další substituce může nastat v souvislosti s výběrem poskytovatele služby, který zákazníkům pneumatiky přezují. Tímto poskytovatelem může být neautorizovaný pneuservis poskytující služby levněji. Levnost služby je v mnoha případech zapříčiněna neodborností a neposkytnutí garance výkonu. Pro mnohé zákazníky je však nižší cena natolik atraktivní, že veškerá negativa, neautorizovaných pneuservisů či garází, přehlídí. Následujícím, velmi populárním substitutem, je přezutí pneumatik svépomocí. Mnozí zákazníci si přezouvají automobil sami doma, aby ušetřili peníze. Přezutí svépomocí může být velmi náročné a nebezpečné, ale i přes zmíněné riziko se někteří zákazníci k této alternativě přiklání. Posledním zde zmíněným substitutem, jenž pneuservisu může snížit zisky, jsou alternativní možnosti přepravy. Zákazníci mohou pro přesun využívat sdílené

automobily, veřejnou dopravu, cyklistiku nebo na kratší vzdálenosti chůzi. Zmíněné alternativy pak mohou mít za následek snížení potřeby po pneuservisních službách.

#### 5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako v jiných odvětvích, tak i v odvětví pneuservisním, dodavatelé dlouhodobě zvyšují ceny svých produktů, což bylo v posledních letech znásobeno zvýšenou inflací a vysokými výrobními náklady. Největší nárůst cen produktů Pneuservis XYZ zaznamenal po Pandemii covid-19.

Úvodem je dobré podotknout, že v tomto odvětví se nachází velké množství dodavatelů, a proto jejich celková vyjednávací síla není příliš vysoká. Avšak i přes to největší vyjednávací silou disponují nejrozšířenější dodavatelé s dlouholetou tradicí a vysokou prestiží, jež velké množství financí vkládají do výzkumu a vývoje. Jejich velmi vysoké renomé je navíc spojeno s motorsportem, kterého jsou v mnoha případech sponzorem. Menší vyjednávací pozici pak mají dodavatelé s méně zvučným jménem, kteří se s cenou svých produktů musí držet za zmíněnými velikány, aby jim mohli konkurovat.

Pneuservis XYZ s dodavateli neustále komunikuje a vyjednává. Zároveň hledá nové, levnější dodavatele nabízející srovnatelné produkty. Díky již zmíněné rozmanitosti dodavatelů není Pneuservis XYZ závislý pouze na jednom dodavateli, což napomáhá k redukci rizika spojeného s přerušením dodávek. Sumárně lze tedy konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je spíše nízká.

#### 5.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mohou své potřeby uspokojit u jiných podniků, jež poskytují podobné či totožné služby za obdobnou cenu. Rozdíly mezi jednotlivými pneuservisy nejsou tak markantní. Každý zákazník má trochu jiné požadavky na poskytovanou službu, avšak většina z nich se řídí především cenou a kvalitou.

Vybraný pneuservis disponuje širokou škálou zákazníků zahrnující zemědělská obchodní družstva, přepravní společnosti, společnosti využívající kamionovou dopravu a v neposlední řadě běžné občany. V tomto případě neexistuje dominující odběratelský segment, což může značně snižovat moc jednotlivých zákazníků ovlivňovat ceny a podmínky. Pneuservis má tedy větší flexibilitu při stanovování cen a má možnost nabízet slevy a výhodné podmínky pro různé skupiny zákazníků. Avšak široká škála zákazníků má za následek zvýšený tlak na

zajištění konzistentní kvality poskytovaných služeb a flexibilitu pneuservisu. Zákazníci z různých segmentů totiž mají různé nároky a standardy.

V případě, že by vybraný pneuservis značně zaostával za svou přímou konkurencí, mohlo by dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci. Je tedy nesmírně důležité, aby byl podnik nadále pro zákazníky atraktivní a dokázal jim nabídnout ekvivalentní či dokonce lepší služby než konkurence. Zmíněná atraktivnost samozřejmě souvisí i s cenou poskytované služby, která by se měla pohybovat na stejné úrovni jako cena konkurenční.

Komplexně lze tedy říci, že vyjednávací síla zákazníků je spíše nízká, právě díky zmíněnému širokému spektru zákazníků.

### 5.2.6 Shrnutí

Segment, ve kterém Pneuservis XYZ působí, je vysoce konkurenční. Z důvodu zvýšené intenzity konkurence mají jednotlivé podniky za cíl své služby neustále rozvíjet a zdokonalovat. Klíčovým faktorem úspěchu je totiž schopnost poskytnout kvalitní služby v co nejkratší době. Hrozba vstupu nových konkurentů je samozřejmě reálná, avšak jsou zde určité vstupní bariéry, který tento vstup znesnadňují. Mezi zásadní bariéry lze zařadit především počáteční vysoké investice. Za hlavní substituční hrozby lze považovat neodborné provozovny nabízející pneuservisní služby značně pod standardní cenou a alternativní dopravu, která v sobě zahrnuje sdílená vozidla, veřejnou dopravu včetně dopravy prostřednictvím taxi služeb. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví spíše nízká díky široké rozmanitosti dodavatelské sítě. Tato rozmanitost má pak za následek snížení rizik spojených s přerušением dodávek a cenovým nátlakem. V případě zákazníků tomu není jinak. Široká škála zákazníků zajišťuje jejich nízkou vyjednávací sílu.

## 5.3 BCG matice

Boston Consulting Group matice, známější jako BCG matice, je strategickým nástrojem, jež je využit k analýze portfolia produktů a služeb Pneuservisu XYZ. Matice třídí produkty a služby do čtyř skupin, jež byly blíže představeny v rámci teoretické části, na základě jejich relativního podílu na trhu a míry růstu trhu. Po konzultaci s vedením podniku bylo vyselektováno 5 služeb z jejich portfolia, jež jsou níže zaznamenány v tabulce 4.

Prvotním omezujícím faktorem byla nemožnost dohledání tržeb všech zmíněných přímých konkurentů, jež byli blíže charakterizováni v podkapitole 5.2.1., takže výpočet relativního tržního podílu vychází pouze ze srovnání s konkurentem hlavním. Mimo to, zkoumaný

podnik nemá ve své evidenci tržby rozdělené podle jednotlivých činností, z čehož plyne, že sestavení plnohodnotné BCG matice na základě přesných údajů je zcela nerealizovatelné.

Tabulka 3 Relativní tržní podíl Pneuservisů XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Podniku XYZ, 2022)

Označení	Tržby Pneuservis XYZ	Tržby Největší přímý konkurent	Relativní tržní podíl
A	2 199 000	1 839 000	1,19
B	3 309 949	2 980 422	1,11
C	89 114	162 003	0,55
D	270 843	290 898	0,93
E	340 990	360 100	0,94

Obsahem tabulky 3 jsou odhadnuté tržby Pneuservisů XYZ a největšího přímého konkurenta. Tyto odhadnuté údaje byly poskytnuty Pneuservisem XYZ a jedná se o interní materiál, jež byl dříve využit k vlastním účelům podniku. Tyto údaje tedy nejsou zcela objektivní a ověřené. Relativní tržní podíl pak tržby analyzovaného podniku a tržby konkurenta navzájem poměruje.

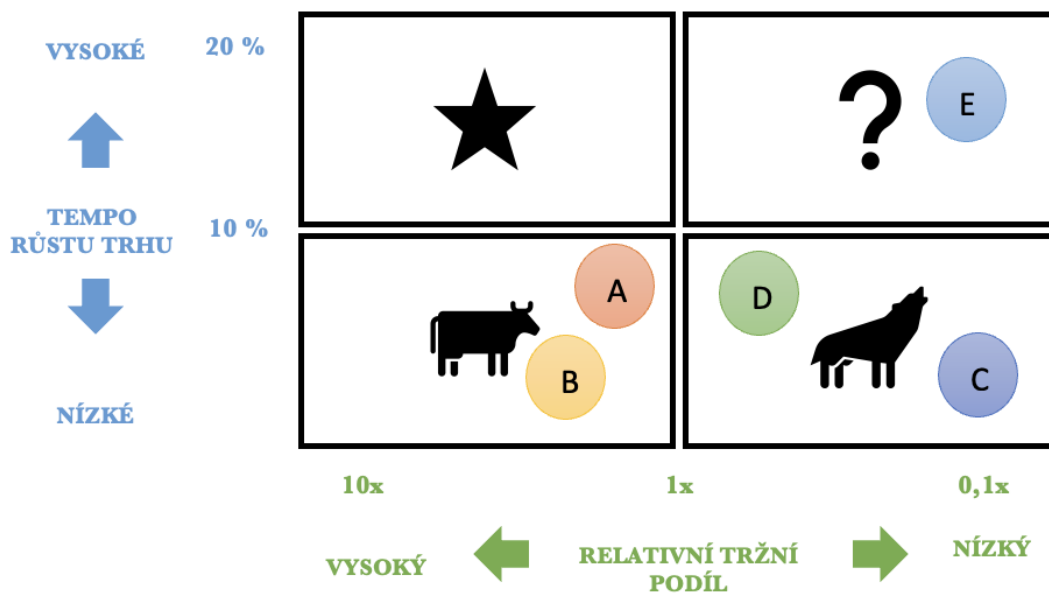


Tabulka 4 BCG matice vybraných služeb Pneuservisu XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022)

Označení	Služba z portfolia	Relativní tržní podíl (2022)	Tempo růstu trhu (2022)
A	Pneuservisní práce – přezutí a vyvážení pneumatik	1,19	8,65 % - pomalé
B	Prodej pneumatik všech druhů	1,11	6,32 % - pomalé
C	Vulkanizace pneumatik	0,55	3,21 % - pomalé
D	Autoservisní práce + geometrie	0,93	7,44 % - pomalé
E	Doplnění klimatizace chladičem 1234yf	0,94	13,99 % - rychlé

Jak již bylo zmíněno, konkrétní informace k výpočtu relativního tržního podílu nebylo možné dohledat ani vypočítat a v případě ukazatele tempa růstu trhu tomu nebylo jinak. Ukazatele, jež zaznamenávají tempo růstu trhu, na kterém se příslušná služba A–E vyskytuje, zkoumaný podnik ani jeho přímí konkurenti nevykazují. Dále je důležité podotknout, že se jedná o segment mikropodniků. Tempo růstu trhu pro všechny zmíněné služby bylo tedy pouze odhadnuto spolu s majiteli Pneuservisu XYZ.

Předložená verze BCG matice má mnoho omezení a jedná se výhradně o nástin, jak při správném sestavení postupovat.



