

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozšíření portfolia autobazaru XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tereza Křížová PEMMA 04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.2.2024

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je poskytnout společnosti XY komplexní analýzu současné situace a následně formulovat konkrétní doporučení pro úspěšnou expanzi do nových lokalit. Práce se zaměřuje na zhodnocení finančních výsledků, konkurenčního prostředí a strategických faktorů ovlivňujících rozhodnutí expanze.

2. Výzkumné metody:

Jako výzkumné metody byly v práci použity předběžná kalkulace, odborný odhad, SWOT analýza, Pest analýza, multikriteriální analýza, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Předběžná kalkulace – metoda využita v sekci finanční analýza. Pomocí této metody byly vypočítány ukazatele jako je bod zvratu, rozpočet pro expanzi, měsíční náklady a odhadované zisky apod. Odborný odhad byl využit při odhadu nákladů spojených expanzí portfolia SWOT analýza sloužila k identifikaci silných a slabých stránek firmy. Multikriteriální analýza sloužila k determinaci nejvhodnějších řešení pro danou situaci. Dotazníkové šetření bylo využito pro sběr dat potřebných k analýzám. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s majitelem současné pobočky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Diplomová práce analyzuje současný stav firmy, identifikuje příležitosti pro expanzi, a výsledkem jsou konkrétní doporučení, která zahrnují strategické inovace, zlepšení marketingových aktivit a možná partnerství. Očekává se, že tato expanze přinese zvýšení tržního podílu, posílení konkurenceschopnosti a zlepšení finančních výsledků. Práce také identifikuje rizika a navrhuje opatření pro jejich minimalizaci. Výsledkem práce bylo sepsání doporučení pro expanzi firmy.

4. Závěry a doporučení:

Diplomová práce přináší komplexní pohled na možnosti rozšíření portfolia firmy XY na trhu ojetých vozidel. Poskytuje nejen analýzu současné situace a identifikaci příležitostí, ale také konkrétní doporučení a plán implementace, které by měly vést k úspěšné realizaci expanze a posílení pozice firmy na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Portfolio firmy, rozšíření portfolia, ekonomie, autobazar,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to provide the company XY with a comprehensive analysis of the current situation and subsequently formulate specific recommendations for a successful expansion into new locations. The work focuses on evaluating financial results, the competitive environment, and strategic factors influencing the decision-making process of expansion.

2. Research methods:

Preliminary calculation, expert estimate, SWOT analysis, Pest analysis, multi-criteria analysis, questionnaire survey and semi-structured interview were used as research methods. Preliminary calculation – method used in the financial analysis section. Using this method, indicators such as the break-even point, the budget for expansion, monthly costs and estimated profits, etc. were calculated. Expert estimation was used to estimate the costs associated with portfolio expansion, and the SWOT analysis served to identify the company's strengths and weaknesses. Multicriteria analysis was used to determine the most suitable solutions for the given situation. A questionnaire survey was used to collect the data needed for the analyses. A semi-structured interview was conducted with the owner of the current branch.

3. Result of research:

Diplomová práce analyzuje současný stav firmy, identifikuje příležitosti pro expanzi, a výsledkem jsou konkrétní doporučení, která zahrnují strategické inovace, zlepšení marketingových aktivit a možná partnerství. Očekává se, že tato expanze přinese zvýšení tržního podílu, posílení konkurenceschopnosti a zlepšení finančních výsledků. Práce také identifikuje rizika a navrhuje opatření pro jejich minimalizaci. Výsledkem práce bylo sepsání doporučení pro expanzi firmy.

4. Conclusions and recommendation:

The thesis provides a comprehensive perspective on the possibilities of expanding the portfolio of company XY in the used car market. It not only offers an analysis of the current situation and identification of opportunities but also includes specific recommendations and an implementation plan aimed at successful expansion and strengthening the company's position in the market.

KEYWORDS

Company portfolio, portfolio expansion, economy, car bazaar,

JEL CLASSIFICATION

C53, G11, L2

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Křížová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Rozšíření portfolia autobazaru XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Podnik a jeho okolí2.2. Rozšíření portfolia2.3. Metodika3. Analyticko-praktická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení firmy XY3.2. Výchozí stav firmy XY3.3. Rozšíření portfolia3.4. Finanční plán3.5. Marketingový plán3.6. Doporučení pro firmu XY4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DVORÁK, D., MAREČEK, M. <i>Project Portfolio Management</i>. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.• MCKEEVER, M. P. <i>How to Write a Business Plan</i>. USA: NOLO, 2018. ISBN 978-14-133-2545-4.• SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2022• Zpracování teoretické části do 28. 02. 2023• Zpracování výsledků do 31. 03. 2023• Finální verze do 30. 04. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 30. 11. 2022

Prof. Ing. Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535
Datum: 2022.12.01 09:01:26
+01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Podnik a jeho okolí	2
2.1.1 Okolí podniku	5
2.1.2 Analýza okolí	6
2.2 Rozšíření portfolia	11
2.2.1 Lean Canvas	11
2.2.2 Podnikatelský plán	13
2.2.3 Strategie podniku	20
2.3 Metodika	21
2.3.1 Sběr dat	21
2.3.2 Kalkulace	23
2.3.3 Multikriteriální analýza	24
2.3.4 Ekonomické ukazatele	24
2.3.5 Postup práce	26
3 Analytická část práce	27
3.1 Představení firmy XY	27
3.1.1 Podnik a jeho okolí	28
3.1.2 Porterův model pěti sil	31
2. Síla dodavatele	33
3. Síla odběratele	34
4. Hrozba vstupu nových konkurentů	34
5. Hrozba substitutů	34
3.2 Výchozí stav firmy XY	35
3.2.1 Tržní prostředí	36
3.3 Rozšíření portfolia	38
3.3.1 Lean Canvas	40
3.3.2 PEST analýza	42
3.3.3 SWOT analýza	44
3.3.4 Hodnocení rizik	47
3.3.5 Organizační plán	49
3.3.6 Logistika	50
3.3.7 Strategie podniku	51
3.4 Finanční plán	52

3.5 Marketingový plán	55
3.5.1 Sociální síť	56
3.5.2 Webové stránky	56
3.5.3 Online reklama	57
3.5.4 Místní tiskoviny	58
3.5.5 Sponzoring.....	58
3.5.6 Rádio	59
3.5.7 Outdoorová reklama	59
3.6 Doporučení pro firmu XY	60
4 Závěr	62
Literatura	64
Přílohy	I
Seznam použitých zkratk	XI
Seznam použitých objektů	XII
Seznam vzorců	XX

1 Úvod

Prodej ojetých automobilů byl historicky v České republice vždy oblíbený business. V posledních dvou letech roste poptávka po ojetých vozech, a to jak z důvodu jejich nedostatku, tak z důvodu vysoké ceny nového vozu. Nákup ojetého vozu je tedy vítanou alternativou ke koupi vozu nového, a to právě u obyvatelstva v nižší příjmové hladině anebo u zákazníků, kteří vyhledávají specifické vozy, které se již nevyrábí.

Firma XY je společností, která na českém trhu působí více jak 30 let a patří mezi pět nejznámějších ze sítí autobazarů. Firma původně působila na pobočce v pražských Stodůlkách, poté se z organizačních důvodů přesunula do Buštěhradu a před necelými deseti lety na svou současnou pobočku v Kladně. Současná pobočka má kolem 20 zaměstnanců a nabízí v jednu chvíli okolo 600 vozů. Společnost se specializuje na prodej ojetých vozů značek jako je Volkswagen, Škoda, Kia, Hyundai a dalších. Nabízená ojetá vozidla jsou v současné době především s tradičním pohonem, tedy spalovacím motorem. S pokrokem v oblasti automobilů, a neustálým zpříšňováním emisních povolenek na vozy, firma v současné době pozoruje mírný nárůst v zájmu o vozidla s alternativním pohonem. Firma chce tedy nabízet více ojetých vozů tohoto typu.

Díky nárůstu zájmu o ojetá vozidla firma v posledním roce pozoruje nedostatečnou kapacitu současné pobočky. Z důvodu omezené kapacity pobočky, a to jak v personálním rámci, tak v rámci prostorovém, se podnik rozhodl expandovat na novou pobočku. Firma tak chce eliminovat situace, kdy by pobočka již nebyla plně schopna uspokojit zájem zákazníků. Expanze na novou pobočku by přinesla jak nové zákazníky z oblasti, kam se firma chystá expandovat, ale také by ulevila současné pobočce od zákazníků, kteří do ní míří právě z této části republiky.

Společnost se tedy rozhodla sestavit podnikatelský plán, který by popsal všechny oblasti spojené s expanzí portfolia. Jako součást podnikatelského plánu by byl využit model Lean Canvas o který by se poté opírala celá jeho struktura. Podnikatelský plán by se zabýval jak oblastmi organizačními, tak oblastmi finančními. Cílem práce je dát doporučení k rozšíření portfolia firmy XY. K definici těchto doporučení budou využity poznatky z různorodých analýz a také z finančního plánu, který bude součástí podnikatelského plánu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část práce, kde je prováděna literární rešerše, při té autor porovnává pohledy několika autorů na stejné oblasti. Bude se zabývat převážně otázkou co je to rozšíření portfolia a co je podnik. V dalších částech také teoreticky popíše metody, které budou následně využity v části praktické.

2.1 Podnik a jeho okolí

Podnik nemůže fungovat sám, na jeho fungování má vliv jeho okolí, jak uvádí Janiček a Marek (2013, s. 528). Podnik je se svým okolím spojen informacemi, vztahy a trhem. Je tedy zjevné, že podnik nemůže fungovat ve vzduchoprázdnu a musí na tyto vlivy reagovat. Okolí může na podnik působit jak negativním, tak pozitivním vlivem, úkolem společnosti je tyto vlivy předvídat a adekvátně na ně reagovat.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.16) tvrdí, že podnik je obklopen okolím a změny v tomto okolí výrazně působí na vývoj podniku. Okolí může být chápáno jako omezující podmínka, nebo jako okno pro příležitost. Pokud podnik toto jakési okno využije ve správnou chvíli, může to znamenat konkurenční výhodu, či příležitost pro expanzi podnikání do nevyužitého tržního prostoru. Dále tyto autoři poukazují na to, že aby podnik dosáhl svých cílů, musí tak učinit pomocí vlastní činnosti. To, pomocí jakých činností podnik dosáhne svých cílů, se liší na základě odvětví, ve kterém podnik působí, či konkrétního cíle, kterého chce firma dosáhnout.

Váchal a Vochozka (2013, s. 85) říkají, že podnik není možné vnímat jako entitu nezávislou na svém okolí, protože bez něj by tento podnik nemohl fungovat. Podle autorů podnik ke svému fungování potřebuje dodavatele, odběratele, zaměstnance a jiné důležité subjekty. Aby podnik poznal, jakým způsobem na něj okolí působí, je vhodné zpracovávat analýzu okolí podniku. Analýza okolí podniku ukáže, jaké vlivy okolí působí na podnik a jakým způsobem. Jak už bylo řečeno, okolí podniku může působit jak kladně, tak záporně. Pomocí analýzy okolí podniku firma zjistí, o jaký typ vlivu se jedná. Jakmile firma zjistí okolní vlivy, může s nimi lépe pracovat a využívat je ve svůj prospěch. Autoři tedy chápou jako okolí podniku vše, co je mimo podnik, ale je určitým způsobem na podnik napojeno.

