

Projekt rozšíření aktivit daného subjektu s vlivem na zvýšení tržeb

Bc. Phuong Nam Nguyen



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Phuong Nam Nguyen
Osobní číslo: M23275
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt rozšíření aktivit daného subjektu s vlivem na zvýšení tržeb

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti ekonomické analýzy.

II. Praktická část

- Představte vybranou obchodní společnost, kompletní portfolio produktů, služeb a proveďte situační analýzu.
- Na základě zpracovaných analýz vyhodnotte výsledky.
- Vypracujte projektové řešení rozšíření aktivit daného podniku s vlivem na zvýšení jeho tržeb.
- Proveďte zhodnocení navrhovaného projektu za pomoci rizikové analýzy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HARNISH, Verne. *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't* ForbesBooks, 2022. ISBN 9780986019593.
MILLER, Donald. *Building a storybrand: clarify your message so customers will listen*. New York: HarperCollins Leadership, 2017. ISBN 978-1-4002-0183-9.
TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné;
- jsem při tvorbě této práce použil nástroj generativního modelu AI [ChatGPT; <https://chatgpt.com>] zejména za účelem jazykových korekcí, návrhů formulací a ověření struktury textu. Po použití tohoto nástroje jsem provedl kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na návrh projektu rozšíření podnikatelských aktivit společnosti WrapStyle Zlín, s.r.o. s cílem zvýšit její tržby a posílit konkurenceschopnost. V práci je prostřednictvím situační analýzy identifikována příležitost rozšíření portfolia služeb o programy pravidelné údržby vozidel a implementaci online rezervačního systému. Návrh projektu je doplněn ekonomickým hodnocením, plánem realizace a analýzou rizik. Práce přináší konkrétní řešení, které odpovídá aktuálním tržním trendům a potřebám zákazníků, přičemž důraz je kladen na efektivní využití stávajících kapacit a nízkonákladovou implementaci. Závěrem této práce je komplexní posouzení realizovatelnosti navrhovaného rozvoje z hlediska ekonomické efektivnosti a provozní udržitelnosti.

Klíčová slova: rozšíření služeb, mikropodnik, ekonomická analýza, situační analýza, expanze podniku, projektový plán

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the design of a business expansion project for WrapStyle Zlín, s.r.o., aimed at increasing the company's revenues and strengthening its competitive position. Through a situational analysis, the study identifies an opportunity to expand the service portfolio by introducing regular vehicle maintenance programs and implementing an online booking system. The proposed project includes an economic evaluation, an implementation plan, and a risk analysis. The thesis offers a concrete solution aligned with current market trends and customer needs, emphasizing the efficient use of existing resources and low-cost implementation. The conclusion presents a comprehensive assessment of the proposed expansion in terms of economic viability and operational sustainability.

Keywords: service expansion, microenterprise, economic analysis, situational analysis, business growth, project plan

Na tomto místě bych rád vyjádřil své upřímné poděkování paní prof. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a podnětné připomínky, které mi pomáhaly během celého procesu zpracování.

Mé poděkování patří také zaměstnancům společnosti WrapStyle Zlín, za ochotu, vstřícnost a poskytnutí důležitých informací, bez kterých by realizace této práce nebyla možná.

Na závěr bych chtěl poděkovat mé mamince Le Thi Nga, která mě neustále podporovala v každém mém kroku, věřila ve mne i v okamžicích, kdy jsem sám pochyboval, a byla mi oporou nejen při studiu, ale po celý život.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PODNIKÁNÍ V SEKTORU SLUŽEB	16
1.1 CHARAKTERISTICKÉ VLASTNOSTI SLUŽEB.....	16
1.2 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V SEKTORU SLUŽEB.....	18
2 EKONOMICKÁ ANALÝZA PRO ROZŠÍŘENÍ AKTIVIT PODNIKU	20
2.1 OBECNÉ VYMEZENÍ EKONOMICKÉ ANALÝZY PODNIKU	20
2.2 VYUŽITÍ EKONOMICKÉ ANALÝZY PŘI ROZHODOVÁNÍ O ROZŠÍŘENÍ AKTIVIT PODNIKU.....	21
2.3 METODY A NÁSTROJE EKONOMICKÉ ANALÝZY MALÉHO PODNIKU	22
2.3.1 Hodnocení finančního zdraví mikropodniku	23
2.3.2 Analýza nákladů a přínosů	24
2.3.3 Scénářová analýza (analýza scénářů).....	25
2.4 PLÁNOVÁNÍ EXPANZE A PREDIKCE TRŽEB.....	26
2.5 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK	28
3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY.....	30
3.1 UKAZATELE FINANČNÍHO ZDRAVÍ	30
3.1.1 Vývoj tržeb v čase	30
3.1.2 Likvidita	31
3.1.3 Obrat aktiv	31
3.1.4 Zadluženost	32
3.1.5 Rentabilita	32
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	33
3.2.1 Vývoj modelu a přínos pro strategické řízení	34
3.2.2 Aplikace v sektoru služeb	35
3.2.3 Aplikace v malých a středních podnicích	36
3.3 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	38
3.4 BCG MATICE.....	38
3.5 SWOT ANALÝZA	41
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	46
6 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	51
6.1 ZHODNOCENÍ VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI.....	51
6.1.1 Vývoj tržeb v čase	51
6.1.2 Likvidita	52

6.1.3	Obrat aktiv	52
6.1.4	Celková zadluženost.....	53
6.1.5	Ukazatelé rentability.....	53
6.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	55
6.2.1	Současné portfolio služeb a cílovou skupinu zákazníků	55
6.2.2	Identifikace a reakce na potřeby zákazníků	56
6.2.3	Vnímání trhu a konkurence	56
6.2.4	Potenciál pro rozšíření služeb.....	57
6.2.5	Organizační a provozní aspekty	57
6.3	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	58
6.3.1	Současná intenzita konkurence	58
6.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	59
6.3.3	Hrozba substitutů.....	59
6.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	60
6.3.5	Vyjednávací síla zákazníků	60
6.4	BCG MATICE	61
6.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZÁKAZNÍKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	64
6.5.1	Metodika, distribuce a sběr dat průzkumu	64
6.5.2	Analýza a interpretace dat	65
6.5.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	67
6.6	SWOT ANALÝZA.....	69
7	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	71
8	PROJEKTOVÝ PLÁN.....	73
8.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	73
8.2	POPIS NOVÝCH AKTIVIT	74
8.2.1	Zavedení programů údržby vozidel.....	75
8.2.2	Předplatné služeb.....	75
8.2.3	Online rezervační systém	76
8.3	PERSONÁLNÍ PLÁN.....	76
8.4	PROPAGACE PROJEKTU	78
8.5	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU	79
8.5.1	Mzdové náklady	79
8.5.2	Vybavení	79
8.5.3	Čistící prostředky	80
8.5.4	Webový rezervační portál	82
8.5.5	Kalkulace nákladů jednotlivých programů.....	82
8.5.6	Stanovení cen pro zákazníky	86
8.5.7	Odhad tržeb	88
8.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	89
8.7	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK.....	90
9	ZHODNOCENÍ PROJEKTU Z POHLEDU RIZIKOVÉ ANALÝZY	93

ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM TABULEK.....	100
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Podnikatelské prostředí v současné době je charakteristické rychlým vývojem, intenzivní konkurencí a proměnlivým chováním zákazníků. V takto dynamickém kontextu je pro podniky klíčové nejen udržet si svou pozici na trhu, ale aktivně usilovat o růst a posilování konkurenceschopnosti. Jednou z efektivních cest, jak tohoto cíle dosáhnout, je rozšiřování portfolia poskytovaných služeb, a to buď prostřednictvím inovací, nebo rozšířením stávajících činností. Rozšíření aktivit podniku přitom neslouží pouze k diverzifikaci příjmů, ale rovněž jako prostředek adaptace na aktuální potřeby trhu a zákaznických segmentů.

Růstové strategie zaměřené na rozšiřování služeb se ukazují jako zásadní zejména v sektoru malých a středních podniků, kde flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny představují konkurenční výhodu. V dnešním světě digitalizace a rostoucí automatizace navíc roste význam zákaznické zkušenosti, kvality poskytovaných služeb a efektivity interních procesů. Inovativní přístupy, schopnost rozpoznat tržní příležitosti a jejich včasné uchopení tak představují základní předpoklady dlouhodobého úspěchu každého podniku.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem projektu rozšíření aktivit konkrétního podnikatelského subjektu s důrazem na zvýšení jeho tržeb. Hlavním cílem je formulovat konkrétní návrh rozšíření aktivit vybrané společnosti, který bude vycházet ze situační analýzy podniku a bude reflektovat současné trendy a potřeby trhu.

Struktura práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část se věnuje přehledu odborné literatury v oblasti ekonomické analýzy a růstových strategií malých a středních podniků. Dále jsou zde představeny analytické nástroje, které budou využity v části praktické. Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní podnikatelský subjekt, u něhož je provedena situační analýza, identifikace příležitostí pro růst a návrh projektu rozšíření portfolia služeb.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozšíření portfolia služeb společnosti s důrazem na růst tržeb a posílení její konkurenceschopnosti. Návrh projektu vychází ze situační analýzy, která zahrnuje analýzu trhu a konkurence, identifikaci nových obchodních příležitostí a zjištění potřeb zákazníků. Návrh projektu zahrnuje ekonomické vyhodnocení expanze, strategický plán implementace a vyhodnocení možných rizik spojených s realizací projektu.

Vedlejším cílem práce je poskytnout teoretické i praktické poznatky týkající se strategického plánování v oblasti rozvoje podnikání.

Způsob sběru dat a práce s daty

Práce využívá kombinaci primárních a sekundárních dat ke komplexnímu posouzení expanze služeb společnosti.

Hlavní využití metody

- Analýza vybraných finančních ukazatelů – hodnocení finančních ukazatelů
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil – analýza vnějšího prostředí podniku.
- Polostrukturované rozhovory – sběr dat od manažerů a odborníků v oboru.
- Dotazníkové šetření – zjištění preferencí zákazníků.
- SWOT analýza – identifikace silných a slabých stránek firmy spolu s příležitostmi a hrozbami.

Časové období sběru dat

Sběr dat bude probíhat od ledna 2025 do dubna 2025, aby bylo možné získat aktuální a relevantní informace pro vypracování projektu rozšíření aktivit společnosti.

Zajištění validity výzkumu:

Pro zajištění validity výzkumu bude použita tzv. triangulace dat. Bude probíhat sběr sekundárních dat a získávání primárních dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů a následně ověření pomocí dotazníkovému šetření na vybraném vzorku respondentů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ V SEKTORU SLUŽEB

Sektor služeb představuje klíčovou součást moderní ekonomiky, která se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím činností, jež nejsou spojeny s výrobou hmotných statků. Jak uvádí Kotler, službu lze definovat jako „jakoukoli činnost nebo přínos, který jedna strana může nabídnout druhé, jež je z podstaty nehmotná a nezahrnuje převod vlastnictví“ (Kotler a Keller, 2016). Tento popis poukazuje na nehmotnou podstatu služeb a zdůrazňuje, že jejich výsledkem je užitek či zkušenost, nikoli hmotné zboží.

Služby se v ekonomické klasifikaci řadí do tzv. terciárního sektoru, který zahrnuje rozmanité oblasti od financí a dopravy přes zdravotnictví a vzdělávání až po osobní služby typu gastronomie, wellness nebo autoopravárenství. V praxi se navíc často setkáváme s prolínáním produktů a služeb, což vytváří tzv. kontinuum produkt–služba. Například prodej vozidla je obvykle doprovázen servisními službami nebo zárukou, zatímco u poradenské služby může být výstupem i tištěná zpráva či prezentace. Většina podnikatelských nabídek se tak nachází někde v rozmezí dvou pólů, a to čistě hmotných produktů a čistě nehmotných služeb (Grönroos, 2016).

1.1 Charakteristické vlastnosti služeb

Podnikání v oblasti služeb se od výroby hmotných produktů výrazně liší zejména svou povahou a specifickými rysy, které ovlivňují celý proces poskytování, řízení i vnímání služeb zákazníky. Odborná literatura tradičně uvádí pět základních charakteristik služeb, které představují určující faktory tohoto sektoru: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenitu, pomíjivost a nemožnost vlastnického převodu výsledku služby (Taušl Procházková a Jelínková, 2018). Každá z těchto vlastností přináší specifické výzvy, se kterými se musí podnikatelé ve službách efektivně vyrovnat.

Nehmotnost (intangibilita) znamená, že služby nejsou hmatatelné ani vizuálně představitelné před jejich spotřebou. Zákazník si nemůže předem „osahat“ kvalitu služby tak, jako je tomu u zboží. Například klient autoservisu dopředu nevidí výsledek opravy vozidla a musí důvěřovat odbornosti technika. Tato nehmotnost ztěžuje objektivní srovnání konkurenčních nabídek a zvyšuje vnímané riziko spojené s nákupem. Právě proto hrají ve službách důležitou roli značka, reference a reputace poskytovatele (Miller, 2017). Pro manažery to znamená nutnost posilovat důvěru skrze kvalitní komunikaci, hmotné doprovodné prvky služby (např. prostředí provozovny, vizuální identita personálu)

a poskytování záruk. Vhodné je rovněž zjednodušit složité služby do jasně formulovaných balíčků a podpořit zákazníky při rozhodování.

Neoddělitelnost (současnost produkce a spotřeby) spočívá v tom, že služba je vytvářena a konzumována současně, často za přítomnosti zákazníka. Typickým příkladem je kadeřnická služba nebo lékařská konzultace, kde výsledek závisí nejen na poskytovateli, ale i na interakci se zákazníkem. Klient se tak stává spolutvůrcem služby a jeho zapojení může ovlivnit kvalitu i spokojenost. Tato vlastnost klade nároky na komunikační dovednosti personálu a schopnost řídit zákaznickou zkušenost (Urbancová a Vrabcová, 2023). Zároveň omezuje možnosti škálování. lidská kapacita poskytovatele je omezená a každé poskytování služby vyžaduje časovou i osobní přítomnost.

Heterogenita (variabilita kvality) je dána tím, že služby jsou poskytovány lidmi, v konkrétním čase a prostředí. Každá interakce může mít odlišný průběh a výsledek. Příkladem je číšník, který může být ráno milý a večer unavený a zákazník může mít různá očekávání. Tato variabilita je přirozená, ale současně ohrožuje konzistentnost kvality. Firmy ve službách proto často zavádějí standardy chování, postupy a školení, aby výkyvy minimalizovaly. Přesto si mnoho podniků zakládá i na personalizaci neboli schopnosti přizpůsobit službu individuálním potřebám zákazníka, čímž přináší konkurenční výhodu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018). Důležité je však zajistit, aby základní kvalita zůstala stabilní a srozumitelná napříč celým zákaznickým spektrem.

Pomíjivost (neskladovatelnost) znamená, že služba nemůže být vyrobena do zásoby ani prodána později. Kapacita, která zůstane nevyužita. Příkladem může být prázdný hotelový pokoj nebo neobsazený termín kadeřníka, který představuje ztrátu, co nelze dodatečně nahradit. Z toho důvodu je řízení kapacit a poptávky v sektoru služeb mimořádně důležité. Používají se různé taktiky, jako jsou rezervační systémy, sezónní cenotvorba, slevy mimo špičku nebo naopak vyšší ceny při vysoké poptávce (Vochozka, 2020). Manažeři však musí najít rovnováhu mezi snahou o maximální vytížení a zachováním kvality služby, aby nedošlo ke zhoršení zákaznické zkušenosti.

Nemožnost vlastnictví souvisí s tím, že zákazník po využití služby nezískává žádný hmotný statek. Výsledkem je zkušenost, znalost, řešení problému nebo pohodlí, nikoli produkt. Například klient právní kanceláře obdrží radu, ale nevlastní nic fyzického; uživatel spolujízdy získá dopravu, nikoli automobil. To vytváří potřebu přenést hodnotu služby do hmatatelné formy například certifikátem, dokumentací, vizuálním výstupem nebo

jiným „důkazem“ jejího přínosu (Miller, 2017). Zákazník tak může lépe vnímat hodnotu a má vyšší tendenci se vrátit.

Tyto vlastnosti celkově způsobují, že řízení a marketing služeb vyžaduje odlišné přístupy než v oblasti výroby. Například kvalita služeb je mnohem více závislá na lidském faktoru, schopnostech a přístupu zaměstnanců, kteří službu poskytují. Lidské zdroje jsou proto pro úspěšné podnikání ve službách klíčovým prvkem a jejich efektivní řízení výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Podnikatelé ve službách musejí také aktivně pracovat se zpětnou vazbou od klientů, protože spokojenost zákazníků a jejich doporučení jsou pro získávání nové klientely zásadní. Celkově lze říci, že důvěra, pověst a vztahy se zákazníky tvoří ve službách hlavní pilíře konkurenční schopnosti, více než například u komoditních výrobků, kde rozhoduje spíše cena či technické parametry.

1.2 Specifika podnikání v sektoru služeb

Charakteristické rysy služeb se významně promítají do praktického řízení služebních podniků. Oproti výrobním firmám čelí poskytovatelé služeb řadě specifických výzev, ale zároveň i příležitostí, které lze shrnout do několika klíčových oblastí:

- Dominance lidského faktoru: Zaměstnanci jsou v sektoru služeb zásadním nositelem hodnoty. Jejich přístup, vystupování, odbornost i motivace přímo ovlivňují spokojenost klientů. Řízení lidských zdrojů tak nabývá strategického významu. Důležité je nejen správné výběrové řízení, ale i kontinuální školení, rozvoj a motivace zaměstnanců (Urbancová a Vrabcová, 2023).
- Důraz na vztahy se zákazníky: Ve službách má klient často přímý kontakt s poskytovatelem. Dlouhodobé vztahy, osobní přístup a loajalita jsou pro podniky klíčové. Zákazník, který je spokojen, se vrací a doporučuje službu dál, což má pozitivní dopad na příjmy i reputaci podniku. Moderní služby proto aktivně pracují s řízením zákaznické zkušenosti (Customer Experience Management) (Miller, 2017).
- Nízké bariéry vstupu, vysoké nároky na diferenciaci: V mnoha oborech služeb lze podnikání zahájit s nízkým vstupním kapitálem. To zvyšuje konkurenci. Úspěch je proto podmíněn schopností odlišit se, ať už kvalitou, specializací, inovací či značkou. Diferenciace se často opírá o jedinečný zážitek, který firma zákazníkům poskytuje (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

- **Obtížnější měření a kontrola kvality:** Kvalitu služby nelze vždy exaktně změřit. Subjektivní vnímání zákazníka má zásadní vliv na hodnocení výsledku. Firmy proto využívají standardizační manuály, systém zpětné vazby, průzkumy spokojenosti a tzv. mystery shopping. Klíčová je také schopnost rychle reagovat na stížnosti a zachovat vztah s klientem (Vochozka, 2020).
- **Potřeba flexibilního řízení kapacit:** Vzhledem k neskladovatelnosti musí firmy pružně řídit nabídku služeb v reálném čase. To vyžaduje důsledné plánování, monitoring poptávky a flexibilitu personálu. Efektivní řízení kapacit má zásadní vliv na ekonomiku provozu. Nevyužitá kapacita znamená ztrátu a přetížení snižuje kvalitu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).
- **Regulační rámec a odborné standardy:** Některé obory služeb jako zdravotnictví, právo nebo finance podléhají přísným regulatorním požadavkům. Podnikatelé musí plnit licenční podmínky, dodržovat normy kvality a přizpůsobovat se legislativním změnám. V jiných odvětvích regulace teprve vzniká (např. digitální platformy), čímž vytváří prostor pro inovace i právní nejistotu (Vochozka, 2020).

Z uvedeného vyplývá, že podnikání v sektoru služeb je dynamické, vysoce konkurenční a silně orientované na zákazníka. Úspěšné řízení těchto podniků vyžaduje nejen ekonomické znalosti, ale i schopnost pracovat s lidmi, vztahy, reputací a flexibilně reagovat na změny v poptávce i prostředí. V následující kapitole se proto zaměříme na strategické plánování v oblasti rozvoje služeb, které je klíčovým předpokladem pro dlouhodobou udržitelnost a růst.

2 EKONOMICKÁ ANALÝZA PRO ROZŠÍŘENÍ AKTIVIT PODNIKU

Ekonomická analýza podniku představuje klíčový nástroj při plánování strategického rozvoje firmy, zejména v souvislosti s expanzí podnikatelských aktivit za účelem zvýšení tržeb. Důkladné zhodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku spolu s analýzou trhu a rizik umožňuje managementu kvalifikovaně rozhodovat o investicích do rozšíření činnosti. Tato kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení ekonomické analýzy podniku a na nástroje a metody využívané v tomto procesu. Dále popisuje, jak lze výsledky ekonomické analýzy využít při rozhodování o expanzi podnikových aktivit včetně posuzování investiční efektivnosti a predikce budoucích tržeb a jakou roli hraje analýza rizik při zvažování těchto strategických kroků.

2.1 Obecné vymezení ekonomické analýzy podniku

Ekonomická analýza podniku je soubor metod sloužících k systematickému hodnocení finanční situace, výkonnosti a celkové ekonomické pozice podniku. Jejím prostřednictvím získává management klíčové informace o vnitřních i vnějších faktorech ovlivňujících podnik, což umožňuje identifikovat silné a slabé stránky a formulovat efektivní strategická rozhodnutí (Vochozka, 2020).

Základními složkami ekonomické analýzy jsou především finanční analýza, zahrnující hodnocení účetních výkazů pomocí ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analýza), která hodnotí návratnost plánovaných projektů, a benchmarking, jenž porovnává výkonnost podniku s konkurencí či nejlepší praxí v odvětví (Fotr et al., 2020).

Nedílnou součástí jsou i strategické analýzy, které se zaměřují na širší kontext podnikání. Mezi nejčastěji používané nástroje patří SWOT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto nástroje napomáhají porozumět konkurenčnímu prostředí a predikovat dopady strategických rozhodnutí na postavení podniku na trhu. (Benzaghta, 2021)

Kromě standardních přístupů se v praxi využívají i ad-hoc analýzy zaměřené na specifické problémy nebo příležitosti, například hodnocení investičních projektů, vývoj tržeb, analýza zákaznické základny či posouzení rizik. Všechny uvedené přístupy společně

poskytují komplexní obraz o stavu a vývoji podniku a slouží jako podklad pro plánování jeho dalšího směřování, včetně úvah o expanzi či inovacích (Farkačová, 2022).

2.2 Využití ekonomické analýzy při rozhodování o rozšíření aktivit podniku

Ekonomická analýza představuje soubor metod a nástrojů sloužících k hodnocení finančního zdraví podniku, efektivity jeho hospodaření a ekonomické udržitelnosti plánovaných aktivit. V podnikové praxi, zejména v sektoru malých podniků, je její význam nezastupitelný, neboť poskytuje objektivní podklady pro kvalifikované rozhodování (Růčková, 2021).

Z metodologického hlediska ekonomická analýza zahrnuje nejen analýzu finanční výkonnosti prostřednictvím ukazatelů, ale také širší zhodnocení nákladů, přínosů, rizik a dalších ekonomických faktorů vztahujících se k zamýšleným rozhodnutím. (Brigham a Houston, 2021). Tato analytická činnost tvoří integrální součást strategického i operativního řízení, přičemž u mikropodniků umožňuje doplnit intuitivní úsudek vedení systematickým zhodnocením ekonomické reality (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Správně provedená analýza umožňuje včas odhalit rizikové faktory jako klesající marže, narůstající zadlužení nebo zhoršující se likviditu. Identifikace silných a slabých stránek podniku vytváří základ pro další strategické úvahy (Fotr et al., 2020). Obzvláště u malých firem, kde často chybí interní finanční řízení a systém plánování, se absence analýzy může stát kritickým faktorem ohrožujícím kontinuitu podnikání. Jak uvádí Vochozka (2020), nedostatek finančního plánování je jedním z klíčových problémů sektoru MSP.

Ekonomická analýza v praxi pomáhá podnikatelům zhodnotit, zda jsou plánované kroky jako rozšíření služeb, přijetí nových zaměstnanců či pořízení zařízení ekonomicky udržitelné a přiměřené současnému finančnímu stavu. Například analýza vývoje nákladovosti a tržeb může ukázat nevyužitou kapacitu podniku, jejíž efektivní využití povede k vyšší rentabilitě, nebo naopak upozornit na hrozící problémy s likviditou (Scarborough, 2016).

Ekonomická analýza tedy funguje jako včasný diagnostický nástroj, který varuje před ekonomickými riziky a zároveň podporuje dlouhodobou konkurenceschopnost prostřednictvím informovaného rozhodování. Její význam v sektoru služeb spočívá

především v tom, že umožňuje nahrazení intuitivních odhadů racionálně podloženými strategiemi, a tím zvyšuje pravděpodobnost udržitelného růstu (Whittington et al., 2023).

2.3 Metody a nástroje ekonomické analýzy malého podniku

V podmínkách mikropodniků se ekonomická analýza opírá o sadu praktických metod, které umožňují hodnotit finanční stabilitu, efektivitu investičních rozhodnutí a potenciál budoucího růstu. Vzhledem k omezeným zdrojům a nižší organizační kapacitě těchto subjektů je kladen důraz na srozumitelnost, přehlednost a aplikovatelnost nástrojů v praxi (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Základním nástrojem je finanční analýza, jejímž cílem je zhodnotit minulou a současnou výkonnost podniku prostřednictvím ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Tyto ukazatele poskytují vedení přehled o finančním zdraví a slouží jako východisko pro další rozhodování (Atrill a McLaney, 2019).

Analýza nákladů a přínosů (CBA) umožňuje posoudit ekonomickou efektivnost plánovaných opatření a investic. V mikropodnicích se uplatňuje zejména při zvažování expanze, nákupu zařízení nebo zavedení nových služeb. Důležitá je především schopnost realisticky odhadnout náklady, očekávané přínosy a případná rizika (Brigham a Houston, 2021).