Obrázek 5 BCG matice pro vybrané služby (vlastní zpracování)

### 5.3.1 Vyhodnocení BCG matice

#### Služba A

Pneuservisní práce, zahrnující přezutí a vyvážení pneumatik, jsou jednou z nejvyhledávanějších služeb poskytovanou Pneuservisem XYZ. Jedná se o dlouhodobě stabilní typ služby, které podniku přináší vysoké zisky a převyšují zisky největšího přímého konkurenta. Relativní tržní podíl je tedy vysoký a z toho důvodu je služba zahrnuta do skupiny dojných krav. Náplní práce je kompletní přezutí pneumatik, které zahrnuje jak přezutí pneumatik spolu s disky, tak i pouze přezutí pneumatik v rámci jedné sady disků. Součástí služby je také vyvážení kol.

#### Služba B

Pro analýzu byla vybrána celá kategorie služby soustředující se na prodej pneumatik veškerého druhu. Nové pneumatiky jsou zákazníkům nabízeny v případě zjištění jisté míry ojetí při přezutí, avšak je možné pneumatiky objednat svépomocí na jejich webových stránkách. Jedná se o službu, která je v úzkém vztahu se službou předešlou, a tak se v podobné míře podílí na tvorbě zisku. V rámci relativního tržního podílu tržby z prodeje pneumatik mírně převyšují tržby největšího přímého konkurenta a spadá tedy taktéž do skupiny dojných krav.

### Služba C

Vulkanizace pneumatik je jednou z možností opravy poškozených pneumatik. Tento typ opravy je možný pouze v případě povrchového poškození v oblasti běhounu. Jedná se tedy o vysoce specifický typ služby, jež podniku v posledních letech nepřináší příliš vysoký užitek. Tempo růstu trhu je taktéž nízké. Samotná oprava je vysoce nákladná a výsledná cena služby se přibližuje ceně nové pneumatiky. Pneuservis XYZ tedy zákazníkům raději nabízí k prodeji pneumatiku novou. V případě, že nebude proces inovován či nebude možné jeho náklady snížit, měl by podnik raději službu zcela vyřadit ze svého portfolia.

### Služba D

Službu, související s opravami vozidel, poskytuje analyzovaný podnik již několik let. Z tabulky 3 je patrné, že relativní tržní podíl je však stále nižší, než by bylo očekáváno. S neustále rostoucí konkurencí v odvětví je však nezbytné, aby podnik zvýšil povědomí o této službě mezi svými zákazníky a maximalizoval tak svůj potenciál. Řešením může být investice do marketingové propagace, jež bude mít za následek zvýšení ziskovosti.

### Služba E

V několika posledních letech došlo k uvedení nového chladiva 1234yf, využívaného k plnění klimatizací ve vozidlech, na trh. Nové chladivo nahrazuje původní chladivo R134a, jež není plně kompatibilní s novějšími automobily. Pneuservis XYZ ho ve svém portfoliu služeb nabízí zhruba poslední dva roky. Jedná se o relativně nový výrobek, proto je tempo růstu trhu považováno za rychlé. Relativní tržní podíl zkoumaného podniku však zůstává nízký. Pro dosažení vyššího podílu na trhu by bylo nezbytné, aby Pneuservis XYZ intenzivněji propagoval nabízení nového chladiva.

## **5.3.2 Shrnutí**

Úvodem je na místě zmínit, že se jedná spíše o BCG matici odhadnutou než o matici plnohodnotnou, jelikož potřebné informace k jejímu sestavení byly nedohledatelné. I přes uvedené je z výsledků analýzy patrné, že vybrané služby, jež byly vyselektovány z portfolia Pneuservisu XYZ, jsou situovány v různých kvadrantech BCG matice. Služby A, B, zasazené v rámci matice na pozici dojných krav, vybranému podniku generují stabilní zisky. V rámci obou služeb je relativní tržní podíl vysoký a tempo růstu trhu pomalé. Služba E je na matici umístěna v kvadrantu otazníků. Tempo růstu trhu je rychlé, avšak podíl na trhu je pro Pneuservis XYZ nízký. Pro vyšší tržní podíl by bylo zapotřebí investic do propagační

kampaně. Služby C, D lze nalézt v kvadrantu bídných psů, což značí nízký relativní tržní podíl a pomalé tempo růstu. Analyzovaný podnik by měl zvážit, zda služby podrobí restrukturalizaci, anebo je zcela vyřadí ze své nabídky.

#### 5.4 Zkrácená finanční analýza

V rámci zkrácené finanční analýzy zkoumaného podniku prvotní kroky směřovaly k výkazu zisku a ztrát, přesněji řečeno k výkazu příjmů a výdajů. Je na místě zdůraznit, že Pneuservis XYZ je mikropodnikem, a tudíž je zde účetnictví evidováno ve formě jednoduchého účetnictví. Klasický výkaz zisku a ztrát je v tomto případě nahrazen velice stručným výkazem příjmů a výdajů. Typická rozvaha je nahrazena přehledem majetku a závazků. Ve výkazu byl stěžejním ukazatelem rozdíl příjmů a výdajů, představující v rámci ukazatelů čistý zisk, pomocí něhož mohlo být rozklíčováno, zda je podnik ziskový či nikoliv. Během období 2020–2022 nenastala situace, kdy by byla vykázána ztráta. Sledovaný Pneuservis XYZ od svého vzniku vždy výsledek hospodaření evidoval v černých, nikoliv v červených číslech. Tato stabilní ziskovost naznačuje, že je podnik schopen generovat dostatečné příjmy nejen k pokrytí svých veškerých nákladů, ale i k dosažení zisku. Díky požadované ziskovosti je zajištěna stabilní základna pro jeho další růst a rozvoj.

K zjištění výnosnosti vložených prostředků bylo využito ukazatelů rentability, přesněji řečeno ukazatelů ROA, ROE a ROS, jež byly specifikovány v rámci podkapitoly 1.4. Ukazatele ROE, představující rentabilitu vlastního kapitálu, není součástí tabulky 4, jelikož jeho hodnota je v případě zkoumaného podniku totožná s hodnotou ukazatele ROA. Je tomu dáno z důvodů neexistence cizího kapitálu. Vlastní a celkový kapitál podniku se tedy v tomto případě rovnají. Níže uvedená tabulka 4 tedy zahrnuje pouze rentabilitu aktiv a rentabilitu tržeb.

Tabulka 5 Výsledky jednotlivých ukazatelů rentability (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022)

Ukazatel	Výsledek za rok 2020	Výsledek za rok 2021	Výsledek za rok 2022
ROA	23,28 %	34,47 %	39,79 %
ROS	14,89 %	16,57 %	18,53 %

Ukazatel ROA tedy vyjadřuje, jak dobře zkoumaný podnik hospodaří s dostupnými aktivy. Z výsledných hodnot je patrné, že si Pneuservis XYZ ve všech sledovaných letech vedl velmi dobře. Přívětivě dopadl i ukazatel ROS, jenž představuje podíl čistého zisku na tržbách, v případě zkoumaného podniku podíl čistého zisku na příjmech.

To, jak je podnik schopen splácet včas své závazky a financovat svůj běžný provoz představuje ukazatel likvidity. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4., tak ukazatel zjednodušeně poměruje, čím podnik zaplatí to, co zaplatit musí. Avšak pro stanovené období 2020–2022 nebylo možné ukazatelé likvidity vyčíslit. I v tomto případě je nemožnost určení ukazatelů spojena s neexistencí úplné rozvahy. Podnik disponuje nedobytnými pohledávkami dosahujícími velmi vysokých hodnot, jež jsou zahrnuty v rámci klasických pohledávek a dochází tedy k jejich přelévání z roku předcházejícího do roku následujícího. Jelikož zkoumaný pneuservis nevede podvojný účetnictví, které je značně komplexnější, nemůže je od krátkodobých pohledávek oddělit a je nucen tyto pohledávky dále převádět až do ukončení podnikatelské činnosti majitelů. Dalším úskalím je také nerozlišení závazků krátkodobých a dlouhodobých.

V neposlední řadě během konzultace s majitelem podniku a jejich účetní bylo upřesněno, že vybraný podnik ke své činnosti nevyužívá žádné cizí zdroje financování, a to ani v podobě půjček či úvěrů. Je tedy schopen financovat své aktivity výhradně ze svých zdrojů, jimiž jsou zisky z provozu či vklady majitelů. Díky neexistenci cizích zdrojů se Pneuservis XYZ vyznačuje zvýšenou nezávislostí a flexibilitou v rámci rozhodovacích procesů. Souhrnně lze tedy říci, že podnik je zcela kapitálově soběstačný a hodnota celkové zadluženosti či míry zadluženosti v tomto případě dosahuje nula procent. Jedná se o logický fakt, jelikož malé podniky většinou nedosáhnou na bankovní úvěry a do velké míry se musí spoléhat pouze sami na sebe.

Závěrem je dobré zmínit, že díky finančnímu zdraví a pevné pozici Pneuservisu XYZ je v rámci této diplomové práce možné zrealizovat projekt rozšiřující portfolio služeb.

## 5.5 SWOT analýza

Závěrečnou metodou situační analýzy vybraného podniku je SWOT analýza, která již byla blíže definovaná v teoretické části v kapitole 1.5. Jedná se o strategický nástroj, který podniku napomáhá k vymezení jeho strategie skrze identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledná matice vznikla při poradě s majitelem a jedním ze zaměstnanců podniku. Za účelem dodržení objektivnosti byl sestaven hodnotící tým, jež je

blíže specifikován na konci této kapitoly. Níže uvedená tabulka znázorňuje jednotlivé faktory, které budou následně více analyzovány.

Tabulka 6 Matice SWOT vybraného podniku (vlastní zpracování)

		Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
		<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Vnitřní prostředí		Stabilní finanční situace Vlastní prostory Komplexní specializované služby Rychlost poskytnutí služeb Spektrum doplňkových služeb	Úzké spektrum využívaných propagačních nástrojů Uživatelská nepřívětivost webových stránek Absence plněautomatických strojů Absence online rezervačního systému Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
	Vnější prostředí		
		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
		Rozšíření e-commerce v pneuservisním prostředí Nové trendy v pneuservisním odvětví Spolupráce s novými dodavateli	Proměnlivost klimatu Vstup nových konkurentů na trh Substituty Ekonomické změny Změna právních předpisů a norem

### Silné stránky

- Stabilní finanční situace

Finanční situace zkoumaného podniku byla blíže analyzovaná v podkapitole 5.4. Souhrnně lze konstatovat, že finanční situace Pneuservisu XYZ je stabilní.

- Vlastní prostory

Vybraný pneuservis disponuje vlastními prostory, jenž poskytují v mnoha směrech větší flexibilitu. Není vázaný na placení nájmu, který se v posledních letech u všech druhů nemovitostí rapidně zvýšil. Oproti pneuservisům, jenž poskytují služby v provozovnách

třetí osoby, mají markantní výhodu. Zmíněná flexibilita se pak může projevit například na dlouhodobějším plánování, provozu a možných investicích.

- Komplexní specializované služby

Široká nabídka služeb byla již popsána v portfoliu podniku, které bylo blíže specifikováno v podkapitole 4.1. Poskytování takového spektra služeb umožňuje Pneuservisu XYZ oslovit různé segmenty zákazníků a zajistit si tak jejich loajalitu.