“Obecně se okolí entity vymezuje jako účelově vymezená množina prvků, které nepatří mezi prvky entity (zde podniku), ale vykazuje k ní podstatné vazby z hlediska určitého zájmu subjektu o entitu. V našem případě tím zájmem je, jak „okolní svět“ ovlivňuje podnik.” Janiček a Marek (2013, s. 528)

Většina autorů rozděluje okolí podniku stejně, někteří autoři okolí rozdělují do větší hloubky než jiní, jednotlivé přístupy k segmentům okolí podniku jsou popsány níže.

Geografické, také někdy označováno jako přírodní okolí. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s.17.) je jednoduše popsáno jako prostor, kde je podnik umístěn, vliv globalizace a to, jak je rozvinuta logistika nákupu a dovozu. Váchal a Vochozka (2013, s. 85) uvádějí geografické okolí podniku spíše jako vliv, který nastává před umístěním výroby či prodejnou. Místo, kam se podnik rozhodne umístit svou pobočku, ho do budoucna ovlivní. Geografické vlivy mohou být různorodé. Například stav infrastruktury, pomocí které dopravují předměty potřebné pro podnikání, dostupnost lidských zdrojů, kvalita internetového připojení a jiné. Je tedy vhodné přemýšlet nad těmito parametry před samotným výběrem místa pro podnikání. Janiček a Marek (2013, s. 528) říkají, že pokud má zakladatel podniku dostatečné množství peněz, dá se podnik založit kdekoli. Autoři, ale oponují tomuto tvrzení potřebou dostupnosti dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, dostatku elektrické energie, vody,

přírodních zdrojů, a správné logistické infrastruktury pro snadnou distribuci výrobků. Jako další důležitou poznámkou od autorů, je nebudovat samotný podnik v oblasti s větší pravděpodobností přírodních katastrof, tím se rozumí záplavová oblast, oblast s častou seismickou aktivitou nebo v tornádové oblasti.

Sociální okolí dle Váchala a Vochozky (2013, s. 85) přináší do podnikání stránku společenské odpovědnosti. Je tedy zjevné, že fungování podniku není pouze o zisku, ale také o dopadu na sociální okolí podniku. To může být chápáno jak z pohledu zaměstnanců podniku, tak z pohledu obyvatel, kteří se nacházejí v blízkosti sídla dané firmy. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.) uvádějí příklady sociálního okolí jako zájmy zaměstnanců, zájmy okolí a jako samotný dopad fungování podniku na sociální okolí. Zájmy zaměstnanců mohou být využívány jako podklady pro rozvoj portfolia nabízených benefitů tak, aby mohlo docházet ke zlepšování spokojenosti pracovníků na pracovišti. Zájmy okolí, zejména pokud se jedná o zájmy obyvatel v blízkosti sídla firmy, mohou být využity při budování dobrých vztahů s veřejností (např. výsadba stromů, postavení dětského hřiště apod.). Dopad fungování podniku na sociální okolí se bude lišit odvětvím, ve kterém podnik působí. Pokud se jedná o těžký průmysl, je zde zpravidla velký dopad na sociální okolí (rozdělení společnosti na příznivce a odpůrce), ale pokud se jedná například o bistro či kavárnu není dopad zpravidla takový. Janíček a Marek (2013, s. 528) popisují sociální okolí jako prostor, ve kterém se entita nachází. Tento prostor je něčím ohraničen, tímto ohraničením se rozumí například hranice státu. Tento prostor má své charakteristiky, těmi může být jazyk, společenské hodnoty, anebo historie. Vztahy mezi podnikem a sociálním okolím se projevují v obou směrech, tedy podnik působí na sociální okolí a naopak. Autoři uvádějí, že na základě důležitosti vztahu sociálního prostředí a podniku vznikla tzv. *”sociální tržní ekonomika”*. Ta pracuje na principu dosažení kompromisu a konsenzu mezi podnikem a jeho okolím. V současnosti se podniky zabývají často také sociální odpovědností, jak uvádí Janíček a Marek (2013, s. 528). Podnik by měl fungovat tak, aby udržoval jakousi rovnováhu mezi svými zájmy a zájmy svého okolí. S touto rovnováhou může podnik dosahovat udržitelného růstu a také snížit svůj negativní dopad na své okolí.

Politické okolí zahrnuje v určitých zdrojích okolí právní, Váchal a Vochozka (2013, s. 85) ho charakterizují jako zájmy konkrétních politických stran. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.) souhlasí s Váchalem a Vochozkou nad tématem zájmu konkrétních stran, ale přidávají k problematice právo, které umožňuje podniku fungovat v určitém rámci. Tento rámec v podobě norem plní i funkci regulační. Janíček a Marek (2013, s. 528) opět příkládají politickému okolí vliv jednotlivých politických stran, zároveň, ale zmiňují, že jednotlivé politické strany se snaží získat nadvládu. Podnikání ovlivňuje to, jaká politická strana se nachází v čele daného státu. Velmi odlišně bude fungovat podnik v případě levicové vlády a vlády pravicové. Při vlivu politického okolí se nelze pohybovat na politickém spektru pouze zprava doleva, ale je vhodné také zařadit otázku liberálnosti versus konzervativnosti.

Ekonomické okolí je dle Váchala a Vochozky (2013, s. 86) definováno hlavně hospodářskou politikou státu. Kromě státu má na ekonomické okolí podniku podíl také globální prostředí, jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.). O globálním konkurenčním prostředí a jeho vlivu na podnik může být pojednáváno v případě, že podnik působí v globálním měřítku. Autoři zahrnují k ekonomickému okolí také konkurenční boj mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Rozložení dodavatelů a odběratelů daného produktu lze také zařadit do ekonomického okolí. Pokud se na ekonomické okolí podniku pohlíží z pohledu vlivu státu na podnik, často se stává, že ekonomický stav státu (inflace, míra zadlužení) souvisí i s prosperitou podniku samotného. Janíček a Marek (2013, s. 529) popisují ekonomické okolí jako vliv ekonomického stavu státu a jiných subjektů na podnik. Pokud bude stát prosperovat a bude vykazovat stabilní ekonomický růst, nastává příležitost pro přenesení tohoto ekonomického růstu na podnik. V

opačném případě, pokud se stát bude nacházet v hluboké recesi a jeho zadlužení bude stoupat, bude s tímto jevem slábnout kupní síla. Pokud stát chudne, chudne i jeho obyvatelstvo.

Ekologické okolí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.) charakterizují jako ekonomickou zátěž pro podnik, ale také jako příležitost pro rozvoj podniku. Ekonomická zátěž může být spojena s potřebou modernizace provozů v důsledku zpřísnování požadavků na vypouštění emise. Jako příležitost v oblasti ekologie může podnik vidět rozšiřování portfolia, to znamená výrobu rozložitelných obalů, a jiné úpravy, které mohou snižovat jeho uhlíkovou stopu. Zároveň je ekologie čím dál více trendovým tématem a ekologické rozhodnutí podniku jistě kladně ovlivní jeho vztahy s veřejností. Váchal a Vochozka (2013, s. 86) chápou ekologické okolí jako určitý přenos zodpovědnosti. Podnik při svém provozu může do svého okolí vypouštět emise, či jinak zatěžovat životní prostředí, a je tedy zodpovědností podniku tento dopad snižovat. Janíček a Marek (2013, s. 529) uvádějí dvojí pohled na ekologické okolí, první jako kladný v důsledcích na podnik a druhý záporný. Jako záporný vliv ekologického okolí na fungování podniku autoři uvádějí existenci norem a zákonů, které nařizují podniku, aby se choval určitým způsobem. Ekologické počínání podniku může být tedy nákladné. Druhý pohled vidí autoři jako přínos, a to ve smyslu, že ekologické chování podniku přináší konkurenční výhodu.

Technologické okolí je ovlivněno především technologickým pokrokem, jak popisují autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 86). Toto okolí je vztaheno hlavně ke konkurentům dané firmy, to, jak je na tom technologicky konkurent ovlivňuje jeho konkurenční výhodu či nevýhodu. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.) se v této oblasti zaměřují především na technologický posun v podniku. jako takovém. To, jakým způsobem podnik inovuje, tedy zvedá výkonnost či kvalitu, přímo ovlivňuje jeho výkonnost v tržním prostředí. Pokud bude podnik optimalizovat svůj provoz je schopný pomocí kratšího času a nižších prostředků dodávat své produkty na trh rychleji a kvalitněji. Janíček a Marek (2013, s. 530) charakterizují technologické okolí jako spojení vnitřních a vnějších faktorů. Tyto faktory se navzájem ovlivňují. Pokud nebude podnik inovovat a jeho konkurenti ano, bude to mít špatný dopad na jeho pozici na trhu, pokud však začne inovovat dříve, než jeho konkurenti může se dostat až na pozici tržního lídra.

Etické okolí podniku je často popisováno jako etika při podnikání, tedy práce dětí apod., s tímto výkladem souhlasí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.). Problematiku vidí Váchal a Vochozka (2013, s. 86) z úhlu tradice, zvyků a postojů, které jsou zakořeněny ve společnosti. Etiku v podnikání může ovlivňovat i forma státu (monarchie, diktatura, republika apod.), převažující náboženství ve státě či tradiční hodnoty společnosti. Janíček a Marek (2013, s. 530) uvádějí, že etické hodnoty v podnikání se překlápějí do podoby PR, tedy vztahů s veřejností. Etická oblast se může zabývat otázkami práce dětí, spravedlivých mezd, podmínkami při práci nebo BOZP.

Kulturně historické okolí ukazuje dle Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s.17.) jaká je úroveň vzdělání v dané společnosti a jaké je napojení obyvatelstva na kulturu (náboženství, zvyky, historie). Jaké jsou kulturní zvyky ve společnosti bude ovlivňovat například kupní chování, v muslimském světě nebude trh s alkoholem/vepřovým. Váchal a Vochozka (2013, s. 86) popisují kulturně historické okolí jako rozložení jednotlivých etnik v celkové společnosti a také jako vyspělost daného národa. Janíček a Marek (2013, s. 530) uvádějí, že toto okolí se vyvíjí desítky let a není jednoduché ho měnit. Toto okolí zahrnuje vyspělost daného státu. Tato vyspělost se může týkat vzdělání, nebo typu náboženství. To, jak je stát vzdělaný ovlivňuje schopnost zaměstnanců zastupovat náročnější pozice.

Informační okolí je zmíněno pouze v práci Janíčka a Marka (2013, s. 530), autoři zmiňují, že objem informací dostupných dané společnosti ovlivňuje, jak si firma vede, čím více informací

podnik má, tím zpravidla lépe. Autoři rozdělují informace na dva typy, pragmatické a inženýrské. Pragmatické informace znamenají pouze pohled navyšování množství informací, inženýrské znamenají “snížení neurčitosti”, je založeno na používání matematických logaritmů.

2.1.1 Okolí podniku

Podnik nefunguje jako samostatná jednotka, ale je součástí určitého celku. Celek, do kterého zapadá se nazývá okolí podniku. Tento celek působí na samotný podnik a toto působení může být pozitivní i negativní. Jako jednu z nejzásadnějších složek tohoto okolí podnik identifikuje konkurenci. Pro zjištění, kdo je konkurencí podniku se využívá analýza konkurence. Firma může také využít analýzy okolí jako je SWOT, PEST či jiné, jejich principy budou vysvětleny v této kapitole.