Benchmarking slouží k porovnání výkonnosti podniku s konkurenty nebo oborovými standardy. Pomáhá identifikovat mezery ve výkonnosti a inspiruje k přejímání osvědčených postupů (Fotr et al., 2020). U malých firem může jít například o srovnání marží, nákladovosti nebo růstu tržeb.

Scénářová analýza pak přináší pohled na možné varianty vývoje, a to za různých vnějších a vnitřních podmínek. V kontextu mikropodniků se často používá pro plánování investic, tvorbu krizových scénářů či simulaci dopadů změn poptávky (Farkačová, 2022).

Tyto metody nejsou izolované, ale vzájemně se doplňují a poskytují komplexní obraz o stavu podniku i očekávaném dopadu plánovaných změn. Zatímco finanční analýza reflektuje historickou výkonnost, CBA a scénářová analýza orientují pohled do budoucna, a benchmarking umožňuje zasazení podniku do širšího tržního kontextu. Celkově tyto nástroje podporují informované a odpovědné rozhodování, které je v sektoru mikropodniků klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a stability (Brigham a Houston, 2021).

2.3.1 Hodnocení finančního zdraví mikropodniku

Hodnocení ekonomického zdraví a výkonnosti podniku je klíčový nástroj ekonomické analýzy mikropodniku. Jedná se o systematický proces vyhodnocování účetních výkazů a výpočtu poměrových ukazatelů s cílem odhalit schopnost firmy generovat zisk, splácet závazky a udržet finanční stabilitu. Zvláště v prostředí mikropodniků má analýza ukazatelů finančního zdraví zásadní význam, neboť omezené rezervy a provozní flexibilita zvyšují zranitelnost vůči negativním výkyvům (Růčková, 2021).

V podmínkách malých firem bývá finanční analýza často komplikována zjednodušeným účetnictvím (např. daňovou evidencí), což může omezit dostupnost dat pro standardní ukazatele. Proto je vhodné přizpůsobit analytický přístup, kde větší důraz se klade na cash-flow a jednoduše interpretovatelné ukazatele. Jak upozorňuje Vochozka (2020), pro mikropodniky je rozhodující schopnost generovat hotovost, nikoli jen účetní zisk, protože likvidita často rozhoduje o přežití firmy.

Rentabilita

Ukazatele rentability slouží k vyhodnocení ziskovosti ve vztahu k dosaženým tržbám, investovanému kapitálu nebo aktivům. Nejčastěji používané jsou:

- Rentabilita tržeb (ROS) – podíl čistého zisku na tržbách; vyjadřuje efektivitu nákladového řízení a cenové politiky.
- Rentabilita aktiv (ROA) – měří efektivitu využití všech aktiv podniku při tvorbě zisku.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – informuje vlastníka o výnosnosti jeho investice do firmy (Atrill a McLaney, 2019).

Vysoké hodnoty těchto ukazatelů indikují dobré hospodaření, nízké hodnoty mohou signalizovat problémy s efektivitou, nákladovostí nebo nevhodnou strukturou výnosů.

Likvidita

Likvidita ukazuje, zda je podnik schopen včas hradit své krátkodobé závazky. Běžně se používají tři úrovně ukazatelů:

- Běžná likvidita (current ratio) – poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům.
- Rychlá likvidita (quick ratio) – obdobný ukazatel, ale očištěný o zásoby.

- Okamžitá likvidita (cash ratio) – nejprísnejší forma likvidity, zahrnující pouze nejlikvidnější aktiva.

Nízka likvidita signalizuje potenciální potíže s cash-flow, zatímco nadměrně vysoká může ukazovat na neefektivní využití kapitálu (Růčková, 2021).

Zadluženost

Zadluženost hodnotí míru využití cizích zdrojů financování:

- Celková míra zadlužení – podíl cizích zdrojů na aktivech.
- Ukazatel zadlužení vůči vlastnímu kapitálu – poměruje cizí a vlastní zdroje.
- Úrokové krytí (EBIT/úroky) – hodnotí schopnost firmy obsluhovat své dluhy.

I když určitá míra zadlužení může být výhodná (např. díky efektu finanční páky), nadměrné zadlužení zvyšuje riziko platební neschopnosti. Zvláště v mikropodnicích bývá zadlužení často vázáno na provozní financování (např. závazky vůči dodavatelům) a omezený přístup k dlouhodobým úvěrům (Scarborough, 2016).

Vzhledem k menšímu rozsahu činnosti a personální kapacitě bývá finanční řízení v mikropodnicích intuitivní a méně formalizované. Pravidelná analýza finančních ukazatelů však poskytuje objektivní pohled na vývoj podnikání a umožňuje včas reagovat na rizika jako jsou například pokles ziskovosti, zhoršení likvidity nebo rostoucí zadluženost (Vochozka, 2020). Doplnění kvantitativních ukazatelů o kvalitativní faktory, jako je stabilita zákaznické základny nebo schopnosti podnikatele, poskytuje komplexní obraz potřebný k odpovědnému rozhodování o rozvoji (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

2.3.2 Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů (CBA) představuje klíčový nástroj při rozhodování o strategických záměrech v mikropodnicích, jako je rozšíření služeb, investice do nových technologií či vstup na nový trh. Jde o systematický postup, jehož cílem je porovnat veškeré očekávané náklady s potenciálními přínosy daného projektu, a tím zhodnotit jeho ekonomickou opodstatněnost (Atrill a McLaney, 2019).

Na rozdíl od běžného finančního hodnocení zohledňuje CBA kromě přímých výnosů a nákladů i nepřímé efekty a externality. V kontextu mikropodniků, kde se rozhodování často opírá o intuici, představuje strukturovaná podoba CBA užitečný rámec, který pomáhá majiteli formulovat a kvantifikovat důsledky zamýšleného kroku (Fotr et al., 2020).

Typická CBA zahrnuje tři klíčové kroky:

1. Identifikaci nákladů – zahrnující jak jednorázové investice, tak provozní výdaje.
2. Stanovení přínosů – včetně dodatečných tržeb, růstu zisku a případných nefinančních přínosů s kvantifikovatelným dopadem.
3. Vyhodnocení čistého efektu – pomocí nástrojů jako čistá současná hodnota (NPV), doba návratnosti investice nebo poměr přínosů k nákladům.

Kladný rozdíl mezi přínosy a náklady indikuje ekonomickou efektivnost záměru. Pro malé podniky je přitom důležité pracovat i s variantními scénáři s pesimistickým a optimistickým vývojem, čímž se propojuje CBA se scénářovou analýzou (Vochozka, 2020).

Příklad z praxe může představovat mikropodnik v oblasti autooprav, který zvažuje rozšíření služeb o profesionální čištění vozidel. Pomocí CBA vyhodnotí náklady (nákup vybavení, spotřeba vody a chemie, pracovní síla) oproti očekávaným přínosům (růst tržeb, zvýšení zákaznické spokojenosti). Do úvahy je možné zahrnout i nepřímé efekty jako je například zvýšení frekvence návštěv stávajících klientů.

Ačkoliv je metoda CBA tradičně spojována s veřejným sektorem a hodnocením projektů v rámci dotačních schémat (např. programy EU), její přínos je zřejmý i v soukromém podnikání. Mikropodnikům poskytuje možnost zhodnotit ekonomickou návratnost investic ještě před vynaložením prostředků, a tím snižuje riziko chybných rozhodnutí (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

2.3.3 Scénářová analýza (analýza scénářů)

Scénářová analýza je nástroj strategického plánování, jehož cílem je modelovat různé varianty budoucího vývoje a jejich dopady na ekonomické výsledky podniku. Metoda spočívá ve formulaci několika alternativních scénářů (nejčastěji optimistického, realistického a pesimistického) s následným vyhodnocením, jak se v daných situacích promítnou klíčové finanční veličiny, jako jsou výnosy, náklady, cash flow či návratnost investice (Fotr et al., 2020).

Zejména mikropodniky ve službách, které se pohybují v proměnlivém tržním prostředí, těží z této metody při plánování expanze, investic nebo zavádění nových produktů. Pomocí scénářové analýzy lze například zhodnotit, jak by otevření nové pobočky ovlivnilo podnik v různých podmínkách poptávky. Pro každý scénář se sestaví očekávané finanční výsledky,

čímž podnik získá přehled o rizikových mezích záměru a připravenost reagovat na odchylky od původního plánu (Vochozka, 2020).

Scénářová analýza přispívá zejména v těchto oblastech:

- Identifikace rizik – analýza dopadů nepříznivých jevů, jako je pokles tržeb, růst nákladů nebo ztráta klíčového zákazníka.
- Citlivostní testování – zjištění, jak citlivý je výsledek projektu na změny vstupních parametrů.
- Zvýšení připravenosti – podnik má předem promyšlené reakce na negativní i pozitivní vývoj, což zvyšuje jeho flexibilitu a odolnost.

Přestože v korporátní praxi bývají scénáře často doplněny o kvantifikaci pravděpodobnosti jejich výskytu, v podmínkách mikropodniků plní tato metoda spíše funkci kvalitativního myšlenkového cvičení. Přesto poskytuje cenný rámec pro kritické zhodnocení plánů a omezuje jednostranné spoléhání na „plán A“ (Farkačová, 2022).

Důležitou přidanou hodnotou scénářové analýzy je její propojení s dalšími nástroji ekonomického rozhodování. Primárně se propojuje s analýzou nákladů a přínosů, v jejímž rámci mohou jednotlivé scénáře sloužit k odhadu možných variant návratnosti investice (Vochozka, 2020).

2.4 Plánování expanze a predikce tržeb

Expanze podniku představuje významný strategický krok, jehož realizace vyžaduje důkladnou přípravu a analýzu. V prostředí mikropodniků poskytujících služby může mít expanze různou podobu například rozšíření nabídky služeb, vstup na nový geografický trh, navýšení provozní kapacity či navázání nové formy spolupráce. Všechny tyto formy spojuje potřeba alokace zdrojů a zvýšené míry podnikatelského rizika, přičemž motivací je obvykle očekávaný růst tržeb a ziskovosti (Fotr et al., 2020).

Proces plánování expanze by měl probíhat systematicky a zahrnovat následující kroky:

1. Analýzu současné situace podniku,
2. Analýzu trhu a identifikaci příležitostí,
3. Stanovení cílů expanze,
4. Volbu expanzní strategie,

5. Zpracování realizačního plánu.

K podpoře rozhodování lze využít nástroje strategické analýzy, jako je SWOT analýza Porterova analýza pěti sil nebo BCG matice. Tyto přístupy umožňují identifikovat silné a slabé stránky podniku, konkurenční tlaky a růstový potenciál jednotlivých služeb (Benzaghta, 2021).

Zásadní roli při plánování expanze hraje analýza finančního zdraví podniku (Růčková, 2021) a následná analýza nákladů a přínosů doplněná o scénářové modelování (Fotr et al., 2020). Malý podnik musí realisticky posoudit, zda disponuje potřebnými zdroji (např. kapitálem, personální kapacitou a know-how) a zda existuje dostatečná tržní poptávka, která by plánované rozšíření absorbovala.

Součástí strategického plánování zahrnuje i harmonogram realizace, alokace odpovědností a plán řízení jednotlivých aktivit. Projektové řízení expanze je nezbytné i v malých firmách, aby byla zajištěna koordinace marketingových, provozních a personálních opatření (Farkačová, 2022). Kvalita plánování má přímý dopad na úspěšnost expanze. Dobře připravený projekt minimalizuje riziko selhání a zajišťuje efektivní využití zdrojů.

Predikce tržeb

Klíčovým úkolem při plánování expanze je odhad vývoje budoucích tržeb a zisku, který slouží jako základ pro finanční rozhodování. Predikce tržeb v mikropodniku obvykle kombinuje historická data (např. vývoj tržeb, růstová dynamika) s informacemi z průzkumu trhu (např. odhad počtu potenciálních zákazníků, cenová hladina) (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Pro predikci lze využít modelový přístup:

- odhad počtu nových zákazníků za měsíc,
- průměrná útrata na zákazníka,
- doba, po kterou bude nabízená služba růst v povědomí trhu.

Vzhledem k nejistotě těchto předpokladů se doporučuje vytvářet scénáře vývoje tržeb (optimistické, realistické i pesimistické) a provádět analýzu citlivosti (Fotr et al., 2020).

Finanční plán by měl obsahovat projekci výkazu zisků a ztrát, cashflow a rozvahy alespoň na období 2–3 let. Kritickým prvkem je zejména plán peněžních toků, který

umožňuje posoudit, zda bude firma schopna financovat provoz v období po investici. Podcenění vedlejších nákladových efektů, jako je vyšší potřeba pracovního kapitálu, zvýšené režijní náklady či náklady na marketing, může ohrozit celkovou návratnost expanze (Atrill a McLaney, 2019).

Jak uvádí Gronroos (2016), řada malých firem nepracuje s finančním plánem a přehlíží predikci cash flow, čímž se zvyšuje riziko neúspěchu. Finanční modely je proto třeba nejen sestavit, ale průběžně aktualizovat podle reálného vývoje. Důležitá není jen přesnost odhadu, ale především uvědomění si výchozích předpokladů. Ty tvoří základ pro pozdější srovnání plánu s realitou a interpretaci případných odchylek. Predikce tržeb tak slouží jako navigační nástroj. Pomáhá stanovit očekávání, řídit alokaci zdrojů a definovat milníky úspěchu. Ve spojení s kvalitní přípravou a systematickým řízením se predikce stává klíčovým prvkem úspěšné expanze.

2.5 Analýza a řízení rizik

Podnikatelská činnost je neoddělitelně spojena s rizikem, přičemž mikropodniky bývají vůči jeho dopadům obzvláště zranitelné. Riziko lze obecně chápat jako možnost odchylky skutečného vývoje od očekávání, přičemž v podnikové praxi je zpravidla vnímáno jako potenciál negativního vývoje či ztráty (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Specifikem malých firem je koncentrace závislosti na omezeném počtu klíčových faktorů například ztráta významného zákazníka, výpadek zkušeného pracovníka nebo porucha klíčového zařízení mohou ohrozit provozní kontinuitu podniku. Z tohoto důvodu je nezbytné provést systematickou identifikaci rizik, která může vycházet například z výstupů SWOT analýzy, především její části zaměřené na hrozby (Benzaghta, 2021).

Rizika lze rozdělit na:

- Externí (makroekonomické, legislativní, tržní) – např. recese, vstup konkurenta, růst cen vstupů.
- Interní (provozní, personální, technická) – např. poruchy zařízení, odchod klíčového zaměstnance, finanční nesolventnost.

Pro přehlednost a efektivní řízení je vhodné rizika dále klasifikovat podle typu (např. finanční, provozní, personální, tržní) a sledovat jejich možné dopady na podnikání (Fotr et al., 2020).

Po identifikaci následuje fáze hodnocení rizik, tedy stanovení jejich pravděpodobnosti a potenciálního dopadu. K tomuto účelu se často využívá tzv. riziková matice, která pomáhá vizuálně odlišit klíčová rizika (vysoká pravděpodobnost a vysoký dopad) od méně závažných hrozeb (Brigham a Houston, 2021). Tím je možné stanovit priority řízení. V praxi se při řízení rizik uplatňují čtyři základní strategie:

- Vyhnutí se riziku – eliminace činností s nepřijatelnou mírou rizika.
- Snížení rizika – implementace preventivních opatření (např. školení, údržba, diverzifikace zákazníků).
- Přenesení rizika – využití nástrojů jako pojištění nebo outsourcing.
- Akceptace rizika – vědomé přijetí rizika, pokud je jeho řízení nákladnější než případná škoda (Srpová, 2020).

V prostředí mikropodniků je řízení rizik často intuitivní a založené na zkušenosti vlastníka. Přesto je vhodné, aby i malé firmy měly připravené kontingenční plány pro klíčová rizika. Například v případě obavy z nárůstu nákladů v důsledku expanze je nezbytné mít k dispozici podrobný rozpočet s rezervou, nebo plán školení, pokud hrozí neochota zaměstnanců přijmout nové procesy (Farkačová, 2022).

Monitorování rizik je rovněž součástí efektivního řízení. Signály jako zhoršující se likvidita nebo rostoucí zadluženost představují varování, která by měla spustit korekční opatření (Atrill a McLaney, 2019).

Díky své organizační jednoduchosti a flexibilitě mohou mikropodniky reagovat na hrozby rychleji než velké firmy. Klíčem je však proaktivní přístup. Včasná identifikace, realistické hodnocení a implementace adekvátních opatření zvyšují odolnost firmy vůči externím šokům a podporují její dlouhodobou udržitelnost (Whittington et al., 2023).

3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

V této kapitole jsou uvedeny a konkrétně popsány metody použité při tvorbě analýz v praktické části. Pozornost je zaměřena na teoretický popis Ukazatelů finančního zdraví, Porterovy analýzy pěti sil, BCG matici a SWOT analýzy.

3.1 Ukazatele finančního zdraví

Hodnocení finančního zdraví představuje klíčový nástroj pro zjištění výkonnosti, stability a dlouhodobé životaschopnosti podniku. Tento proces je zvláště významný u malých a středních podniků (MSP), kde je finanční řízení často silně propojeno s každodenním provozem firmy a rozhodovacími kompetencemi vlastníků. Hodnocení finančních ukazatelů umožňuje odhalit slabá místa, identifikovat příležitosti k růstu a učinit kvalifikovaná rozhodnutí v souvislosti s případnou expanzí podnikatelských aktivit (Vochozka, 2020).

Základním nástrojem této analýzy je interpretace poměrových ukazatelů, které vycházejí z údajů účetních výkazů. Tyto ukazatele poskytují kvantitativní měřítka výkonnosti podniku a lze je členit do několika skupin: likvidita, zadluženost, rentabilita, ziskovost a aktivita. Vzhledem ke specifikům mikropodniků je nutné přizpůsobit metodiku jejich interpretace. Menší podniky často nevedou detailní členění aktiv a pasiv, a proto je třeba pracovat s dostupnými souhrnnými daty (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

3.1.1 Vývoj tržeb v čase

Jedním z prvotních indikátorů finanční vitality podniku je vývoj jeho tržeb v čase. Tento ukazatel neslouží pouze jako základ pro výpočet dalších metrik, ale je samostatným signálem o schopnosti firmy dlouhodobě růst a adaptovat se na podmínky trhu. Stabilní či rostoucí tržby indikují, že firma úspěšně prodává své produkty nebo služby a má potenciál pro expanzi. Naopak pokles tržeb může znamenat ztrátu zákaznické základny, neschopnost reagovat na změny poptávky nebo rostoucí konkurenční tlak.

V kontextu plánovaného rozšíření služeb je analýza tržeb zásadní, neboť umožňuje odhadnout budoucí příjmy a ověřit udržitelnost rozvojových aktivit. Trendová analýza přitom nabízí důležité vhledy například zda tržby rostou lineárně, sezónně nebo skokově po zavedení nové služby (Vochozka, 2020).

3.1.2 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostat svým krátkodobým závazkům, tedy přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky ve vhodném čase a rozsahu. Jedná se o ukazatel zásadního významu, zejména u menších firem, kde finanční rezerva bývá omezená a výpadek příjmů může rychle vést k problémům se solventností.

Likviditu je možné rozdělit na tři základní stupně:

- Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) zahrnuje pouze nejlikvidnější aktiva (peníze v hotovosti a na bankovních účtech) a porovnává je s krátkodobými závazky. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9–1,1, přičemž česká praxe někdy připouští hodnoty již od 0,2 (Růčková, 2021).
- Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) je méně přísná a do výpočtu zahrnuje oběžná aktiva kromě zásob, což lépe reflektuje schopnost firmy plnit závazky bez nutnosti likvidace zásob.
- Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) ukazuje celkovou schopnost pokrýt krátkodobé závazky pomocí všech oběžných aktiv. Ideální hodnota se pohybuje mezi 1,5 až 2,5 (Vochozka, 2020).

Nízké hodnoty těchto ukazatelů signalizují riziko platební neschopnosti, zatímco příliš vysoké mohou poukazovat na neefektivní využití prostředků (např. nadměrnou držbu hotovosti).

3.1.3 Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svůj majetek k tvorbě tržeb. Je obzvláště významný u podniků, které plánují růst, kde rychlý obrat znamená, že podnik dokáže generovat vyšší výnosy bez nutnosti úměrného růstu aktiv, což je příznivé z hlediska kapitálové efektivity.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Vyšší hodnota značí vyšší efektivitu a schopnost hospodařit s dostupným majetkem. Nízký obrat aktiv naopak ukazuje na nevyužitý potenciál nebo neefektivní řízení prostředků (Vochozka, 2020).

3.1.4 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti poskytují pohled na strukturu financování podniku a jeho závislost na cizím kapitálu. Zásadní ukazatel je celková míra zadlužení, která udává podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Vysoká zadluženost může zvyšovat finanční riziko podniku a snižovat jeho schopnost získat nové financování, naopak přiměřená míra dluhu může podpořit růst prostřednictvím tzv. finanční páky (Růčková, 2021).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \times 100$$

3.1.5 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost představuje jeden z nejdůležitějších ukazatelů efektivity podnikání. Měří schopnost podniku generovat zisk vzhledem k investovanému kapitálu nebo použitým aktivům.

Mezi hlavní ukazatele patří:

- ROE (Return on Equity): $ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$
- ROA (Return on Assets): $ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$
- ROS (Return on Sales): $ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100$

Tyto ukazatele umožňují podnikateli zhodnotit, jak efektivně je využíván kapitál vložený vlastníky a celkový majetek společnosti (Atrill & McLaney, 2019). V kontextu expanze je žádoucí, aby podnik generoval stabilní a udržitelný zisk, který může reinvestovat do rozšíření činností.

Jak upozorňuje Harnish (2022), firmy usilující o růst musí dbát nejen na zvyšování tržeb, ale především na udržitelnou finanční strukturu, která bude rozvoj dlouhodobě podporovat. To vyžaduje nejen sledování jednotlivých ukazatelů, ale i jejich vzájemnou provázanost a trendovou analýzu v čase. Pouze tak lze identifikovat klíčové bariéry i příležitosti pro expanzi mikropodniku.

Důležité je, že analýza finančního zdraví mikropodniků by se neměla opírat pouze o kvantitativní údaje. Vzhledem k neformální povaze mnoha takových podniků je třeba do hodnotícího procesu zahrnout také kvalitativní aspekty například zkušenosti majitelů, tržní podmínky a místní ekonomické faktory (Scarborough, 2016). Hybridní přístup, který

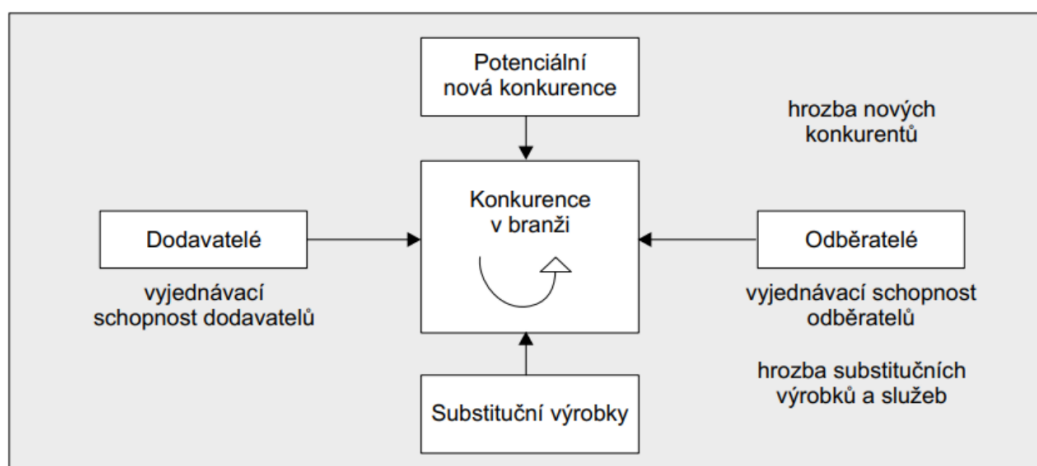
kombinuje finanční ukazatele s narativní analýzou, tak může poskytnout ucelenější pochopení finančního zdraví podniku.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil vychází z principů mikroekonomie a průmyslové ekonomiky, kde stojí na myšlence, že struktura odvětví určuje intenzitu konkurenčního boje a tím i dlouhodobou ziskovost firem v daném odvětví.

Jádrem modelu je strukturální analýza odvětví: identifikuje pět klíčových konkurenčních sil, které společně ovlivňují atraktivnost odvětví z hlediska potenciálu zisku. Těmito silami jsou:

- rivalita mezi současnými konkurenty v odvětví,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitučních výrobků či služeb,
- vyjednávací síla zákazníků a
- vyjednávací síla dodavatelů. (Karlíček a kol., 2018)



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil

(zdroj: Jakubíková a Janeček, 2023)

Podnik nesmí v konkurenčním prostředí věnovat pozornost pouze přímým konkurentům, ale i dalším silám, jako jsou chování dodavatelů, odběratelů, potenciálních nových hráčů na trhu a existence náhradních produktů. Porter sám považuje svůj model pěti sil za primární a intenzivně používaný nástroj pro analýzu odvětvového prostředí libovolné společnosti bez ohledu na odvětví či trh, na kterém působí. Model tedy poskytuje manažerům systematický

rámec pro pochopení struktury odvětví a konkurenčních tlaků v něm působících. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020).