- Rychlost poskytnutí služby

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 5.2.1, tak Pneuservis XYZ disponuje nerychlejšími přezutím a vyvážením kol ve svém nejbližším okolí. Samotný proces trvá 15–30 minut v závislosti na obtížnosti přezutí. Zmíněná rychlost je důležitá pro zákazníky, kteří potřebují službu na počkání bez nutnosti zanechání vozidla v pneuservisu.

- Spektrum doplňkových služeb

Poskytnutí dodatečných zákaznických služeb, zahrnující uskladnění a mytí kol a následnou kontrolu stavu pneumatik před začínající sezónou, zvyšují hodnotu poskytovaných služeb a napomáhají podniku se odlišit od přímé konkurence. Tyto služby tak mohou taktéž vést k zvýšení zákaznické základny.

### **Slabé stránky**

- Úzké spektrum využívaných propagačních nástrojů

Nedostatečná propagace pneuservisu a zejména služeb spojených s opravou motorových vozidel je jednou z výrazně slabších stránek. Vybraný podnik dostatečně neinvestuje do propagace a samotného marketingu, což může mít za následek neoslovení takového počtu zákazníků jakého by potencionálně mohl. Úzké spektrum využívané propagace dále vede k omezenému povědomí o existenci služeb souvisejících s opravou vozidel.

- Uživatelská nepřívětivost webových stránek

Kvalitně zpracované webové stránky jsou v dnešní digitalizované době považované za standard. Avšak vybraný podnik disponuje značně zastaralými a málo propracovanými webovými stránkami. Ve většině případů jsou právě webové stránky místem, kde zákazníci prvotně hledají informace spojené s provozem pneuservisu. Stránky nejsou příliš přehledné, neobsahují aktualizované informace a oku příliš nelahodí.

- Absence plněautomatických strojů

Moderní plněautomatizované stroje by pro Pneuservis XYZ představovaly zvýšení efektivity a přesnosti práce. Dále by došlo k rozšíření druhů kol, které by pneuservis mohl obsloužit. V případě vlastnění těchto technologií by došlo k nabytí nové konkurenční výhody.

- Absence online rezervačního systému

Online rezervační systém by zákazníkům umožnil si snadno a rychle naplánovat navštívení pneuservisu dle svých možností a požadavků bez telefonické domluvy. V období sezón je velmi náročné se do pneuservisu dovolat a domluvit si termín přezutí, jelikož je linka značně vytížena. Online rezervační systém mimo rezervaci termínu přezutí disponoval i rezervačním kalendářem na všechny ostatní nabízené služby. Systém by usnadnil práci i samotnému podniku v rámci plánování pracovních procesů a minimalizaci čekací doby. Jedná o podstatný krok vpřed, který by podnik měl provést, a proto cílem této diplomové práce je vytvoření projektu, jež rozšíří portfolio o službu zahrnující online rezervační systém.

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

V období sezóny je pro vybraný podnik náročné uspokojovat potřeby zákazníků v souvislosti s opravami vozidel, jelikož veškerý personál je situován v provozovně pneuservisu, kde probíhá přezouvání. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců vede k tomu, že podnik je nucen v tomto období opravy vozidel odkládat na později, což má za následek odliv potencionálních zákazníků. Dostatek kvalifikovaných pracovníků je klíčem k efektivnímu a maximálnímu provozu vybraného podniku.

### **Příležitosti**

- Rozšíření e-commerce v pneuservisním prostředí

Obchodování skrze internet se stalo nedílnou součástí každodenního života všech lidí. E-commerce by mohlo v pneuservisním odvětví zahrnovat již zmíněný online prodej pneumatik, online rezervační systém či nákup služeb. Online prodej pneumatik by mohl pomoci pneuservisu oslovit širší trh preferující online nakupování.

- Nové trendy v pneuservisním odvětví

Neustálý rozvoj technologie, zahrnující inovativní stroje a příslušenství, představuje pro Pneuservis XYZ příležitost k modernizaci celé provozovny. Taktéž vývoj technologií a



trendů v automobilovém průmyslu má v mnoha případech velký dopad i na pneuservisní odvětví. Příkladem mohou být pneumatiky vyrobeny novými technologiemi, které bude za potřeby přezut jiným inovativním způsobem.

- Spolupráce s novými dodavateli

Navázání vztahu s novými dodavateli pneumatik a příslušenství může pneuservisu umožnit rozšířit své portfolio produktů a služeb. Novou kooperací může podnik navíc dostát lepších cen od dodavatele.

## Hrozby

- Proměnlivost klimatu

Klimatické změny, související s globálním oteplováním, způsobují, zejména v České republice, zkracování a zmírňování zimního období. Sněhová pokrývka se v průběhu zimy objevuje výjimečně a pouze na zlomek času, což má za následek, že v mnoha případech lidé vozidla nepřezouvají na zimní pneumatiky.

- Vstup nových konkurentů na trh

Hrozba spojená se vstupem nových konkurentů na trh byla blíže specifikovaná v podkapitole 5.2.2. Sumárně lze však konstatovat, že vstup nových konkurentů zapříčiní nárůst konkurence, což může vést ke snížení podílu na pneuservisním trhu. Snížení podílu může být zapříčiněno nabídnutím nižší ceny či inovativních služeb ze strany začínajícího pneuservisu z důvodu přilákání nové klientely.

- Substituty

Hrozba substitutů byla detailně analyzovaná v podkapitole 5.2.3. Jak bylo v podkapitole uvedeno, tak poptávka po tradičních pneuservisních službách může být snížena alternativními způsoby dopravy nebo jinými, neoficiálními poskytovateli služeb.

- Ekonomické změny

Ekonomické změny, přesněji řečeno ekonomická krize, jsou hrozbou nejen pro pneuservisní odvětví, ale pro celý trh. V posledních letech celou ekonomikou zatřásla Pandemie covid-19 či stále aktuální válečné nepokoje na Ukrajině. Tyto aspekty pak mohou negativně ovlivnit poptávku spotřebitelů po veškerých nadstandardních službách, nevyjímaje pneuservisních.

- Změna právních předpisů a norem

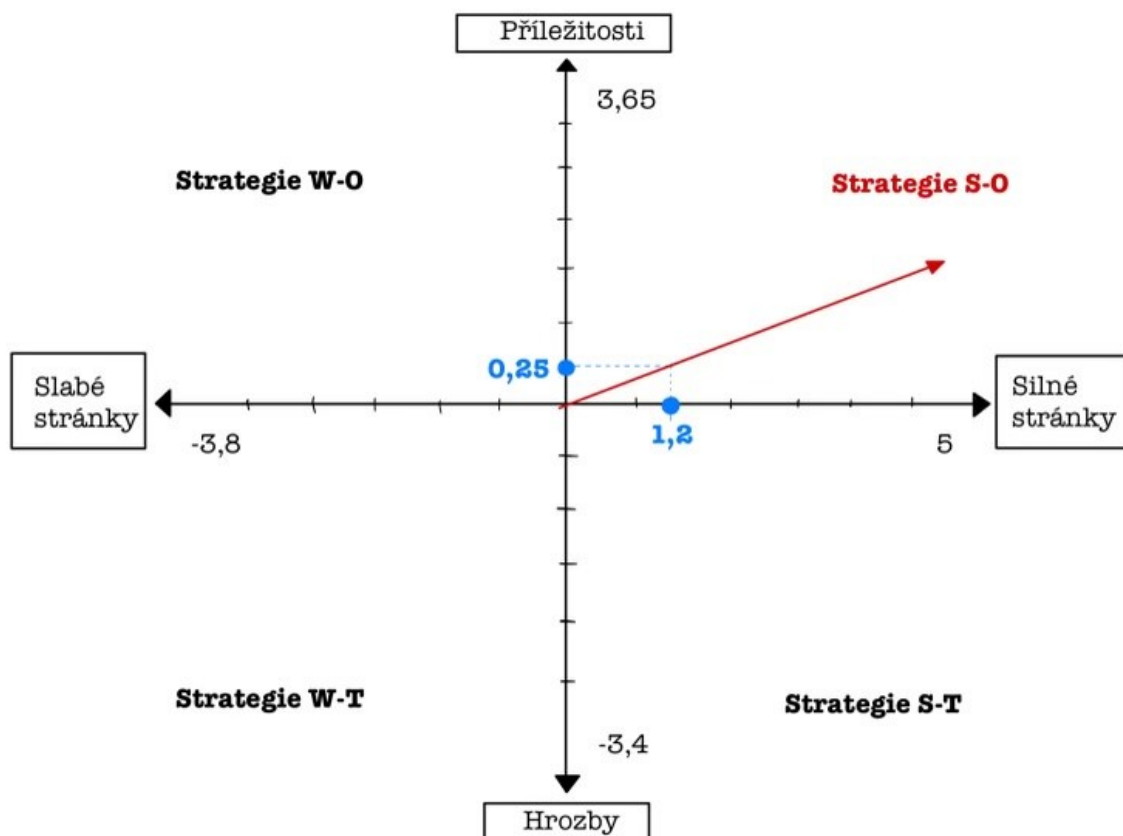
Na časté změny, zejména v enviromentálních předpisech a bezpečnostních normách, musí vybraný pneuservis patřičně reagovat a přizpůsobit jim své činnosti s nimi spojenými. Toto přizpůsobení pak může vést ke zvýšení nákladů na provoz a dodatečným investicím do zařízení dodržující nové předpisy.

Tabulka 7 Výpočet matice SWOT (vlastní zpracování)

	FAKTOR	Body	Váha	Výsledek
SILNÉ STRÁNKY	Stabilní finanční situace	5	0,15	0,75
	Vlastní prostory	5	0,05	0,25
	Komplexní specializované služby	5	0,35	1,75
	Rychlost poskytnutí služeb	5	0,3	1,5
	Spektrum doplňkových služeb	5	0,15	0,75
		<1;5>	<b>Σ 1</b>	<b>5</b>
SLABÉ STRÁNKY	Úzké spektrum využívaných propagačních nástrojů	-3	0,2	-0,6
	Uživatelská nepřívětivost webových stránek	-4	0,1	-0,4
	Uživatelská nepřívětivost webových stránek	-4	0,25	-1
	Absence plněautomatizovaných strojů	-4	0,15	-0,6
	Absence online rezervačního systému	-4	0,3	-1,2
	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	-4	0,3	-1,2
		<-1; -5>	<b>Σ 1</b>	<b>-3,8</b>
PŘÍLEŽITOSTI	Rozšíření e-commerce v pneuservisním prostředí	4	0,4	1,6
	Nové trendy v pneuservisním odvětví	3	0,35	1,05
	Spolupráce s novými dodavateli	4	0,25	1
			<1;5>	<b>Σ 1</b>
HROZBY	Proměnlivost klimatu	-3	0,25	-0,75
	Vstup nových konkurentů na trh	-3	0,15	-0,45
	Substituty	-5	0,2	-1
	Ekonomické změny	-4	0,2	-0,8
	Změna právních předpisů a norem	-2	0,2	-0,4
		<-1; -5>	<b>Σ 1</b>	<b>-3,4</b>

### 5.5.1 Závěr

Pro co největší objektivnost byl pro účely výpočtu matice SWOT sestaven hodnotící tým. Složení týmu je následovné: samotná autorka diplomové práce, vedoucí práce a jeden ze dvou majitelů Pneuservisu XYZ.