Konkurence je dle Jakubíkové (2013, s. 106) jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje, jaké bude mít firma své budoucí marketingové nebo obchodní strategie. Firma však nemůže konkurenci chápat jako firmy, které nabízejí na trhu podobný produkt či službu. Jakubíková (2013, s. 106) rozděluje konkurenci podle několika kritérií.

Typy konkurence:

- teritoriální hlediska;
- hlediska nahraditelnosti;
- hledisko počtu výrobců;
- hledisko stupně organizovanosti.

Teritoriální hledisko autorka popisuje jako záběr působení na trhu, kdy se toto hledisko rozčleňuje na několik typů jako je globální, národní, komoditní a jiná. Firma by se v případě tohoto typu konkurence měla nejprve zaměřit na konkurenty, které jsou jí nejbližší, a až poté by se měla zaměřit na ty vzdálenější.

Hledisko nahraditelnosti je popisováno jako stupeň možnosti nahradit samotný výrobek, či službu. Jakubíková (2013, s.106) říká, že firma musí zapracovat na svém produktu tak, aby byl co nejméně snadno nahraditelný. Firma může této výhody dosáhnout pomocí výjimečné kvality, či speciální funkce produktu.

Hledisko počtu výrobců udává, kolik je jiných producentů daného produktu na trhu. Toto hledisko se dělí na národní a globální. Kdy národní ukazuje, kolik konkurentů nabízí daný produkt či službu v dané zemi a globální ukazuje, kolik se jich nachází na světě. Dále se dá dělit také podle konkurenčního typu jako je monopol, oligopol nebo dokonalá konkurence.

Stupeň organizovanosti autorka chápe jako to, jak jsou jednotliví konkurenti propojeni. Zde může nastat situace, kdy jsou jednotliví konkurenti domluveni na ceně produktu a vytvářejí například kartelové dohody.

Bárta (2019, s. 32) popisuje konkurenci spíše jako bod, od kterého se firma musí odlišit. Firma je určitým hnacím motorem pro samotnou firmu a nutí ji neustále se zdokonalovat a být lepší. Firma si dle autora musí stanovit své cíle a svou vizi, na základě toho poté usilovat o odlišení se od své konkurence.

Bárta (2019, s. 33) zmiňuje, že firma se v průběhu let neustále vyvíjí a samotné stanovení cílů a vize je zhruba na 10 let. Jako dlouhodobou a stabilní věc ve firmě autor vidí samotnou značku, ta je dle něj stanovována na 100 let. V současné době však běžně dochází k nákupu úspěšných

značek nadnárodními korporacemi. V rámci této akvizice je pak časté i přejmenování značky tak, aby splňovala podmínky k prodeji na globálních trzích.

Firma si mimo jiné svou pozici na trhu udržuje pomocí zákazníků. Pokud je firma vnímána kladně v očích zákazníků, pak má silnou konkurenční výhodu oproti firmě, která je vnímána negativně. Společnosti by tedy měli pracovat na vztahu se zákazníky. Toho mohou dosáhnout pomocí správného PR a poskytování kvalitních produktů či služeb.

Aby firma zjistila, kdo je její konkurence provádí její analýzu. Analýza konkurence může mít podle Jakubíkové (2013, s. 107) několik kritérií. Jako hlavní a nejdůležitější autorka uvádí:

- finanční zdroje;
- strategické cíle;
- zákazníky;
- tržní pozici;
- obor podnikání;
- tržní podíl.

Faktorů, které může firma použít k analýze konkurence je mnohem více, firma však musí zvolit ta kritéria, které jsou pro ni stěžejní. Firma by taky dle autorky měla zanalyzovat všechny konkurenty, které považuje za své hlavní konkurenty. Na základě analýzy konkurence lze identifikovat čtyři základní typy konkurentů, těmi jsou následovatel, opožděný konkurent, vybíravý konkurent a tygr. Každý z těchto konkurentů se vyznačuje jiným typem přístupu ke svým konkurentům a ke konkurenční strategii.

2.1.2 Analýza okolí

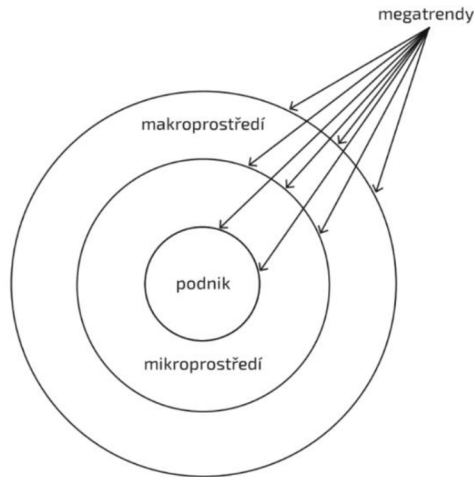
Analýza okolí podniku je cesta, kterou podnik zjistí, kdo a jak ho může při podnikání ovlivnit. Firma by měla využívat analýzu okolí jak při zakládání samotného podniku, tak při klíčových situacích, jako je expanze na nové trhy či rozšíření portfolia. Aby mohla firma kvalitně a systematicky zmapovat své okolí, využívá k tomu často analýzy, jako je SWOT, PEST/PESTLE, Porterova analýza pěti sil nebo jiné. Různí autoři popisují analýzu okolí a okolí jako takové velmi odlišně.

Růčková (2021, s. 123) říká, že analýza okolí je založena na tvrzení, že společnost se nenachází ve vzduchoprázdnu, ale že funguje v určitém celku. Pro firmu je dle autorky stěžejní hlídat situaci jak vně, tak uvnitř podniku a zkoumat tak fungování podniku jako takového, ale i jeho tržní pozici. Autorka také upozorňuje na nutnost zvyšování frekvence těchto analýz, a to z důvodu neustálých změn v tržním prostředí. S moderní rychlou dobou se zvyšuje i obrátkovost zboží a zvyšuje se rychlost inovací a cyklu trendovosti zboží. Současná doba, kdy se rozvíjí čím dál více online obchod, dává příležitost k nabídce neustálého množství nového zboží a firmy se tak musí rychle přizpůsobovat změnám nároků konzumentů. Nejčastěji se v souvislosti s tímto tématem zmiňuje oděvní průmysl a rychloobrátková móda. Růčková (2021, s. 124) zmiňuje také, že analýza okolí se zabývá jak makroekonomickou, tak mikroekonomickou situací v okolí podniku.

Šafrová (2019, s. 65) zmiňuje analýzu okolí jako jednu z nejdůležitějších součástí začátků podnikání. Podle autorky je firma, která tuto analýzu neprovede naprosto ztracená v moři konkurence. Autorka okolí podniku dělí na tři základní sféry, kdy tou nejbližší jsou megatrendy, ty podnik ovlivňují nejčastěji, pokud se nachází v globálním tržním prostředí.

Druhou, bližší sférou je makroprostředí. To autorka popisuje jako tržní prostředí například dané země nebo celku. Nejbližší ovlivňující sférou je mikroprostředí, to ovlivňuje podnik na denní bázi. Pro přehlednost a celkové pochopení tohoto problému autorka vytvořila infografiku, ta se nachází v Obrázku 1 Okolí podniku.

Obrázek 1 Okolí podniku



Zdroj: Šafrová, 2019

Jak ukazuje obrázek, megatrendy mají vliv jak na makroprostředí, tak na mikroprostředí. Zároveň samotné makroprostředí ovlivňuje i mikroprostředí, přímý vliv na podnik má však pouze mikroprostředí.

Váchal et al. (2013, s. 97) rozdělují okolí podniku na jednoduché a složité. Autoři poukazují, že jednoduché okolí je chápáno jako vše, co na podnik nějakým způsobem působí, tedy ekonomické, politické a konkurenční vlivy. Složité okolí je pak chápáno jako vztahy mezi jednotlivými druhy okolí a jejich společné působení na podnik. Jako další druh rozdělení okolí podniku uvažují Váchal et al. (2013, s. 94) na vnitřní a vnější, kdy vnitřní okolí je popsáno jako vztahy ve firmě a vnější jako vztah firmy se svým okolím. Autoři říkají, že firma by měla provádět analýzu jak vnějšího, tak vnitřního okolí. K analýze vnějšího okolí autoři doporučují využití PEST analýzy nebo Porterovy analýzy pěti sil. Analýza vnitřního okolí se pak opírá o strategickou analýzu či audit.

Hanzelková et al. (2013, s. 46) se zabývá analýzou vnitřního okolí a ukazuje na důležitost strategické analýzy, která by směřovala na personální řízení. Podle autorů je důležité, aby měla firma nejprve přehled sama o sobě a až poté se zaměřila na své okolí. K zhotovení komplexní strategické analýzy je potřeba několik dílčích analýz, těmi jsou.

- Analýza nadřazené strategie;
- SLEPT analýza;
- Porterova analýza pěti sil;
- Analýza očekávání zainteresovaných stran (investoři, zaměstnanci);
- Analýza interního prostředí (audit) ;
- SWOT.

Autoři doporučují analýzy provádět právě v tomto pořadí, dále zdůrazňují nutnost dodržovat nestrannost a co největší pečlivost při jejich zpracování. Hanzelková et al. (2013, s. 48)

doporučují po zhotovení analýzy interního okolí zhotovit také analýzu vnějšího okolí, ta by se měla zaměřit převážně na odhalení trendů a stanovení strategických cílů. Firma by také v rámci těchto analýz měla zjišťovat, jak se bude vyvíjet konkurence.

Při analýze okolí se používá hned několik typů analýz, mezi ty nejčastěji používané se řadí PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza nebo analýza rizik. Principy a fungování jednotlivých analýz jsou přiblíženy v následující kapitole.

SWOT Analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz, a to z důvodu její jednoduchosti, přehlednosti a velké vypovídající hodnoty. Samotnou analýzu vyvinuly v 60. až 70. letech na univerzitě Standford (Calicchio, 2021) akademici. Užitek samotné analýzy pak spočíval ve zhodnocení strategických cílů budoucího projektu nebo fungování podniku. Metoda byla nejprve využívána pouze při sestavování podnikatelských plánů, ale v současné době se metoda používá i v případě sebehodnocení nebo ve státní sféře.

Calicchio (2021, s. 5) popisuje SWOT analýzu jako postup, který má čtyři kroky. Při zpracovávání jednotlivých kroků jsou objeveny různé oblasti slabín a sil v podniku. SWOT analýza má dvě základní části, vnější a vnitřní. Vnitřní část zkoumá situaci uvnitř podniku tedy silné stránky a slabé stránky. Vnější část se zabývá vztahem podniku s okolím, převážně tedy s konkurenty a zkoumá příležitosti a hrozby. Při zpracovávání tohoto typu analýzy je nejdůležitější zohledňovat nestranná a objektivní data. Nejčastějším zdrojem pro vnitřní oblast jsou interní data z finančních uzávěrek, reportů či ročních vyhodnocení. Pro potřeby vyhodnocení vnější části se využívají veřejně dostupná data nebo specializované výzkumy. Firma po identifikaci silných a slabých stránek využívá tyto data při tvorbě strategií, kdy o silné stránky se v budoucnu může opřít (konkurenční výhody, jedinečnost produktu) a slabé stránky jsou oblasti, které se do budoucna firma bude snažit eliminovat. Příležitosti a hrozby jsou součástí vnějšího prostředí firmy a v případě příležitosti se jedná o situace co firma může v budoucnu využít (tržní příležitosti apod.). Hrozby jsou situace, které firma nemůže příliš ovlivnit. Firma by však měla pracovat na zmírnění jejich dopadu.