Konkurenční síly v Porterově pojetí určují, jak silný tlak je vyvíjen na firmy v odvětví a jaké jsou možnosti dosažení nadprůměrných zisků. Pokud jsou všechny síly silné (např. intenzivní rivalita, snadný vstup nových firem, silní dodavatelé i odběratelé a dostupné substituty), odvětví bude pravděpodobně málo ziskové, protože žádná firma nezíská výraznější konkurenční výhodu. Naopak, pokud jsou některé síly slabé (např. vysoké bariéry vstupu či malá vyjednávací síla odběratelů), existuje větší prostor pro dosažení nadprůměrných zisků. Porterova analýza tak pomáhá odvodit celkovou atraktivnost odvětví z hlediska dlouhodobé ziskovosti. Čím slabší je kolektivní působení těchto konkurenčních sil, tím atraktivnější (výnosnější) odvětví zpravidla je. Model pěti sil je často využíván k posouzení, zda vstoupit do odvětví či z něj odejít, případně k určení, na které oblasti se zaměřit pro zlepšení postavení firmy v daném konkurenčním prostředí. (Kotler a Keller, 2016)

3.2.1 Vývoj modelu a přínos pro strategické řízení

Porterův koncept pěti konkurenčních sil, představený v roce 1979, se etabloval jako jeden z klíčových nástrojů strategické analýzy v rámci podnikové ekonomiky. Jeho zásadní přínos spočívá v přesměrování pozornosti strategického řízení od vnitřních aspektů podniku směrem k systematickému zkoumání konkurenčního prostředí. Tím položil základy takzvané „školy pozicování“, která považuje výběr vhodného odvětví a strategické pozice v něm za hlavní determinant úspěchu podniku (Whittington et al., 2023). Analýza pěti sil se díky své přehlednosti a praktické aplikovatelnosti stala běžnou součástí nejen akademických textů, ale i každodenní manažerské praxe.

Od svého vzniku zůstává rámec v jádru beze změny. Porter v roce 2008 opětovně potvrdil jeho validitu v souvislosti s analýzou odvětví, přestože způsob jeho interpretace a využití prošel vývojem. Ve druhé polovině 20. století se k vnějšímu přístupu přidružil také tzv. zdrojově orientovaný pohled (Resource-Based View), který zdůrazňuje vnitřní schopnosti a jedinečné zdroje firmy jako klíčové faktory udržitelné konkurenční výhody. Tento směr doplnil Porterův model o nový analytický rozměr a v současné strategické praxi je běžné obě perspektivy kombinovat. Vnější prostředí analyzovat prostřednictvím Porterovy metodiky a vnitřní silné stránky podniku pomocí modelu VRIO nebo VRIN (Isabelle et al., 2020).

Porterova struktura pěti sil nabízí manažerům návodný přístup k porozumění komplexnímu charakteru konkurenčního boje v daném odvětví. Poskytuje rámec pro rozpoznání hybných sil, které ovlivňují tržní atraktivitu a potenciální ziskovost například intenzitu rivality mezi stávajícími hráči, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, hrozbu substitutů či nebezpečí vstupu nových konkurentů. Tato struktura pomáhá identifikovat, proč některá odvětví vykazují dlouhodobě vyšší rentabilitu než jiná, a umožňuje strategicky reagovat na jednotlivé vlivy prostředí (Fotr et al., 2020).

Zároveň Porterova metoda přinesla do strategického řízení větší míru analytické přesnosti než předchozí obecnější přístupy, jako byla SWOT analýza. Zatímco SWOT zachycuje silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami, Porterova analýza umožňuje kvantifikovat konkrétní tržní síly a posoudit jejich intenzitu a vliv na postavení firmy. Manažeři se tak lépe orientují v dynamice konkurenčního prostředí a mohou přesněji formulovat odpovídající strategie (Lumbanraja et al., 2019).

I když samotný autor model dále významně neupravoval, jiní badatelé přicházeli s návrhy na jeho rozšíření. Tyto iniciativy však nenarušují základní strukturu modelu, ale spíše reflektují potřebu jeho adaptace na měnící se podmínky například rostoucí význam technologických inovací, globalizace nebo regulatorního rámce v některých odvětvích. V tomto směru je model pěti sil považován za otevřený nástroj, který může být doplněn o nové faktory podle specifik daného trhu (Pangarkar, 2024).

Celkově lze uzavřít, že Porterova analýza pěti sil se stala významným milníkem ve vývoji strategického managementu. I po více než čtyřech dekáдах od svého vzniku zůstává široce uznávaným a prakticky využitelným rámcem pro odvětvovou analýzu, který manažerům poskytuje strukturované a systematické porozumění konkurenčnímu prostředí a jeho proměnlivosti.

3.2.2 Aplikace v sektoru služeb

Porterova analýza pěti konkurenčních sil nachází uplatnění nejen v průmyslových odvětvích, ale i v oblasti služeb, ačkoliv její aplikace zde vyžaduje určitá specifická přizpůsobení. Služby se totiž vyznačují nižšími vstupními bariérami, zejména v oblastech digitálních služeb, kde je vstup na trh méně kapitálově náročný. To zvyšuje intenzitu konkurence, neboť nové subjekty mohou vstoupit relativně snadno. Na druhou stranu, v regulovaných oblastech, jako jsou například energetické služby nebo telekomunikace, mohou vysoké fixní náklady a právní omezení vytvářet významné překážky vstupu (Jaradat et al., 2016).

Současný výzkum potvrzuje, že i navzdory dynamice sektoru služeb lze Porterův rámec efektivně využít pro strategické plánování. Pět sil představuje strukturovaný přístup k analýze konkurenčního prostředí, který umožňuje identifikovat faktory ovlivňující postavení podniku na trhu. Jak ukázala případová studie v potravinářství (Jaradat et al., 2016), analýza jednotlivých sil napomáhá tvorbě strategií zaměřených na posílení konkurenčních výhod, a tím i dlouhodobé udržitelnosti podniků.

Dalken (2016) ve své práci upozorňuje, že přestože model zůstává i dnes relevantním nástrojem, jeho rigidita může být překážkou při hodnocení prostředí s výrazným technologickým posunem. Informační technologie zásadně mění strukturu trhů, čímž mohou oslabit vysvětlující schopnost klasických pěti sil. Pokud má být model plně využit v dnešním prostředí, je třeba jej flexibilně doplnit o další dimenze odpovídající specifickým výzvám digitální ekonomiky. Tento požadavek na rozšíření rámce zdůrazňuje nutnost reflektovat proměnlivost současného podnikatelského prostředí. V některých sektorech, zejména v oblasti informačních technologií, globalizace a digitalizace významně ovlivňují chování trhu. Například rozvoj cloudových platforem či vznik nových softwarových ekosystémů může zásadně narušit tradiční konkurenční vztahy tím, že nahrazuje zavedené produkty novými, inovativními řešeními.

Studie publikovaná v *Technology Innovation Management Review* (2020) navrhuje modernizaci Porterova modelu přidáním čtyř nových sil, které lépe postihují charakteristiky 21. století: míru inovativnosti hráčů v odvětví, úroveň expozice vůči globalizačním tlakům, stupeň digitalizace a význam regulatorního prostředí. Tato rozšíření reflektují skutečnost, že tradiční rámec nemusí sám o sobě dostatečně postihovat všechny podstatné faktory ovlivňující konkurenceschopnost zejména v dynamických, znalostně orientovaných sektorech.

Navzdory těmto rozšířením a výhradám však zůstává základní struktura Porterova modelu funkční. Podniky stále potřebují analyzovat pět hlavních sil odběratele, dodavatele, nové konkurenty, substituty a konkurenci v odvětví, aby mohly formulovat strategii odpovídající jejich postavení. V rychle se měnících odvětvích je však nezbytné obohatit tento přístup o kontextové faktory, jež mají na podnikatelské prostředí čím dál větší dopad.

3.2.3 Aplikace v malých a středních podnicích

Ačkoli bývá Porterova analýza pěti konkurenčních sil běžně spojována s aplikací v korporacích a větších podnicích, její využitelnost je plně relevantní i v segmentu malých

a středních podniků (MSP). Také tyto podniky čelí tlaku konkurenčních sil, a přestože jejich organizační kapacity či úroveň strategického řízení bývají omezené, rámec pěti sil jim může nabídnout cenné vodítko pro porozumění jejich tržnímu postavení. Problém však často spočívá v nízké míře systematizace. Malé firmy obvykle nevytvářejí formální strategické analýzy, a proto rámec aplikují spíše intuitivně nebo vůbec (Lumbanraja et al., 2019).

Empirické poznatky z posledních let naznačují, že ačkoli si malé podniky uvědomují vliv okolního prostředí, často chybí formalizované procesy, jak tyto vlivy kvantifikovat a promítnout do konkrétních strategických rozhodnutí. Lumbanraja a kol. (2019) na základě výzkumu 300 MSP uvádějí, že firmy sice vnímají konkurenci, sílu odběratelů či riziko substitutů, ale většinou jim schází nástroje, jak tyto síly strukturovaně analyzovat. To v praxi znamená, že potenciál modelu pěti sil zůstává v segmentu MSP z velké části nevyužitý.

Přestože malé podniky mohou mít omezený přístup k odbornému poradenství, Porterův rámec jim umožňuje lépe chápat klíčové faktory, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost. Například mohou analyzovat, zda pro ně největší hrozbu představuje příchod nového hráče na trh (např. otevření konkurence ve stejné lokalitě), sílící tlak odběratelů na snížení cen, nebo rozšiřující se nabídka náhradních produktů či služeb. Současně mohou pomocí tohoto nástroje identifikovat oblasti strategické výhody například schopnost oslovit specifický segment zákazníků, silné lokální vztahy nebo unikátní přidanou hodnotu, kterou konkurence nenabízí (Dalken, 2016).

Význam analýzy pěti sil u malých podniků tedy nespočívá pouze v predikci vývoje konkurenčního prostředí, ale zejména v rozvoji strategického uvědomění. Malý podnik se stává aktivním subjektem v širším konkurenčním systému, který je možné analyzovat, interpretovat a přetavit do strategického jednání. Jak uvádí Dalken (2016), rámec pěti sil poskytuje MSP přehledný a ucelený pohled na klíčové síly, které formují jejich podnikatelské prostředí, a to i přes jejich omezené zdroje.

Aby však mohly malé firmy plně využít analytický potenciál modelu, je často nezbytné doplnit jeho aplikaci o externí podporu například formou konzultací, školení nebo metodických materiálů. Instituce na podporu podnikání, podnikatelská centra a odborní poradci tak hrají zásadní roli při zpřístupnění této metodiky menším firmám. Tím může být posílena jejich schopnost nejen porozumět konkurenčním silám, ale především na ně efektivně strategicky reagovat. Jak uvádějí Taušl Procházková a Jelínková (2018), malé podniky často nemají dostatek vnitřních kapacit na tvorbu ucelených strategií, a proto je pro

ně spolupráce s externími odborníky či využívání podpůrných nástrojů klíčová pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti.

3.3 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný (či semistrukturovaný) rozhovor představuje kvalitativní metodu sběru dat, která kombinuje prvky strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Realizuje se podle předem připravené osnovy témat a otázek, avšak průběh je flexibilní. Tazatel může měnit pořadí otázek, klást doplňující dotazy a reagovat na odpovědi respondenta. Díky tomu rozhovor připomíná spíše řízenou konverzaci než striktní dotazník. Typicky probíhá dialog mezi výzkumníkem a účastníkem, vedený volnějším protokolem rozhovoru s možností odbočení či hlubšího zkoumání témat. Charakteristickými rysy jsou otevřené otázky, které vybízejí respondenta k podrobnému vyprávění a sdílení zkušeností či názorů, a značná volnost v odpovědích. Tazatel tak může do hloubky zkoumat myšlenky, pocity a postoje účastníka k danému tématu. Současně však zachovává určitou strukturu. Tazatel má připraven seznam klíčových okruhů, jež je třeba pokrýt, aby rozhovory s více respondenty byly obsahově srovnatelné (Doležal, 2016).

V kontextu podnikového výzkumu se polostrukturované rozhovory řadí k často používaným nástrojům kvalitativní analýzy. Umožňují získat hlubší porozumění komplexním jevům v organizaci či na trhu, které by kvantitativní metody (např. ankety) nemusely odhalit. Na rozdíl od plně strukturovaných dotazníků poskytuje tato metoda rovnováhu mezi volností a zaměřením. Polostrukturované rozhovory zahrnují předem vymezená témata, ale zároveň dává prostor pro neočekávané poznatky a detailní informace. Polostrukturovaný přístup je proto vhodný, když je žádoucí standardizovat hlavní okruhy otázek, avšak umožnit rozvinutí rozhovoru podle specifických odpovědí každého účastníka. V praxi bývá využíván například při zkoumání postojů zákazníků, zkušeností zaměstnanců nebo názorů expertů, kdy je třeba porozumět subjektivním vjemům a souvislostem. Z pohledu metodologie spadají polostrukturované rozhovory do kvalitativního výzkumu a kladou důraz na interakci, kontext a interpretaci získaných dat ze strany výzkumníka (Doležal, 2016).

3.4 BCG matice

Boston Consulting Group matice, zkráceně BCG matice, představuje významný strategický nástroj určený k analýze produktového portfolia podniků. Její základ spočívá v předpokladu,

že konkurenční pozice jednotlivých produktů na trhu je úzce spojena s tempem růstu trhu a relativní tržní silou, kterou lze interpretovat prostřednictvím podílu na trhu ve srovnání s hlavními konkurenty (Jakubíková a Janeček, 2023).

Relativní tržní podíl vyjadřuje schopnost podniku prosadit se na trhu v porovnání s nejsilnějším hráčem v odvětví. Tento ukazatel je graficky zobrazen na horizontální ose, která využívá logaritmické měřítko. Hodnota 1 značí rovnováhu mezi sledovaným podnikem a jeho největším konkurentem, zatímco hodnoty vyšší než 1 indikují dominantní postavení podniku, a naopak hodnoty nižší než 1 poukazují na slabší pozici (Westwood, 2020).

Na vertikální ose je zobrazeno tempo růstu trhu, které se obvykle vyjadřuje v procentech. Tato osa je rozdělena do dvou základních segmentů, těmi jsou:

- trhy s pomalým růstem (do 10 %).
- trhy s rychlým růstem (nad 10 %).

Vyšší dynamika růstu trhu může vyžadovat větší investice do rozvoje produktu, avšak současně nabízí vyšší potenciál výnosů v budoucnosti (Jakubíková a Janeček, 2023).

BCG matice rozděluje produkty do čtyř kategorií:

- Hvězdy (Stars) – produkty s vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Vyžadují značné investice, ale generují vysoké tržby.
- Dojné krávy (Cash Cows) – produkty s vysokým tržním podílem na stagnujícím či pomalu rostoucím trhu. Přinášejí stabilní cash flow.
- Otazníky (Question Marks) – produkty s nízkým tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Jsou rizikové, ale mohou se stát Hvězdami.
- Psi (Dogs) – produkty s nízkým tržním podílem na stagnujícím trhu. Obvykle nepřinášejí dostatečný zisk a často bývají vyřazovány z portfolia.

Při strategickém plánování expanze a alokaci investic umožňuje BCG matice identifikovat klíčové oblasti s potenciálem růstu a současně upozornit na produkty, u nichž je vhodné omezit podporu. Díky své přehlednosti je tento nástroj hojně využíván při rozhodování o budoucím směřování portfolia, alokaci zdrojů a řízení životního cyklu jednotlivých služeb a produktů (Westwood, 2020).

Aplikace ve firemní praxi

Původně byla BCG matice koncipována jako nástroj pro řízení portfolia ve velkých, často nadnárodních společnostech, které disponují širokým spektrem strategických obchodních jednotek. Největšího uplatnění se jí proto dostalo v prostředí diverzifikovaných korporací, kde umožňovala efektivní alokaci zdrojů mezi jednotlivé oblasti podnikání. (Jakubíková a Janeček, 2023).

Postupem času se však její principy ukázaly jako natolik univerzální, že je začaly přejímat i organizace působící v odlišných kontextech, včetně veřejného sektoru a neziskových institucí. V těchto případech je třeba přizpůsobit definice klíčových pojmů. Namísto klasického tržního podílu se například hodnotí podíl na přidělených finančních prostředcích nebo počet obslužených klientů v rámci určité služby (Plugge et al., 2023).

Zvláštní pozornost si zaslouží adaptace BCG matice pro segment malých a středních podniků (MSP), a především pro firmy zaměřené na služby. Přestože model nebyl původně určen pro mikropodniky či podniky s úzkým sortimentem, lze jeho základní rámec využít i zde za předpokladu, že podnik dokáže rozlišit alespoň několik produktových nebo zákaznických segmentů. Taková „miniportfolia“ pak lze analyzovat z hlediska růstového potenciálu a tržního výkonu, a tím identifikovat služby, do kterých se vyplatí investovat, i ty, které jsou zralé na přehodnocení či útlum (GORB et al., 2022).

Velkou výhodou BCG matice v tomto kontextu je její nenáročnost. K základnímu sestavení postačí dostupná interní data doplněná o kvalifikované odhady relativní pozice vůči konkurenci. To z ní činí vhodný nástroj i pro podniky s omezeným rozpočtem na strategické řízení (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

V oblasti služeb je aplikace BCG matice sice komplikována absencí hmotných produktů a obtížně měřitelným „podílem na trhu“, přesto však může sloužit jako užitečný rámec pro rozhodování. Například při rozdělení portfolia na jednotlivé kategorie služeb lze určit, které generují stabilní výnosy, které rychle rostou a vyžadují další podporu, a které naopak stagnují a přinášejí nízkou návratnost (Plugge et al., 2023).

Za pozornost stojí také fakt, že v praxi málokdy vystačí BCG matice sama o sobě. Pro zajištění komplexnějšího pohledu je vhodné ji kombinovat s dalšími metodami, například SWOT analýzou, která dodá kontext interních a externích faktorů ovlivňujících výkon podniku. Jak upozorňuje Vochozka (2020), komplexní hodnocení podniku by mělo vycházet

z vícezdrojové analýzy, která reflektuje nejen tržní pozici, ale i ekonomickou výkonnost, konkurenceschopnost a potenciál rozvoje.

Rovněž je důležité vnímat výsledky BCG matice jako podnět k diskuzi, nikoliv jako rigidní rozhodovací schéma. Například služba, která je v matici zařazena mezi „psy“, může mít stále strategický význam jako například kvůli loajálním zákazníkům, synergii s jinými službami, nebo legislativní povinnosti jejího udržení. BCG matice by proto měla být chápána spíše jako orientační mapa, která umožňuje manažerům nahlédnout strukturu nabídky v širších souvislostech a učinit promyšlená rozhodnutí na základě vícero vstupů.

Zkušenosti z podnikové praxe i odborná literatura potvrzují, že BCG matice zůstává i nadále relevantním nástrojem, a to i přes rostoucí složitost trhů a dostupnost sofistikovanějších metod. Její jednoduchost, vizuální přehlednost a schopnost rychle identifikovat klíčové strategické oblasti jí zajišťují stabilní pozici mezi základními analytickými nástroji, které využívají jak nadnárodní firmy, tak mikropodniky orientované na služby (Jakubíková a Janeček, 2023).

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza (z anglického *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) představuje jeden z nejrozšířenějších nástrojů strategického řízení, který umožňuje systematické hodnocení vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících pozici organizace na trhu. Její hlavní přínos spočívá v propojení interní analýzy zdrojů a schopností podniku s externí analýzou okolního prostředí, čímž vzniká ucelený obraz strategické situace firmy (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Interní část SWOT analýzy se zaměřuje na silné a slabé stránky organizace, tedy faktory, které firma ovládá a může je přímo ovlivnit. Může jít například o kvalifikaci pracovníků, jedinečné know-how, efektivní výrobní procesy (silné stránky) či nedostatečnou marketingovou strategii, závislost na klíčových dodavatelích nebo nízkou technologickou úroveň (slabé stránky). Naproti tomu externí část zahrnuje příležitosti a hrozby vyplývající z okolního prostředí. Sem spadají např. demografické změny, nové technologické trendy, změny legislativy, konkurenční tlaky nebo ekonomická nejistota (Brigham & Houston, 2021).

Jedním ze základních principů správné aplikace SWOT analýzy je důsledné odlišení interních a externích faktorů. Jeden konkrétní jev nemůže být zároveň interní silnou stránkou

a externí příležitostí. Tento analytický rámec tak podporuje logickou strukturu uvažování a přispívá ke kvalitnějšímu rozhodování v rámci strategického managementu (Fotr et al., 2020).

SWOT analýza je obvykle vizualizována ve formě čtyřpolní matice, tzv. SWOT matice, která umožňuje přehledně strukturovat identifikované faktory do jednotlivých kategorií. V další fázi může být tato matice rozšířena na tzv. TOWS matici, která již propojuje jednotlivé prvky v rámci formulace strategických variant. V rámci tohoto přístupu se vytvářejí čtyři typy strategií:

- SO strategie (Strengths–Opportunities), které staví na silných stránkách pro využití příležitostí,
- WO strategie (Weaknesses–Opportunities), které usilují o překonání slabin prostřednictvím příležitostí,
- ST strategie (Strengths–Threats), jež využívají silné stránky k eliminaci nebo oslabení hrozeb,
- WT strategie (Weaknesses–Threats), které se snaží minimalizovat slabiny i možné negativní vlivy z okolí (Kotler & Keller, 2016).

Význam SWOT analýzy v podnikové praxi spočívá především v její univerzálnosti, jednoduchosti a vysoké míře srozumitelnosti. Díky těmto vlastnostem ji mohou efektivně využívat nejen velké korporace, ale i malé a střední podniky, které často nemají přístup ke komplexním analytickým nástrojům (Scarborough, 2016). Navíc její výstupy lze efektivně využít jako podklad pro další fáze strategického řízení, včetně stanovení konkrétních cílů, výběru strategických variant a alokace zdrojů (Harnish, 2022).

Význam SWOT analýzy pro strategii malých a středních podniků

SWOT analýza patří mezi nejčastěji využívané nástroje strategického řízení a její popularita přetrvává napříč sektory i velikostmi podniků. Její univerzálnost a jednoduchá struktura ji činí vhodnou nejen pro velké korporace, ale zejména pro malé a střední podniky (MSP), které často nedisponují dostatečnými kapacitami pro aplikaci složitějších strategických metod. V prostředí MSP je SWOT analýza ceněna především pro svou srozumitelnost a schopnost propojit vnitřní faktory firmy (silné a slabé stránky) s okolními příležitostmi a hrozbami, čímž napomáhá formulaci udržitelné obchodní strategie (Scarborough, 2016).

V současné odborné literatuře se objevuje řada studií, které potvrzují efektivitu SWOT analýzy jako nástroje pro řešení konkrétních podnikatelských výzev například při vstupu na nové trhy, rozvoji produktového portfolia, zvýšení konkurenceschopnosti či identifikaci investičních priorit. Benzaghta et al. (2021) ve svém přehledovém článku konstatují, že SWOT se během posledních dekád etablovala jako „stěžejní nástroj strategického plánování“ využívaný firmami napříč odvětvími. Dále potvrzuje, že SWOT si udržuje významné postavení jako efektivní metoda pro formulaci konkurenční strategie a identifikaci specifických tržních příležitostí.

SWOT analýza nachází zvláštní uplatnění právě v MSP sektoru, kde pomáhá podnikům lépe porozumět svým vnitřním možnostem a vnějším rizikům i příležitostem. Studie Rakhmansyah et al. (2021) ukazuje, jak tento nástroj podpořil malé výrobce batikovaných produktů v indonéském Banjarmasinu při inovaci sortimentu a zefektivnění marketingových postupů. Identifikace silných stránek a jejich propojení s aktuálními příležitostmi trhu vedla k lepší provozní efektivitě a cílenému růstu. Podobná zjištění jsou relevantní i v evropském prostředí, kde SWOT napomáhá MSP vymezit strategické směry při expanzi nebo diverzifikaci portfolia (Vochozka, 2020).

V posledních letech dochází také k integraci SWOT analýzy s jinými metodami, což dále zvyšuje její výpovědní hodnotu. Jedním z příkladů je spojení SWOT a metody AHP (Analytic Hierarchy Process), které umožňuje podnikům nejen identifikovat klíčové faktory, ale i stanovit jejich relativní váhu a priority. Dicinta et al. (2021) dokumentují, že kombinace SWOT-AHP pomohla malým podnikům efektivněji formulovat strategické iniciativy a zaměřit se na ty oblasti, které mají největší potenciál posílit jejich konkurenceschopnost.

Díky těmto rozšířeným přístupům se SWOT analýza stává nejen nástrojem pro diagnostiku situace, ale také platformou pro rozhodování o strategických krocích. Pro malé a střední podniky představuje efektivní prostředek k plánování růstu, řízení rizik a inovaci v podmínkách omezených zdrojů, což potvrzují i autoři jako Harnish (2022) či Brigham a Houston (2021), kteří zdůrazňují nutnost kombinovat jednoduchost s praktickým dopadem při budování strategické orientace v MSP.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zaměřila na vymezení klíčových pojmů a nástrojů nezbytných pro zpracování návrhu rozšíření podnikatelských aktivit mikropodniku v sektoru služeb. Východiskem byla charakteristika služeb jako ekonomického statku, jejich specifika z hlediska nehmotnosti, neoddělitelnosti od poskytovatele a proměnlivosti, které zásadně ovlivňují způsob řízení a realizaci růstových strategií v malých podnicích.

Dále byla podrobně rozpracována ekonomická analýza podniku, která slouží jako klíčový nástroj pro hodnocení finanční výkonnosti, stability a připravenosti firmy na další rozvoj. Byly představeny hlavní analytické metody, jako jsou ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, jejichž interpretace napomáhá managementu odhalit slabá místa v hospodaření a určit míru finanční kapacity pro plánovanou expanzi. V kontextu rozhodování o investicích byla věnována pozornost analýze nákladů a přínosů (CBA), která umožňuje posoudit ekonomickou efektivnost plánovaného záměru. Scénářová analýza pak sloužila jako doplňkový nástroj pro testování citlivosti výsledků na různé varianty budoucího vývoje.