Obrázek 6 Matice strategií (vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty matice vznikly ze součinu bodů a vah, jež byly přiděleny jednotlivým faktorům. Hodnota 0,25 představuje rozdíl hodnot 3,65 a 3,4 a hodnota 1,2 je výsledkem rozdílu 5 a 3,8. Z výsledného grafu na obr. 6 je patrné, že doporučenou strategií pro analyzovaný podnik je strategie S-O, která již byla součástí teoretické části v rámci podkapitoly 1.5. Jedná se o ideální situaci, při které silné stránky podniku přispívají k využití příležitostí, jež jsou nabízeny vnějším prostředím.

Ačkoliv byla v rámci SWOT analýzy za výslednou strategii určena strategie S-O, přesněji řečeno strategie ofenzivní, jež předpokládá využívání příležitostí prostřednictvím silných stránek podniku, tak v případě zkoumaného Pneuservisu XYZ nebude projekt zaměřen na

jeho expanzi. Analyzovaný podnik totiž funguje na hranici svých kapacitních možností, jak z hlediska personálního, tak z pohledu limitujícího technologického vybavení. Nová služba se proto nebude soustředit primárně na zvýšení ziskovosti, ale na zkvalitnění a zpříjemnění služeb stávajících. Záměrem bude také zvýšení komfortu spojeného s rezervací jednotlivých služeb jak pro zákazníky, tak pro všechny pracovníky provozu.

## 6 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉ SLUŽBY

Samotný projekt, specializující se na zavedení online rezervačního systému do portfolia vybraného podniku, je důležitým krokem směrem k modernizaci a zlepšení samotného procesu služby. V dnešní době, kdy digitalizace ovlivňuje každodenní život i průběh obchodních operací, je prostoupení do online světa nevyhnutelným krokem každého podniku pro udržení konkurenceschopnosti a odpovědí na neustále se zvyšující nároky zákazníků. Spolu s neustálým rozvojem onoho online prostředí a zmíněnými rostoucími nároky, které zahrnují rychlé a pohodlné řešení potřeb přes internet a mobilní aplikace, je implementace odpovědí na aktuální trendy a atraktivitu pro moderního zákazníka. Projekt v neposlední řadě plně reflektuje finanční možnosti daného mikropodniku, se kterým byla volba projektu konzultována.

Následující podkapitola se prvotně soustředí na charakteristiku nové služby, její funkce či jaké bude představovat výhody pro uživatele, tedy zákazníky i samotný podnik. V rámci marketingového plánu budou uvedeny propagační metody, jež budou nápomocny k šíření nové služby a zvýšení zájmu zákazníků. Obsahem personálního plánu projektu budou determinovány potřebné lidské zdroje a dovednosti, které jsou zapotřebí pro úspěšné zavedení a provoz nové služby. Nedílnou součástí projektu je i plán finanční jenž poskytne přehled o nákladech a potencionálních příjmech spojených s projektem, zahrnující investice do potřebných technologií a aktivit spojených s marketingem. Náplní časové implementace projektu bude určení konkrétních fází, časových plánů a klíčových milníků pro úspěšné zavedení a následné spuštění nové služby. Závěrečná podkapitola bude analyzovat a posuzovat rizika spojená s projektem. Mimo to budou dále navrhнутy strategie pro jejich minimalizaci a efektivní řízení.

### 6.1 Popis nové služby

Novou službou pro Pneuservis XYZ je online rezervační systém, který umožní jednoduchou a pohodlnou rezervaci termínu všech dostupných služeb přes internet bez nutnosti osobní či telefonické domluvy. Cílem implementace je přínos mnoha výhod nejen pro zákazníky, ale i pro vybraný podnik, jež budou blíže představeny níže.

Jak již bylo zmíněno, tak online rezervační systém je unikátní možností, jak zákazníkům urychlit a značně zpříjemnit proces rezervace termínu. Systém bude v provozu nonstop, což znamená, že potencionální zákazník nebude nucen čekat na telefonní spojení či osobní domluvu pouze v rámci otevíracích hodin Pneuservisu XYZ. Mimo zmíněné urychlení bude

služba disponovat, v profilu zákazníka, možností sledování vlastní historie provedených úkonů. Registrovaní zákazníci také budou dostávat formou textové zprávy upozornění na blížící se období, v rámci kterého by mělo dojít k pravidelnému přezutí vozidla.

Proces rezervace termínu bude spočívat v zadání základních identifikačních údajů zákazníka po výběru služby, volného dne a času, který mu nejvíce vyhovuje. V kalendáři budou vyznačeny nejbližší dostupné termíny. Po zvolení termínu bude na e-mail či telefonní číslo posláno potvrzení o rezervaci s detaily objednávky. V den poskytování služby pak bude zaslána opět textová zpráva, která bude upozorňovat na blížící se návštěvu Pneuservisu XYZ.

Avšak systém přináší i významné výhody i pro zkoumaný pneuservis. Díky této službě totiž Pneuservis XYZ získá lepší přehled o dostupnosti termínů a bude schopen efektivněji plánovat pracovní náplň pracovníků. Každý pracovník bude uvědomen o náročnosti daného dne, ku příkladu bude předem znát počet vozidel na přezutí, počet vozidel na geometrii či počet vozidel na doplnění klimatizace pro daný den. V provozovně by měl být umístěn tablet či obrazovka, která bude reflektovat neustále se aktualizující seznam objednaných služeb.

## 6.2 Cíle projektu

Mezi cíle projektu se řadí zejména již zmíněná implementace online rezervačního systému do portfolia zkoumaného podniku, digitalizace a odlehčení ekologické zátěže. Dílčími cíli jsou pak zvýšení zákaznické podpory a loajality. Ze strany podniku jsou dílčími cíli zvýšení efektivity provozu a přehlednosti rezervací. Díky této digitalizaci dojde ke zrychlení samotného rezervačního procesu, snížení administrace a snížení možné chybovosti.

## 6.3 Marketingový plán

Marketingový plán, jenž se zabývá implementací online rezervačního systému do portfolia Pneuservisu XYZ, je neopomenutelnou částí celého projektu. Cílem marketingového plánu je zvýšit povědomí o implementaci online rezervačního systému ve vybraném pneuservisu v rámci širšího okolí a nabytí nové zákaznické klientely, jež bude hojně využívat tento způsob rezervace.

Identifikace cílové skupiny je nedílnou součástí marketingového plánu. Cílovou skupinou marketingového plánu pro tento projekt jsou majitelé všech typů vozidel, zahrnující osobní, nákladní a zemědělská vozidla a motocykly všech druhů, kteří vyhledávají pneuservisní služby či služby spojené s opravami osobních automobilů. Cílem je tedy oslovit ty uživatele,

jenž mají zájem o rezervaci služeb bez nutnosti předchozího osobního či telefonického spojení. Cílová skupina tedy zahrnuje ženy i muže, ve věku se spodní hranicí 18 let. Horní věková hranice cílové skupiny není stanovena. Dnes i lidé v pokročilém či důchodovém věku jsou zdatní ve využívání digitálních platforem, a proto není důvod je opomínat nebo dokonce z tohoto segmentu nijak vyčleňovat.

### **6.3.1 Marketingový mix 7P pro online rezervační systém**

Součástí marketingového mixu 7P je právě sedm klíčových prvků, jenž jsou pro charakteristiku marketingového mixu služby vhodnější než verze zkrácená zahrnující pouze čtyři základní prvky. Mezi sedm zmíněných prvků patří produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

#### **Produkt**

Produktem je pro účely tohoto projektu služba, přesněji řečeno online rezervační systém, rozšiřující portfolio zkoumaného pneuservisu, jež je novodobým a komfortním způsobem rezervace přes internet. Online rezervační systém byl blíže charakterizován v podkapitole 6.1.

#### **Cena**

Po konzultaci s majiteli Pneuservisu XYZ lze konstatovat, že cenu nově implementované služby není možné vyčíslit. Online rezervační systém nespadá ryze do portfolia podniku, respektive se jedná spíše o nástroj zprostředkovávající nabízené služby. Systém bude mít za následek zvýšení konkurenceschopnosti podniku, jelikož z konkurenčních pneuservisů a potažmo autoservisů tuto službu nabízí pouze jeden. Pro zákazníky systém nebude znamenat navýšení cen nabízených služeb, nýbrž přínos benefitů, především komfortu. Pro analyzovaný pneuservis však tato inovace bude znamenat určité náklady spojené s implementací a chodem systému, které budou podrobněji rozebrány v podkapitole 6.5.

#### **Distribuce**

Online rezervační systém bude plně integrován do webových stránek Pneuservisu XYZ, což zajistí nejjednodušší přístup pro zákazníky. Propojení způsobí, že i původně zastaralé a uživatelsky nepřívětivé stránky budou aktualizovány. Bude se tedy jednat o velice přehledné a přívětivé místo pro stávající i nově zainteresované zákazníky. Webové stránky budou nově optimalizována pro různé druhy zařízení, včetně mobilních telefonů a tabletů, pro nejvíce



uživatelsky přívětivou rezervaci služeb. Domovská stránka webových stránek bude obsahovat jasně viditelný odkaz a návod pro online rezervaci.

Online rezervační systém bude plně k dispozici tzv. nonstop. Zákazníci tedy budou mít možnost svoji rezervaci jakékoliv služby provést přes internet kdykoliv bez ohledu na čas a místo. Hlavním a jediným distribučním kanálem tedy budou již zmíněné webové stránky.

### **Marketingová komunikace**

Marketingové komunikace bude koncentrována na přesvědčování a informování zákazníků o přednostech a funkcích systému. V rámci marketingové komunikace bude využíváno následujících nástrojů k propagaci:

#### Webové stránky

Jak již bylo zmíněno, tak webové stránky budou hlavním a jediným distribučním kanálem, přes které se zákazník k online rezervaci dostane. Je tedy za potřebí aby došlo k jejich informační a vizuální aktualizaci. Domovská stránka bude ve svém záhlaví disponovat poutačem, který bude o nové službě návštěvníky stránek dostatečně informovat.