Sarsby (2016, s.3) popisuje SWOT analýzu jako jednu z velice populárních metod. Podle autora má samotná analýza řadu výhod, ale také hodně nevýhod, mezi výhody metody autor řadí jednoduchost, srozumitelnost, velkou škálu použitelnosti a vizuální stránku. Jako nevýhody autor identifikuje využití nevypovídajících dat, zkreslenost výsledků v důsledku zaujatosti hodnotitele nebo využití dat z doslechu. Autor uvádí, že analýza nemůže probíhat jednotlivým vyplňováním řádků analýzy, ale zavádí dva typy postupů *converting* a *matching*. *Converting*, neboli konvertování, je metoda, při které hodnotitel mění faktory ze špatných na dobré, tedy slabé stránky na silné a hrozby na příležitosti. *Matching*, neboli přiřazování, je proces, při kterém se spojují vnitřní a vnější faktory, tedy slabé a silné stránky se spojují s hrozbami a příležitostmi (SO, ST, WA, WT)

Je poměrně náročné si představit co spadá do jednotlivých kategorií této analýzy. Červený (2022, s.297) ve své publikaci přibližuje jednotlivé kategorie příkladem, kdy silné stránky mohou být chápány jako jedinečný produkt, poloha firmy, dodavatelská síť apod., slabé stránky jsou například otázky HR (fluktuace zaměstnanců, syndrom vyhoření) nebo nedostatek inovace produktu. Příležitosti jsou pro firmu expanze na nové trhy, digitalizace, nové materiály apod., jako hrozby jsou popisovány konkurenční boj, změna legislativy nebo přehlcenost trhu.

PEST analýza je metoda, při které se zkoumá vnější prostředí podniku. Dle Karlíčka (2018, s.3) je PEST zkratka pro čtyři vlivy, které na firmu působí. Metoda se jinak také nazývá STEP, kdy jednotlivá písmena znamenají jednotlivé oblasti, S je zkratka pro sociálně-kulturní okolí, T přísluší technologickému prostředí, E náleží ekonomickému a P připadá k politicko-kulturnímu prostředí. Karlíček (2018, s.5) také zmiňuje, že základní matice se čtyřmi oblastmi se často při důkladnější analýze rozšiřuje na PESTLE nebo SLEPTLE, v tomto případě rozšíření analýzy,

se metoda zabývá navíc legálním a ekologickým prostředím. V moderním podání analýzy se přidává i oblast business, metoda pan nese název BPEST.

Šafrová (2019, s.70) zmiňuje, že většina podniků si vystačí se základní verzí PEST/STEP. Rozšířené verze analýzy se doporučují používat v případě, že firma funguje v oblasti, která má přímou vazbu s těmito kritérii. Pokud se tedy jedná například o těžký průmysl, bude firma využívat analýzy PESTLE. Autorka také popisuje jednotlivé oblasti PEST analýzy následovně.

Politicko-legislativní faktory může firma chápat jako jakýkoli legislativní a politický rámec, který ovlivňuje chod firmy. Mezi politické faktory se zpravidla řadí lobbying, typ uskupení země (monarchie, republika, diktatura...), politická orientace (pravicová/levicová), businessová strategie státu (dovoz/vývoz), nebo politické postavení vůči ostatním zemím, či celkům. Legislativní faktory jsou chápány jako restrikce a povolení, které jsou spjaty s daným typem podnikáním. V legislativních faktorech může být zařazeno daňové zatížení, emisní povolenky apod. Zároveň budou legislativní faktory více zatěžovat větší firmy, které podnikají v oblastech, které jsou silně spjaty s fungováním státu.

Ekonomické faktory někteří z autorů dělí na globální a místní, kdy jako globální jsou chápány ty, které ovlivňují světové trhy, jsou jimi například cena ropy, situace na burzách nebo ekonomické situace velmocí. Jako místní jsou pak chápány faktory, které ovlivňují samotný stát, mezi ty jsou zařazeny HDP, schodek rozpočtu, hospodaření státu s penězi, dotace apod. Pokud firma působí v mezinárodním obchodě, většinou zde dochází k obchodování v EUR nebo \$, firma si pak musí zjišťovat sílu domácí měny oproti těmto obchodovaným měnám.

Sociálně-kulturní faktory se pojí se samotnou zemí, kde firma působí. Hlavním ukazatelem tohoto faktoru jsou zvyky a preference v dané zemi. Do sociálních faktorů může být zahrnut průměrný plat, porodnost, vzdělanost či nezaměstnanost. Kulturní okolí zahrnuje demografii, výskyt menšin v dané zemi nebo etnické zastoupení. Sociálně-kulturní okolí ovlivňuje především typ a cenu nabízeného produktu v daném trhu.

Technologické prostředí se zabývá inovacemi v oboru podnikání dané firmy nebo stupněm vyspělosti dané země. Tento faktor se také projevuje v infrastruktuře a navazující logistice dané země. Firma se při zkoumání technologického okolí zabývá také výzkumem a finanční pomocí pro výzkum od samotného státu nebo celků jako je EU.

Pokud se jedná o rozšířené analýzy jako je BPEST a SLEPTLE business okolí se zabývá převážně konkurencí a tržním prostředím. Ekologická oblast se zabývá zátěží dané firmy na životní prostředí, emisními povolenkami nebo uhlíkovou stopou.

Porterova analýza pěti sil je metodou na podobném principu jako PEST, Adámek a Meixnerová (2022, s. 170) popisují tuto metodu jako nejvhodnější a nejsilnější nástroj k zhotovení analýzy konkurence. Samotnou metodu vytvořil v M. E. Porter, analýza funguje na principu identifikování čtyř faktorů, které působí na pátý faktor. Jednotlivými faktory jsou vliv dodavatelů, vliv odběratelů, substituční produkty a nová konkurence, ty pak působí na pátý faktor, jímž je stávající konkurence.

Šafrová (2019, s.73) popisuje tuto metodu jako nástroj, který jednotlivé vlivy hodnotí jako hrozby pro podnik a snaží se najít řešení či opatření, jak jim zabránit. Autorka jednotlivé síly popisuje následovně.

Stávající konkurenti jsou chápány jako subjekty, které se na trhu již vyskytují. Konkurenty je možno dělit do dvou skupin, a to na přímé a nepřímé. Jako přímí konkurenti jsou chápáni ti, kteří vytvářejí velmi podobný produkt (mlékařenský průmysl), pokud se jedná o nepřímou konkurenci, zde konkurent nabízí produkt, který je schopen stejně nebo lépe uspokojit tu samou potřebu (alternativy mléka-soja). Autorka doporučuje zahrnout do tohoto kroku analýzy počet

konkurentů, tržní podíl konkurentů, jejich zaměření, silné a slabé stránky konkurentů nebo vztahy mezi jednotlivými konkurenty.

Novými konkurenty jsou subjekty, které v současné době na podnik nepůsobí, ale pokud by na trh vstoupili, mohli by mít negativní dopad na fungování podniku. Firma by měla monitorovat potenciaální vstupy nových konkurentů na trh, tento proces je však poměrně náročný a vyžaduje kontakty nebo neveřejné informace. Podniky by zároveň měly pracovat na opatřeních, které zmírní dopady vstupu nových konkurentů na trh. Firma by dle autorky měla provádět analýzu bariér vstupu do odvětví a zjistit tak, jaká je pravděpodobnost, že na trh vstoupí nový konkurent.

Substituční produkty jsou ty, které řeší potřebu zákazníka jiným způsobem. Šafrová (2019, s.79) uvádí, že kontrola substitutů na trhu je z podnikatelského pohledu velmi málo častá a podniky spoléhají na fakt, že nabízejí dostatečně dobrý či jedinečný produkt. Je tedy vhodné, aby firma neustále sledovala nové substituty, které vstupují na trh a také sledovala změnu zákaznických preferencí. Na základě těchto inovací pak může firma stavět svou marketingovou kampaň, ale i inovovat již nabízené produkty. Firma se musí snažit neustále nabízet ten produkt, který je zákazníkem vnímán jako nejlepší.

Dodavatelé jsou nezbytnou součástí každého podnikání, typ a počet samotných dodavatelů bude záviset na typu a oboru podnikání firmy. Firma by se měla snažit udržovat co nejlepší vztahy s dodavateli, zároveň by firma měla disponovat strategiemi pro případ, že nastane výpadek od dodavatele. Firma se nachází v dobré vyjednávací pozici, pokud se na trhu nachází více dodavatelů daného zboží, pokud však nastane situace, že je dodavatel pouze jeden, firma musí velmi opatrně vyjednávat nad podmínkami. Dodavatel se zde nachází v monopolním postavení. Firma musí také apelovat na konzistentní dodávání produktů potřebných k samotnému podnikání a zároveň by se měla zabývat udržováním dobrých vztahů mezi dodavatelem a firmou.

Zákazníci jsou subjekty, které umožňují fungování samotného podniku, pokud by nebylo zákazníků, neměl by kdo odebírat nabízené zboží a podnik by dříve nebo později zbankrotoval. Dle autorky se Porterova analýza zaměřuje především na vyjednávací sílu zákazníků, tedy jaký je jejich počet a jak jsou ochotni nakupovat daný produkt. Podnik by měl podobně jako u dodavatelů udržovat dobrý vztah se zákazníkem, k tomu slouží PR a reklama. Pokud nastane situace, kdy se na trhu nachází pouze jeden zákazník nebo má zákazník velký podíl na odběrech firmy, je nutné, aby se firma snažila vyjednat co nejlepší podmínky prodeje.

Analýza rizik je proces, při kterém firma hodnotí, jaká je závažnost dopadů potenciaálních rizik. Doležal et al. (2023, s. 206) popisují proces jako identifikaci jednotlivých rizik, následné odhadnutí pravděpodobnosti, že situace nastane a poté závažnost dopadu dané situace. Analýza rizik probíhá v dvou fázích, a to kvalitativní a kvantitativní, kdy kvalitativní znamená slovní popis daného rizika a kvantitativní pak převod slovního hodnocení do číselného. Při zpracovávání rizik se tradičně pracuje s maticí, která se zapisuje do tabulky, v této připravené tabulce se pak vynásobí hodnota pravděpodobnosti a dopadu. Pro zjištění, které z rizik by firmu mohlo ovlivnit nejvíce, se vynásobí numerické hodnoty a nejvyšší výsledek ukazuje nejzávažnější riziko.

Doležal et al. (2023, s.206) poukazuje na spojitost mezi analýzou rizik a hodnocením rizik, na základě analýzy rizik se firma rozhodne, která rizika stojí za řešení a která ne. Firma by měla hledat řešení a opatření u rizik, které jsou hodnoceny jako nejrizikovější a nejpravděpodobnější dle výpočtu. Firma eliminací dopadu těchto rizik dokáže zlepšit budoucí vývoj firmy a zajistí také plynulost daného provozu.

2.2 Rozšíření portfolia

Pod pojmem rozšíření portfolia se skrývá několik oblastí a každý z autorů tuto disciplínu chápe jinak. Obecně lze rozšíření portfolia, ale popsat jako rozšíření současného pole působnosti podniku. Fotr et al. (2020, s. 53) zařazují rozšíření portfolia mezi jednu z klíčových oblastí strategie podniku, autoři poukazují na nutnost maximalizace hodnoty portfolia. Firma rozděluje své podnikání do několika dílčích složek tak, aby byl samotný podnik co nejvíce prosperující. Autoři dělí typy portfolia na úzké a široké, kdy úzké se specializuje na konkrétní obor (několik poboček firmy, podnikání v jednom oboru) a široké se specializuje na celou škálu oborů, které na sebe navazují (výrobní řetězec).