V rámci strategického řízení byly zmíněné osvědčené nástroje jako SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil a BCG matice, které jsou často aplikovány pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí mikropodniku a pro identifikaci strategických příležitostí v oblasti rozšíření služeb. Zvláštní důraz byl kladen na schopnost mikropodniku přizpůsobit se změnám na trhu, čelit konkurenčním tlakům a efektivně řídit dostupné zdroje.

Teoretická část rovněž vymezila přístupy ke sběru dat v rámci primárního výzkumu. Byl představen polostrukturovaný rozhovor jako kvalitativní metoda umožňující hlubší porozumění postojům, preferencím a zkušenostem respondentů. Tento typ rozhovoru nabízí flexibilitu při zachování určité míry standardizace, a je vhodný zejména při zkoumání komplexních jevů v oblasti podnikatelského rozhodování.

Závěrem lze konstatovat, že teoretická část poskytla pevný základ pro realizaci navazující praktické části diplomové práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost WrapStyle Zlín, s.r.o. je součástí mezinárodní franšízové sítě WrapStyle, která se zaměřuje na designové a ochranné úpravy vozidel. Tato síť působí v několika zemích světa a řadí se mezi přední poskytovatele služeb v oblasti car wrappingu a aplikace ochranných fólií. Zlínská pobočka zastupuje značku na českém trhu a svou činnost soustředí především na klientelu ve Zlínském kraji a přilehlém regionu. Díky mnohaletým zkušenostem, důrazu na preciznost a využívání nejmodernějších technologií si společnost vybudovala stabilní postavení na trhu. Mezi její zákazníky patří nejen běžní motoristé, ale také majitelé luxusních a sportovních vozů, kteří vyhledávají špičkovou kvalitu a individuální přístup.

WrapStyle Zlín je klasifikován jako mikropodnik. Tým tvoří sedm zaměstnanců, z nichž každý má přesně vymezenou specializaci. Tento způsob organizace práce zajišťuje plynulý provoz, vysokou odbornost a důslednou kontrolu kvality při realizaci jednotlivých zakázek.

Portfolio služeb společnosti zahrnuje:

- Aplikaci barevných fólií
- Aplikaci ochranných fólií
- Tónování autoskel
- Tvorba designových a reklamních polepů
- Doplnkové služby (Údržba a aplikace hydrofobních nátěrů)

Změna barvy

Jednou z klíčových služeb nabízených v rámci portfolia společnosti WrapStyle Zlín je změna barvy vozidla pomocí PVC fólií, které představují moderní, efektivní a zároveň cenově dostupnou alternativu k tradičnímu lakování. Tato technologie umožňuje výraznou estetickou transformaci vozidla, a zároveň poskytuje základní ochranu původního laku vůči nepříznivým vnějším vlivům, jako jsou UV záření, drobná mechanická poškození či odletující kamínky. Oproti lakování je aplikace fólie nejen časově méně náročná, ale rovněž plně vratná. Fólii je možné kdykoliv bezpečně odstranit, aniž by došlo k poškození původního povrchu. Mezi další výhody patří rozsáhlá škála barevných variant

a povrchových úprav, včetně matných, lesklých, metalických, perleťových, saténových či chromových provedení, která umožňují vysokou míru individualizace.

Ochranné fólie

Služba aplikace ochranných fólií představuje vysoce specializovaný segment portfolia podniku, který se odlišuje zejména svou funkcionalitou a technickými parametry. Ochranné fólie jsou primárně navrženy pro zvýšenou odolnost vůči mechanickému poškození, jako jsou drobné škrábance, nárazy od kamínků či jiné vlivy běžného provozu. Na rozdíl od klasických barevných fólií jsou vyrobeny z polyuretanu, čímž mají vyšší pružnost, dlouhou životnost a „samo hojivý efekt“ (drobné škrábance se po čase samy zacelují vlivem tepla).

Standardně jsou tyto fólie nabízeny v čirém nebo matném provedení, a tedy nezasahují do původního vzhledu vozu. V posledních letech se na trhu začínají objevovat i barevné varianty ochranných fólií, které kombinují estetickou funkci běžných fólií s vysokou úrovní ochrany. Významnou nevýhodou těchto produktů je však jejich vyšší pořizovací cena i náročnější aplikace, která vyžaduje více času a odbornosti. Přesto však představují atraktivní řešení pro zákazníky, kteří kladou důraz na dlouhodobou ochranu vzhledu vozidla v kombinaci s individuálním stylem.



Obrázek 2: Aplikace ochranné fólie

(zdroj: wrapstyle.cz)

Tónování autoskel

Další významnou službou v portfoliu společnosti WrapStyle Zlín je aplikace okenních fólií. Tato služba slouží nejen k estetické úpravě vozidla, ale také plní řadu praktických a funkčních funkcí. Nabídka zahrnuje jak čiré, tak i tónované fólie. Zákazníci mají v tomto případě možnost výběru z různých stupňů zatmavení a barevných variant dle svých preferencí a potřeb.

Funkční přínosy této služby spočívají především v ochraně interiéru vozidla před pronikáním UV záření a přehříváním způsobeným slunečním svitem. Hlavním účelem těchto funkcí je zvýšení komfortu za jízdy a zároveň prodloužení životnosti interiérových materiálů jako jsou palubní desky a kožené části v interiéru vozidla. Tónované fólie dále zajišťují vyšší míru soukromí a vizuální atraktivitu vozidla. Tato služba tak kombinuje ochranné, praktické i designové prvky a představuje dostupné řešení pro zákazníky, kteří chtějí zvýšit funkčnost i vzhled svého automobilu.



Obrázek 3: Tónování autoskel

(zdroj: vlastní)

Designové a firemní polepy

Mezi nabízené služby společnosti patří rovněž designové a firemní polepy, které představují významný nástroj vizuální komunikace a individualizace vozidla. Tyto polepy jsou realizovány kombinací tištěné fólie a řezané grafiky, čímž umožňují vysokou variabilitu zpracování a přizpůsobení vzhledu vozidla konkrétním požadavkům zákazníka. Designové

polepy slouží především k estetické úpravě vozů dle osobních preferencí, zatímco polepy firemních vozidel mají zejména marketingový charakter a podporují budování vizuální identity značky. Díky použité technologii lze aplikovat složité grafické motivy, logotypy či barevné schéma společnosti při zachování odolnosti a kvality zpracování. Tato služba tak nabízí zákazníkům možnost efektivní a kreativní prezentace či personalizace vozového parku s ohledem na individuální potřeby a cíle.



Obrázek 4: Designový polep

(zdroj: wrapstyle.cz)

Čištění a údržba

Společnost WrapStyle Zlín v rámci polepu vozidel nabízí svým zákazníkům jako doplňkovou službu profesionální čištění a údržbu interiéru a exteriéru vozidel, které je určeno zejména pro vozidla opatřená fóliemi. Vzhledem k tomu, že ochranné a dekorativní fólie mají omezenou životnost a vyžadují náročnější péči než klasický lak, je pravidelná údržba zásadní pro zachování jejich vzhledu a funkčnosti. Služba je poskytována individuálně dle potřeb zákazníka a může významně přispět k prodloužení životnosti fólie i celkovému estetickému dojmu z vozidla.

Hydrofobní nátěry

Jednou z doplňkových služeb, kterou společnost WrapStyle Zlín nabízí v rámci svého portfolia, je aplikace hydrofobních nátěrů. Tyto nátěry mohou být prováděny ve formě keramických povlaků, syntetických sealantů nebo klasických vosků a lze je aplikovat jak na originální lak, tak na foliované části vozidla. Hlavní funkcí hydrofobní vrstvy je vytvoření neviditelného štítu, který chrání povrch před UV zářením, oxidací, blednutím barvy či zažloutnutím fólie. Tyto nátěry jsou často využívány jako doplněk k částečné aplikaci ochranných fólií, zejména na místech, kde nedochází k tak výraznému mechanickému namáhání.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se věnuje komplexní situační analýze společnosti WrapStyle Zlín, s.r.o. Na základě dostupných sekundárních dat budou zhodnoceny vybrané finanční ukazatele, které přiblíží aktuální finanční situaci podniku. Pro sběr primárních dat bude realizován polostrukturovaný rozhovor. Tyto data přispějí k sestavení Porterůvemu modelu pěti konkurenčních sil pro analýzu konkurenčního prostředí. Dále bude použita BCG matice, která zhodnotí současné portfolio nabízených služeb. Ta následně bude sloužit jako podklad pro sestavení dotazníkového šetření zaměřené na zjištění preferencí zákazníků a směřování expanze. Souhrn všech poznatků bude shrnut do SWOT analýzy, která poskytne celkový pohled na pozici společnosti a možné strategické směry jejího dalšího rozvoje.

6.1 Zhodnocení vybraných finančních ukazatelů společnosti

Zhodnocení finanční výkonnosti podniku se zaměřuje na důležité ukazatele, které pomáhají nastínit, zdali je daný podnik při aktuální finanční situaci připraven na rozšíření portfolia poskytovaných služeb a jeli toho podnik vůbec schopen. Zároveň byly vybrány takové ukazatele, k jejichž výpočtům byla data dostupná.

Zhodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku bylo uskutečněno na základě veřejně dostupných finančních výkazů, které jsou zahrnuté příloze této práce. Poslední veřejně dostupná rozvaha podniku byla v plném rozsahu ke dni 31.12.2023 a zveřejněna byla dne 7.5.2024.

6.1.1 Vývoj tržeb v čase

Vývoj tržeb společnosti WrapStyle Zlín, s.r.o. v čase je možné vyčíst z dostupných výkazů zisku a ztráty. Následující tabulka shrnuje tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a čistý obrat za účetní období pro roky 2020 až 2023.

Tabulka 1: Vývoj tržeb v čase (v tisících Kč)

Rok	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tržby za prodej zboží	Čistý obrat za účetní období
2020	85 971	206	89 793
2021	79 554	384	83 626
2022	84 397	406	95 657
2023	103 898	230	106 258

(zdroj: zpracováno autorem dle výkazů zisků a ztrát z let 2020–2023)

Z tabulky je patrné, že tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2021 klesly oproti roku 2020, ale následně v letech 2022 a 2023 opět rostly. Tržby za prodej zboží vykazovaly mezi lety 2020 a 2022 rostoucí trend, ale v roce 2023 zaznamenaly pokles. Celkový čistý obrat za účetní období zaznamenal pokles v roce 2021, následovaný výrazným nárůstem v letech 2022 a 2023.

6.1.2 Likvidita

Pro posouzení připravenosti podniku na expanzi je důležité analyzovat také ukazatele likvidity, které slouží k ověření schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům. V případě společnosti WrapStyle Zlín, která spadá do kategorie mikropodniků, je však finanční výkaznictví vedeno ve zjednodušené formě. Z tohoto důvodu není rozvaha detailně členěna a neobsahuje oddělené položky krátkodobých závazků ani evidenci zásob. Tato skutečnost znemožňuje standardní výpočet likviditních ukazatelů, čímž představuje určité omezení v rámci analýzy finančních ukazatelů. Absence těchto dat může snižovat přesnost hodnocení finanční stability podniku a měla by být zohledněna při interpretaci celkové finanční situace i při plánování případných investičních záměrů.

6.1.3 Obrat aktiv

Tabulka 2: Obrat aktiv (tržby a aktiva znázorněny v tisících Kč)

Rok	Tržby (čistý obrat)	Aktiva celkem	Obrat aktiv
2020	8 979	3 014	2,98
2021	8 362	3 365	2,48
2022	9 565	4 661	2,05
2023	10 625	4 487	2,37

(zdroj: zpracováno autorem dle výkazů zisků a ztrát a rozvahy z let 2020–2023)

Z dat uvedených v tabulce vyplývá, že obrat aktiv podniku v průběhu sledovaného období vykazuje kolísavý trend. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2020 (2,98). To signalizuje vysokou efektivitu využití aktiv k tvorbě výnosů. V následujících letech došlo k postupnému poklesu, přičemž nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2022 (2,05). Tento pokles může být způsoben růstem objemu aktiv, který nebyl doprovázen odpovídajícím růstem tržeb. V roce 2023 se hodnota mírně zvýšila na 2,37. To může indikovat zlepšení v efektivitě využívání aktiv. Přesto je vhodné sledovat další vývoj tohoto ukazatele, neboť výrazné výkyvy mohou signalizovat nestabilitu v operativním řízení aktiv.

6.1.4 Celková zadluženost

Tabulka 3: Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost (%)	89,65 %	88,38 %	90,90 %	91,22 %

(zdroj: zpracováno autorem dle rozvahy z let 2020–2023)

Ve všech analyzovaných letech dosahovala celková zadluženost hodnoty přibližně 90 %. To znamená, že pouze zbývajících 10 % aktiv bylo financováno vlastním kapitálem. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 60 %. To naznačuje, že společnost vykazuje nadprůměrnou zadluženost, která může představovat zvýšené finanční riziko. V letech 2022 a 2023 bylo zaznamenáno mírné zvýšení zadluženosti, a to může odrážet růst závislosti na externím financování.

6.1.5 Ukazatelé rentability

Tabulka 4: Ukazatelé rentability

Ukazatel	2020	2021	2022	2023
ROE	27,24 %	22,48 %	7,85 %	-0,25 %
ROA	2,82 %	2,48 %	0,80 %	-0,02 %
ROS	1,22 %	0,88 %	0,33 %	-0,01 %

(zdroj: zpracováno autorem dle výkazů zisků a ztrát a rozvahy z let 2020–2023)

Vývoj obou ukazatelů rentability vykazuje klesající trend, přičemž v roce 2023 společnost dosáhla záporných hodnot. To signalizuje zhoršující se schopnost společnosti generovat zisk jak z investovaného kapitálu (vlastního i celkového), tak i z dosažených tržeb. Zatímco v dřívějších letech společnost dokázala generovat kladný zisk v poměru k tržbám a investicím, v roce 2023 se situace výrazně zhoršila a vyústila ve ztrátu.

Na základě klesající tendence ukazatelů rentability byla provedena analýza vybraných položek výsledovky, konkrétně provozního zisku, nákladových úroků, ostatních finančních nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním. Tyto položky představují klíčové faktory ovlivňující celkovou výkonnost podniku a poskytují ucelený pohled na vývoj ziskovosti v čase. Výsledky této analýzy jsou uvedeny v následující tabulce 5, která umožňuje identifikovat hlavní příčiny zhoršující se finanční stability podniku.

Tabulka 5: Analýza vybraných položek výsledovky

Ukazatel	2020	2021	2022	2023
Provozní zisk	280 000	291 000	280 000	256 000
Nákladové úroky	28 000	33 000	44 000	53 000
Ostatní finanční náklady	168 000	180 000	194 000	197 000
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	85 000	83 000	42 000	6 000

(zdroj: zpracováno autorem dle výkazů zisků a ztrát z let 2020–2023)

Společnost vykázala ve všech sledovaných letech pozitivní provozní zisk. To signalizuje, že její hlavní podnikatelské aktivity byly schopny generovat zisk ještě před započtením finančních nákladů a daňové zátěže. Nejvyšší hodnoty provozního zisku bylo dosaženo v roce 2021. To lze považovat za období s nejefektivnějším využitím provozních zdrojů. I přes mírný pokles v roce 2023 si podnik udržel provozní zisk na stabilní úrovni, čímž svědčí o jeho schopnosti generovat přidanou hodnotu v rámci své hlavní činnosti. Tento vývoj je pozitivním signálem pro posouzení finanční výkonnosti a operativního řízení nákladů.

Na druhé straně je však patrný kontinuální nárůst finančních nákladů, a to zejména v položkách nákladových úroků a ostatních finančních výdajů. Tyto položky mohou zahrnovat např. poplatky za finanční služby, kurzové rozdíly nebo jiné výdaje spojené s finančními operacemi. Celkově tyto náklady snižují čistou ziskovost společnosti, a je proto vhodné jejich vývoj důsledně monitorovat a vyhodnocovat z hlediska efektivity kapitálové struktury.

Analýza dostupných účetních závěrek společnosti WrapStyle Zlín s. r. o. naznačuje, že v kontextu možné expanze je nezbytné se zaměřit na optimalizaci finanční výkonnosti a dosažení udržitelné ziskovosti. Negativní čistý zisk a klesající rentabilita zaznamenané v roce 2023 poukazují na možné riziko omezené finanční flexibility podniku. Tyto faktory mohou mít dopad na schopnost efektivně financovat růstové strategie.

6.2 Polostrukturovaný rozhovor

Časové období sběru dat: leden až březen 2025

Pro analýzu provedenou metodou polostrukturovaného rozhovoru byli vybráni celkem čtyři respondenti, mezi něž patří zakladatel a současný ředitel společnosti, dvou vedoucích a koordinátora zakázek pobočky WrapStyle Zlín.

Všem respondentům byly položeny shodné otázky, přičemž každý rozhovor byl následně individuálně rozvíjen podle specifického zaměření jednotlivého respondenta a kontextu rozhovoru. Tento přístup umožnil hlubší analýzu klíčových oblastí v souladu s odborným zaměřením dotazovaných osob.

Pro respondenty byly připraveny tematické okruhy otázek zaměřené na:

- současné portfolio služeb a cílovou skupinu zákazníků
- identifikaci a reakci na potřeby zákazníků
- vnímání trhu a konkurence
- možnosti rozšíření služeb
- organizační a provozní aspekty

6.2.1 Současné portfolio služeb a cílovou skupinu zákazníků

První okruh otázek polostrukturovaného rozhovoru se zaměřoval na identifikaci klíčových služeb v portfolio pobočky WrapStyle Zlín, analýzu nejčastěji poptávaných služeb, charakteristiku cílové skupiny zákazníků a vývoj poptávky po jednotlivých službách.

Klíčová zjištění z polostrukturovaného rozhovoru:

- Hlavní služby: Celopolepy karoserie – ochranné (PPF) i barevné fólie. Doplnkové služby zahrnují tónování oken a změny vzhledu stříbrných doplňků vozidla.
- Cílová skupina: Především individuální majitelé osobních vozidel; podnik ale obsluhuje i firmy a autosalony.
- Trend poptávky: V posledních třech letech roste zájem o ochranné prvky exteriéru i interiéru, zatímco zájem o změny barvy a designové polepy klesá.
- Zákaznické preference: Roste důraz na dlouhodobou ochranu a údržbu vozidel namísto estetických změn.

6.2.2 Identifikace a reakce na potřeby zákazníků

V rámci druhého okruhu se analýza zaměřila na způsoby zjišťování zákaznických potřeb a možnosti přizpůsobení nabízených služeb. Zkoumáno bylo, jaké metody společnost využívá k sběru zpětné vazby a jakým způsobem s těmito informacemi následně pracuje.

Klíčová zjištění z polostrukturovaného rozhovoru:

- Zjišťování potřeb zákazníků probíhá individuálně během osobní nebo e-mailové komunikace, nikoliv prostřednictvím standardizovaného formuláře.
- Zpětná vazba je získávána:
 - pasivně – z recenzí na Google a sociálních sítích,
 - aktivně – při přímém kontaktu se zákazníkem.
- Nejdůležitějším zdrojem informací je osobní komunikace, která poskytuje hlubší porozumění zkušenostem zákazníka.
- Důraz na zákaznickou podporu a vstřícný přístup je považován za klíčový nástroj pro budování loajality a upevnění pozice na trhu.

6.2.3 Vnímání trhu a konkurence

V rámci třetího okruhu analýzy bylo zkoumáno, podle jakých kritérií se zákazníci rozhodují při výběru poskytovatele služeb v oblasti car wrappingu a ochrany vozidel. Byla hodnocena důležitost faktorů, jako je cena, kvalita, rychlost, reference či rozsah nabízených služeb. Dále byla analyzována konkurence na trhu ve Zlínském kraji, přičemž se zaměřovalo na silné a slabé stránky podniku ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků.

Klíčová zjištění z polostrukturovaného rozhovoru:

- Zákazníci ve Zlínském kraji upřednostňují nízkou cenu jako hlavní rozhodovací kritérium, kvalita je až na druhém místě.
- V bohatších regionech je naopak kladen důraz na kvalitu zpracování a rychlost realizace. Vnímání klíčových faktorů se tedy regionálně liší.
- Konkurence ve Zlínském kraji je značná, hlavními odlišujícími faktory jsou cena, kvalita a rychlost.

- WrapStyle využívá flexibilní strategií, která zákazníkům umožňuje volbu dvou ze tří parametrů: rychlost, kvalita, cena. Zákazník si tak volí prioritní hodnoty podle vlastních potřeb, přičemž vždy jedno kritérium musí být potlačeno na úkor ostatních.

6.2.4 Potenciál pro rozšíření služeb

V rámci analýzy možností rozšíření portfolia služeb bylo zkoumáno, zda společnost plánuje rozšíření své nabídky a jaké nové služby by mohly být zavedeny. Rovněž byl analyzován potenciál oslovení nových zákaznických segmentů, zejména firemní klientely a majitelů užitkových vozidel, s důrazem na identifikaci jejich specifických potřeb a možností jejich efektivního pokrytí. V průběhu rozhovorů s vedoucími pracovníky se diskuse rozšířila o poptávku po doplňkových službách, jako je pravidelná údržba polepů nebo detailing po aplikaci fólií, přičemž byla posuzována jejich reálná tržní poptávka a přidaná hodnota pro zákazníky.

Klíčová zjištění z polostrukturovaného rozhovoru:

- Rozšíření portfolia služeb je průběžně zvažováno, realizace však často naráží na provozní a finanční omezení.
- Zvažována byla divize pro firemní klientelu, ale realizaci brání:
 - silná konkurence,
 - nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
 - potřeba větších prostor pro obsluhu užitkových vozidel.
- WrapStyle Zlín se již podílel na nestandardních zakázkách (lodě, letadla, výstavy), tyto projekty jsou však ve většině případech jednorázové a nestabilní.
- Roste poptávka po doplňkových službách jako je: pravidelná údržba polepů a detailing po aplikaci fólií.
- Zavedení prémiových služeb péče o vozidla je vnímáno jako možnost odlišení od konkurence a posílení zákaznické zkušenosti.

6.2.5 Organizační a provozní aspekty

V posledním okruhu analýzy organizačních a provozních aspektů byla zkoumána typická doba realizace jednotlivých služeb a její význam pro zákazníky. Dále byly hodnoceny zkušenosti společnosti s poptávkou po expresních službách či službách poskytovaných

mimo standardní pracovní dobu a jejich dopad na provozní efektivitu podniku. Součástí analýzy bylo rovněž posouzení kapacitních omezení, která by mohla bránit uspokojení zvýšené poptávky, a identifikace překážek omezujících další rozvoj služeb.

Klíčová zjištění z polostrukturovaného rozhovoru:

- Doba realizace zakázek se liší dle individuálních požadavků zákazníků.
- Expresní služby jsou nabízeny pouze v případě dostatečné kapacitní rezervy.
- Poptávka mimo standardní pracovní dobu existuje, ale je zvažována z hlediska dopadu na provozní efektivitu.
- Aktuálně podnik nečelí kapacitním problémům, které by bránily růstu či rozšíření služeb.
- Identifikace oblastí vyžadující systémové změny, zejména v oblasti plánování a procesní automatizace. Zaměstnanci občas čelí velkým prostojům.

6.3 Porterův model konkurenčních sil

V případě společnosti WrapStyle Zlín je porterův model konkurenčních sil zaměřen na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících její tržní postavení a konkurenční výhody. Důraz je kladen především na mikroprostředí podniku, tedy na bezprostřední konkurenční podmínky v okolí dané pobočky, které ovlivňují její strategické rozhodování a možnosti dalšího rozvoje.

6.3.1 Současná intenzita konkurence

Trh automobilových polepů je vysoce konkurenční a tvořen převážně malými a středními podniky, které nabízejí standardní služby, jako jsou celopolepy, ochranné fólie a tónování autoskel. Odlišení v tomto odvětví je náročné, a proto podniky budují konkurenční výhodu zejména kvalitou služeb, inovacemi a zákaznickým servisem.

WrapStyle Zlín se profiluje jako poskytovatel s vysokým důrazem na kvalitu a efektivitu realizace zakázek. Doba zhotovení celopolepu se obvykle pohybuje mezi 2 až 3 dny. Podnik v tomto dále získává velkou konkurenční výhodou silného zázemí mezinárodní značky WrapStyle.

Jistou nevýhodou je nízká časová flexibilita. Podnik striktně dodržuje nastavené pracovní normy a z důvodu efektivního řízení času neposkytuje služby neobjednaným

zákazníkům. Tento přístup může vést k tomu, že část potenciálních klientů přechází ke konkurenci, která nabízí větší flexibilitu v rezervacích. Ve Zlínském kraji je jeden přímý konkurentem s obdobnou kapacitou, avšak s výhodou většího vjezdu umožňujícího obsluhu i rozměrných vozidel, čímž rozšiřuje cílovou skupinu.

Intenzita konkurence: Významná

6.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví automobilových polepů je značná, a to zejména kvůli nízkým legislativním a finančním bariérám. Zahájení podnikání v České republice je administrativně jednoduché a počáteční investice do základního vybavení jsou relativně nízké.

Existují však významné překážky, které mohou vstup novým subjektům ztížit. Klíčovou bariérou je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, neboť aplikace fólií je technicky náročná činnost vyžadující praxi a dlouholeté zkušenosti. Bez odbornosti hrozí pokles kvality služeb a negativní zpětná vazba od zákazníků.

Dalšími překážkami jsou obtížné budování značky a získávání důvěry zákazníků, stejně jako omezená dostupnost vhodných provozních prostor. Vybudování zázemí od nuly navíc znamená vyšší kapitálové náklady.