#### Sociální sítě

V dnešní digitální době jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace bezesporu sociální sítě. Zkoumaný pneuservis zatím nedisponuje účtem na Facebooku. V rámci lepší propagace by mělo dojít k nápravě a facebookové stránky by měly být založeny. Podnik zde může sdílet novinky, které pro své zákazníky chystá. Aktuálně vyšší moc z hlediska propagace ovládá Instagram, především mezi mladšími zákazníky. Profily by disponovaly veškerými odkazy a názorným návodem, jak si svou službu patřičně zarezervovat. Dále by byl zde vytvořen obsah, který by se blíže zaměřil na benefity využití tohoto stylu rezervace. Založení účtů na obou platformách není nijak náročné a je zcela bezplatné, tudíž pro podnik nepředstavují žádný počáteční náklad. Otázkou nákladů by pak mohl být následný chod účtů v případě, že by se o sociální stránky podnik nechtěl starat sám. Muselo by tedy dojít k oslovení potencionálního správce účtů, jež by se o hladký chod staral. V takovém případě by se mohlo jednat o barterový obchod, při kterém by byl správce odměňován formou poskytnutí služeb zdarma. Dalším nákladem by mohly být placené reklamy, které by byly umístěny právě na těchto platformách. Avšak cílem sociálních sítí by prvotně bylo pouze informovat širší okruh osob o aktualizacích a novém rezervačním systému, proto pro realizaci tohoto projektu nejsou náklady spojené se sociálními sítěmi nezbytné.

### Venkovní reklamní poutač

Fyzický poutač by byl umístěn v blízkosti provozovny, přesněji řečeno v místech, kde se nejčastěji začíná tvořit fronta neobjednaných zákazníků. Jednou z mnoha výhod je jeho snadná manipulace. Lze ho umístit kdekoliv a po skončení otevírací doby provozovny ho lze jednoduše schovat. Poutač by představoval atraktivní možnost propagace pro zákazníky, jež většina propagace nezasáhne. Potisk poutače by byl tvořen informací o novém online rezervačním systému a QR kódem, přes který by byl zákazník okamžitě přesměrován přímo do rezervačního systému. Reklamní poutač situovaný v blízkosti Pneuservisem XYZ by měl zacílit především na zákazníky čekající v období sezón v dlouhé řadě bez objednání. Vzniklé náklady spojené s venkovním reklamním poutačem budou blíže vyčísleny v podkapitole 6.5.

### Plakáty

Plakáty obsahující zásadní informace o novém online rezervačním systému a QR kód by byly umístěny na vchodových dveřích pneuservisu i na dveřích provozovny zaměřující se na opravy vozidel. Potisk plakátu by byl totožný s potiskem na venkovním reklamním poutači. Náklady vztahující se k tvorbě a tisku plakátů budou součástí podkapitoly 6.5.

### Letáky

Spolu s plakáty jsou nedílnou součástí tištěných propagačních materiálů také letáky. Jedná se o nejběžnější typ tištěné propagace. Letáky by kromě již zmíněných informací o rezervačním systému spolu s QR kódem obsahovaly základní informace o otevírací době provozovny a kontaktní údaje. Po spuštění online systému by po určitou dobu byly letáky rozdávány všem zákazníkům při návštěvě Pneuservisu XYZ. Letáky by apelovaly zákazníky k rezervaci budoucí návštěvy. I náklady na tvorbu a tisk letáků budou uvedeny v podkapitole 6.5.

### Podpora prodeje

Nedílnou součástí nástrojů marketingové komunikace je i podpora prodeje, jež je v tomto případě prezentována jako slevové promoce. S touto slevovou promoci mají zákazníci možnost získat 10 % slevu na svou první online rezervaci přes platformu na jakoukoliv službu. Tato sleva se vztahuje na veškeré služby nabízené Pneuservisem XYZ, jako je přezutí pneumatik, opravy průrazů všech druhů, huštění speciálním plynem, poskytnutí geometrie, čištění klimatizace a mnoho dalších. Zákazníci tak mohou jednoduše využít této výhody, jež jim bude automaticky aktivována při první online rezervaci návštěvy.

## **Lidé**

Pro účely projektu budou zaměstnanci vybraného pneuservisu podrobeni intenzivnímu školení, které se bude soustředit na obsluhu a správu online rezervačního systému. Zainteresovaní zaměstnanci podílející se na hladkém provozu budou detailně seznámeni s veškerými funkcemi systému, samotným procesem rezervace a s vedlejšími činnostmi souvisejícími s obsluhou systému. Zajištění vysoce kvalitní zákaznické podpory je velmi důležité a z toho důvodu určitá skupina zaměstnanců bude vyškolená k tomu, aby byla zákazníkům, využívající online systém, k dispozici po telefonu pro poskytnutí pomoci v případě problémů s rezervací. Personál bude při návštěvě Pneuservisu XYZ zákazníky náležitě motivovat k využívání online systému a propagovat jeho benefity.

## **Materiální prostředí**

Jelikož všechny poskytované služby, včetně online rezervačního systému, disponují nehmotnou povahou, je pro podnik zásadní vytvořit materiální prostředí, jež bude dokazovat jejich fyzické vlastnosti. Materiálním prostředím jsou v případě Pneuservisu XYZ na prvním místě samotné budovy, ve kterých jsou služby poskytovány. V první budově jsou vykonávány služby pneuservisního typu a v budově druhé služby spojené s opravami vozidel. Prostory splňují veškeré bezpečnostní a technické normy. Mimo již zmíněné disponují čistotou, dobrým osvětlením a organizovaností, což zajišťuje příjemné podmínky a bezpečnost pro zákazníky i zaměstnance. Do materiálního prostředí lze zařadit i firemní barvy či loga, která jsou zakomponována do exteriéru i interiéru provozovny. V neposlední řadě lze do této skupiny zahrnout i pracovní uniformy, které jsou pro zaměstnance jednotné.

## **Procesy**

V rámci posledního prvku marketingového mixu 7P je důležité si přiblížit samotný proces služby, přesněji řečeno postup online rezervace, kvůli kooperaci mezi zákazníkem a poskytovatelem v průběhu samotného rezervování. Pro účel správné analýzy procesu poskytování služby je podstatné zmapovat jednotlivé části samotné služby. Proces online rezervace začíná otevřením buďto webových stránek, které zákazníka přesměrují do rezervačního systému, nebo naskenováním QR kódu, pomocí něhož se zákazník přímo dostane do rezervačního systému. Následujícím krokem je výběr poskytované služby a preferovaného termínu pro výkon. Po selekci bude zákazník přesměrován na rezervační formulář, který bude povinen vyplnit. Po vyplnění zákazník obdrží potvrzení e-mailem nebo prostřednictvím textové zprávy. Potvrzení bude obsahovat výpis objednaných služeb, datum

a čas výkonu a v neposlední řadě kontakt pro případné změny. Posledním krokem je automatická textová zpráva, která bude zákazníka připomínat nadcházející návštěvu Pneuservisu XYZ. Tímto končí proces online rezervace a následuje příjezd do Pneuservisu XYZ, realizace služby, její platba a následný odjezd zákazníka.

## 6.4 Personální plán

Personální plán je nedílnou součástí celého projektu. Vymezením personálního plánu bude stanoven potřebný personál pro zavedení a provoz online rezervačního systému. V první řadě je dobré zmínit, že pro potřeby projektu nebude nutný nábor nových zaměstnanců. Online rezervační systém má proces rezervace zautomatizovat a ulehčit tak pracovní náplň pověřeného pracovníka, který je zodpovědný za sběr, správu a koordinaci veškerých telefonních a osobních rezervací. Tímto pracovníkem je v tomto konkrétním případě jeden ze dvou majitelů zkoumaného podniku.

V rámci plánu budou stanoveny požadavky na personál včetně definice kompetencí, jimiž budou klíčoví pracovníci disponovat. Je třeba jasně definovat jednotlivé pracovní pozice a vymezit jim odpovídající role a míru jejich zodpovědnosti.

Hlavními operátory, kteří budou zodpovědní za hladký provoz a kontrolu rezervačního systému, bude jeden ze dvou již zmíněných majitelů Pneuservisu XYZ a vedoucí provozu, který disponuje veškerými právy a povinnostmi za nepřítomnosti majitele. Majitel podniku v provozu řeší převážně administrativní činnosti, mezi které patří již uvedený proces rezervací a jejich harmonogram, objednávání pneumatik a náhradních dílů či výběr plateb od zákazníků. Kontrola systému, případné řešení nesrovnalostí či pomoc zákazníkům s rezervací by tedy bylo v kompetenci pana majitele a jeho zástupce.

Jelikož se jedná o inovativní projekt, je nezbytné provést školení kompetentních pracovníků, aby se přizpůsobili novým technologiím a procesům. Zaškolení bude zahrnovat obsluhu online rezervačního systému, zákaznický servis a komunikaci se zákazníky prostřednictvím online platformy a v neposlední řadě bezpečnostní postupy pro zacházení s citlivými informacemi zákazníků. Efektivní využití online rezervačního systému a poskytování vysoké úrovně služeb zákazníkům patří mezi hlavní cíle daného školení. Tímto se zajistí, že kompetentní pracovníci získají potřebné know-how a budou připraveni na případné změny, které se sebou systém přinese.

Ostatní zaměstnanci působící v provozu budou plně disponovat neustále aktualizovaným kalendářem, jež bude obsahovat veškeré plánované činnosti. Systém s aktuálním kalendářem bude importován do tabletu, který bude situován v provozovně.

Zapojení všech účastníků provozu do implementace bude zahrnovat průběžnou komunikaci se všemi zaměstnanci, včetně zpětné vazby a dotazů z jejich strany během celého procesu implementace.

## 6.5 Finanční plán

Finanční plán projektu zabývající se implementací online rezervačního systému ve vybraném Pnuservisu XYZ se detailně zabývá odhadem nákladů, jež jsou stanoveny na základě cenových nabídek zvolených dodavatelů. Náklady jsou spojeny s tvorbou webových stránek, online rezervačním systémem a propagačními materiály.

Tabulka 8 Vyčíslení nákladů (vlastní zpracování)

Typ produktu/služby	Náklady spojené s vyhotovením (včetně DPH v Kč)
Tvorba webových stránek / jednorázová platba	30 000,00
Online rezervační systém / měsíčně	296,45
Tablet	3 990,00
Stojan na tablet	1 652,00
Venkovní reklamní poutač	2 965,00
Plakáty / 10 ks	537,40
Letáky / 500 ks	920,00
<b>Celkem</b>	<b>40 360,85</b>

### Webové stránky

Součástí realizace projektu je i obnova webových stránek. Jak již bylo zmíněno, tak analyzovaný podnik sice disponuje webovými stránkami, avšak velmi zastaralými a uživatelsky velice nepřívětivými. Je tedy potřeba se zaměřit na jejich obnovu. Odhadované

náklady spojené s webovými stránkami jsou v tabulce 7 stanoveny na 30 000 Kč. Jedná se však o hrubý nástin. Webové stránky by byly tvořeny prostřednictvím Webfusion, která na svých stránkách uvádí, že cena low cost webových stránek se pohybuje do 30 000 Kč a tato varianta byla zvolena s ohledem na fakt, že se jedná o mikropodnik. Cena však tkví ve složitosti a rozsahu webu. Pro účely zkoumaného pneuservisu bude stačit tvorba jednoduchého webu. Přesná cena však bude zjištěna až při konzultaci webdesignéra s majiteli Pneuservisu XYZ, v rámci které majitelé vyjádří svou představu a uvedou všechny nutné detaily týkající se podniku (Sanetrník, 2023).