Fotr et al. (2020, s. 68) apelují na nutnost vyváženosti portfolia, to je základem pro správné fungování podniku. Pokud podnik dosahuje stabilního ekonomického růstu je vhodné směřovat své investice i do nových projektů, volba konkrétního projektu pak závisí na oboru podnikání dané firmy, ale také na velikosti dané firmy (obrat, počet zaměstnanců, finanční prostředky). Čermák (2022, s. 178) udává, že firma většinou při startu svého podnikání začíná s malým a úzkým portfoliem, v průběhu fungování by však firma měla pomalu toto portfolio rozšiřovat. Expanze portfolia je možná a výhodná pouze pokud firma prosperuje, neprosperující firmě se nedoporučuje portfolio rozšiřovat. Při rozšíření portfolia by také firma měla uvažovat nad svým dlouhodobým strategickým plánem, rozšíření portfolia by mělo přímo korelovat s dlouhodobým plánem.

Při sestavení plánu pro rozšíření portfolia se velmi často využívá podnikatelský plán, ten má sloužit k uspořádání jednotlivých částí a kroků k úspěšnému rozšíření portfolia. Šafrová (2019, s. 43) uvádí, že před vypracováním samotného podnikatelského plánu by firma měla identifikovat své cíle. Cíle se dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, podle doby, na kterou jsou plánovány, autorka také uvádí, že cíle firmy by se měly držet pravidla SMART. Šafrová (2019, s. 44) popisuje jednotlivé části pravidla SMART takto:

- **Specific** neboli specifický, cíl by měl být konkrétní, tedy měl by být pevně stanovený a správně vysvětlený. Formulace by zároveň neměla umožňovat více interpretací;
- **Mesurable**, jinak také měřitelný. Cíl by měl být takový, aby bylo možno ho nějak změřit. Tato skutečnost zaručuje, že podnik bude schopný jasně říci, zda se mu povedlo cíle dosáhnout;
- **Accepted**, tedy odsouhlasený znamená, že s cílem musí souhlasit jednotlivé zainteresované strany;
- **Realistic**, realistický, to znamená, že cíl musí být splnitelný;
- **Timed**, tedy termínovaný, znamená, že cíl musí mít určitou časovou hranici.

Pokud se firma bude držet při identifikaci cílů pravidla SMART, bude cíl stanovený správně a firma se nebude potýkat s problémy cíl splnit. Při zpracovávání podnikatelského plánu se zpravidla využívá dvou struktur, a to LEAN CANVAS nebo klasického podnikatelského plánu.

2.2.1 Lean Canvas

Lean canvas Šafrová (2019, s. 50) popisuje jako nelineární podnikatelský model, tento model navrhl A. Osterwalder a značně se proslavil v roce 2008. Samotný model funguje na principu

pracovního listu, který obsahuje devět polí, tyto pole jsou pevně daná a zpracovatel poté pouze vyplňuje obsah jednotlivých polí. Grafické vyobrazení LC je vidět v Obrázku 2 Lean Canvas.

Obrázek 2 Lean Canvas

Zdroj: Šafrová, 2019

Prvním polem modelu je **zákazník**, ten představuje cílovou skupinu, které chce daná firma nabízet svůj produkt nebo službu. Identifikace cílové skupiny je jednou z klíčových oblastí při podnikání, zákazníci jsou totiž pro firmu jedním z nejdůležitějších článků. V tomto poli je také možno vyplnit potenciální problémy, které by mohly se zákazníky nastat.

Druhé pole se týká **problémů**, zde se vyplňují jakékoli problémy a úskalí, které firmu trápí. Pokud firma vypracovává LC před začátkem podnikání, může se jednat o bariéry vstupu apod. Jedná-li se o případ, kdy je firma na trhu již zavedena, může se jednat o problémy se zákazníky nebo dodavateli. Součástí tohoto pole jsou i alternativní řešení, ty udávají směr, jakým by se firma měla vydat při řešení daného problému.

Třetí pole se zabývá **řešením**, toto okénko pro podnikatele znamená vysvětlení toho, jaká řešení přináší daný produkt nebo služba. Jinak by se tato oblast dala vysvětlit taky tím, že jaký má daný produkt užitek. Od definice užitku produktu se dá odvodit i cílová skupiny, které daný produkt náleží.

Čtvrté pole se zabývá **unikátností nabízeného produktu**, firma musí definovat, čím je její produkt jiný nebo lepší než produkty konkurenční. Obsah tohoto pole bude velmi záležet na typu nabízeného produktu. Pokud firma vstupuje na trh, který je již konkurenčně satureován, musí se zaměřit na odlišení produktu od konkurence. Odlišení se od konkurence může zpravidla nastat dvěma cestami, první je výjimečná kvalita daného produktu a druhá je přidaná hodnota daného produktu, která se nenachází u jiných konkurenčních produktů.

Cenový model je pátou oblastí, kterou se zabývá LC, tato oblast se zabývá dvěma hlavními otázkami a to, jaké jsou zdroje příjmu a jak nacenit daný produkt. Pro firmu je primárním příjmem prodej dané služby či produktu, ale mezi příjmy může patřit také prodej akcií nebo prodej doplňkových služeb k hlavnímu produktu. Produkt či služba, kterou nabízí daný podnik musí mít určitou cenovku, tato cena musí být stanovena tak, aby byla smysluplná jak pro podnik, tak pro zákazníky. Nastavení ceny záleží na typu zboží, kdy firma může operovat buď

s vysokou marží a nízkou obrátkovostí zboží, nebo s nižší marží, ale s vysokou obrátkovostí zboží.

Distribuční cesty, tedy cesta, jak se daný produkt dostane k zákazníkovi je šestou oblastí, kterou se model zabývá. Jedná se jak o fyzický převoz zboží mezi firmou a zákazníkem, tedy logistika a distribuce, tak reklamní cesty. Aby zákazník dané zboží nakoupil, musí vědět, že je na daném trhu dostupné, k tomu slouží marketingová propagace, nebo distribuce do velkých řetězců jako je Makro, Kaufland, či jiné specializované velkoobchody.

Indikátory jsou ukazatele, které si firma zvolí tak, aby mohla monitorovat svůj úspěch. U segmentu indikátory je opět nutno využívat pravidla SMART, které bylo vysvětleno výše. Firma by měla zvolit cíle, které chce při projektu splnit tak, aby mohla zjistit, zda byl daný projekt úspěšný či nikoli.

Struktura nákladů je předposlední osmou sekcí LC, tato oblast představuje veškeré náklady, které bude firma muset vynaložit, aby byla schopna uskutečnit projekt. Jedná se o náklady na výrobu produktu, mzdy, energie, nákup zboží a jiné. Strukturu nákladů firma běžně dělí na fixní (nemění se v měsíci-splátky dluhu, energie atd.) a variabilní (mění se v průběhu měsíce-nákup materiálu, logistika apod.).

Poslední položkou v LC je **neférová výhoda**, zde se jedná o tržní výhodu, kterou by měl disponovat pouze daný podnik a žádný z jeho konkurentů. Tato výhoda může spočívat v jedinečném produktu, portfolio zákazníků, know-how a jiné.

2.2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dle Šafrové (2019, s. 56) dokument, který slouží k shrnutí myšlenek daného podnikatele tak, aby je mohl prezentovat případným investorům, svým partnerům či si urovnal myšlenky sám pro sebe. Podnikatelský plán může mít několik podob, těmi jsou EP (elevator pitch - pětiminutová slovní prezentace), ES (executive summary – dokument A4 s hlavními myšlenkami), zkrácený podnikatelský plán (zpravidla se vynechávají informace, které by mohly představovat konkurenční výhodu) a úplný podnikatelský plán (rozsáhlý dokument s veškerými informacemi k plánovanému podnikání). Tato kapitola se však bude zabývat pouze úplným podnikatelským plánem, ten je využit v samotné praktické části.

Šafrová (2019, s.56) klade důraz na vhodnost zpracování podnikatelského plánu, dle autorky by si každý podnikatel/podnik měl před začátkem svého podnikání nebo před jakoukoli expanzí zpracovat podnikatelský plán. Podnikatelský plán slouží jako určitá osnova, při které podnikatel zjistí, jaká úskalí ho při samotném projektu mohou poskytnout. Tento dokument také slouží k naplánování jednotlivých kroků jako je marketing, personální zajištění a strategie podniku. Součástí kvalitního podnikatelského plánu je i finanční plán, ten by měl obsahovat rozpočet, dobu návratnosti investice a jiné ekonomické ukazatele, které pomohou případným investorům zhodnotit, zda je daný projekt výhodný. Samotný podnikatelský plán nemá pevně danou strukturu, ale měl by se držet struktury, která bude rozebrána níže. Délka podnikatelského plánu závisí na složitosti dané oblasti, ale nepsaným pravidlem je rozsah mezi patnácti až třiceti stranami.

Svobodová et al. (2017, s. 69) opět definuje podnikatelský plán jako dokument, který slouží k utřídění myšlenek a zhodnocení samotné proveditelnosti daného nápadu. Autorka také zmiňuje, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán provádí kompletní analýzu jak vnějšího, tak vnitřního okolí firmy. Autorka se shoduje na použitelnosti podnikatelského plánu, jak před zahájením podnikání, tak při situaci, kdy firma prochází rozsáhlejšími změnami. Cílem při zpracovávání samotného dokumentu je zjistit, zda bude v praxi možné daný plán realizovat. Autorka také zmiňuje, že při sestavování podnikatelského plánu by se zpracovatel měl zaměřit

na tři hlavní otázky, proč, kdy a pro koho. První otázka je proč vlastně sestavovat podnikatelský plán. Odpovědí na tuto otázku je několik, firma chce zjistit kolik bude potřeba financí na to, aby se mohl samotný projekt uskutečnit, dále chce vypracovat odhad příjmu a výdajů, které bude firma v budoucnu generovat a v neposlední řadě hrozby a tržní potenciál pro daný projekt. Druhou otázkou pro firmu je, kdy sestavovat podnikatelský záměr. Podnikatelský plán by měl být sestavován před jakýmkoli zahájením podnikání, při expanzi na nové trhy, či nové pobočky nebo při situaci, kdy dochází k vlastnické změně v podniku (fúze, změna vlastníka). Třetí otázkou je, pro koho je samotný podnikatelský plán sestavován. V první řadě by měl být tento plán sestavován pro samotného podnikatele, měl by sloužit jako dokument, podle kterého se podnikatel bude řídit při zakládání daného podniku. Podnikatelský plán má ale využití i při žádání finančních prostředků od banky nebo investorů. Tento dokument je předložen těmto subjektům a umožní jim zhodnotit, zda je pro ně vhodné do tohoto projektu zainvestovat.

Samotný podnikatelský plán nemá pevně danou strukturu, ale Svobodová et al. (2017, s. 71) doporučuje držet se při jeho sestavování těchto jedenácti bodů:

Titulní stránka

Také shrnutí by mělo obsahovat základní informace o projektu, tedy název, zpracovatele a jiné náležitosti. Titulní strana je podobná například první straně v této diplomové práci. Dále by následující strana měla obsahovat shrnutí, to může být buď psanou formou, kdy autor do několika odstavců shrne obsah daného dokumentu, nebo číselné, kdy je vytvořen seznam s jednotlivými oblastmi, které bude dokument probírat.