Zavedené podniky mají oproti novým hráčům konkurenční výhodu v podobě stabilní klientely, silné reputace a výhodnějších podmínek u dodavatelů. Nejčastějšími novými konkurenty bývají bývalí zaměstnanci, kteří po získání praxe zakládají vlastní provozovny v menším rozsahu.

Hrozba vstupu nových konkurentů: Významná

6.3.3 Hrozba substitutů

Na trhu automobilových polepů je patrná rostoucí hrozba substitutů, kterou umocňuje digitalizace a změna spotřebitelského chování. Nejčastější alternativou je svépomocná aplikace fólií, podpořená dostupnými online návody. Ačkoli je tento přístup levnější, nese s sebou rizika spojená s neodbornou instalací, nižší estetikou a kratší životností úpravy.

Další substituci představují amatérské služby nabízené nezkušenými osobami prostřednictvím online komunit. Tyto služby, často výrazně levnější, však trpí nízkou kvalitou provedení a použitím nekvalitních materiálů.

Alternativou k ochranným foliím jsou keramické povlaky a vosky, které sice chrání lak před UV zářením a chemickými vlivy, ale neposkytují mechanickou ochranu. Spotřebitelé často neumí rozpoznat jednotlivé typy ochrany. Tato neznalost ze strany zákazníka může vést k volbě nevhodného řešení ochrany laku.

Další alternativou barevných folií je přelakování vozidla. Přestože jde o trvalé řešení s vyšší estetickou odolností, jeho cena (cca 120 000 Kč) a nevratnost změny jej činí méně flexibilním než aplikace fólie (cca 50 000 Kč), čímž snižuje jeho atraktivitu pro běžného zákazníka. Proto nelze považovat lakování vozidla jako významný substitut.

Hrozba substitutů: Méně významná

6.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V automobilovém průmyslu, stejně jako v mnoha dalších odvětvích, dochází k postupnému zvyšování cen dodávaných materiálů. Tento trend je důsledkem rostoucí inflace, vyšších výrobních nákladů a globálních ekonomických změn. Nejvýraznější zdražení zaznamenala společnost WrapStyle Zlín po pandemii COVID-19, kdy došlo k významnému růstu cen surovin a logistických nákladů.

Vzhledem k velkému počtu dodavatelů v tomto odvětví je jejich celková vyjednávací síla nízká. WrapStyle Zlín klade důraz na neustálou optimalizaci nákladů a pravidelně vyjednává s dodavateli o výhodnějších podmínkách. Zároveň aktivně hledá nové obchodní partnery, kteří mohou nabídnout srovnatelnou kvalitu za nižší cenu. Díky této strategii se podnik vyhýbá závislosti na jediném dodavateli a minimalizuje riziko výpadků v dodávkách. Z těchto faktorů vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví není vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů: Nevýznamná

6.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Trh automobilových polepů je silně konkurenční a zákazníci mají k dispozici širokou škálu poskytovatelů s obdobnou nabídkou. Rozhodování spotřebitelů se proto odvíjí především od ceny, kvality a celkové úrovně zákaznického servisu. WrapStyle Zlín obsluhuje zejména individuální klientelu, čímž zvyšuje citlivost na cenové změny, ale zároveň umožňuje efektivní cenovou diferenciaci prostřednictvím akčních nabídek a slev.

I přes cenovou citlivost lze vyjednávací sílu zákazníků označit jako spíše nízkou. Podnik si udržuje zákazníky díky vysoké kvalitě služeb a profesionálnímu přístupu.

Spokojený zákazník má menší tendenci přecházet ke konkurenci. To snižuje tlak na snižování cen a zvyšuje stabilitu příjmů. Pro udržení této výhody je důležité neustále pracovat na kvalitě a přidané hodnotě služeb.

Vyjednávací síla zákazníků: Méně významná

6.4 BCG Matice

Boston Consulting Group (BCG) matice je strategický nástroj jež byl použit k analýze portfolia produktů a služeb u společnosti WrapStyle Zlín. Tento model třídí produkty a služby do čtyř kategorií, které byly detailně popsány v teoretické části práce. Klasifikace je založena na relativním podílu na trhu a míře růstu trhu. Pro přesné sestavení BCG matice je nezbytné stanovit relativní tržní podíl. V tomto případě však vzniká zásadní problém, protože hlavní konkurent neeviduje tržby rozčleněné podle jednotlivých služeb. Tento faktor výrazně omezuje možnost vytvoření BCG matice na základě přesných čísel. To znamená, že sestavení plnohodnotné BCG matice na základě přesných údajů je nemožné.

Tabulka 6: Relativní tržní podíl WrapStyle Zlín

Služba	Tržby WrapStyle Zlín	Tržby největší přímý konkurent	Relativní tržní podíl
Barevné folie	2 450 900	1 230 000	1,99
Ochranné folie	5 436 400	2 105 000	2,58
Tónování oken	511 000	280 000	1,83
Design a reklamy	1 430 000	1 150 000	1,24
Čištění a údržba vozidla	106 000	250 000	0,42
Hydrofobní nátěry	366 500	180 000	2,04

(zdroj: zpracováno autorem)

Tabulka obsahuje odhadované tržby společnosti WrapStyle Zlín a jejího největšího přímého konkurenta. Údaje byly poskytnuty společností WrapStyle Zlín a vycházejí z interního materiálu, který byl v minulosti využíván pro interní potřeby podniku. Přestože tyto údaje poskytují určitý přehled o tržním postavení společnosti, nejsou zcela objektivní ani ověřené. Tržby největšího přímého konkurenta byly pouze odhadnuty na základě informací získaných od vedení. Výpočet relativního tržního podílu pak vychází z poměru tržeb analyzovaného podniku a jeho konkurenta, čímž umožňuje srovnání jejich tržní pozice.

Tabulka 7: BCG matice vybraných služeb

Služba	Relativní tržní podíl	Tempo růstu trhu
Barevné folie	1,99	7,53 % - pomalé
Ochranné folie	2,58	19,32 % - rychlé
Tónování oken	1,83	5,32 % - pomalé
Design a reklamy	1,24	6,89 % - pomalé
Čištění a údržba vozidla	0,42	14,3 % - rychlé
Hydrofobní nátěry	2,04	15,91 % - rychlé

(zdroj: zpracováno autorem)

Ukazatele sledující tempo růstu trhu, na kterém dané služby působí, nejsou dostupné ani evidované ze strany zkoumaného podniku ani jeho přímých konkurentů. Je důležité podotknout, že se jedná o segment mikropodniků, kde podobné údaje obvykle nejsou systematicky sledovány. Z tohoto důvodu bylo tempo růstu trhu pro jednotlivé služby stanoveno pouze orientačně, a to na základě odhadů ve spolupráci s vedením společnosti WrapStyle Zlín. Tato verze BCG matice má mnoho omezení a slouží především jako ukázka metodiky jejího sestavení.

Tabulka 8: BCG matice vybraných služeb (grafické znázornění)

Významné postavení $\longleftrightarrow$ Nevýznamné postavení

	Hvězdy	Otazníky	
20 %	Ochranné folie Hydrofobní nátěry	Čištění a údržba	Poptávka roste
10 %	Barevné polepy Tónování autoskel Design a reklamy		Poptávka stagnuje
	Dojné krávy	Psi	
	10x	1x	0,1x

(zdroj: zpracováno autorem)

Vyhodnocení BCG matice

BCG matice byla vytvořena na základě dostupných interních a odhadovaných údajů o relativním tržním podílu a tempu růstu trhu, lze vyhodnotit současné postavení jednotlivých služeb společnosti WrapStyle Zlín z hlediska jejich strategického potenciálu.

Hvězdy

Nejperspektivnější kategorií jsou tzv. Hvězdy, kam byly zařazeny služby aplikace ochranných fólií a hydrofobních nátěrů, které kombinují vysoký relativní tržní podíl s dynamickým růstem trhu. Tyto služby vykazují silný růstový potenciál, avšak současně vyžadují průběžné investice do rozvoje a marketingu s cílem udržet a dále posílit svou pozici.

Otazníky

Jako Otazník byla identifikována služba čištění a údržby vozidla, která se nachází na rychle rostoucím trhu, ale vykazuje zatím nízký relativní tržní podíl. O její zařazení do kategorie Hvězd by mohlo rozhodnout cílené investování a marketingová podpora.

Dojné krávy

Služby jako barevné fólie, tónování autoskel a designové a reklamní polepy spadají do kategorie Dojných krav. Tyto služby mají vysoký relativní tržní podíl, avšak operují na pomalu rostoucích trzích. Jejich význam spočívá především v generování stabilního cash flow, který může být využit k financování jiných služeb s vyšším potenciálem. Zároveň je však důležité průběžně sledovat jejich vývoj, zejména u barevných fólií, u nichž byl na základě rozhovorů zjištěn postupný pokles poptávky.

Psi

V aktuálně sestavené matici se žádná služba nenachází v oblasti Psů, to lze hodnotit pozitivně neboť žádná ze služeb zatím nevykazuje kombinaci nízkého tržního podílu a nízkého růstového potenciálu. Tuto situaci je však nutné pravidelně revidovat, protože vývoj poptávky a změny v konkurenčním prostředí mohou vést ke změnám pozic jednotlivých služeb v čase.

BCG matice poskytuje přehledné a strategicky cenné shrnutí stavu portfolia služeb. Ačkoliv byly některé údaje nutné odhadnout vzhledem k omezené dostupnosti tržních dat, analýza odhaluje jak stabilní prvky nabídky, tak oblasti s růstovým potenciálem. Pro budoucí expanzi se jako klíčové jeví posilování pozic Hvězd, uvážlivé rozšíření služeb z kategorie Otazníků a udržení výkonnosti Dojných krav, které aktuálně zajišťují finanční stabilitu podniku.

6.5 Dotazníkové šetření pro zákazníky vybrané společnosti

V rámci tohoto dotazníkového šetření, zaměřeného na zákazníky společnosti WrapStyle Zlín, bylo hlavním cílem identifikovat zákaznické preference a potenciální směry rozšíření nabízených služeb. Dotazník byl proveden tak, aby obsáhl klíčové oblasti týkající se současného portfolia i možných inovací, přičemž struktura otázek vycházela z předchozích analytických výstupů, včetně polostrukturovaných rozhovorů s vedením podniku, Porterovy analýzy konkurenčních sil a BCG matice. Tento přístup umožnil cílené zjištění konkrétních preferencí zákazníků a vytvoření relevantního podkladu pro strategické rozhodování v oblasti expanze služeb.

6.5.1 Metodika, distribuce a sběr dat průzkumu

Období sběru dat: únor až březen 2025

Metody sběru dat: online dotazník (Google Forms), tištěná verze

Typ dotazníku: anonymní, dobrovolný

Před zahájením hlavního výzkumného šetření proběhl pilotní průzkum, jehož cílem bylo validovat srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Dotazník byl předložen deseti náhodně vybraným zákazníkům, kteří patřili mezi stálou klientelu podniku. Na základě získané zpětné vazby byly provedeny formální úpravy některých otázek s cílem zlepšit jejich jasnost a zajistit vyšší kvalitu dat pro finální analýzu.

Dotazník byl nabízen zákazníkům přímo na pobočce, kde jej většina respondentů vyplnila během čekání na službu. Sběr dat probíhal ve formách tištěné verzi a digitální verzi, která byla dostupná prostřednictvím QR kódu. Po jeho naskenování byl respondent přesměrován na online dotazník vytvořený v Google Forms, čímž měli zákazníci možnost zvolit formu, která jim nejlépe vyhovovala.

Struktura dotazníku zahrnovala tři tematické sekce. První část se zaměřovala na hodnocení dosavadních zkušeností zákazníků se službami podniku. Druhá část analyzovala preference respondentů a jejich zájem o nové služby. Třetí sekce byla věnována dobrovolnému poskytnutí demografických údajů, které umožnily hlubší analýzu odpovědí a lepší pochopení profilu zákazníků.

Celkem 17 otázek kombinovalo uzavřené a otevřené formáty. V dotazníku byly využity škály Likertova typu, které umožňovaly kvantifikovat míru spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů. Dále byly zahrnuty otázky s možností vícenásobné odpovědi, jež byly

vhodné zejména pro hodnocení využívaných služeb a preferencí ohledně doplňkové nabídky. Otevřené otázky pak poskytly respondentům prostor pro detailní zpětnou vazbu a možnost vyjádřit vlastní postřehy a návrhy.

6.5.2 Analýza a interpretace dat

Dotazníkové šetření probíhalo v období od ledna do března a celkově se jej zúčastnilo 122 respondentů. Z tohoto počtu bylo 67 dotazníků vyplněno v tištěné podobě přímo na pobočce, přičemž následně došlo k jejich manuálnímu přepisu do digitální podoby prostřednictvím platformy Google Forms. Při následném zpracování a kontrole dat bylo zjištěno, že 21 dotazníků bylo neúplných či chybně vyplněných, a proto musely být vyřazeny z další analýzy. Pro účely této práce tedy bylo využito 101 validních odpovědí, které tvoří reprezentativní vzorek sloužící jako podklad pro interpretaci výsledků a formulaci závěrů. Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny formou grafů, které jsou k nalezení v přílohové části této diplomové práce.

Část 1 – Zákaznické zkušenosti s WrapStyle Zlín

První část dotazníkového šetření obsahovala celkem sedm otázek, jejichž cílem bylo analyzovat zkušenosti respondentů se společností WrapStyle Zlín. Úvodní otázka zjišťovala, zda dotazovaný měl v minulosti jakoukoli osobní zkušenost s tímto podnikem. Respondenti, kteří odpověděli negativně, byli automaticky přesměrováni do druhé části dotazníku, jelikož jejich názory by pro účely této části analýzy nebyly relevantní. Hlavním cílem úvodní části bylo rozlišit mezi stálými a novými zákazníky a získat detailnější informace o jejich dosavadních zkušenostech se službami podniku, a to s důrazem na hodnocení kvality poskytovaných služeb a zákaznického servisu.

Výsledky první části:

- Z celkového počtu 101 validních odpovědí uvedlo 55 respondentů, že již služby podniku využilo, zatímco 46 nikoliv. Podnik tak disponuje vyváženým podílem stávajících a potenciálních zákazníků.
- Nejčastěji využívanou službou byla aplikace ochranné PPF fólie (20 odpovědí), následovaná změnou barvy vozidla (14) a tónováním autoskel (8). Ostatní služby, včetně reklamních polepů a detailingu, byly zastoupeny minimálně nebo vůbec. To naznačuje prostor pro zvýšení povědomí o těchto službách.

- Hodnocení kvality provedených služeb vykazuje průměrné hodnoty 4,2 na pětibodové škále, což odráží vysokou míru spokojenosti.
- Velmi pozitivní hodnocení je zaznamenáno i u přístupu a komunikaci zaměstnanců, kde průměrná hodnota je 4,57
- Poměr ceny a kvality byl hodnocen v průměru 3,61. Převažovala hodnocení 4 a 3. Tato hodnota nám značí mírně nadprůměrnou spokojenost, ale také naznačuje, že cena je vnímána jako potenciální slabina.
- V otázce doporučení podniku převažovaly pozitivní odpovědi (43), zatímco pouze 3 respondenti by služby dále nedoporučili pravděpodobně z důvodu vyšší ceny.
- Otevřená otázka nezískala žádné odpovědi. Tento fakt může odrážet buď celkovou spokojenost, nebo nízkou ochotu vyjadřovat se otevřeně.

Celkově lze tuto část šetření považovat za potvrzení kvality služeb a pozitivního zákaznického vnímání značky.

Část 2 – Zákaznická preference a zájem o potenciální nové služby

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění preferencí respondentů a jejich zájmu o potenciální rozšíření nabídky služeb společnosti WrapStyle Zlín. Cílem této části bylo identifikovat směr možného rozvoje podniku na základě zákaznické poptávky a očekávání, které mohou sloužit jako podklad pro návrh expanzní strategie. Otázky v této sekci byly formulovány na základě poznatků získaných z předchozích analytických částí práce, zejména Porterova modelu pěti sil, výsledků polostrukturovaných rozhovorů s vedením podniku a zpracované BCG matice. Tato kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu umožnila lépe cílit na reálné potřeby trhu a současně ověřit relevanci navrhovaných služeb z pohledu zákazníka.

Výsledky druhé části:

- Většina respondentů (69 ze 101) uvažuje o úpravách vzhledu vozidla alespoň příležitostně, což potvrzuje existenci potenciální poptávky.
- Ochranu laku vozidla považuje za důležitou či velmi důležitou 62 respondentů, což podporuje zaměření na služby typu PPF fólie.
- 51 respondentů má zájem o pravidelnou údržbu polepů, dalších 34 by ji zvážilo v závislosti na ceně. Tato služba tedy vykazuje vysoký tržní potenciál.

- Největší zájem je o předplatné balíčky a odbornou péči o aplikované fólie, následované detailingem a obnovou keramických povlaků.
- O expresní služby má zájem menší část zákazníků, většina by je zvážila při přiměřené ceně. Tato služba má potenciál jako volitelný nadstandard.
- Poptávka po firemních službách je minimální, což potvrzuje aktuální orientaci podniku na individuální klientelu.
- Jako klíčové faktory při výběru poskytovatele zákazníci uvádějí kvalitu provedení, cenu a individuální přístup. Rychlost či šíře nabídky hrají vedlejší roli.

Zjištěné výsledky potvrzují, že zákazníci oceňují kvalitu, osobní přístup a cenovou přiměřenost. Výsledky slouží jako relevantní podklad pro rozvoj služeb a návrh budoucí expanze. Pokud chceš, mohu na základě této části navrhnout konkrétní doporučení nebo vizuální přehled.

Část 3 – Demografické údaje

Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na sběr demografických údajů a osobních informací sloužících výhradně ke statistickým účelům, přičemž vyplnění těchto otázek bylo zcela dobrovolné. Cílem této části bylo zjistit základní charakteristiky respondentů, zejména jejich věk, pohlaví a místo bydliště, a posoudit případné rozdíly v rámci těchto kategorií. Demografické údaje poskytlo celkem 67 respondentů, z nichž 60 byli muži a 7 ženy. Z hlediska věkového složení bylo 11 respondentů mladších 25 let, 16 ve věku 25–34 let, dalších 16 ve věku 35–44 let, 17 respondentů spadalo do kategorie 45–54 let a 7 osob bylo starších 55 let. Většina dotazovaných pocházela ze Zlína a jeho blízkého okolí, nicméně z odpovědí vyplývá, že služby společnosti využívají i zákazníci z širšího regionu, včetně měst jako Olomouc, Prostějov, Přerov, Holešov či Hranice. Tyto poznatky potvrzují spádový charakter zákaznické základny a ukazují na potenciál podniku oslovit širší geografický segment.

6.5.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření prokázalo validitu zvoleného výzkumného postupu i relevanci předchozích analýz. Reprezentativní vzorek 101 validních odpovědí poskytl cenný vhled do zákaznického vnímání služeb společnosti WrapStyle Zlín.

Zákaznické vnímání:

- Vysoká spokojenost s kvalitou nabízených služeb
- Vysoká spokojenost s přístupem zaměstnanců
- U části zákazníků byla cena vnímána jako vyšší

Respondenti obecně vyjadřovali vysokou míru spokojenosti s kvalitou provedených služeb i zákaznickým přístupem. Identifikovány byly i oblasti s potenciálem ke zlepšení, zejména v oblasti cenového vnímání.

Možné směry expanze:

- Velký zájem o nové doplňkové služby
- Zájem po expresních službách jsou převážně podmíněné cenou
- Nízký zájem o služby v B2B segmentu, většina respondentů nevlastní firemní vozový park

Významným výstupem byla zjištěná poptávka po pravidelné údržbě polepů a doplňkových službách péče o vozidla, které představují reálný směr pro budoucí expanzi podniku. Naopak zájem o expresní služby byl podmíněn cenou. Výsledky rovněž potvrdily dominanci individuálních zákazníků v současné klientele, zatímco firemní sektor zůstává doposud nevyužitým segmentem. Analýza preferencí respondentů tak poskytuje relevantní podklad pro návrh možných směrů expanze podniku.

6.6 SWOT analýza

Poslední metodou situační analýzy vybraného podniku je SWOT analýza. Na základě zjištěných poznatků z předchozích analýz jsou vymezeny silné a slabé stránky podniku. Dále jsou identifikované příležitosti a hrozby, které nám umožní určit možnosti a směr expanze podniku.

Tabulka 9: SWOT analýza podniku

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Zázemí mezinárodní značky Dostupnost prémiových materiálů Široké spektrum služeb Dobrá pověst a zákaznická spokojenost Individuální přístup k zákazníkům	Vyšší cenová hladina oproti konkurenci Závislost na kvalifikované pracovní síle Menší časová flexibilita oproti konkurenci Menší povědomí v některých segmentech
Příležitosti – O	Hrozby – T
Rozšíření portfolia služeb o doplňkovou službu Inovace v zákaznickém servisu Expanze do firemního sektoru	Vstup nových konkurentů Ekonomická nejistota Technologická změna v automobilovém průmyslu Legislativní omezení

(zdroj: zpracováno autorem)

Strategie typu SO (Strengths-Opportunities) byla zvolena jako nejvhodnější pro návrh rozvoje aktivit podniku WrapStyle Zlín, neboť reflektuje současné silné stránky podniku a zároveň využije identifikované tržní příležitosti.

Cíl strategie: Posílit konkurenceschopnost a podpořit růst tržeb prostřednictvím využití interních silných stránek a externích příležitostí identifikovaných ve SWOT analýze.

Klíčové prvky strategie:

- Rozšíření portfolia služeb: Zavedení nové atraktivnější varianty doplňkových služeb péče o vozidla, jako je pravidelná údržba polepů a detailing reaguje na rostoucí poptávku po dlouhodobé ochraně exteriéru vozidel.
- Personalizace nabídky služeb: Využití individuálního přístupu k zákazníkům pro tvorbu předplatných balíčků s různou frekvencí a cenou. Tato variabilita podpoří loajalitu a zvýší četnost opakovaných návštěv.
- Marketingová komunikace: Zdůraznění kvality, odbornosti a prémiového servisu. Dobré jméno podniku a pozitivní zákaznické recenze by měly být aktivně využívány k oslovení nových segmentů zákazníků.
- Rozvoj zákaznického servisu: Možnost zavedení rezervačního systému, který zlepší komfort zákazníka a umožní včasné reakce na jeho potřeby. Dále vyplní prostoje zaměstnanců a zvýší efektivitu na pracovišti.

SWOT analýza potvrzuje, že WrapStyle Zlín má silný základ pro další rozvoj, zejména díky kvalitě, značce a individuálnímu přístupu. Pro budoucí expanzi je klíčové zaměřit se na doplňkové služby, zvýšit marketingové aktivity a pečlivě pracovat s cenovou politikou. Současně je nutné sledovat konkurenční prostředí a přizpůsobovat nabídku aktuálním trendům a očekáváním zákazníků.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části bylo provést komplexní zhodnocení příležitostí pro rozšíření aktivit podniku WrapStyle Zlín, s.r.o. a posoudit jeho aktuální pozici a možnosti pro realizaci konkrétního rozvojového projektu. Situační analýza byla rozdělena systematicky do několika částí. První se zaměřila na finanční zdraví podniku, druhá část byla zaměřena na analýzu daného odvětví s hlubším porozumění portfolia služeb společnosti a zákaznických preferencí. Na základě získaných dat bylo zpracované dotazníkové šetření k zajištění validity dat. V poslední části byla vytvořena SWOT analýza, která nám poskytla ucelený pohled na současnou situaci podniku a identifikovala její možné směry expanze.

- Hodnocení finančních ukazatelů nám zhodnotila klíčové ukazatele rentability, zadluženosti a provozní efektivity, kde hlavní příčinou klesající rentability jsou způsobené rostoucími finanční náklady, neboť je podnik vysoce zatížen cizím kapitálem (až 91 % celkového financování). Tato situace omezuje možnosti podniku financovat rozsáhlejší expanzní aktivity bez zapojení externího kapitálu viz. kapitola 6.1.
- Polostrukturované rozhovory s vedením poukázali na výrazný růst poptávky po službách v oblasti ochrany vozidel a poptávky po doplňkových službách jako je pravidelná údržba polepů. Důležitým poznatkem byla identifikace oblastí vyžadující systémové změny, zejména v oblasti plánování a procesní automatizace viz. kapitola 6.2.
- Porterův model pěti konkurenčních sil ukázal, že podnik operuje v prostředí s vysokou mírou konkurenčního tlaku, přičemž možnost odlišení spočívá zejména v kvalitě a šíři poskytovaných služeb. Dále poukázal na konkurenční výhodu silného zázemí mezinárodní značky WrapStyle viz. kapitola 6.3.
- BCG matice identifikovala jak stabilní prvky nabídky, tak oblasti s růstovým potenciálem. Pro budoucí expanzi se jako klíčové jeví zavést nové aktivity tak, aby posilovali pozice Hvězd a udržely výkonnosti Dojných krav, kvůli finanční stabilitě podniku. Růstový potenciál služeb byl identifikován u Otazníků viz. kapitola 6.4.
- Dotazníkové šetření zaměřené na zákaznické preference potvrdilo rostoucí zájem o služby pravidelné údržby polepů a péče o vozidlo, zatímco zájem o služby v B2B sektoru je nižší viz. kapitola 6.5.

Závěrečná SWOT analýza identifikovala:

- Nejsilnější stránku: zázemí mezinárodní značky
- Nejslabší stránku: vyšší cenová hladina
- Největší příležitost: rozšíření portfolia o doplňkové služby
- Nejvýznamnější hrozba: vysoká úroveň konkurence v regionu

Závěr analytické části:

Zpracování strategie typu S–O na základě SWOT analýzy určilo jako nejvhodnější směr expanze rozšíření portfolia služeb o doplňkovou péči o vozidla v kombinaci se zavedením online rezervačního portálu. Tato varianta byla zvolena s ohledem na současnou finanční situaci podniku a výsledky situační analýzy, které jednoznačně podporují směřování expanze tímto směrem. Jedná se o investičně méně náročné řešení, které je provozně efektivní a zároveň nabízí potenciál rychlé návratnosti. Přínosem navrhovaného řešení je nejen zvýšení tržeb, ale rovněž posílení zákaznické loajality díky zjednodušené komunikaci a pohodlnějšímu přístupu ke službám. Projekt bude proto koncipován s důrazem na minimalizaci nákladů a zjednodušenou implementaci.