### **Online rezervační systém**

Hlavní položkou tvořící náklady spojené s vyhotovením je právě online rezervační systém. Při důkladném průzkumu trhu byla vybrána společnost Reenio, jež se zabývá zprostředkováváním rezervačních systémů pro všechny typy podnikatelů. Společnost poskytuje tři typy balíčků, první typ je zcela zdarma, druhý typ je určen pro menší podnikatele a třetí typ již disponuje rozsáhlými funkcemi bez jakýchkoliv limitů. Pro Pneuservis XYZ je zcela vyhovující balíček druhého typu, tedy BUSINESS balíček. Cena balíčku je 296,45 Kč včetně DPH měsíčně. Na webových stránkách je cena uvedena bez DPH, avšak pro potřeby vyčíslení nákladů bylo k ceně přičteno DPH ve výši 21 %. Předplatné je možné platit v různých intervalech – 1 měsíc, 6 měsíců a 12 měsíců. Nejvýhodnější je samozřejmě předplatné pořizovat v režimu 12 měsíců (Reenio, ©2024).

V předplatném BUSINESS je stanoven omezený měsíční počet rezervací na 1 000, což je pro vybraný Pneuservis XYZ nyní zcela dostačující. Systém disponuje všemi potřebnými funkcemi včetně automatické notifikace zákazníků před blížícím se termínem, integrace do vlastních webových stránek, online platby či možnost provést online rezervaci skrze mobilní aplikaci. V příloze I je umístěna cenová nabídka (Reenio, ©2024).

Součástí balíčku je zahrnut i video návod sloužící k zaškolení, jenž podrobně popisuje práci s rezervačním systémem. V rámci zákaznické podpory vybraná společnost poskytuje online chat či telefonní infolinku, kde s veškerými zádržely ochotně pomohou.

### **Tablet**

V provozovně bude umístěn tablet, díky kterému budou mít všichni pracovníci neustále na očích aktualizovaný rezervační kalendář. Pro provozní účely byl jako nejvhodnější tablet, po průzkumu trhu, vybrán Samsung Galaxy Tab A8 Wifi 3GB/32GB ve stříbrné barvě. Při výběru byla brána v potaz hlavně cena zařízení a velikost displeje. Cena zařízení u

vybraného dodavatele činí 3990 Kč. Bližší informace o ceně a parametrech produktu jsou součástí přílohy II (Datart, ©2024).

### **Stojan na tablet**

Nedílnou součástí k instalaci tabletu do provozovny je stojan na tablet. Stojan Maclean MC-645 disponuje funkcí proti krádeži a je univerzální, tudíž je kompatibilní s širokou škálou značek elektronického zařízení. Vyznačuje se vysokou kvalitou zpracování, v jehož důsledku ochraňuje vložené zařízení proti poškození. Cena zařízení je vybraným prodejcem stanovena na 1 652 Kč. Vyčíslená objednávka je uvedena v příloze III (Euroelectronics, ©2024).

### **Venkovní reklamní poutač**

Pro účely přímé propagace v místě provozovny byl vybrán venkovní poutač typu reklamní áčko. Na trhu je aparát nabízen v ceně od cca 1 200 Kč až do 7 500 Kč. V ceně poutače zvolený dodavatel poskytuje polep či plakát a celková cena produktu činí 2 965 Kč. Formát plakátu, umístěna na poutači, je A1. Majitelé Pneuservis XYZ při objednávce tedy musejí dodat vlastní grafický návrh, jež bude obsahem plakátu. V případě, že by majitelé nebyli schopni design plakátu stanovit sami, tak společnost poskytuje grafickou práci, kterou má zpoplatněnou na 500 Kč bez DPH za hodinu. Za těchto podmínek je tedy pro účely vyčíslení nákladů počítáno pouze s částkou 2 965 Kč. Rekapitulace objednávky je obsahem přílohy IV (ABC Tiskárna, ©2023).

### **Plakáty**

Zvolené plakáty pro propagační účely, jež budou primárně umístěny na vchodových dveřích provozoven, jsou ve formátu A2. Jedná se o jednostranný tisk na billboardový papír. Počet objednaných plakátů je odhadován na 10 kusů, jelikož stanovený prodejce poskytuje množstevní slevu. Cena za jeden kus plakátu spolu s množstevní slevou činí 53,74 Kč včetně DPH. Cena požadovaného množství je tedy odhadována na 537,40 Kč. I v tomto případě si majitelé budou muset grafický návrh zpracovat sami a v rámci objednávky jej následně doložit (Fedia, ©2012-2024).

### **Letáky**

Pro potřebu tvorby letáků a plakátů byla za dodavatele zvolena identická společnost poskytující širokou škálu tisku k nejrůznějším účelům. Formát letáku bude staven na velikost A5. Tisk bude jednostranný na lesklý papír bez laminace. Pokud by si Pneuservis XYZ

nechtěl tvořit tisková data sám, tak jej vybraný dodavatel zpoplatňuje sumou ve výši 500 Kč. Jak již bylo zmíněno, tak v rámci odhadu nákladů je však počítáno s variantou, že si grafický návrh u všech propagačních materiálů zkoumaný podnik navrhne sám. Odhadovaný počet letáků je stanoven na 500 kusů, jelikož i v tomto případě společnost poskytuje množstevní slevu. V avizovaném počtu kusů by cena jednoho letáku činila zhruba 1,84 Kč včetně DPH. Odhadovaná cena požadovaného množství by poté byla stanovena na 920 Kč. Nástin souhrnné objednávky plakátů a letáků je zahrnutý v příloze V (Fedia, ©2012-2024). Horní hranice prvotních nákladů je tedy odhadována na 40 360,85 Kč. Je třeba počítat s tím, že náklad za rezervační systém je nákladem periodickým, a ne pouze jednorázovým.

## 6.6 Časový harmonogram

Časový harmonogram implementace je zaměřen na veškeré činnosti spojené s tvorbou, aplikací a propagací online rezervačního systému pro Pneuservisu XYZ. Níže uvedená tabulka 8 představuje blíže specifikované jednotlivé činnosti spojené s implementací projektu a délku jejich trvání.

Tabulka 9 Časový harmonogram implementace (vlastní zpracování)

	Měsíc	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
Činnosti	Stanovení cílů projektu	X										
	Situační analýza	X	X									
	Průzkum trhu dodavatelů			X								
	Výběr jednotlivých dodavatelů			X								
	Objednání webových stránek u příslušného dodavatele				X							
	Nákup zvolené varianty rezervačního systému				X							
	Tvorba grafického návrhu propagačních materiálů				X							
	Nákup propagačních materiálů					X						
	Nákup tabletu a příslušného stojanu do provozovny					X						
	Zaškolení pomocí online návodu					X						
	Instalace tabletu a stojanu do prostorů provozovny						X					
	Spuštění nových webových stránek						X					
	Testovací režim rezervačního systému							X				
	Vyhodnocení testovacího režimu								X			
	Implementace návrhů, které vzešly z vyhodnocení testovacího režimu									X		
	Aplikace propagačních materiálů									X		
	Spuštění online rezervačního systému									X	X	
	Kontrola											X

Časový plán projektu započal již v únoru roku 2024, kdy byly spolu s majiteli Pneuservisu XYZ stanoveny jednotlivé hlavní a dílčí cíle projektu, jež povedou k implementaci rezervačního systému. Mezi hlavní cíle, které již byly blíže specifikovány v podkapitole 6.2., byly primárně zařazeny samotné zavedení, digitalizace a ulehčení ekologické zátěže. Po stanovení stěžejních cílů byla v měsíci únor a březen provedena situační analýza, jež je detailně popsána v kapitole 5 a jejíž součástí byla celá řada analytických metod a nástrojů



zahrnující zejména PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, BCG matici, zkrácenou finanční analýzu a SWOT analýzu. Průzkum trhu se soustředil zejména na výběr ideálních dodavatelů webových stránek, rezervačního systému a veškerých propagačních materiálů. Selektce probíhala v měsíci duben a zahrnovala srovnávání působících dodavatelů dle kvality provedení, rychlosti poskytnutí služeb a produktů a v neposlední řadě dle spokojenosti zákazníků, kteří již u dodavatelů nakupovali. V stejném měsíci také došlo po intenzivní domluvě s majiteli k finálnímu výběru jednotlivých dodavatelů všech uvedených služeb a produktů.

Realizační fáze projektu započne v květnu z důvodu zvolnění intenzity poskytování přezouvacích služeb Pneuservisem XYZ. Dojde tedy k zadání objednávky na webové stránky, nákupu rezervačního systému a tvorbě grafického návrhu propagačních materiálů. Výsledné podobě stránek bude předcházet několik konzultací, které budou vedeny prováděcím týmem dodavatele. V následujícím měsíci, červnu, bude proveden nákup propagačních materiálů a příslušenství umístěného v prostorách provozovny, které bude potřebné k monitorování aktuálních změn v rezervačním kalendáři. Díky již zmíněné snížené intenzitě provozu bude také v červnu prostor na zaškolení majitele a vedoucího provozu Pneuservisu XYZ. Ke konci měsíce také dojde k spuštění již přepracovaných a uživatelsky přívětivějších stránek. Červenec se bude nést v duchu testovací fáze, ke které bude zapotřebí do provozovny instalovat zakoupený tablet a příslušný stojan. Testování bude ověřovat, zda veškeré funkce systému fungují správně a zda systém řádně zvládá zátěž. V rámci testovací fáze bude oslovena skupina stálých zákazníků, kteří systém otestují. Důležitým ukazatelem bude i rychlost odezvy při užívání. Nadcházející měsíc proběhne vyhodnocení testovacího režimu, v rámci něhož bude blíže zdokumentována testovací fáze a budou odhaleny případné nesrovnalosti systému. V září proběhne implementace návrhů, které vzejdou z vyhodnocení testovacího režimu. Po opravě veškerých nedostatků dojde k finálnímu spuštění online rezervačního systému, který bude již nabídnut všem zákazníkům. Spolu se spuštěním systému bude spuštěna i propagační kampaň, v rámci které budou zákazníkům rozdávány informační letáky s QR kódem odkazujícím se přímo na rezervační systém. Dále dojde k instalaci venkovního reklamního poutače spolu s plakáty, jež budou umístěny na dveřích provozovny.

Poslední fází je fáze kontrolní, která bude probíhat v listopadu. Měsíc listopad byl zvolen kvůli začínající zimní sezóně, díky níž dojde ke zvýšenému využívání rezervačního systému.

## 6.7 Posouzení rizik

Posouzení rizik je zásadním krokem v rámci procesu implementace online rezervačního systému. Analýza rizik poskytuje pohled na potenciální rizika a umožňuje přijímat rozhodnutí, jež povedou k minimalizaci negativních dopadů. Následující tabulka 9 specifikuje případná rizika, pravděpodobnost jejich výskytu a jejich úroveň.