Titulní strana je nejkratší částí celého dokumentu, ale zároveň je i tou nejdůležitější, měla by být tedy přehledná a měla by zaujmout. Tato část podnikatelského plánu je první, kterou vidí daný investor nebo jiná zainteresovaná strana, měl by tak tedy vzbudit zájem o daný projekt.

Charakteristika produktu a vlastníka

Tato kapitola by měla představit podnikatele, který zpracovává podnikatelský plán. Podnikatel by tedy měl popsat jaký produkt, či službu nabízí, jak se liší od konkurence nebo jak dlouho už v daném oboru pracuje (jedná-li se o expanzi). Zpracovatel v této sekci také představuje technické parametry daného produktu, dokument může být doplněn o technické výkresy či jiné popisy daného produktu. Podnikatel by měl v této kapitole zmiňovat hlavně své výhody, tedy jedinečnost produktu vůči konkurenci, konkurenční výhody a také fakt, proč by zrovna on měl uspět v daném tržním prostředí.

Tato kapitola dále rozebírá, v jaké právní formě plánuje subjekt fungovat (OSVČ, s.r.o., a.s., a jiné.). Pokud se jedná o typ podnikání, které je omezené legislativou (emisní povolenky atd.), musí podnikatel předložit řešení pro tento legislativní rámec. V neposlední řadě by tato část podnikatelského plánu měla obsahovat harmonogram, který bude stanovovat časový průběh celého projektu, jako nejdůležitější bod tohoto harmonogramu bude datum, kdy bude daný projekt spuštěn.

Analýza trhu a zákazníků

Je nedílnou součástí podnikatelského plánu, podnikatel zde popisuje, čím je charakteristický daný trh. Kapitola většinou rozebírá ekonomický vývoj trhu v posledních pěti letech, na základě těchto údajů může pak podnikatel vypracovat odhady pro vývoj trhu do budoucna. Tržní prostředí se v současné době často rychle mění, podnikatelský plán by tedy měl popisovat, jaké jsou předpokládané trendy vývoje dané oblasti. Na základě analýzy trhu může podnikatelský plán také ukázat, jak je daný trh saturovaný a jestli je vůbec možné na něj vstoupit. Součástí analýzy trhu by měla být i analýza bariér vstupu.

Analýza zákazníka je druhou polovinou této kapitoly a měla by se věnovat nejprve definici samotného zákazníka. Každá služba či produkt má svou cílovou skupinu, tedy část zákazníků, pro které je daný produkt určen. Firma musí v podnikatelském plánu definovat svou cílovou skupinu, cílová skupina může být jedna, nebo firma může definovat více cílových skupin pro různé varianty daného produktu. Vydefinovaná cílová skupina poté slouží k lepšímu cílení marketingové kampaně či vytváření strategií podniku. Cílová skupina je definována věkem, pohlavím, zájmy, demografií nebo disponibilním důchodem. Cílová skupina se může pro podnik s postupem času měnit, podnikatelský plán by tedy měl obsahovat i předpokládaný vývoj dané cílové skupiny.

K analýze trhu a zákazníků se využívá analýz jako je PEST, SWOT nebo Porterovy analýzy pěti sil. Tyto analýzy napomáhají odhalit sílu a vliv jednotlivých subjektů působících v daném odvětví. Na základě těchto analýz může firma plánovat strategie pro svou expanzi nebo započítí podnikání.

Analýza konkurence

Je krokem, který by měl být proveden před jakýmkoli započítím podnikání. Konkurence je jedním z nejsilnějších faktorů, které působí na podnik. Konkurence je dle Svobodové et al. (2017, s. 71) rozdělována na přímou a nepřímou. Přímá konkurence je ta, která nabízí stejný nebo velmi podobný produkt/službu, který uspokojí potřebu spotřebitele. Nepřímá konkurence nabízí jiný produkt nebo službu, který uspokojí stejnou potřebu spotřebitele stejně nebo lépe.

Při provádění analýzy konkurence se podnik musí zaměřit na oba typy konkurence tak aby mohla eliminovat případné dopady působení konkurence. Podnikatelský plán by měl obsahovat seznam daných konkurentů. Konkurenti jsou vybíráni dle předem stanovených kritérií. Další oblastí, kterou by se měla zabývat kapitola analýza konkurence, je potencionální konkurence. Pokud nejsou bariéry vstupu na trh vysoké, je pravděpodobné, že na trh může vstoupit nový konkurent. Firma by měla být připravena na tuto situaci a měla by mít sestavený strategický plán, který umožní zmírnit dopad vstupu nového konkurenta. Analýza konkurence může být doplněna o SWOT analýzu, která definuje jednotlivé silné a slabé stránky konkurence. Dále může tato kapitola obsahovat kodex pro chování v konkurenčním prostředí.

Analýza dodavatelů

Tento krok je důležitý z toho důvodu, že pokud je podnik bez dodavatelů materiálu nebo jiných předmětů nutných pro výrobu daného produktu, nemohou tento produkt vyrábět, resp. nabízet svým zákazníkům. Podnikatel musí nejprve definovat, jaké vstupy jsou nutné pro jeho podnikání a na základě toho poté musí poptávat jednotlivé dodavatele.

Při výběru dodavatele mohou nastat dvě situace, ta, kdy je dodavatelů více a ta, kdy je dodavatel pouze jeden nebo je jich omezené množství. Pokud je dodavatelů větší množství, má podnik vyjednávací výhodu, kdy si může vybírat mezi jednotlivými subjekty podle ceny či kvality dodávaného zboží. Nastane-li však situace, kdy je dodavatel pouze jeden, musí se podnik snažit vyjednat co nejlepší obchodní podmínky. Toho může být dosaženo například při velkém odběru daného typu zboží.

Pokud má podnik již vybraného dodavatele, musí mít plán pro případ, že by ze strany dodavatele došlo k výpadku dodávek surovin. Situaci může podnik řešit dvěma způsoby, kdy prvním je penalizace za nedodání zboží, která je smluvně daná nebo vyhledání záložního dodavatele, který v případě výpadku zastoupí primárního dodavatele daného zboží. Podnik musí také dbát zvýšené pozornosti ceně vstupů, na základě zvýšení ceny vstupů by byl podnik nucen zvyšovat i ceny svých výstupů.

Personální zabezpečení

Často také nazýváno organizační plán definuje, jakou personální strukturu bude mít daný podnik. Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat hierarchické rozdělení jednotlivých pozic a oddělení, dále by měla obsahovat popis kompetencí pro jednotlivá pracovní místa. Nově zakládaný podnik potřebuje zaměstnance, kteří budou mít na starosti budoucí fungování tohoto podniku.

Firma musí tedy definovat jednotlivé pozice, které bude potřeba obsadit. V rámci definování dané pozice je nutné popsat kompetence dané pozice, nároky na kvalifikaci daného zaměstnance a platové ohodnocení pracovního místa. Personální zabezpečení také probírá celkové náklady na výběr a zaškolení zaměstnanců a také celkové náklady na mzdy a jiné výdaje spojené s personálním zajištěním firmy. Firma by měla odhadnout jaké množství pracovníků a jakého typu bude nutno přijmout na danou pozici a jakým způsobem se chystá tyto pracovníky získat. Bez správného obsazení pracovních míst nemá nový podnik šanci uspět v konkurenčním prostředí.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) popisují proces výběru zaměstnanců jako situaci, kdy je nutné obsadit určitou pracovní pozici, jakmile nastane tato potřeba. Zpravidla personální oddělení (pokud je firma dostatečně velká, aby disponovala tímto oddělením) vyvěsí nabídku na toto pracovní místo. Nabídka pracovního místa musí obsahovat detailní popis náplně práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, také musí obsahovat požadované schopnosti, které by zaměstnanec měl mít. Inzerát také zpravidla obsahuje platové rozmezí, typ úvazku, pracovní benefity a jiné detaily. Jakmile je tento dokument sepsán je umístěn jak interně, tak externě na portály nabízející práci (jobs.cz, práce.cz apod.). Jakmile se na pozici ozvou vhodné kandidáti, přichází proces výběru zaměstnanců. Jeho průběh záleží na typu pozice a společnosti. Zpravidla se jedná o dvě nebo tři kola pohovorů, pokud se jedná o důležitější pozici může být zařazen i assesment center nebo testy znalostí. Následně je vybrán zaměstnanec, který se nejlépe hodí na danou pozici, poté dochází k podpisu pracovní smlouvy a nastává proces adaptace. Armstrong a Taylor (2015, s.294) rozdělují adaptaci na sociální a pracovní, sociální adaptace je chápána jako začlenění nováčka do kolektivu či pracovního týmu. Pracovní adaptace je začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, tedy představení systémů, které jsou využívány, předání pracovních pomůcek (auto, notebook, telefon apod.) a postupné předávání pracovních odpovědností.

Zaměstnanci jsou za svůj pracovní výkon hodnoceni, toto ohodnocení je rozděleno na finanční, tedy plat, a osobní. Tímto hodnocením jsou různé pochvaly nebo nepeněžní benefity. Aby mohl být sledován pracovní výkon, doporučují Armstrong a Taylor (2015, s. 814) nastavit pravidelné hodnotící rozhovory, které napomohou identifikovat silné a slabé stránky zaměstnanců. Pokud se jedná o větší firmu, je možné využít i metodu 360 zpětné vazby.

Marketing

Lze chápat jako propagaci dané služby či výrobku a je při zakládání nového podniku jednou z klíčových oblastí. Před vytvářením samotného marketingového plánu je dle Svobodové (2017, s. 71) doporučeno provést marketingový výzkum. Tento výzkum se provádí zpravidla kvůli zmapování situace na trhu, firma může využít buď sekundárních dat nebo může provést výzkum sama, resp. může oslovit výzkumnou agenturu a získat tak primární data. Pokud se firma rozhodne pro získávání primárních dat, bude tato varianta jistě nákladnější, ale data budou mít zpravidla i větší vypovídající hodnotu.

Podle Svobodové et al. (2017, s. 71) by se marketing v podnikatelském plánu měl zabývat modelem 4P, tedy cena, distribuce, propagace a komunikace. Marketingový mix 4P se využívá při segmentaci trhu, segmentace trhu je proces, při kterém firma rozdělí jednotlivé typy

zákazníků do jednotlivých segmentů. Na základě těchto segmentů pak firma může přesněji cílit na jednotlivé spotřebitele. Segmentace spotřebitelů probíhá pomocí jednotlivých kritérií, těmi mohou být věk, pohlaví, a jiné. Segmentace je prvním krokem v cíleném marketingu, cílený marketing dle Karlička (2018, s. 134) je typ marketingu kdy firma upravuje reklamu přesně dle typu spotřebitele. Druhým krokem cíleného marketingu je targeting, ten znamená výběr segmentu, na který chce daná firma cílit. Posledním krokem je positioning, ten se dá vysvětlit jako tvorba image. Firma se snaží formovat svou značku tak aby byla vnímána cílovým trhem určitým způsobem, toho může dosáhnout pomocí reklamy či veřejného vystupování.

Marketingový mix 4P se zabývá čtyřmi oblastmi, význam jednotlivých oblastí je následující. Cena neboli cenová politika se zabývá nastavením ceny daného produktu či služby, firma se může rozhodnout, zda půjde cestou exkluzivního produktu za vysokou cenu nebo cestou nižší marže, ale velké obrátkovosti zboží. Cena, která je nastavena úzce souvisí s cílovou skupinou, které je zboží určeno. Distribuce udává, jakými cestami se zboží dostane ke konečnému zákazníkovi. Propagace znamená, jakými cestami se zákazník dozví o daném zboží. V současné době je komunikačních kanálů velké množství a firma si může vybírat mezi sociálními sítěmi, tiskovinami, rozhlasem, televizí nebo jinými kanály. Volba komunikačního kanálu opět záleží na cílové skupině nabízeného produktu.