8 PROJEKTOVÝ PLÁN

S ohledem na výsledky finančních ukazatelů společnosti WrapStyle Zlín, s.r.o., která poukazuje na klesající ziskovost, zápornou rentabilitu a vysokou míru zadluženosti, je zavedení nové služby v současné situaci náročné, ale nikoliv nemožné. Přestože je podnik zadlužený, tak disponuje stabilní tržní pozicí. Projekt zavedení nových aktivit bude proto proveden s důrazem na minimalizaci nákladů, rychlou návratnost investic a využití stávajících silných stránek společnosti.

Hlavními fázemi projektu jsou následující činnosti:

- stanovení cíle projektu
- popis nových aktivit ve firmě
- plánování lidských zdrojů
- propagace projektu
- plánování nákladů
- časový harmonogram
- analýza a řízení rizik

8.1 Představení projektu

Navrhovaný projekt zavedení nových aktivit společnosti WrapStyle Zlín se zaměřuje na rozšíření nabídky o profesionální programy pravidelné údržby polepů a čištění interiéru vozidel. Tyto programy budou koncipovány ve formě standardizovaných balíčků diferencovaných podle rozsahu poskytovaných služeb a cenové hladiny. Součástí nabídky bude také možnost předplatného, které zákazníkům umožní čerpat služby za zvýhodněných podmínek a zároveň přispěje ke stabilizaci příjmů podniku. Cílem tohoto rozšíření je nejen reagovat na rostoucí poptávku po službách péče o vozidla, ale také posílit vztahy se stávajícími zákazníky prostřednictvím dlouhodobější spolupráce.

Zásadním prvkem tohoto projektu bude implementace online rezervačního systému, který přinese zvýšení provozní efektivity a časové flexibility. Zákazník si prostřednictvím tohoto systému bude moci kdykoliv rezervovat termín, a to bez nutnosti osobního nebo telefonického kontaktu v rámci pracovní doby. Systém bude dostupný nepřetržitě a jeho součástí bude personalizovaný zákaznický profil, ve kterém budou uchovávány informace

o historii objednaných služeb. Navíc bude zákazníkům automaticky zasíláno upozornění na blížící se termín pravidelné údržby prostřednictvím SMS nebo e-mailu, čímž se podpoří opakované návštěvy a loajalita klientely.

Rezervační proces bude intuitivní. Zákazník vyplní základní identifikační údaje, zvolí požadovaný balíček služeb, preferovaný den a čas návštěvy. Systém následně nabídne dostupné termíny, které budou v reálném čase aktualizovány podle aktuální kapacity. Po potvrzení rezervace obdrží zákazník rekapitulaci objednávky a den před návštěvou bude opět informován formou připomínky. Takto nastavený systém přispěje k optimalizaci provozních procesů a zefektivní plánování pracovních kapacit.

Zavedení této služby bude mít pro podnik několik klíčových přínosů. Kromě zvýšení spokojenosti zákazníků a rozšíření nabídky do segmentu pravidelné péče o vozidla povede i k lepšímu využití provozní kapacity, omezení prostojů a vyšší míře kontroly nad plánováním pracovních činností. Každý zaměstnanec bude mít přehled o plánu práce a jeho vytížení. Tento přínos přispěje k lepšímu řízení časových a personálních zdrojů.

Cíl projektu

Cílem navrhovaného projektu je upravit a rozšířit portfolio služeb společnosti WrapStyle Zlín o profesionální programy údržby vozidel s důrazem na minimalizaci nákladů. Tyto programy zahrnují pravidelnou péči o aplikované polepy a čištění interiéru. Projekt si klade za úkol zvýšit hodnotu poskytovaných služeb prostřednictvím zavedení předplatitelských balíčků a online rezervačního systému, který zlepší zákaznickou zkušenost, zvýší provozní efektivitu a sníží organizační zatížení personálu. Strategickým cílem je posílit konkurenceschopnost podniku v oblasti poprodejní péči o zákazníka, zefektivnit využití dostupné kapacity a vytvořit nový stabilní zdroj tržeb prostřednictvím opakovaného odběru služeb.

8.2 Popis nových aktivit

Rozšíření portfolio služeb o pravidelnou údržbu vozidel se bude skládat ze tří nových aktivit:

- Zavedení programů údržby vozidel
- Možnosti předplatného služeb
- Online rezervační systém

8.2.1 Zavedení programů údržby vozidel

Jednou z klíčových aktivit navrhovaného projektu je vytvoření strukturované nabídky tří různých programů údržby vozidel, které budou odstupňovány podle rozsahu poskytovaných služeb a cenové úrovně. Každý z programů bude zaměřen na kombinaci profesionální údržby exteriéru (zejména aplikovaných fólií) a základního či pokročilého čištění interiéru vozidla. Tato modularita umožní oslovit širší spektrum zákazníků s rozdílnými preferencemi a rozpočtem. Programy budou rozděleny do tří úrovní. Toto řešení zajistí lepší orientaci zákazníka v nabídce a zároveň umožní přizpůsobit míru poskytovaných služeb konkrétním potřebám.

Tabulka 10: Obsah jednotlivých balíčků pro údržbu vozidel

Základní balíček	Rozšířený	Prémiový
Mytí exteriéru Kontrola a zapravení nedostatků folie Čištění oken	Mytí exteriéru Kontrola a zapravení nedostatků folie Čištění oken Čištění interiéru	Mytí exteriéru + podběhů Kontrola a zapravení nedostatků folie Čištění oken Čištění interiéru Čištění ozonem Tepování sedaček

(zdroj: zpracováno autorem)

Implementace těchto programů rovněž přispěje k optimalizaci provozních kapacit podniku. Jasně definovaná struktura služeb umožní efektivnější plánování práce a lepší předvídatelnost v rozdělení zakázek. V rámci každého programu budou stanoveny standardizované úkony a časové nároky, čímž dojde k vyšší míře profesionalizace poskytovaných služeb a zajištění konzistentní kvality. Zavedení programového členění navíc podpoří cross-selling a upselling mezi jednotlivými balíčky a vytvoří základ pro dlouhodobější vztah se zákazníky.

8.2.2 Předplatné služeb

Druhou navrhovanou aktivitou je zavedení možnosti předplatného údržbových programů. Tato forma dlouhodobé spolupráce se zákazníky přináší výhody pro obě strany. Zákazník takto získává cenově výhodnější balíček služeb, vyšší komfort a pravidelnou péči o vozidlo. Podnik na druhé straně získá stabilnější příjmový tok a lepší predikci kapacitního vytížení.

Předplatné bude možné sjednat na různá časová období, například na kvartální či půlroční bázi, s možností výběru konkrétního programu dle individuálních potřeb zákazníka.

Zavedení předplatného zároveň přispěje ke zvýšení zákaznické loajality a snížení míry jednorázových zakázek. Tento model je v souladu s trendem personalizace služeb a posunu směrem k udržitelnému vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Pro WrapStyle Zlín může představovat významný krok směrem k vytvoření stabilní zákaznické báze a zároveň snížení sezónních výkyvů poptávky, které jsou typické pro segment péče o vozidla.

8.2.3 Online rezervační systém

Třetí klíčovou aktivitou projektu je zavedení plně funkčního online rezervačního systému, který významně zvýší dostupnost a komfort služeb pro zákazníky. Díky této digitalizované platformě bude možné provádět rezervace 24/7, bez nutnosti osobního nebo telefonického kontaktu během pracovní doby. Systém bude uživatelsky přívětivý a intuitivní, s možností volby termínu, balíčku služeb a doplňujících údajů. Po dokončení rezervace obdrží zákazník potvrzovací zprávu a notifikaci s připomínkou termínu.

Z pohledu podniku představuje zavedení rezervačního systému krok k vyšší provozní efektivitě a lepšímu plánování pracovních kapacit. Zaměstnanci tak získají přehled o plánovaném denním vytížení. Integrace systému s evidencí zákazníků navíc umožní sledování historie služeb a cílenou komunikaci (např. připomínky pravidelné údržby). Tímto způsobem podnik nejen zefektivní své procesy, ale zároveň zvýší zákaznickou spokojenost a profesionalitu poskytovaných služeb.

8.3 Personální plán

Personální plán představuje klíčovou součást navrhovaného projektu. Cílem je specifikovat personální požadavky nezbytné pro provoz online rezervačního systému, stejně jako pro realizaci samotných služeb údržby vozidel. V první řadě je dobré zmínit, že pro potřeby projektu nebude nutný nábor nových zaměstnanců. Nově zaváděné aktivity mají především optimalizovat využití stávajících kapacit, zvýšit provozní efektivitu a minimalizovat neproduktivní prostoje zaměstnanců.

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.

V současnosti je provoz společnosti zajištěn týmem sedmi zaměstnanců rozdělených do specifických pracovních pozic:

- vedoucí provozu
- koordinátor zakázek
- čtyři lepiči fólií
- pracovník pro přípravu a dokončovací práce

Vedoucí provozu

Hlavní pracovní náplní vedoucího je věnovat se administrativnímu zajištění provozu. V tomto případě to bude správa online rezervačního systému, evidence přijatých zakázek, tvorba harmonogramu prací a komunikace se zákazníky.

Koordinátor zakázek

Náplň práce koordinátora je operativní řízení chodu dílny a dohled na plnění harmonogramu. Nedílnou součástí této role bude sledování průběhu zakázek v reálném čase, identifikovat případná zpoždění a v takových situacích operativně zasáhnout formou delegace pracovních úkolů nebo vlastní asistencí. Hlavním cílem koordinátora je úzká spolupráce s vedením podniku v rámci plánování, zajistit plynulost provozu a zajistit dodržení stanovených termínů.

Lepiči fólií (4 osoby)

Samotný proces realizace zakázek je založen na týmové práci čtyř lepičů fólií. Tito pracovníci se budou společně podílet jak údržbě polepů, tak i následné čištění interiéru vozidla. Tuto práci vždy vykonávat jen jeden člen z teamu tak, aby nenarušil denní plán a harmonogram polepů. Tímto způsobem se dosáhne lepší koordinace, zefektivnění práce, a především rovnoměrného rozložení fyzické zátěže.

Pracovník pro přípravu a dokončovací práce

Hlavním úkolem pracovníka pro přípravu a dokončovací práce je důkladné mytí exteriéru auta. V rámci mytí aut na polep pro daný týden, bude mít pracovník na starosti i mytí aut pro údržbu.

8.4 Propagace projektu

Součástí realizace projektu zavedení nových aktivit společnosti je i marketingová podpora, jejímž cílem je efektivně oslovit cílovou skupinu a podpořit zájem zákazníků o nové programy údržby vozidel. S ohledem na omezený rozpočet bude propagace provedena s důrazem na minimalizaci nákladů a maximální využití dostupných komunikačních kanálů. Primární důraz bude kladen na digitální marketing, který umožňuje cílené oslovení zákazníků a měřitelné výsledky při relativně nízkých nákladech.

Projekt bude prezentován prostřednictvím sociálních sítí, které společnost aktuálně využívá. Jedná se o platformy:

- Instagram
- Facebook
- TikTok

Obsah bude tvořen ve formě příspěvků, krátkých videí, před a po ukázkách či edukativních materiálů zaměřených na význam pravidelné údržby polepů. Výhodou těchto platforem je také možnost interakce se zákazníky a budování komunitního prostředí.

Dalším komunikačním nástrojem bude propagace na hlavní webové stránce WrapStyle, kde bude vytvořena samostatná podstránka věnovaná právě nové službě. Tato sekce bude obsahovat popis jednotlivých balíčků, výhody předplatného, ceník a přímé propojení na online rezervační systém. Webová prezentace bude důležitá zejména pro zákazníky, kteří vyhledávají informace prostřednictvím vyhledávačů nebo preferují strukturovanou formu prezentace.

V rámci cílené komunikace směrem k dosavadní klientele bude využito e-mailového marketingu. Na základě interní zákaznické databáze bude rozeslán informační e-mail zákazníkům, kteří v minulosti využili služeb WrapStyle Zlín. Tento kanál bude sloužit nejen jako prostředek k informování o novince, ale i jako nástroj pro nabídku časově omezené akce (například zvýhodněná cena předplatného pro stávající klienty), čímž dojde k motivaci k opakovanému využití služeb. Cílem tohoto přístupu je upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky a zvyšovat jejich loajalitu.

8.5 Finanční náročnost projektu

V rámci této části projektu jsou systematicky rozepsány jednotlivé nákladové položky, které souvisejí se zavedením nových aktivit. Kalkulace zahrnuje jak mzdové náklady, tak odpisy a spotřeba energií stávajícího vybavení, které bude při poskytování služby využíváno. Po kalkulaci nákladů je navrhována strategická cenotvorba pro klienty a odhad budoucích tržeb.

8.5.1 Mzdové náklady

Zaměstnanci zajišťující údržbu vozidel budou odměňováni formou úkolové mzdy. Výše odměny bude stanovena pevně na základě typu vybraného balíčku údržby:

- Základní balíček: 200 Kč za vozidlo
- Rozšířený balíček: 250 Kč za vozidlo
- Premiový balíček: 300 Kč za vozidlo

Tento systém odměňování zohledňuje náročnost jednotlivých typů služeb a motivuje zaměstnance k vyšší efektivitě práce.

8.5.2 Vybavení

Společnost v současné době disponuje veškerým potřebným vybavením, které je nezbytné pro poskytování služeb údržby interiéru a exteriéru vozidel. Z tohoto důvodu není nutná dodatečná investice do technického vybavení. Pro účely kalkulace však bude nutné zohlednit odpisy stávajícího zařízení. Předpokládaná životnost vybavení jsou 2 roky. Počet pracovních dnů byl stanoven na 230dní ročně. Náklady na vybavení budou rozpočítány do jednotkové ceny služby v návaznosti na kalkulaci denních odpisů, která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 11: Náklady na vybavení s přepočtem na denní odpis

Položka	Cena	Denní odpis
Vysavač Kärcher WD 3 V-17/4/20 1000 W	1 890 Kč	4,11 Kč
Tepovač Kärcher Puzzi 10/1 1250 W	16 490 Kč	35,85 Kč
Vysokotlaký čistič Kärcher HD 5/15 C 2800 W	14 999 Kč	32,61 Kč
Leštička Rupes BigFoot LHR 15 Mark III 500 W	15 239 Kč	33,13 Kč
Ozonový generátor 95 W	2 999 Kč	6,52 Kč
Náklady celkem	51 617 Kč	112,22 Kč

(zdroj: zpracováno autorem)

Součástí cenotvorby je i důkladný výpočet nákladů za energie, které jsou spotřebovávány při poskytování jednotlivých služeb. Provoz zařízení, jako jsou tepovací stroje, vysavače, vysokotlaké myčky či leštičky, vyžadují pravidelný odběr elektrické energie, jehož rozsah závisí na délce a náročnosti konkrétní zakázky. V rámci kalkulace byla zohledněna průměrná spotřeba jednotlivých přístrojů v kilowatthodinách (kWh). Vycházelo se z průměrné ceny u dodavatelů za 3Kč/KWh

Tabulka 12: Spotřeba energie jednotlivých zařízení

Zařízení	Příkon (W)	Doba použití	Spotřeba (kWh)	Náklady (Kč)
Vysavač Kärcher WD 3	1000	30 min	0,5	1,50 Kč
Vysokotlaký čistič Kärcher HD 5/15	2800	30 min	1,4	4,20 Kč
Leštička Rupes BigFoot LHR 15	500	30 min	0,25	0,75 Kč
Tepovač Kärcher Puzzi 10/1	1250	30 min	0,625	1,88 Kč
Ozonový generátor	95	15 min	0,02375	0,07 Kč

(zdroj: zpracováno autorem)

8.5.3 Čistící prostředky

Při zavedení nové služby profesionální údržby vozidel je nezbytné zohlednit spotřebu a nákladovost jednotlivých čisticích prostředků. V této části jsou uvedeny průměrné náklady na základní chemikálie potřebné pro jeden kompletní čisticí cyklus vozidla.

Předmytí karoserie

Pro účely předmytí exteriéru je využíván přípravek určený k odstranění hrubých nečistot. Cena 10litrového kanystru činí přibližně 500 Kč. Spotřeba na jedno vozidlo dosahuje 100 ml, což představuje náklad 5 Kč na jednu zakázku.

Auto šampón

Druhým krokem procesu je použití kvalitního autošamponu, který je rovněž dodáván v 10litrovém balení s cenou přibližně 800 Kč. Při spotřebě 100 ml na jedno vozidlo činí náklad 8 Kč. Šampon slouží k důkladnému odstranění zbývajících nečistot a zajištění lesku vozidla.

Čistič disků kol

Pro odstranění brzdového prachu a jiných nečistot z kol se používá speciální čistič v hodnotě 1 000 Kč za 10 litrů. Při dávkování 50 ml na vozidlo vychází náklad na jedno čištění kol na přibližně 5 Kč. Tato služba je důležitou součástí kompletní péče o exteriér vozu.

Čistič oken

Na čištění skel a zrcátek je využíván prostředek v hodnotě 1 200 Kč za 5 litrů. Spotřeba činí přibližně 50 ml na jedno vozidlo, což představuje náklad ve výši 12 Kč. Kvalitně vyčištěná okna přispívají nejen k estetice, ale i k bezpečnosti provozu.

Tepovací prostředek na interiér

Při hloubkovém čištění interiéru, konkrétně čalounění, kobereců a sedaček, je používán tepovací prostředek v 5litrovém balení s průměrnou cenou 650 Kč. Spotřeba na jedno vozidlo činí 100 ml, což odpovídá nákladu 13 Kč. Tato služba je poskytována dle potřeby zákazníka a vyžaduje zvýšenou pozornost kvůli nutnosti extrakční techniky.

Přípravky na interiérové plasty

K ošetření plastových prvků interiéru, jako jsou palubní deska, výplně dveří či středová konzole, se používají specializované čističe a leštidla. Cena se pohybuje okolo 300 Kč za 500 ml. Díky nízké spotřebě (cca 15–20 ml na jedno vozidlo) se náklad účtovaný za tento přípravek standardně stanovuje paušálně na 10 Kč za automobil.

Osvěžovač vzduchu (voňavka)

Na závěr každé údržby je do interiéru vozidla umístěna voňavka papírového typu, která slouží ke zvýšení komfortu zákazníka. Balíček 100 kusů stojí 700 Kč, tedy cena za jednu aplikaci činí 7 Kč. Tento jednoduchý prvek přispívá k pozitivnímu zákaznickému zážitku.

Tabulka 13: Kalkulace nákladů čistících prostředků na jednotku použití

Produkt	Náklad	Náklad na jednotku použití
Před mytí karoserie	500 Kč	5 Kč
Auto šampón	800 Kč	8 Kč
Čistič disků kol	1 000 Kč	5 Kč
Čistič oken	1 200 Kč	12 Kč
Tepovací prostředek na interiér	650 Kč	13 Kč
Přípravky na interiérové plasty	300 Kč	10 Kč
Osvěžovač vzduchu (voňavka)	700 Kč	7 Kč

(zdroj: zpracováno autorem)

8.5.4 Webový rezervační portál

Součástí navrhované realizace projektu je i vytvoření samostatného webového portálu pro rezervaci již výše zmíněných služeb. Aktuálně společnost WrapStyle Zlín nedisponuje vlastním webovým rozhraním a prezentuje se pouze prostřednictvím podzáložky na centrálním webu značky WrapStyle. Z tohoto důvodu je zapotřebí vytvořit jednoduchý a funkčně orientovaný webový portál odpovídající potřebám provozovny. Odhadované náklady na vytvoření systému činí jednorázově 30 000 Kč, k nimž se připočítává měsíční poplatek za provoz rezervačního systému ve výši 290 Kč. Výsledná cena se však může lišit v závislosti na konkrétním rozsahu a složitosti požadovaných funkcionalit. Konečná podoba rozpočtu bude stanovena až na základě konzultace mezi webdesignérem a vedením pobočky WrapStyle Zlín. Specifické požadavky na strukturu a obsah digitálního řešení budou projednány až během konzultace.

Poplatek za využívání online rezervačního systému bude alokován rovnoměrně mezi všechny programy pravidelné údržby formou režijního nákladu. Při předpokladu 22 pracovních dnů v měsíci a denní kapacitě dvou obslužených vozidel činí maximální měsíční kapacita 44 vozidel. Měsíční poplatek za rezervační systém ve výši 290 Kč je tak při plném využití kapacity rozpočítán na 6,59 Kč na jedno vozidlo.

8.5.5 Kalkulace nákladů jednotlivých programů

V následujících tabulkách níže jsou detailně uvedeny vypočtené náklady spojené s jednotlivými balíčky údržby vozidel. Kalkulace zahrnuje veškeré přímé variabilní náklady, jako jsou mzdové náklady, spotřeba čisticích prostředků, náklady na energie a amortizace používaného vybavení. Nicméně v kalkulaci nebudou zahrnuté režijní náklady za nájem prostor, neboť podnik plánuje nabízet novou službu jako doplňkovou s využitím stávajících volných kapacit a nevyužitých prostojů zaměstnanců. Každý balíček byl navržen s odlišným rozsahem služeb, čemuž odpovídá i rozdílná nákladová struktura. Tato analýza tvoří klíčový podklad pro nastavení cenové politiky.

Tabulka 14: Kalkulace nákladů běžného balíčku

Výkon	Náklady v Kč
Přímé mzdy	200
Mzda zaměstnance	200
Přímý materiál	37
Prostředek k před mytí karoserie	5
Auto šampon	8
Prostředek k čištění disků	5
Prostředek k čištění oken	12
Osvěžovač vzduchu	7
Ostatní přímé náklady	70,69
Vysokotlaký čistič	32,61
Leštička	33,13
Energie	4,95
Režijní náklady	6,59
Alokovaný podíl na web	6,59
Celkem	314,28

(zdroj: zpracováno autorem)

Tabulka č. 14 představuje kalkulaci nákladů běžného balíčku. Největší podíl tvoří přímé mzdové náklady ve výši 200 Kč. Přímý materiál dosahuje hodnoty 37 Kč a zahrnuje spotřebu prostředků určených k před mytí karoserie, aplikaci auto šamponu, čištění disků a oken, včetně osvěžovače vzduchu. Ostatní přímé náklady tvoří odpisy vybavení a jejich spotřeba energie, které vychází na 70,69 Kč. Režijní náklady tvoří alokovaný podíl na web, který činí 6,59 Kč. Celkové náklady na jeden výkon činí 314,28 Kč.

Tabulka 15: Kalkulace nákladů rozšířeného balíčku

Výkon	Náklady v Kč
Přímé mzdy	250
- Mzda zaměstnance	250
Přímý materiál	47
- Prostředek k předmytí karoserie	5
- Autošampon	8
- Prostředek k čištění disků	5
- Prostředek k čištění oken	12
- Osvěžovač vzduchu	7
- Prostředek na interiérové plasty	10
Ostatní přímé náklady	76,3
Vysokotlaký čistič	32,61
Leštička	33,13
Vysavač	4,11
Energie	6,45
Režijní náklady	6,59
Alokovaný podíl na web	6,59
Celkem	379,89

(zdroj: zpracováno autorem)

Přímé mzdy byly pro rozšířený balíček navýšeny o 50 Kč. V přímém materiálu přibyl prostředek na čištění interiérových plastů, které zvedly náklady na přímý materiál o 10 Kč. U ostatních přímých nákladů byl připočten náklad za vysavač. Režijní náklady zůstávají stejné. Celkové náklady na provedení rozšířeného balíčku činí 379,89 Kč.

Tabulka 16: Kalkulace nákladů prémiového balíčku

Výkon	Náklady v Kč
Přímé mzdy	300
- Mzda zaměstnance	300
Přímý materiál	60
- Prostředek k předmytí karoserie	5
- Autošampon	8
- Prostředek k čištění disků	5
- Prostředek k čištění oken	12
- Osvěžovač vzduchu	7
- Prostředek na tepování	13
- Prostředek na interiérové plasty	10
Ostatní přímé náklady	112,22
Vysokotlaký čistič	32,61
Leštička	33,13
Vysavač	4,11
Tepovač	35,85
Ozonový generátor	6,52 Kč
Energie	8,40 Kč
Režijní náklady	6,59
Alokovaný podíl na web	6,59
Celkem	478,81

(zdroj: zpracováno autorem)

Prémiový balíček představuje nejkomplexnější variantu nabízené služby v rámci nově navrhovaného programu péče o vozidla. Nejvýznamnější položkou jsou opět přímé mzdové náklady, které tvoří částku 300 Kč za provedení kompletní služby. Přímý materiál činí celkem 60 Kč a zahrnuje prostředky potřebné k před mytí karoserie, auto šampon, čistič disků a oken, osvěžovač vzduchu a specializované prostředky určené k čištění interiérových plastů a tepování. Ostatní přímé náklady dosahují částky 112,22 Kč a zahrnují náklady spojené s provozem používaných zařízení. Režijní náklady zůstávají stejné. Celkové náklady na jeden výkon v rámci tohoto balíčku činí 478,81 Kč.

8.5.6 Stanovení cen pro zákazníky

Z předchozích tabulek lze vyčíst náklady za jednotlivé balíčky pro údržbu vozidel. Z těchto nákladů nyní stanovíme cenu pro zákazníka. Z důvodu zavádění nových programů údržby vozidel na trh je důležité, aby cena nebyla příliš vysoká, ale zároveň požadujeme, aby přinášela přijatelný zisk. Důležitým faktorem cenotvorby je i cena u konkurence. V následující tabulce jsou znázorněny navrhované ceny za jednotlivé služby ve srovnání s průměrnou konkurenční cenou.