Tabulka 10 Analýza rizik (vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Úroveň rizika
R1	Technické problémy při zavádění online rezervačního systému	4	3
R2	Nedostatečná marketingová propagace	3	4
R3	Prvotní neochota zákazníků	2	4
R4	Zpoždění realizace projektu	5	2
R5	Uživatelsky nepřívětivý systém	2	3

Tabulka 10 blíže znázorňuje metodiku, pomocí níž byla určena pravděpodobnost výskytu rizika a jeho úroveň. Byla stanovena, pro oba pojmy, jednotná škála 1–5. Rozsah působení je tedy vymezen na velmi nízký, nízký, střední, vysoký a v neposlední řadě velmi vysoký.

Tabulka 11 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho úroveň (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu		Úroveň rizika	
Velmi nízká	1	Velmi nízká	1
Nízká	2	Nízká	2
Střední	3	Střední	3
Vysoká	4	Vysoká	4
Velmi vysoká	5	Velmi vysoká	5

Pro stanovená rizik byla dále vytvořena matice rizik, která je vyobrazena v tabulce 11. Jednotlivé barvy zasazené do matice rizik představují míru přijatelnosti rizika. Bílá barva vymezuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu rizika spolu s velmi nízkou úrovní rizika. Na druhé straně barva červená znázorňuje velmi vysokou pravděpodobnost výskytu spolu s velmi vysokou úrovní daného rizika.

Tabulka 12 Matice možných rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika				
	1	2	3	4	5
5		R4			
4			R1		
3				R2	
2			R5	R3	
1					

Ze vzniklé analýzy vyplývá, že za první závažnější riziko je považováno zpoždění realizace projektu. Časové prodlení v procesu implementace je však faktor, jež nebude mít přímý vliv na fungování online rezervačního systému. Obecně lze říci, že s možnou časovou prodlevou by projekt měl počítat. Existují totiž faktory, které zkoumaný podnik ovlivnit nemůže. Patří mezi ně především proměnlivost klimatu, díky které může dojít ke dřívějšímu odstartování zimní sezóny, či zpoždění nebo výpadek dodávky ze strany dodavatelů. Na stejné úrovni přijatelnosti rizika se pohybují i technické problémy při zavádění online rezervačního

systemu R1 a nedostatečná marketingová propagace R2. Obsahem podkapitoly 6.6., bylo představení časového harmonogramu, který zahrnuje testovací režim rezervačního systému a následné vyhodnocení tohoto režimu. Snahou režimu bude odstranit všechny možné technické problémy, které by při užívání systému mohly nastat. Vybraný dodavatel samozřejmě poskytuje zákaznickou podporu, pomocí níž by vzniklé nedostatky měly být odstraněny. V rámci projektu byly zvoleny hmotné propagační materiály, jimiž jsou letáky, plakáty a venkovní reklamní poutač umístěny v blízkosti provozovny. Další propagace bude probíhat na nově vzniklých webových stránkách a sociálních sítích Pneuservisu XYZ. Pokud by však byla propagační kampaň nedostatečná, mohlo by být využito reklamního spotu v místním rádiu či pronájmu billboardu.

Méně závažným rizikem je riziko R3 spojené s prvotní neochotou zákazníků využívat nový rezervační systém. Snaha o eliminaci rizika bude provedena prostřednictvím slevové promoce, která bude zákazníkům poskytovat 10 % na první online objednávku termínu provedou skrze nový rezervační systém. Sleva se bude vztahovat na všechny druhy poskytovaných služeb.

Nejméně závažné riziko představuje uživatelsky nepřívětivý systém R5. Existuje zde možnost, že online rezervační systém poskytovaný vybraným dodavatelem nebude pro pracovníky provozovny či zákazníky dostatečně přehledný a intuitivní. Zvolený dodavatel poskytuje FREE verzi, v rámci které bude uživatelská přívětivost odzkoušena. Proto je v tomto případě pravděpodobnost výskytu považována za nízkou.

## ZÁVĚR

Na začátku diplomové práce byl stanoven hlavní cíl, jehož naplnění se promítá v rámci celé diplomové práce. Ke splnění hlavního cíle byly definovány cíle vedlejší. Prvním vedlejším cílem bylo provedení průzkumu literárních zdrojů, jež byly vydány v nedávné době. Literární rešerše se zabývala PESTEL analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, BCG maticí, finanční analýzou a SWOT analýzou. Druhá část teoretické části se zabývala teoretickým pojetím projektu skrze naplánování marketingové kampaně, personálního zabezpečení i rizikové analýzy.

Tyto metody byly pojaty ryze prakticky v rámci situační analýzy. Výsledky všech nástrojů zmíněných výše poskytly výchozí informace pro zpracování projektu. Druhý vedlejší cíl byl nadefinován jako vytipování vhodného podniku, které bylo úspěšné a spolupráce byla více než vstřícná. Při zpracování finanční analýzy došlo k projevení limitů účetnictví, jež je vedeno vybraným pneuservisem. Z důvodu absence plnohodnotných výkazů došlo ke zpracování zkrácené verze finanční analýzy. Ovšem i ta byla pro potřeby této diplomové práce dostačující. Stejný problém nastal při vypracování BCG matice, jež nemá klasickou podobu, ale použité hodnoty vyplývají z interních materiálů vybraného podniku, jejichž relevantnost se nedá podložit. Ze SWOT analýzy vyplývá strategie S-O, jež by byla pro podnik prospěšná, ovšem z důvodu personálních problémů a kapacitních možností nedošlo k vytvoření projektu zaměřeného na zvýšení tržeb, ale byl vytvořen projekt zacílen na zlepšení zákaznických služeb a zvýšení celkového komfortu při objednání poskytovaných služeb.

Marketingový plán projektu byl vytyčen s použitím marketingového mixu 7P, zde by ovšem mohl být použit i marketingový mix 4C, jež se více orientuje na zákazníka a umožňuje lépe definovat potřeby a přání zákazníků, ovšem nespécializuje se primárně na oblast služeb. Z důvodu širšího pohledu a zahrnutí elementů, které jsou pro služby typické, byl zvolen marketingový mix 7P.

Posledním vedlejším cílem diplomové práce bylo podrobit projekt jednotlivým analýzám, a to nákladové, časové i rizikové. Tento cíl byl naplněn v posledních kapitolách práce. Časový harmonogram projektu mohl být zpracován v rámci programu MS Project, aby došlo k detailnějšímu plánování a větší přesnosti. Ovšem i zpracovaná časová analýza byla plnohodnotná pro implementaci projektu.

Při finální konzultaci projektu s majiteli vybraného podniku došlo k pozitivním ohlasům. Úplná implementace projektu by měla nastat v září tohoto roku, před zahájením zimní sezóny.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5620-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072613977.

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.

FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy: (učební text – teoretický základ, příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-236-8.

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka, 2022. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. Čtvrté vydání. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-76-7.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 9788027104345.

GREWAL, Dhruv a Michael LEVY, 2022. *Marketing. Eight edition*. New York: McGraw Hill, xliv, 686 s. ISBN 978-1-260-59759-2.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074006371.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199662470.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3722-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

OSTROM, Lee T. a WILHELMOSEN, Cheryl A., 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications. Second edition*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-48346-5.

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4822-5845-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788027120284.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

STŘÍTESKÝ, Václav, 2023. *Marketing management*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-897-9.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.



VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-624-2.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ABC TISKÁRNA, ©2023. *Košík*. Online. Dostupné z: <https://www.e-abctiskarna.cz/cart>. [cit. 2024-04-14].

AUTOWEEK, 2022. *Svět se vrací na veletrh Automechanika Frankfurt 2022*. Online. Dostupné z: <https://www.autoweeek.cz/svet-se-vraci-na-veletrh-automechanika-frankfurt-2022>. [cit. 2024-04-13].

BEZPEČNOST PRÁCE, 2015. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. Online. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>. [cit. 2024-04-13].

CONTINENTAL, ©2024. *Inteligentní pneumatiky – Jak se bude jezdit v budoucnosti?* Online. Dostupné z: <https://www.continental-tires.com/cz/cs/b2c/stories/intelligent-tires/>. [cit. 2024-04-13].

COVID-19 V PAMĚTI ČESKÉ SPOLEČNOSTI, 2024. *Pandemie COVID-19*. Online. Dostupné z: <http://covid.usd.cas.cz/pandemie-covid-19/>. [cit. 2024-04-13].

ČESKO. Zákon č. 361 ze dne 19. října 2000, o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Charakteristika kraje*. Online. 12.01.2024. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_kraje). [cit. 2024-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Počet seniorů v příštích desetiletích výrazně vzroste*. Online. 01.12.2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-senioru-v-pristich-desetiletich-vyrazne-vzroste>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Pohyb obyvatelstva - 1. – 3. čtvrtletí 2023*. Online. 21.03.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji v 1. čtvrtletí 2023*. Online. 12.06.2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/pohyb-obyvatelstva-ve-zlinskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2023*. Online. 31.10.2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Míra inflace v České republice v roce 2023*. Online. 16.01.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 1. 2024*. Online. 16.02.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-1-2024>. [cit. 2024-04-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2023*. Online. 05.03.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-13].

DATART, ©2024. *Košík*. Online. Dostupné z: <https://www.datart.cz/kosik>. [cit. 2024-04-14].

DOKUMENTACE BOZP, 2018. *BOZP a PO v autoservisu a autodílně. Povinnosti, požadavky, zásady a rizika*. Online. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/bozp-po-autoservis/>. [cit. 2024-04-13].

ELTMA, ©2023. *Společně vytváříme lepší svět*. Online. Dostupné z: <https://www.eltma.cz>. [cit. 2024-04-13].

ENVIGROUP, 2016. *Zpětný odběr pneumatik: povinnosti mají nejen výrobci či dovozci, ale i prodejci!* Online. Dostupné z: <https://www.envigroup.cz/zpetny-odberu-pneumatik-povinnosti-maji-nejen-vyrobcu-ci-dovozci-ale-i-prodejci.html>. [cit. 2024-04-13].

EUROELETRONICS, ©2024. *Košík*. Online. Dostupné z: <https://cz.euroelectronics.eu/products/stojan-pro-ipad-galaxy-tab-goclever-proti-kradezi-maclean-mc-646?variant=32903980351628>. [cit. 2024-04-14].

FEDIA, ©2012-2024. *Košík*. Online. Dostupné z: <https://www.fedia-print.cz/kosik/>. [cit. 2024-04-14].

HUNTER, ©2023. *The Growth of Difficult Tire and Wheel Fitments*. Online. Dostupné z: <https://www.hunter.com/cs/tiskove-centrum/industry-insights/difficult-tires--fitments/>. [cit. 2024-04-14].