Součástí marketingu jsou i různorodé průzkumy. Tím nejčastěji používaným je průzkum trhu, ten se snaží odhalit jaká je kupní síla cílové skupiny, která byla vytýčena danou firmou. Při expanzi se často využívá průzkum veřejného mínění o značce či společnosti. V neposlední řadě se tato část podnikatelského plánu zabývá také rozpočtem pro marketing.

Reklama má několik podob, ve které může být nabízena zákazníkovi, základní rozdělení je dle Karlička (2018, s. 75) následující:

- Online reklama;
- Televize;
- Rádio;
- Outdoor;
- Tištěná reklama.

Online reklama je dnes využívána čím dál častěji a zabírá okolo 20 % veškerých reklamních sdělení (Karliček, 2018). Tento typ reklamních sdělení se dá rozdělit na dva typy, a to reklama na sociálních sítích a reklama ve webových vyhledávačích. Reklama na sociálních sítích je jakýkoli typ reklamy, která se vyskytne na nějaké ze sociálních sítí. Nejčastěji využívanými platformami jsou Facebook, Instagram a Youtube. Agentura Datareportal (datareportal.com, 2022) eviduje v České republice 9,66 milionů aktivních uživatelů internetu a dále uvádí, že k internetovému připojení má přístup 90 % Čechů. Z těchto necelých 10 milionů uživatelů má alespoň jednu ze sociálních sítí 8 milionů obyvatel, to je zhruba 75 % populace ČR (datareportal.com, 2022) Nejpoužívanější sociální síť je Youtube a to s 8 miliony aktivních uživatelů, jako druhá nejvyužívanější platforma je Facebook s necelými pěti miliony uživatelů a v neposlední řadě je tu platforma Instagram s 3,60 miliony uživatelů. Jak je tedy vidět z dat, má reklama na sociálních sítích velký dosah a je tedy právem silně využívána. Dalším důvodem, proč je tato reklama tak využívána je její cena, uživatel může snadno rozhodovat o svém rozpočtu, a i s menším obnosem peněz zasáhne velké publikum. Druhou částí online reklamy je reklama v prohlížečích, ta je chápána jako reklamní banner nebo optimalizace SEO. Reklamní banerry jsou reklamní sdělení objevující se na webových stránkách po boku článků apod. Poskytovateli těchto bannerových reklam jsou Google Ads (google.com) a v ČR poté

Sklik (Seznam.cz) SEO neboli search engine optimalization což je zaplacení si pozice při vyhledávání určitých klíčových slov ve vyhledávači (Karlíček, 2018).

Televize a její sledovanost každoročně sleduje agentura Nielsen Admosphere, a.s. ve spolupráci s ATO. Z posledních dat z roku 2019 bylo zjištěno, že na televizi denně kouká kolem 68 % českého obyvatelstva staršího čtyř let, větší procento sledujících je však ve věku 35 a více. Dle agentury Nielsen Admosphere, a.s. (2019) se v průměru český obyvatel kouká na televizi skoro 4 hodiny denně, u mladých lidí převážně generace Z převládá sledování televizního obsahu na streamovacích službách jako je Netflix, HBO max nebo Disney +. Televize je tedy spolehlivým kanálem pro zasažení velkého množství zákazníků. Nevýhodou televizní reklamy je však její cena a nízká míra přesnosti cílení. Reklamní sdělení uvidí kdokoli, kdo se v danou chvíli dívá na pořad a je poměrně těžké cílit na úzkou cílovou skupinu. Televizní reklama je tedy výhodná pro společnosti se širokou cílovou skupinou a s větším rozpočtem na reklamu.

Rádio je typ marketingového nástroje, ve kterém je využíváno pouze audioreklamy. Tvorba reklamního spotu, který má pouze audiostopu je oproti klasickému audiovizuálnímu spotu levnější. Cena reklamy je v rádiu také zpravidla levnější než například v televizi. Cena za samotnou reklamu však záleží na času, kdy je vysílána a na které stanici. Karlíček (2018, s. 80) zdůrazňuje výhody rádiové reklamy v jejím širokém zásahu a přesnosti cílení, jako nevýhodu autor uvádí omezený čas pro zasažení zákazníka. Rádio je zpravidla posloucháno při cestě do zaměstnání a při cestě domů, primetime rádia je tedy od 6 hodiny ráno do 9 hodiny ranní a poté od 4 hodiny odpolední do 6 hodiny večerní.

Outdoorovou reklamu Karlíček (2018, s. 82) popisuje jako veškerou reklamu umístěnou venku ve veřejném prostoru. Pod pojem outdoorová reklama spadají veškeré billboardy, rollupy na zastávkách či bannery v metru a jiných formách veřejné dopravy. Při vybírání místa pro umístění dané reklamy musí zadavatel dbát na frekventovanost daného místa, čím více je navštěvované, tím víc lidí reklamu uvidí. V současné době silného reklamního smogu musí mít firma snahu o odlišení své reklamy od jiných konkurenčních. Toho lze dosáhnout pomocí zábavného nápisu, barvy reklamy nebo spolupráce s celebritou. Poměrně novým typem outdoorové reklamy jsou celkové polepy tramvají nebo autobusů. Tento typ reklamy funguje na principu pronájmu celého dopravního prostředku na dobu zpravidla jednoho roku a vymezení tratí na kterých se bude pohybovat.

Tištěná reklama je ta, která se nachází v tiskovinách jako jsou noviny, deníky, časopisy apod. Tento typ reklamy je také forma letáků a reklamních prospektů, které jsou roznášeny přímo do poštovních schránek nebo rozdávány na akcích. Tištěná reklama má dle Karlíčka (2018, s. 85) velkou výhodu v přesném cílení na klientelu a v možnosti nastavit si cenu dle výběru média ve kterém bude reklama publikována. Malé firmy většinou inzerují v místních tiskovinách nebo lokálních denících, větší firmy pak zpravidla využívají celorepublikových deníků. Tvorba samotné reklamy do tištěné podoby také není tak nákladná jako jiné formy, zároveň se tato reklama od grafika dá použít i v online kanálech.

Finanční plán

Je část podnikatelského plánu, ve kterém jsou analyzovány veškeré výdaje a příjmy spojené s podnikem. Zpravidla se jako první vypočítává zakladatelský rozpočet. Zakladatelský rozpočet dle Svobodové et al. (2017, s. 72) obsahuje součet veškerých nákladů, které je nutno vynaložit před započatím podnikání. Metoda pro výpočet rozpočtu je následující, podnikatel nejprve identifikuje veškeré výdaje, které jsou nutné k započatí podnikání, jako pomocná metoda zde může sloužit myšlenková mapa. Po identifikaci jednotlivých položek se tyto položky přenesou do formy tabulky, kde se v jednom sloupci nachází název položky a v druhém její cena. Cena položek se buď odhaduje na základě běžné tržní ceny, nebo se zjišťuje na základě poptávky u dodavatele. Jakmile je sestavena tato tabulka, podnikatel sečte jednotlivé položky a vznikne

zakladatelský rozpočet. Autorka dále doporučuje zakladatelský rozpočet zaokrouhlit směrem nahoru, a to z důvodu neočekávaných výdajů.

Finanční plán by měl dále obsahovat odhad měsíčních příjmů a výdajů. Objem měsíčních příjmů záleží na objemu produkce dané firmy, tudíž je pravidlem vytvořit tři varianty těchto příjmů, optimistickou, realistickou a pesimistickou. S těmito třemi variantami se poté operuje i při odhadu hospodářského výsledku. Příjmy firmy mohou být z hlavní činnosti (prodej vozidel) nebo z vedlejších činností (emitování dluhopisů). Výdaje firmy se dělí na fixní a variabilní, kdy fixní výdaje jsou každý měsíc stejné (splátka úvěru, mzdy apod.) a variabilní se mění s objemem produkce (energie, náklad na nákup surovin atd.).

Odhad hospodářského výsledku vychází z odhadu příjmu a výdajů. Tato část podnikatelského plánu je pro podnikatele stěžejní, a to z důvodu, že na základě tří variant odhadu zjistí, zda je daný projekt výhodný a životaschopný. Jednoduchou cestou, jak vypočítat hospodářský výsledek, je od celkových příjmů odečíst celkové náklady, výsledek výpočtu pak může být jak kladný, tak záporný. Pokud nastane situace, kdy je výsledek záporný, firma se v této variantě nachází ve ztrátě a projekt by nemusel být úspěšný. Hospodářský výsledek se zpracovává většinou pro měsíční úseky, pokud se jedná o roční úsek, jedná se o roční výsledovku. Roční výsledovka poté zahrnuje jak zdaněné, tak nezdaněné varianty příjmů a jiných finančních ukazatelů.

Bod zvratu Taušl (2018, s.120) definuje jako objem výroby, při kterém firma dosahuje nulového zisku, ale zároveň se nenachází ve ztrátě. Firma je tedy v tomto bodě schopna splácet veškeré své závazky. V podnikatelském plánu se bod zvratu zahrnuje z důvodu zjištění objemu zboží, které firma musí prodat tak, aby nebyla ve ztrátě. Firma na základě tohoto výpočtu může odhadnout, zda je těchto prodejů schopna.

Finanční plán často obsahuje i jiné ukazatele, jako je doba návratnosti investice, ROE nebo ROS a jiné podobné. Doba návratnosti investice ukazuje, za jakou dobu se firmě navrátí částka zainvestovaná do projektu. ROE neboli return of equity tedy rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jaké množství čistého zisku připadne na jednotku investovaného kapitálu. ROS neboli return of sales ukazuje, jaké procento zisku připadá k jedné koruně tržeb. Jaké další finanční ukazatele jsou zhodnocovány při podnikatelském plánu záleží na typu projektu. (Taušl, 2018)

Analýza rizik

Při vstupu do tržního prostředí s novým projektem je vhodné vypracovat analýzu rizik. Tato analýza napomůže identifikovat rizika, které podniku hrozí jak při vstupu na trh, tak také v budoucnu. Svobodová et al. (2017, s. 72) definuje čtyři základní kroky, kterými by se analýza rizik měla zabývat.

Identifikace oblastí, ve kterých by mohlo nastat riziko při uskutečnění podnikatelského plánu. Autorka dává důraz na identifikaci oblastí, které by mohly zapříčinit případný neúspěch rozšíření portfolia. Jaké jsou tyto oblasti bude úzce svázané s typem podnikání, ale obecně se dají definovat jako vliv konkurence, bariéry vstupu, finanční situace v dané zemi a jiné.

Určení vážnosti dopadu jednotlivých rizik, tedy jak moc velký dopad by mělo dané riziko. Firma může identifikovat velké množství rizik, tato rizika však pro podnik nemají stejnou váhu, některá z rizik mohou mít fatální dopad na podnikání a jiná pouze zpomalí růst daného podniku. Tato oblast se úzce pojí i s pravděpodobností, že riziko nastane. Pro firmu je tedy nejnebezpečnější to riziko, které je nejvíce závažné, ale zároveň nejvíce pravděpodobné.