Tabulka 17: Cena navrhovaných služeb ve srovnání s konkurencí bez DPH

Program	Konkurence	WrapStyle Zlín	Zisk bez DPH
Základní balíček	2 500 Kč	2 000 Kč	1 686 Kč
Rozšířený balíček	3 000 Kč	2 500 Kč	2 120 Kč
Premium balíček	4 000 Kč	3 500 Kč	3 021 Kč

(zdroj: zpracováno autorem)

V rámci zavádění nových programů údržby vozidel byla cenotvorba nastavena s cílem nabídnout zákazníkům výhodné ceny a zároveň podniku zajistit ziskovost. Cenová úroveň jednotlivých balíčků byla určena ve výši 2 000 Kč (základní), 2 500 Kč (rozšířený) a 3 500 Kč (prémiový). Ceny jsou určeny tak, aby byly nižší než průměrné ceny konkurenčních poskytovatelů. Tato strategie má za cíl zaujmout nové zákazníky a zároveň pomoci s rychlým prosazením služby na trhu. Výpočet ukazuje, že podnik i přes nižší ceny generuje výrazný zisk. Tento fakt je podmíněn absencí nákladů za pronajaté prostory. WrapStyle Zlín plánuje nabízet tuto službu jako doplňkovou s využitím stávajících volných kapacit a nevyužitých prostojů zaměstnanců.

Předplatný program

V rámci předplatného programu jsou navrženy pro tento projekt dva způsoby:

- Měsíční předplatné
- Kreditní předplatné

Důvodem návrhu dvou možností předplatného je primárně diverzifikace potřeb zákazníků. Měsíční předplatné osloví zákazníky, kteří preferují pravidelnost, rutinu a dlouhodobý vztah s poskytovatelem. Zatímco kreditový systém naopak vyhoví těm, kteří nechtějí vázat svůj čas, mají nepravidelný rozvrh nebo chtějí mít větší kontrolu nad využíváním služeb.

Měsíční předplatné

Měsíční předplatné představuje cenově zvýhodněný model určený pro zákazníky, kteří plánují pravidelně využívat údržbu vozidel. Minimální doba předplatného bude stanovena na 3 měsíce.

Benefity:

- Zvýhodněná cena
- 1× návštěva měsíčně dle vybraného balíčku
- Po 6 měsících členství: bonusová služba (např. aplikace vosku)

Tabulka 18: Nacení předplatného systému

Balíček	Cena předplatného	Standardní cena	Úspora
Základní	1 800 Kč/měsíc	2 000 Kč	10 %
Rozšířený	2 125 Kč/měsíc	2 500 Kč	15 %
Prémiový	2 800 Kč/měsíc	3 500 Kč	20 %

(zdroj: zpracováno autorem)

Kreditový systém

Alternativní možností je zavedení kreditového systému, který je flexibilnější a vhodný pro zákazníky, kteří preferují individuální přístup a volnost v plánování využití služeb. Předplacením určitého finančního obnosu získává zákazník navýšený kredit, který může čerpat dle vlastních potřeb.

Benefity:

- Zvýhodněná cena
- Možnost čerpat různé typy služeb dle aktuální potřeby

Tabulka 19: Nacení kreditového systému

Kreditový balíček	Cena	Kredit	Sleva
S	5 000 Kč	5 500 Kč	10 %
M	10 000 Kč	11 500 Kč	15 %
L	15 000 Kč	18 000 Kč	20 %

(zdroj: zpracováno autorem)

Cílem těchto dvou modelů je přinést podniku způsob okamžitého přílivu finančních prostředků a zároveň předvídatelného cashflow, čímž by pomohlo podniku stabilizovat finanční situaci.

8.5.7 Odhad tržeb

Na základě stanovených cen pro zákazníky v tabulce 17 je vytvořen odhad měsíčních tržeb v různých mírách využití služby. Maximální odhad tržeb je stanoven na základě maximální kapacity a to zpracování 2 aut za jeden pracovní den s předpokladem 22 pracovních dnů v měsíci.

Tabulka 20: Odhad měsíčních tržeb při různé míře využití

Počet klientů	4	8	20	44
Základní balíček	8 000 Kč	16 000 Kč	44 000 Kč	88 000 Kč
Rozšířený balíček	10 000 Kč	20 000 Kč	55 000 Kč	110 000 Kč
Prémiový balíček	14 000 Kč	28 000 Kč	77 000 Kč	154 000 Kč

(zdroj: zpracováno autorem)

Na základě stanovených cenových hladin pro jednotlivé balíčky a maximální provozní kapacity podniku (44 vozidel měsíčně) byl sestaven přehled odhadu tržeb při různých úrovních využití služby. Při plném 100% vytížení kapacity se měsíční tržby pohybují v rozmezí od 88 000 Kč (základní balíček) až po 154 000 Kč (prémiový balíček). Vedení společnosti však předpokládá realistickou míru využití kapacit na úrovni okolo 50 %. U nejlevnější varianty to odpovídá měsíčním tržbám ve výši 44 000 Kč.

Tento výnos je dostatečný k pokrytí prvotních nákladů spojených se zavedením služby, zejména poplatku za zavedení rezervačního systému a nákupu čistících prostředků. Výsledky tak potvrzují ekonomickou životaschopnost zavedení nové služby i při částečném využití kapacit. Pro další rozhodování bude zásadní sledovat strukturu poptávky po jednotlivých variantách a skutečnou míru konverze zákazníků.

8.6 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram implementace je zaměřen na veškeré činnosti spojené s tvorbou, aplikací nových aktivit společnosti WrapStyle Zlín. Níže uvedená tabulka 21 představuje blíže specifikované fáze a jednotlivé činnosti spojené s implementací projektu a délku jejich trvání.

Tabulka 21: Časový harmonogram projektu

Fáze projektu	Činnost	Doba trvání
Iniciační fáze	Stanovení cílů projektu	2 měsíce
	Situační analýza	
Fáze přípravy	Přípravné práce na pracovišti	1 měsíc
	Výběr dodavatele s čistícími prostředky	
	Sjednání školení u příslušného dodavatele	
	Výběr rezervačního systému	
Fáze realizace	Objednání čistících prostředků od dodavatele	2 měsíce
	Objednání webové stránky pro rezervační portál	
	Nákup zvoleného rezervačního systému	
	Školení zaměstnanců s novými čistícími prostředky	
Testovací fáze	Testování personálního plánu na pracovišti	1 měsíc
	Testování rezervačního systému	
	Vyhodnocení testu	
Implementace a kontrola	Tvorba propagačních videí a digitálního obsahu	2 měsíce
	Aplikace propagačního obsahu	
	Spuštění rezervačního portálu	
	Kontrola	

(zdroj: zpracováno autorem)

Iniciační fáze

Výstupem iniciační fáze bylo jasné vymezení cílů projektu, které již byly blíže specifikovány v podkapitole 8.2. Dalším výstupem bylo zhodnocení současného stavu podniku včetně identifikací příležitosti a omezení související se zavedením nové služby. Tato fáze položila základy pro následné plánování a definovala rámec celého projektu.

Fáze přípravy

Ve fázi přípravy dojde k organizačním a technickým krokům potřebným pro zahájení realizace. Mezi klíčové výstupy patří příprava pracovního prostoru, výběr vhodných dodavatelů čistících prostředků a rezervačního systému a sjednání školení pro zaměstnance. Výsledkem této fáze bude připravenost podniku k samotné realizaci projektu.

Fáze realizace

Ve fázi realizace budou zahrnuty klíčové investice a procesní kroky, jako je objednání potřebných čisticích prostředků, objednání tvorby webového rozhraní a pořízení zvoleného rezervačního systému. Zároveň proběhlo školení zaměstnanců s cílem zajistit efektivní a profesionální poskytování nové služby. Výstupem fáze je připravené technické i personální zázemí.

Testovací fáze

K ověření funkčnosti navrženého personálního plánu a samotného rezervačního systému v reálném provozu bude provedena testovací fáze. Výstupem této fáze bude vyhodnocení testů, identifikace případných nedostatků a jejich následná úprava, čímž by se zajistila připravenost systému pro plné spuštění.

Implementace a kontrola

Závěrečná fáze se bude soustředit na propagaci a spuštění nové služby. První částí implementace bude vytvoření propagačních videí a digitálního obsahu, který bude následně zveřejněn na všech online kanálech. V druhé části implementace proběhne spuštění rezervačního portálu a následně bude provedena kontrola funkčnosti a zajištění zpětné vazby. Výsledkem této fáze je plná implementace služby a její uvedení na trh.

8.7 Analýza a řízení rizik

Při zavádění nových aktivit je velmi důležité provést rizikovou analýzu, aby bylo možné nalézt potenciální rizika. Součástí rizikové analýzy je také nastínit strategie, které pomohou tato rizika snížit, případně eliminovat. Pro vyhodnocení problematiky rizikovosti projektu byla vytvořena hodnotící kritéria zabývající se pravděpodobností a závažností výskytu rizika, kde byla použita stupnice 1 až 5. Tabulka 10 blíže znázorňuje metodiku, pomocí níž byla určena pravděpodobnost výskytu rizika a jeho závažnost.

Tabulka 22: Pravděpodobnost výskytu a závažnost rizika

Pravděpodobnost výskytu		Závažnost 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

(zdroj: zpracováno autorem)

Riziko: Problémy s integrací nových služeb do stávajícího provozu.**Pravděpodobnost výskytu: 3****Závažnost rizika: 4**

Příčina: Zavádění nových aktivit do běžného provozu může způsobit problémy s organizací práce a časovým vytížením personálu.

Opatření: V projektovém harmonogramu je zahrnuto pilotní testování, které ověří funkčnost a časovou náročnost nových procesů.

Riziko: Technické problémy při zavádění online rezervačního systému**Pravděpodobnost výskytu: 4****Závažnost rizika: 4**

Příčina: Mohou nastat technické potíže související s funkčností systému nebo chybami při jeho používání ze strany zaměstnanců či zákazníků.

Opatření: Realizace důkladného testování systému před spuštěním výrazně sníží riziko výskytu chyb.

Riziko: Neochota zákazníků využívat rezervační portál**Pravděpodobnost výskytu: 2****Závažnost rizika: 3**

Příčina: Zákazníci nemusí být zpočátku ochotni adaptovat se na nový způsob rezervace služeb.

Opatření: Motivací pro zákazníky bude jednorázová sleva ve výši 10 % na jakýkoli balíček při první online rezervaci.

Riziko: Nedostatečná marketingová propagace**Pravděpodobnost výskytu: 3****Závažnost rizika: 1**

Příčina: Nedostatečné informování cílové skupiny o nové nabídce služeb může vést k nízkému zájmu.

Opatření: Investice do cílené placené reklamy na sociálních sítích a aktivní komunikace se zákazníky ohledně možnosti využití nových doplňkových služeb přímo na pobočce.

Riziko: Neochota zaměstnanců vzdělávat se**Pravděpodobnost výskytu: 1****Závažnost rizika: 3**

Příčina: Někteří zaměstnanci mohou vnímat nové úkoly jako zátěž navíc.

Opatření: Úkolová mzda, která byla zmíněna v nákladové analýze, docílí vyšší motivaci pro pracovníky vykonávat danou činnost.

Riziko: Finanční neefektivnost**Pravděpodobnost výskytu: 1****Závažnost rizika: 5**

Příčina: Reálné náklady mohou převýšit předpokládaný rozpočet na zavedení a provoz služeb.

Opatření: Vytvořit podrobný rozpočet před zahájením rozšíření služeb.

Riziko: Neplnění nastavení časového harmonogramu**Pravděpodobnost výskytu: 4****Závažnost rizika: 3**

Příčina: Projekt se může zpozdit vlivem nepředvídatelných okolností.

Opatření: Při sestavování harmonogramu projektu se již počítalo s možným výskytem nečekaných událostí, které by vedlo ke zpoždění projektu.

9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU Z POHLEDU RIZIKOVÉ ANALÝZY

Analýza ukázala, že mezi nejvýznamnější rizika patří zejména možné problémy s integrací nových služeb do stávajícího provozu, technické komplikace při zavádění online rezervačního systému a potenciální neochota zákazníků využívat nový způsob rezervací. Z hlediska závažnosti bylo nejvíce rizik spojeno s provozními a technickými aspekty realizace, které by mohly v případě podcenění ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb a celkovou zákaznickou zkušenost.

V reakci na identifikovaná rizika byla navržena konkrétní preventivní opatření. Například potenciální provozní problémy mají být eliminovány díky zařazení pilotního testování v rámci projektového harmonogramu, které umožní včasné ověření funkčnosti nových služeb v reálných podmínkách. Riziko technických komplikací při zavedení online systému bude minimalizováno důkladným testováním ještě před jeho ostrým spuštěním. V případě nízké ochoty zákazníků adaptovat se na nové digitální řešení je plánována motivační cenová pobídka ve formě jednorázové slevy při první online rezervaci.

Významnou roli při zvládání rizik hraje také struktura samotného projektu, který je koncipován s důrazem na využití stávajících personálních a materiálních kapacit. Díky tomu je možné minimalizovat fixní náklady, a tím i případné dopady v případě pomalejšího rozjezdu nové služby. Tento přístup odpovídá doporučením uvedeným v odborné literatuře zaměřené na řízení mikropodniků, která zdůrazňuje potřebu opatrného plánování, finanční disciplíny a provozní flexibility. Řízení rizik klade důraz na schopnost firem předvídat komplikace v raných fázích růstu a využít jednoduché, ale efektivní nástroje pro jejich zvládnutí (Vochozka, 2020).

V tomto smyslu lze projekt WrapStyle Zlín hodnotit jako realisticky navržený, s důrazem na řízení nejpravděpodobnějších hrozeb při zachování provozní efektivity.

Celkově lze konstatovat, že riziková analýza potvrdila vysokou míru připravenosti podniku na implementaci nových aktivit. Identifikovaná rizika byla zohledněna a řešena v rámci organizační struktury projektu, stejně jako v jeho finančním a marketingovém zajištění. Projekt tak vykazuje vysokou míru proveditelnosti i v kontextu aktuálních provozních a finančních podmínek podniku a představuje odpovědný krok směrem k rozšíření podnikových aktivit s cílem zvýšit tržby a posílit konkurenceschopnost firmy.

ZÁVĚR

Diplomová práce splnila stanovené cíle a poskytla ucelený pohled na tvorbu projektu zaměřeného na zavedení nových aktivit s cílem zvýšit tržby podniku. V průběhu zpracování byly analyzovány jak teoretické poznatky, tak praktické informace o podniku a cílovém trhu, na jejichž základě byl sestaven podrobný návrh projektu rozšíření aktivit vybrané společnosti.

Z provedených analýz jednoznačně vyplynulo, že společnost čelí klesající rentabilitě a začínajícím projevům finanční nestability, nicméně její tržní postavení zůstává silné a disponuje nezanedbatelným potenciálem pro rozšíření aktivit. Z tohoto důvodu představuje klíčový předpoklad důraz na minimalizaci nákladů. Porterova analýza pěti sil potvrdila, že firma působí v silně konkurenčním prostředí, kde se může odlišit zejména kvalitou a šíří poskytovaných služeb. Polostrukturované rozhovory s vedením společnosti potvrdily vůli k rozvoji služeb a zároveň identifikovaly oblasti vyžadující systémové změny, zejména v oblasti plánování a procesní automatizace. Dotazníkové šetření mezi zákazníky přineslo informace o pozitivním zákaznickém vnímání a potvrdilo reálný zájem o služby pravidelné údržby vozidel.

Na základě těchto poznatků byl navržen projekt, který reflektuje aktuální potřeby zákazníků i provozní možnosti firmy. Obsahuje tři konkrétní aktivity zaměřené na rozšíření portfolia služeb. Ekonomická analýza prokázala potenciál pozitivní návratnosti investice i za předpokladu konzervativního vývoje tržeb. Riziková analýza navíc potvrdila relativní odolnost projektu vůči možným nepříznivým scénářům.

Práce ukazuje, že i menší firma může přistupovat ke strategickému rozvoji systematicky a profesionálně, pokud má k dispozici vhodné nástroje a relevantní data. Důsledná příprava, realistická kalkulace nákladů a schopnost identifikovat skutečné potřeby zákazníků jsou předpokladem úspěšné expanze.

Tato diplomová práce tak přináší konkrétní návrh, který může být podkladem pro budoucí rozhodování vedení firmy a inspirací pro další mikropodniky, které zvažují expanzi v oblasti služeb. Projekt rozšíření aktivit nejen zvyšuje potenciál pro růst tržeb, ale především představuje krok směrem k vyšší profesionalizaci služeb, posílení vztahů se zákazníky a celkové stabilizaci pozice podniku na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ATRILL, Peter a Eddie McLANEY, 2019. *Accounting and Finance for Non-Specialists*. 11th ed. Pearson Education. ISBN 9781292334691.

BENZAGHTA, Mostafa, 2021. An integrative literature review: SWOT analysis applications. Online. *Journal of Global Business Insights*. Vol. 6, no. 1, s. 55–73. Dostupné z: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>. [cit. 2025-04-11].

BRIGHAM, Eugene a HOUSTON, Joel, 2021. *Fundamentals of Financial Management*. 15th. Cengage Learning. ISBN 9781337395250.

DALKEN, Felix, 2016. A critical examination concerning the relevance for today's business: are Porter's five competitive forces still applicable? Online. *Bachelor Thesis Conference*. University of Twente. Dostupné z: https://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf. [cit. 2025-03-22].

DICINTA, Mutiara, 2021. The application of SWOT-AHP combination in SMEs: a literature review. Online. *International Journal of Mechanical Engineering Technologies and Applications*. Vol. 2, no. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.21776/MECHTA.2021.002.01.3>. [cit. 2025-02-14].

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

FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy: učební text – teoretický základ, příklady a návody*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074082368.

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

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.

Forbes Česko: WrapStyle, 2020. Online. Dostupné z: https://wrapstyle.cz/wp-content/uploads/2021/01/wrapstyle_forbes_CZ.pdf. [cit. 2025-01-21].

GORB, Oleg; DOROHAN-PYSARENKO, Liudmyla; YEHOVA, Olena; YASNOLOB, Ilona a DOROSHENKO, Andrii, 2022. Boston Consulting Group matrix: opportunities for use in economic analysis. Online. *Scientific Horizons*. Vol. 25, no. 7, s. 30–35. Dostupné z: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.10.15](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.10.15). [cit. 2025-04-24].

GRONROOS, Christian, 2016. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4th ed. Wiley. ISBN 9781118921449.

HARNISH, Verne, 2022. *Scaling Up*. ForbesBooks. ISBN 9780986019593.

ISABELLE, Diane; HORAK, Kevin; MCKINNON, Sarah a PALUMBO, Chaira, 2020. Is Porter's five forces framework still relevant? Online. *Technology Innovation Management Review*. Vol. 10, no. 6, s. 14–20. Dostupné z: <https://www.timreview.ca/article/1366>. [cit. 2025-02-14].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788027137220.

JARADAT, Saleh; ALMOMANI, Salam a BATAINEH, Mansour, 2016. The impact of Porter model's five competence powers on selecting business strategy. Online. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5, no. 3, s. 440–457. Dostupné z: <https://doi.org/10.20935/AcadQuant7657>. [cit. 2025-04-14].

RAKHMANSYAH, Mohamad; WAHYUNINGSIH, Tri; SRENGGINI, Abdullah Dwi a GUNAWAN, I Ketut, 2022. Small and medium enterprises (SMEs) with SWOT analysis method. Online. *International Journal for Applied Information Management*. Vol. 2, no. 3, s. 50–57. ISSN 2776-8007. Dostupné z: <https://doi.org/10.47738/ijaim.v2i3.37>. [cit. 2025-04-24].

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

KÄRCHER Puzzi 10/1 čistič koberců, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.karcher-satter.cz/e-shop/karcher-puzzi-10-1-cistic-kobercu>. [cit. 2025-03-11].

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson. ISBN 9781292092621.

Leštička na karoserie Rupes BigFoot LHR 15 MARK III, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.vlesku.cz/lesticka-na-karoserie-rupes-bigfoot-lhr-15-mark-iii> [cit. 2025-03-11].

Lepení ochranných a barevných folií, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.automyckaforum.cz/lepeni-ochranych-folii.php>. [cit. 2025-03-11].

LUMBANRAJA, Prihatin; DALIMUNTHE, Ritha F. a HASIBUAN, Beby Kendida, 2018. Application of Porter's five forces to improve competitiveness: case of featured SMEs in Medan. Online. s. 10-15. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288733>. [cit. 2025-04-20].

MILLER, Donald, 2017. *Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen*. New York: HarperCollins Leadership. ISBN 9781400201839.

Ozonový generátor - 500 až 10 000 mg/h–95 W, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.expondo.cz/ulsonix-ozonovy-generator-500-az-10-000-mg-h-95-w-10050119>. [cit. 2025-03-11].

PANGARKAR, Nitin a PRABHUDESAI, Rohit, 2024. Using Porter's five forces analysis to drive strategy. Online. *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 43, no. 5, s. 24–34. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/joe.22250>. [cit. 2025-04-24].

PLUGGE, Arjan; NIKOU, Shahrokh; ROBBEN, Henry S. a KIEVIT, Henk, 2023. Orchestrating a global business services portfolio in a plural sourcing context: the mediating role of modularised business processes. Online. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 37, no. 1, s. 124-139. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/jeim-04-2023-0217>. [cit. 2025-03-24].

Professional Vysokotlaký čistič HD 5/15 C KÄRCHER 1.520-930.0, 2025. Online. Dostupné z: https://www.landema.cz/professional-vysokotlakky-cistic-hd-5-15-c-karcher-1-520-930-0_z212268. [cit. 2025-04-21].

Příprava a postup lepení autofólie, 2022. Online. Dostupné z: https://www.portalridice.cz/clanek/postup-lepeni-autofolie?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-03-11].

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788027131242.

SCARBOROUGH, Norman M, 2016. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. 8th ed. Pearson. ISBN 9780133930382.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 9788027122530.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada. ISBN 9788027106899.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 9788027136759.

Veřejný rejstřík a sbírka listin WrapStyle Zlín, 2025. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=961162>. [cit. 2025-02-18].

Víceúčelový vysavač Kärcher WD 3 V-17/4/20, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.datart.cz/viceucelovy-vysavac-karcher-wd-3-v-17-4-20.html>. [cit. 2025-03-11].

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788027117017.

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Přel. Tomáš PIÑOS. Brno: Lingea. ISBN 9788075086242.

WHITTINGTON, Richard; ANGWIN, Duncan; REGNÉR, Patrick; JOHNSON, Gerry a SCHOLLES, Kevan, 2023. *Exploring Strategy: Text & Cases*. 13th ed. PEARSON Education Limited. ISBN 1292428740.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	33
Obrázek 2: Aplikace ochranné fólie	47
Obrázek 3: Tónování autoskel	48
Obrázek 4: Designový polep.....	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb v čase (v tisících Kč).....	51
Tabulka 2: Obrat aktiv (tržby a aktiva znázorněny v tisících Kč)	52
Tabulka 3: Ukazatel celkové zadluženosti.....	53
Tabulka 4: Ukazatelé rentability	53
Tabulka 5: Analýza vybraných položek výsledovky	54
Tabulka 6: Relativní tržní podíl WrapStyle Zlín	61
Tabulka 7: BCG matice vybraných služeb	62
Tabulka 8: BCG matice vybraných služeb (grafické znázornění)	62
Tabulka 9: SWOT analýza podniku.....	69
Tabulka 10: Obsah jednotlivých balíčků pro údržbu vozidel	75
Tabulka 11: Náklady na vybavení s přepočtem na denní odpis.....	79
Tabulka 12: Spotřeba energie jednotlivých zařízení.....	80
Tabulka 13: Kalkulace nákladů čistících prostředků na jednotku použití	81
Tabulka 14: Kalkulace nákladů běžného balíčku	83
Tabulka 15: Kalkulace nákladů rozšířeného balíčku	84
Tabulka 16: Kalkulace nákladů prémiového balíčku.....	85
Tabulka 17: Cena navrhovaných služeb ve srovnání s konkurencí bez DPH.....	86
Tabulka 18: Nacenění předplatného systému	87
Tabulka 19: Nacenění kreditového systému	87
Tabulka 20: Odhad měsíčních tržeb při různé míře využití.....	88
Tabulka 21: Časový harmonogram projektu.....	89
Tabulka 22: Pravděpodobnost výskytu a závažnost rizika	90

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence
AHP	Analytic Hierarchy Process
BCG	Boston Consulting Group
CBA	Cost-Benefit Analysis
COVID	Coronavirus Disease
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
Kč	Korun českých
MSP	Malé a střední podniky
NPV	Net Present Value
PPF	Paint Protection Film
PVC	Polyvinylchlorid
QR	Quick Response
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SMS	Short Message Service
SO	Strengths–Opportunities
ST	Strengths–Threats
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UV	Ultrafialové záření
VRIN	Value, Rarity, Inimitability, Non-substitutability
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization
WO	Weaknesses–Opportunities
WT	Weaknesses–Threats

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III: Rozvahy vybraného podniku 2020–2023

Příloha P IV: Výkazy zisků a ztrát vybraného podniku 2020–2023

Příloha P V: Naceněné vybavení od vybraných dodavatelů

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Současné portfolio služeb a cílová skupina zákazníků:

Jaké služby v současnosti tvoří hlavní část portfolio společnosti WrapStyle Zlín, s.r.o.?

Která ze současných služeb je nejvíce poptávaná a proč si myslíte, že tomu tak je?