IROZHLAS, 2024. *Obnova Ukrajiny přináší šance českým podnikatelům. Někteří i ve válečných podmínkách rozbíhají projekty*. Online. 21.2. 2024. Dostupné z:

[https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/obnova-ukrajiny-byznys-ceske-firmy-valka\\_2402212353\\_har](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/obnova-ukrajiny-byznys-ceske-firmy-valka_2402212353_har). [cit. 2024-04-13].

JORCON, ©2024. *Ekologie, odpady a životní prostředí*. Online. Dostupné z: <https://jorcon.cz/ekologie-a-odpady/>. [cit. 2024-04-13].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Lednová predikce MF: česká ekonomika již letos poroste a inflace se výrazně sníží*. Online. 25.1.2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024/lednova-predikce-mf-54105>. [cit. 2024-04-13].

MINISTERSTVO FINANČNÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *PŘEHLEDNĚ: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany*. Online. 13.2.2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-kttere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>. [cit. 2024-04-13].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024. *Minimální mzda*. Online. 20. 2. 2024. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2024-04-13].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2024. *PRO INFORMACI – Celkový počet podnikatelů, kteří ukončili živnost v roce 2023*. Online. 24.1.2024. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/aktualni-informace/pro-informaci\\_-celkovy-pocet-podnikatelu--kteri-ukoncili-zivnost-v-roce-2023--279399/](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/aktualni-informace/pro-informaci_-celkovy-pocet-podnikatelu--kteri-ukoncili-zivnost-v-roce-2023--279399/). [cit. 2024-04-13].

NEJVYŠŠÍ KONTROLNÍ ÚŘAD, 2020. *Členství ČR v mezinárodních organizacích*. Online. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/detail.php?id=11033>). [cit. 2024-04-13].

PNEUREVUE, 2020. *Auta jsou stále složitější, servisní technika nesmí zaostávat*. Online. Dostupné z: <http://www.pneurevue.cz/aktuality/obchod/auta-jsou-stale-slozitejsi-servisni-technika-nesmi-zaostavat.html>. [cit. 2024-04-13].

REENIO, ©2024. *Balíčky a ceny*. Online. Dostupné z: <https://reenio.cz/cs/balicky#PricingPlan>. [cit. 2024-04-14].

SANETRŇÍK, Petr, 2023. *Kolik stojí webové stránky v roce 2024*. Online. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-webove-stranky-v-roce-2024/>. [cit. 2024-04-14].

ŠÁMAL, Ondřej, 2024. *Počet osobních aut na 1000 obyvatel je v Česku vyšší než v Německu. Ale jsou stará*. Online. Dostupné z: <https://www.auto.cz/pocet-osobnich-aut-na-1000-obyvatel-je-v-cesku-vyssi-nez-v-nemecku-ale-jsou-stara-151317>. [cit. 2024-04-13].

TASY, ©2024. *Recyklace pneumatik*. Online. Dostupné z: <https://www.tasy.cz/recyklace-pneu>. [cit. 2024-04-13].

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2024. *Česko stále zaostává za průměrem EU, ukazuje Index vnímání korupce*. Online. 30. 01. 2024. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2023/>. [cit. 2024-04-13].

ZAČÁTEK PODNIKÁNÍ, 2022. *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti*. Online. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>. [cit. 2024-04-13].

### **Interní zdroje:**

*Interní zdroje Pneuservis XYZ*, 2022. Kroměříž.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle Fotra et al., 2017, s. 238).....	17
Obrázek 2 BCG matice (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2023, s. 143) .....	20
Obrázek 3 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Westwood, 2020, s. 48; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 143).....	23
Obrázek 4 SWOT matice (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019, s. 86).....	25
Obrázek 5 BCG matice pro vybrané služby (vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 6 Matice strategií (vlastní zpracování) .....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Otevírací doba pneuservisu XYZ v období sezón (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022) .....	42
Tabulka 2 Zkrácená otevírací doba pneuservisu XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022).....	42
Tabulka 3 Relativní tržní podíl Pneuservisu XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Podniku XYZ, 2022).....	56
Tabulka 4 BCG matice vybraných služeb Pneuservisu XYZ (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022) .....	57
Tabulka 5 Výsledky jednotlivých ukazatelů rentability (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pneuservisu XYZ, 2022) .....	60
Tabulka 6 Matice SWOT vybraného podniku (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 7 Výpočet matice SWOT (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 8 Vyčíslení nákladů (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 9 Časový harmonogram implementace (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 10 Analýza rizik (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 11 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho úroveň (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 12 Matice možných rizik (vlastní zpracování) .....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ceník rezervačního systému od společnosti Reenio

Příloha P II: Naceněný tablet od vybraného dodavatele

Příloha P III: Naceněná nabídka stojanu k příslušnému tabletu

Příloha P IV: Naceněný reklamní poutač

Příloha P V: Cenová nabídka propagačních materiálů od dodavatele Fedia



# PŘÍLOHA P I: CENÍK REZERVAČNÍHO SYSTÉMU OD SPOLEČNOSTI REENIO

	FREE	BUSINESS <small>DOPORUČUJEME</small>	PREMIUM
	ZDARMA a bez časového omezení můžete systémem vyzkoušet nebo ihned provozovat	Efektivní a ekonomický balíček vhodný pro většinu typů podnikání různého rozsahu	Vhodný pro rozsáhlé nasazení bez omezujících limitů a s možností provozu na vlastní doméně
	<b>ZDARMA</b>	<b>245,00 Kč</b> bez DPH / měsíc	<b>614,00 Kč</b> bez DPH / měsíc
bez časového omezení ⓘ	✓	✓	✓
<b>plnohodnotná</b> funkčnost rezervačního systému ⓘ	✓	✓	✓
počet zákazníků	NEOMEZENÝ	NEOMEZENÝ	NEOMEZENÝ
počet členů týmu	NEOMEZENÝ	NEOMEZENÝ	NEOMEZENÝ
počet rezervací za měsíc ⓘ	<b>50</b>	<b>1 000</b>	<b>20 000</b>
počet zdrojů (místa, služby, zaměstnanci)	<b>5 / 5 / 5</b>	<b>10 / 10 / 10</b>	NEOMEZENÝ
kredit měsíčně ZDARMA	✗	<b>80</b>	<b>150</b>
vícejazyčná rezervační stránka ⓘ	✗	✓	✓
responzivní web ⓘ	✓	✓	✓
e-mailové a SMS notifikace	✓	✓	✓
experty dat vč. SmartEmailing	✓	✓	✓
přednostní podpora	✗	✓	✓



# PŘÍLOHA P II: NACENĚNÝ TABLET OD VYBRANÉHO DODAVATELE

**DATAART** Zákaznická linka 225 991 000


[« Zpět do obchodu](#) Už jste u nás nakupovali?  
[Přihlaste se](#) a kontaktní údaje se vám předvyplní Pokračovat »

---

**Košík** Doprava a platba Doručovací údaje Shrnutí Odesláno

[Použít slevový kód](#) [Použít dárkovou kartu](#)

Cena celkem s DPH  
**3 990 Kč**



**Samsung Galaxy Tab A8 Wi-Fi 3 GB / 32 GB**

+  
-

**3 990 Kč / ks**  
Cena bez DPH (21%):  
3 298 Kč / ks ×

**Doporučené služby** [Zobrazit doporučené služby](#)

**Doporučené příslušenství** [Zobrazit doporučené příslušenství](#)


[Použít slevový kód](#) [Použít dárkovou kartu](#)

Cena celkem s DPH  
**3 990 Kč**

[« Zpět do obchodu](#) Pokračovat »

# PŘÍLOHA P III: NACENĚNÁ NABÍDKA STOJANU K PŘÍSLUŠNÉMU TABLETU


Jenom 347 Kč zbývá ke zvýhodněné dopravě

Kategorie Naše značky Všechny produkty Výprodej🔍 👤 🏠

---

## Košík

[Pokračovat v nákupu](#)


	Cena	Množství	Celkem
	1.652,00 Kč	1	1.652,00
<a href="#">ODSTRANIT</a>			

**Mezisoučet** **1.652,00 Kč**

Doprava, daně a slevy budou zobrazeny ve shrnutí.

SOUHLASÍM S [SMLUVNÍMI PODMÍNKAMI](#)

Nesouhlasím se zasláním dotazníku spokojenosti v rámci programu  
Ověřeno zákazníky, který pomáhá zlepšovat služby.

[AKTUALIZOVAT KOŠÍK](#)[SHRNUTÍ](#)

# PŘÍLOHA P IV: NACENĚNÝ REKLAMNÍ POUTAČ

Aktuální vytížení výroby: 75% Jak nakupovat? Online editor Tisková data & potisk O nás Váš účet

**ABC TISKÁRNA** info@abctiskarna.cz +420 381 284 500 Vyhledat 2 450 Kč

Nabídka pro: Ofset & digi tisk Velkoformát Obaly Reklamní předměty Textil Grafika Ostatní

1 Košík 2 Doprava a platba 3 Dodací údaje

**OVĚŘENO ZAKÁZKOU**

V případě objednávky více produktů naráz může dojít k **rozdělení do více zásilek**.

U reklamních předmětů **zkontrolujte dostupnost** vybrané varianty v tabulce dostupnosti u detailu produktu.

Pokud jste nahrávali data, **překontrolujte si nahraná tisková data** před odesláním objednávky.

Produkty	Množství	Cena/jedn.	Bez DPH	S DPH
<b>Reklamní áčko, venkovní poutače</b> Dostupnost: <input checked="" type="checkbox"/> Připraveni k výrobě Kód: P00064-2 Typ stojanu: Reklamní áčko hliníkové Formát: A1 (594 x 840 mm) Varianta stojanu: Včetně potisku (polep nebo plakát) Termín expedice: 09.04.2024 Metráž: 1 ks	1 kusů	2 450 Kč	2 450 Kč	2 964,50 Kč

4,9 \*\*\*\*\* Zákaznické recenze Google

Vý kupón Vložte svůj kód

# PŘÍLOHA P V: CENOVÁ NABÍDKA PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ OD DODAVATELE FEDIA

**fedio**  
print production

ÚVOD PRODUKTY SLUŽBY KONTAKTY

Přihlášení Registrace

**1 457.40 Kč**

VIZITKY LETÁKY BROŽURY PLAKÁTY DÁRKOVÉ POUKAZY, PF KALENDÁŘE VSTUPENKY

**Košík** Platba a doprava Dodací údaje Souhrn

<b>Plakáty</b> Velikost A2, Jednostranné barevný, Billboardový papír	10 ks	<b>537.40 Kč</b> ✖
<b>Letáky neskládané</b> A5, Barva 4/0, Křída lesk 135g bez laminace	500 ks	<b>920.00 Kč</b> ✖

Cena bez DPH: 1 204.46 Kč  
DPH (21%): 252.94 Kč  
**Cena celkem s DPH: 1 457.40 Kč**

K této objednávce získáváte dopravné ZDARMA!

Zpět k nákupu **Pokračovat**

Slevový kod:

Ověřit