Jak byste charakterizovali vaši typickou cílovou skupinu zákazníků (např. demografie, typ vozidla, motivace pro využití služeb)?

Jak se v čase měnila poptávka po jednotlivých typech služeb?

Vnímáte rozdíly v potřebách a preferencích mezi různými segmenty vašich zákazníků? Jaké?

Zjišťování a reagování na potřeby zákazníků:

Jakým způsobem zjišťujete v současnosti potřeby a očekávání vašich zákazníků?

Sbíráte nějakou formu zpětné vazby od zákazníků (např. dotazníky, recenze, osobní rozhovory)? Pokud ano, jak s touto zpětnou vazbou pracujete?

Jak často dochází k interakci mezi zaměstnanci a zákazníky během poskytování služeb?

Které informace od zákazníků jsou pro vás nejdůležitější?

Jakým způsobem přizpůsobujete nabízené služby individuálním požadavkům zákazníků?

Vyskytly se v minulosti situace, kdy jste museli odmítnout zákazníka kvůli nesplnitelným požadavkům? Jaké to byly požadavky a jaké zkušenosti jste z toho získali?

Vnímání trhu a konkurence:

Jaké jsou podle vás hlavní kritéria, podle kterých se zákazníci rozhodují při výběru poskytovatele služeb v oblasti car wrappingu a ochrany vozidel? (např. cena, kvalita, rychlost, reference, nabídka služeb)

Jak vnímáte konkurenci na trhu ve Zlínském kraji? V čem si myslíte, že jste silnější/slabší než vaše konkurence z pohledu zákazníka?

Jaké trendy v oblasti úprav a ochrany vozidel vnímáte jako významné pro budoucnost?

Existují nějaké specifické potřeby zákazníků, které podle vás současná nabídka na trhu plně nepokrývá?

Potenciál pro rozšíření služeb:

Uvažujete o rozšíření portfolia služeb? Pokud ano, jaké nové služby by to mohly být a z jakých podnětů vycházíte?

Vidíte potenciál v oslovení nových segmentů zákazníků (např. firemní klientela, majitelé užitkových vozidel)? Jaké by mohly být specifické potřeby těchto segmentů?

Jaký je váš názor na poptávku po doplňkových službách, jako je pravidelná údržba polepů nebo detailing po aplikaci fólií?

Jak byste zhodnotili potenciál nabídky služeb, které by reagovaly na rostoucí povědomí o výhodách kvalitních fólií oproti levnějším alternativám?

Organizační a provozní aspekty:

Jaká je typická doba realizace jednotlivých služeb? Je to pro zákazníky důležitý faktor?

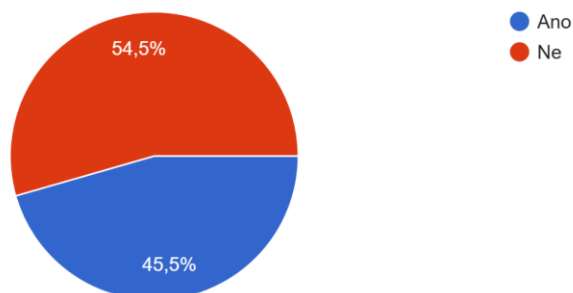
Jaké jsou vaše zkušenosti s poptávkou po expresních službách nebo službách mimo standardní pracovní dobu?

Vnímáte nějaké překážky nebo omezení ve vaší současné kapacitě, které by bránily uspokojení potenciálně vyšší poptávky?

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

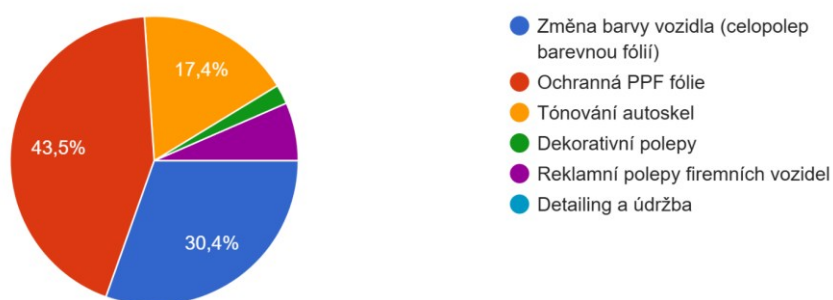
Využil(a) jste v minulosti služeb společnosti WrapStyle Zlín s.r.o.?

101 odpovědí



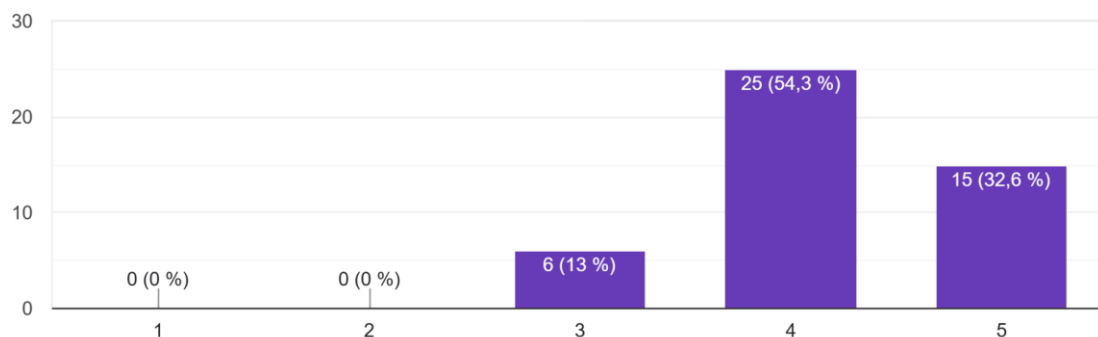
Pokud ano, jaké služby jste využil(a)? (Můžete označit více možností)

46 odpovědí



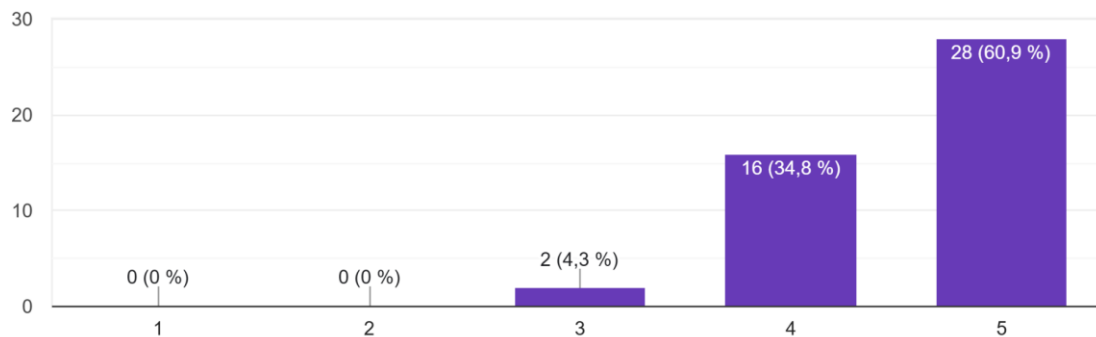
Jak jste byl(a) spokojen(a) s kvalitou provedení našich služeb? (1 = velmi nespokojen, 5 = velmi spokojen)

46 odpovědí



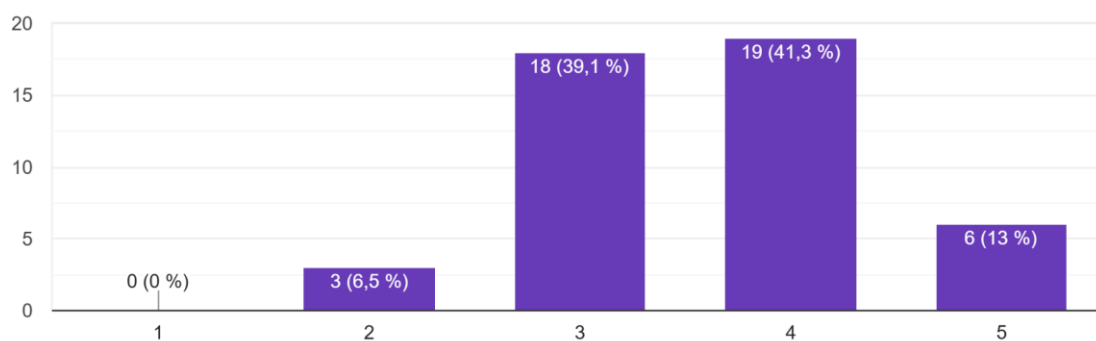
Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem a komunikací našich zaměstnanců? (1 = velmi nespokojen, 5 = velmi spokojen)

46 odpovědí



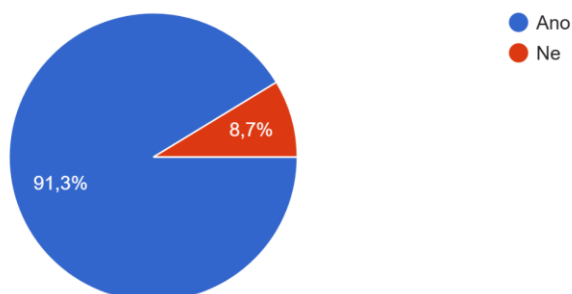
Jak byste ohodnotil(a) poměr ceny a kvality našich služeb? (1 = velmi nepříznivý, 5 = velmi příznivý)

46 odpovědí



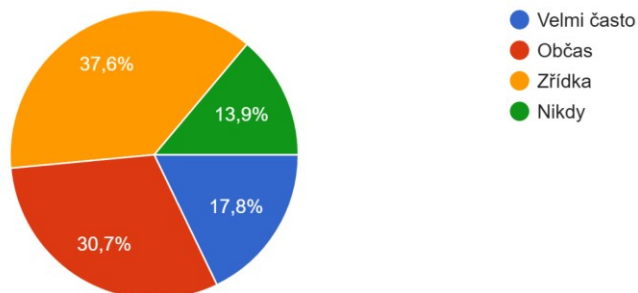
Doporučil(a) byste naše služby svým známým?

46 odpovědí



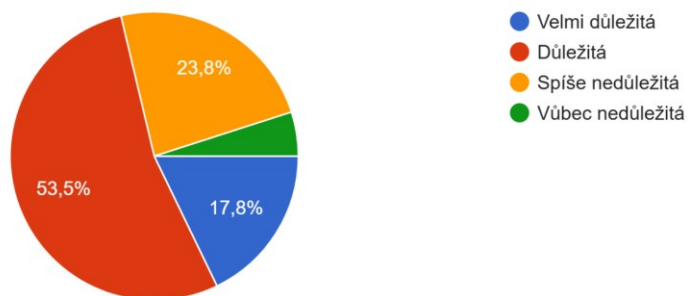
Jak často uvažujete o úpravě vzhledu svého vozidla?

101 odpovědí



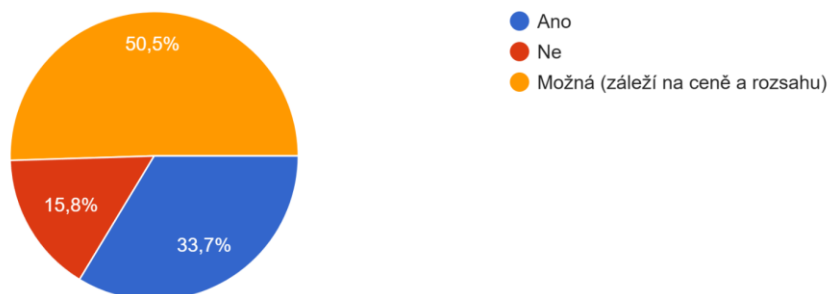
Jak důležitá je pro Vás ochrana laku Vašeho vozidla proti poškození (např. kamínky, škrábance)?

101 odpovědí



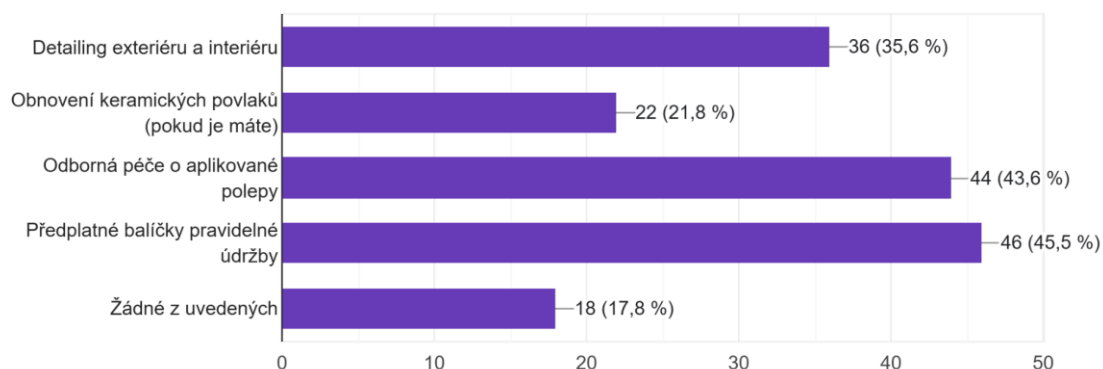
Měli byste zájem o pravidelnou údržbu polepů nebo ochranných fólií, pokud by tato služba byla nabízena?

101 odpovědí



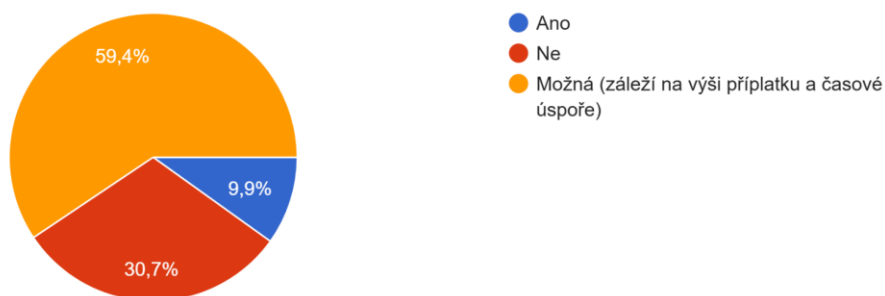
Jaký typ doplňkových služeb péče o vozidlo by Vás nejvíce zajímal? (Můžete označit více možností)

101 odpovědí



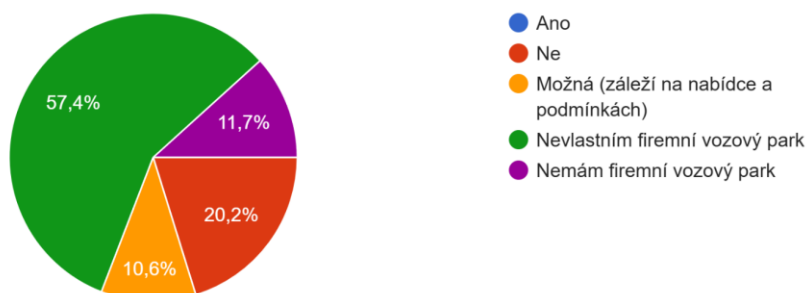
Měli byste zájem o expresní provedení vybraných služeb (za příplatek), pokud by to urychlilo dobu realizace?

101 odpovědí



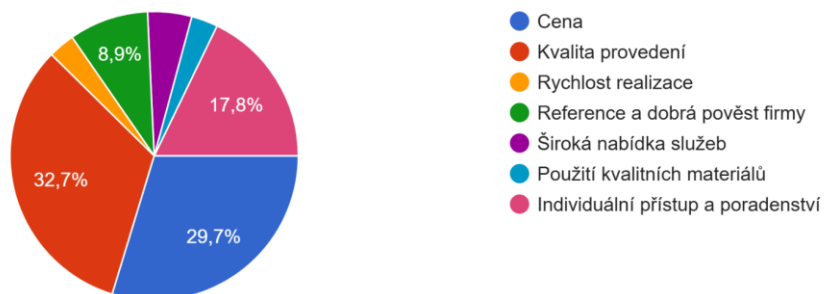
V případě, že vlastníte firemní vozový park, měli byste zájem o komplexní služby polepů a ochrany vozidel pro Vaši firmu?

94 odpovědí



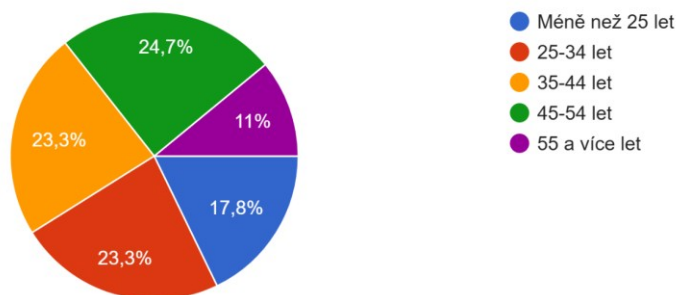
Jaký je pro Vás nejdůležitější faktor při výběru firmy pro polepy a ochranu vozidel? (Vyberte pouze jednu možnost)

101 odpovědí



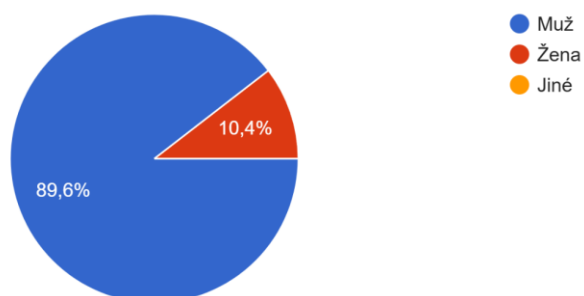
Váš věk:

73 odpovědí



Vaše pohlaví:

67 odpovědí



PŘÍLOHA P III: ROZVAHY VYBRANÉHO PODNIKU 2020–2023

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		05758068

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

WrapStyle Zlín, s. r. o.

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

Lidická 700/19

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	3 824	810	3 014	2 729
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva	3	2 423	810	1 613	1 885
C.	Oběžná aktiva	4	1 394		1 394	830
D.	Časové rozlišení aktiv	5	7		7	14

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	3 014	2 729
A.	Vlastní kapitál	7	312	227
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	2 702	2 353
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	2 702	2 353
D.	Časové rozlišení pasiv	11		149

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		05758068

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

WrapStyle Zlín, s. r. o.

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

Lidická 700/19

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	4 178	813	3 365	3 014
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva	3	3 310	813	2 497	1 613
C.	Oběžná aktiva	4	852		852	1 394
D.	Časové rozlišení aktiv	5	16		16	7

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	3 365	3 014
A.	Vlastní kapitál	7	391	312
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	2 974	2 702
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	2 974	2 702
D.	Časové rozlišení pasiv	11		

IČ:	5758068
-----	---------

**Rozvaha pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro
mikro účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní
závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2022**

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	4973	312	4661	3365
C.	Oběžná aktiva	1195		1195	852
B.	Stálá aktiva	3767	312	3455	2497
D.	Časové rozlišení aktiv	11		11	16

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	4661	3365
A.	Vlastní kapitál	424	391
B.+C.	Cizí zdroje	4236	2974
C.	Závazky	4236	2974
D.	Časové rozlišení pasiv	1	

IČ:	5758068
-----	---------

**Rozvaha pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro
mikro účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní
závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2023**

(v celých tisících CZK)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	5738	1251	4487	4661
B.	Stálá aktiva	3767	1251	2516	3455
C.	Oběžná aktiva	1957		1957	1195
D.	Časové rozlišení aktiv	14		14	11

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	4487	4661
A.	Vlastní kapitál	388	424
B.+C.	Cizí zdroje	4093	4236
C.	Závazky	4093	4236
D.	Časové rozlišení pasiv	6	1

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZY ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉHO PODNIKU 2020–2023

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		05758068

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

WrapStyle Zlín, s. r. o.

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

Lidická 700/19
Brno
602 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	8 597	6 905
II.	Tržby za prodej zboží	2	206	6
A.	Výkonová spolupráce Součet A.1. až A.3.	3	6 469	5 274
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	264	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	3 341	2 479
A. 3.	Služby	6	2 864	2 795
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	1 608	1 388
D. 1.	Mzdové náklady	10	1 117	1 015
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	491	373
D. 2.2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	377	279
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	114	94
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	605	68
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	605	68
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – Invalé	16	605	68
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	175	43
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	175	43
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	16	34
F. 3.	Daně a poplatky	27	12	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	4	34
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	280	190
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	28	28
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	28	28
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	
K.	Ostatní finanční náklady	47	168	178
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-195	-206
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	85	-16
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50		13
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		13
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	85	-29
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	56	85	-29
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	8 979	6 954

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2021
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		05758068

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

WrapStyle Zlín, s. r. o.

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

Lidická 700/19
Brno
602 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	7 955	8 597
II.	Tržby za prodej zboží	2	384	206
A.	Výkonová spotřeba	3	5 973	6 469
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	493	264
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	3 062	3 341
A. 3.	Služby	6	2 418	2 864
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	9	2 083	1 608
D. 1.	Mzdové náklady	10	1 447	1 117
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	636	491
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	489	377
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	147	114
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3	605
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	3	605
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	3	605
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	17	175
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	16	175
F.	Ostatní provozní náklady	24	6	16
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodáván materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27		12
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	6	4
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	291	280

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	34	28
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	34	28
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6	1
K.	Ostatní finanční náklady	47	180	168
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. + G. + V. + H. + VI. + I. + J. + VII. - K.	48	-208	-195
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	83	85
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	4	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	4	
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	79	85
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) *** (ř. 53) - M.	55	79	85
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	8 362	8 979

Sestaveno dne: 20.10.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Reklamní činnosti	
		Pozn.:

IČ:	5758068
-----	---------

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2022**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	8439	7955
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	280	291
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	9565	8362
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	42	83
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	32	79
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	32	79
II.	Tržby za prodej zboží	406	384
A.	Výkonová spotřeba	6375	5973
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	363	493
A.3	Služby	2534	2418
A.2	Spotřeba materiálu a energie	3478	3062
D.	Osobní náklady	2046	2083
D.1.	Mzdové náklady	1442	1447
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	604	636
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	482	489
D.2.2.	Ostatní náklady	122	147
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	847	3
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	847	3
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	847	3
III.	Ostatní provozní výnosy	720	17
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	625	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		1
III.3.	Jiné provozní výnosy	95	16
F.	Ostatní provozní náklady	17	6
F.3.	Daně a poplatky	14	
F.5.	Jiné provozní náklady	3	6
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	44	34
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-238	-208
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	34
VII.	Ostatní finanční výnosy		6

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
K.	Ostatní finanční náklady	194	180
L.	Daň z příjmů	10	4
L.1.	Daň z příjmů splatná	10	4

IČ:	5758068
-----	---------

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2023**

(v celých tisících CZK)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	10389	8439
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	256	280
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	10625	9565
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	6	42
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-1	32
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1	32
II.	Tržby za prodej zboží	230	406
A.	Výkonová spotřeba	7106	6375
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	224	363
A.2	Spotřeba materiálu a energie	4328	3478
A.3	Služby	2554	2534
D.	Osobní náklady	2317	2046
D.1.	Mzdové náklady	1642	1442
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	675	604
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	551	482
D.2.2.	Ostatní náklady	124	122
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	939	847
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	939	847
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	939	847
III.	Ostatní provozní výnosy	6	720
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		625
III.3.	Jiné provozní výnosy	6	95
F.	Ostatní provozní náklady	7	17
F.3.	Daně a poplatky		14
F.5.	Jiné provozní náklady	7	3
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	53	44
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-250	-238
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	53	44
K.	Ostatní finanční náklady	197	194
L.	Daň z příjmů	7	10

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
L.1.	Daň z příjmů splatná	7	10

PŘÍLOHA P V: NACENĚNÉ VYBAVENÍ OD VYBRANÝCH DODAVATELŮ



Prodejny Akce 

TV, foto, audio video

Telefony

Chytré produkty

Notebooky a IT Technika

Herní zóna

Velké spotřebiče

Malé spotřebiče

Péče o tělo a zdraví

Elektromobilita

[🏠](#) > [Malé spotřebiče](#) > [Vysavače, domácí pomocníci](#) > [Víceúčelové vysavače](#) > [Víceúčelový vysavač Kärcher WD 3 V-17/4/20](#)



Víceúčelový vysavač Kärcher WD 3 V-17/4/20

★★★★★ 4.8 (53) 1 dotaz

víceúčelový vysavač • příkon 1 000 W • skládaný filtr • funkce fukaru • odnímatelná rukojeť • pro mokré i suché vysávání • objem nádoby 17 l • V × Š × H: 47 × 38 × 39,3 cm

[Popis produktu](#)

~~2 190 Kč~~ Ušetříte: 300 Kč (13 %)

1 890 Kč

IHNEDE K ODESLÁNÍ

u vás již 22. 4. 2025

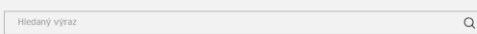
Vložit do košíku

[Přidat do porovnání](#)

[Poslat odkaz](#)



CLEAN 2000




prodejna: 724 041 120 | servis: 725 382

HOBBY

PROFI

AKČNÍ NABÍDKA

BESTSELLERS PROFESSIONAL

JARNÍ AKCE

Akční profi AKU technika

Akční uklídací pomůcky

Akční čisticí prostředky

NOVINKY

VYSOKOTLAKÉ ČISTÍČI STROJE

VYSAVAČE

ČISTÍČI STROJE NA KOBECI

PARNÍ ČISTIČE

Třetí stránka

Akční nabídka

KÄRCHER Puzzi 10/1 Čistič koberců





KÄRCHER Puzzi 10/1 čistič koberců
+ DÁREK: KÄRCHER RM 760 prášek na čištění koberců 1 kg

Prodloužená ZÁRUKA 3 roky! Čistič stroj na koberce a talcování určený pro střední plochy pro profesionální i domácí použití s podlahovou a ruční hubičí. [Číst dále](#)

Běžná cena: 30 995 Kč
Vaše cena: **16 490 Kč**
Vaše cena bez DPH: 13 200 Kč