Jakmile firma identifikuje rizika je vhodné vytvořit opatření, která budou bránit situaci, kdy riziko nastane. Dalším krokem je poté sestavit krizové scénáře, které v případě, že riziko nastane řeší situaci a zmírňují dopad na firmu. Společnost se tedy v první řadě snaží eliminovat

rizika, ale pokud nastane situace, kdy firma riziku nemůže zabránit, snaží se co nejlépe pomoci krizových scénářů tuto situaci vyřešit.

Součástí analýzy rizik je i identifikace silných stránek podnikatelského plánu. Tyto silné stránky může firma chápat jako své styčné body, o které se může opřít v období krize. Jako silné stránky může firma chápat konkurenční výhodu, jedinečnost produktu či vztah se zákazníky.

Analýza rizik je tedy silným nástrojem pro zjištění rizik, které mohou postihnout firmu jak při tvorbě nového projektu, tak při rozšiřování portfolia. Firma by měla při tvorbě analýzy rizik dbát na objektivnost a důkladné rozmyšlení nad všemi potencionálními riziky.

Vyhodnocení projektu a přílohy

Firma by měla jako součást podnikatelského plánu uvést i argumenty, proč je daný projekt výhodný a proč by do něj měl případný investor investovat svůj čas a peníze. Vhodnou analýzou pro tento segment je již zmiňovaná doba návratnosti investice. Tato analýza, která může být i součástí finančního plánu ukazuje, za jakou dobu se investorovi vrátí zainvestovaná částka. Dalším často používaným ukazatelem je efektivnost investice, to může být dle Svobodové et al. (2017, s. 72) chápáno jako měsíční výnosy daného podniku nebo ukazatele jako jsou ROE a ROS.

Podnikatelský plán by měl do budoucna počítat i s případným rozšířením plánovaného projektu. Podnikatelský záměr tedy může obsahovat i kapitolu, která nastiňuje, kam by se projekt mohl rozšiřovat. U expanze portfolia se pak může jednat o expanzi na nové pobočky v tuzemsku nebo poté expanze na zahraniční trhy.

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat přílohy, zpravidla se zakládají na konec projektu a jsou číslovány. Součástí příloh jsou tabulky s finančními uzávěrkami, grafy, obrázky nebo jiné diagramy. Tyto přílohy napomáhají dotvořit celkový obraz podnikatelského záměru.

2.2.3 Strategie podniku

Strategie podniku se zabývá strategickým managementem, Fotr et al. (2020, s. 34) definuje strategický management jako proces při kterém firma nebo jiný subjekt činí taková rozhodnutí, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Strategický management je využíván hlavně při tvorbě střednědobých a dlouhodobých plánů. Své využití nachází, ale i v případech velkých změn v podniku. Touto změnou v podniku může být právě proces rozšíření portfolia. Strategický management probíhá ve třech fázích, a to v přípravné, implementační a hodnotící.

Formulace strategického cíle je dle Fotra (2020, s. 34) vypracování definice cílů, kterých chce firma v určitém časovém horizontu dosáhnout. Autor uvádí, že při sestavování cílů si firma kontroluje i své nastavené vize a mise. Jakmile si firma stanoví své cíle může začít definovat strategii, jak jich dosáhne, to je stěžejní oblast, kterou se strategický management zabývá. Pokud firma dojde ke strategickému plánu, který je vhodný a vede k dosažení stanoveného cíle, nastává druhá fáze strategického managementu a tou je implementace. Posledním krokem je hodnocení strategie, při tomto kroku se firma zabývá vyhodnocením dosažených cílů, zpravidla se zde hodnotí dodržení stanovených termínů, kvalita vypracování nebo jiné předem stanovené parametry. Fotr et al. (2020, s. 37) Jsou rozlišovány dvě úrovně strategií, mezipodnikové a celopodnikové.

Mezipodnikové strategie neboli network strategy jsou strategie, kdy podnik tvoří vztahy se svými konkurenty tak, aby obstál v silném konkurenčním prostředí. Firma tak buduje partnerství, které mohou trvat po dobu i několika let, jako nejčastější podoby těchto strategií je joint venture nebo strategické aliance. Fotr et al. (2020, s. 38) Spolupráce mezi konkurenčními

podniky existují v různé hloubce, to, jak moc si podniky napomáhají se hodnotí podle čtyř aspektů. Prvním aspektem je typ partnerské spolupráce, druhý je rovina vzájemné spolupráce, třetí je vztah mezi partnery a poslední je formální vymezení spolupráce.

Celopodniková strategie je využívána převážně pokud se jedná o velkou firmu jako je korporát nebo holding, strategie totiž postihuje veškeré subjekty, které jsou v holdingu zahrnuty. Fotr et al. (2020, s. 39) zmiňuje, že celopodniková strategie využívá tři hlavních nástrojů, těmi jsou Business strategy, Operational strategy a Process strategy. To, jakou strategii podnik využije spočívá v typu strategického cíle.

Business strategy se opírá o strategické jednotky v podniku, na tyto jednotky jsou alokovány určité kompetence a díky nim jsou schopné řešit zadané úkoly. Při strategii SBU dochází k zvyšování nezávislosti jednotek a je nutné tuto nezávislost kompenzovat, Fotr et al. (2020, s. 39) definuje tři integrační mechanismy, těmi jsou centralizace (kumulace zdrojů a činností), koordinace (zabránění duplikace činností) a standardizace (logo, vystupování apod.)

Operational strategy je proces při kterém dochází k rozplánování jednotlivých činností až na nejnižší výrobní úroveň. Dále se tato strategie zabývá rozpracováním strategických cílů na menší dílčí cíle, pomocí tohoto procesu je pak pro jednotlivé oddělení snadnější splnit konečný cíl. Fotr et al. (2020, s. 41) upozorňuje na náročnost tohoto procesu a nutnost svěřit jeho vypracování do rukou odborníka.

Process strategy je nástroj, kterým firma dosahuje stanovených cílů. Fotr et al. (2020, s. 41) uvádí, že tento proces se skládá z dílčích aktivit, těmi jsou zvyšování kapacity provozu, zvyšování kvality, snižování provozních nákladů a eliminace chyb (vadné kusy ve výrobě apod.).

Každá firma by měla mít před započítím podnikání stanovenou misi a vizi (Fotr et al., 2020). Mise neboli poslání podniku Fotr et al. (2020, s. 44) definuje jako hnací motor pro samotné podnikání, tedy otázku „*proč?*“ začal daný subjekt podnikat. Mise je tedy široký pojem a pro podnikatel může být její definice různorodá. Vize je však již konkrétnější pojem, kdy si firma stanoví střednědobý cíl, kterého chce dosáhnout. Vize je tedy bod v budoucnu, kde se firma chce nacházet.

2.3 Metodika

Při vypracovávání rozšíření portfolia v analytické části práce bylo využito několika metod, pro výpočty, sběr dat a analýzy. Kapitola metodika se bude zabývat vysvětlením fungování jednotlivých metod a důvodem, proč byly zvoleny. Jako hlavní témata, rozebraná v této kapitole, budou typy kalkulací, multikriteriální analýza, bod zvratu, sběr dat a jiné analýzy.

2.3.1 Sběr dat

Pro vypracování objektivní diplomové práce či jiného dokumentu je vhodné sbírat data. Data, které jsou dostupná se dělí na primární a sekundární, kdy Tahal (2022, s.29) popisuje primární data jako ty, které si autor získá sám (resp. přes výzkumnou agenturu), sekundární data jsou pak ty, které může autor buď najít v různých databázích (ČSU, EZSO) nebo tyto data koupit od výzkumné agentury. Výhoda primárních dat je v jejich přesnosti a přesné vazby na problematiku, zadavatel sleduje jen ty data, která jsou pro něj relevantní. Velkou nevýhodou primárních dat je jejich cena a také časová náročnost, primární data trvá získat a zpracovat. Sekundární data jsou nevýhodná z důvodu menší přesnosti a vázanosti na danou oblast. Pokud by se podnik tedy zabýval velice specifickou oblastí je možné, že nebude schopný tato data

najít. Velkou výhodou sekundárních dat je jejich okamžitá dostupnost a mnohonásobně nižší cena.

Způsobů, jak získat primární data je hned několik. Metody nejprve dělí Tahal (2022, s. 43) na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výzkum je typ výzkumu, ve kterém je sbírán velký objem dat, kdy jsou jednotlivé odpovědi kvantifikované na určité škále. Tato škála může být buď číselná, zde je nejčastější hodnocení 1-10 nebo slovní, kdy se jedná o odpovědi a-x a respondent vybírá nejvhodnější. Tahal (2022, s. 45) zmiňuje nejčastější využití těchto dat pro potvrzení či vyvrácení hypotézy. Mezi metody kvantitativní autor řadí:

- Dotazník;
- strukturovaný rozhovor;
- experiment;
- korelační šetření.

Dotazník je jednou z nejčastěji využívaných kvantitativních metod, je to metoda, kdy zadavatel vybere soubor otázek a zvolí na ně typ odpovědí. Otázky tedy mohou být hodnoceny buď škálou nebo tradiční odpovědí. U tradičních odpovědí je rozlišováno otevřené a uzavřené odpovědi. Velkou výhodou u dotazníků je snadná přeměna do statistických dat a velká vypovídací hodnota.

Strukturovaný rozhovor je podobný jako dotazník, kdy jsou v tomto případě dopředu stanovené otázky, na které se respondenty výzkumný pracovník ptá, odpovědi na otázky mohou být se nahrávány nebo zapisovány. Z nasbíraných odpovědí se poté sestavují skupiny podobných odpovědí a převádí se do statistického formátu. Výhodou rozhovoru je větší možnost se vyjádřit, nevýhodou je však větší časová náročnost.

Experiment je metoda, při které je určitým způsobem změněno okolí pozorovaných subjektů, tyto subjekty o experimentu mohou a nemusí vědět. Výzkumný pracovník pak zkoumá, jak se subjekty při změně zachovají, tuto změnu pak zapisuje a hodnotí. Experiment se využívá spíše u spuštění nových produktů a je jistě náročnější a nákladnější metodou.

Korelační šetření je typ výzkumu, kdy výzkumník sleduje vztah mezi dvěma jevy. Tuto korelaci může sledovat ze sekundárních dat nebo například u experimentů. Tato metoda je hojně využívána, když je zjišťováno proč se například prodává jeden z produktů víc než druhý.

Kvalitativní výzkum dle Tahala (2022, s. 43) se zaměřuje především na menší typ výzkumu, ten se však snaží problém probrat co nejvíce do hloubky. Kvalitativní výzkum je náročnější, ale zpravidla velice přesně odpovídá na zkoumané otázky. Jako nejčastější metody pro vedení kvalitativního výzkumu se uvádí:

- Nestrukturovaný rozhovor;
- skupinový rozhovor;
- případová studie.

Nestrukturovaný rozhovor je typ rozhovoru, kdy nejsou stanovené otázky, ale výzkumník s respondentem volně hovoří o zkoumané problematice. Výhodou nestrukturovaného rozhovoru je velice podrobné rozebrání problematiky a porozumění problému. Skupinový rozhovor je metoda, kdy skupina pěti až osmi respondentů porovnává své názory a hovoří o daném problému. Součástí této skupiny je i moderátor, ten usměrňuje debatu a přináší do ní nová témata. Případová studie je často spojovaná s assesment center, tato metoda funguje na principu,

kdy je skupině zadán úkol a skupina ho musí za stanovenou dobu vyřešit. Pomocí této metody se hledají nová řešení či nové produkty.

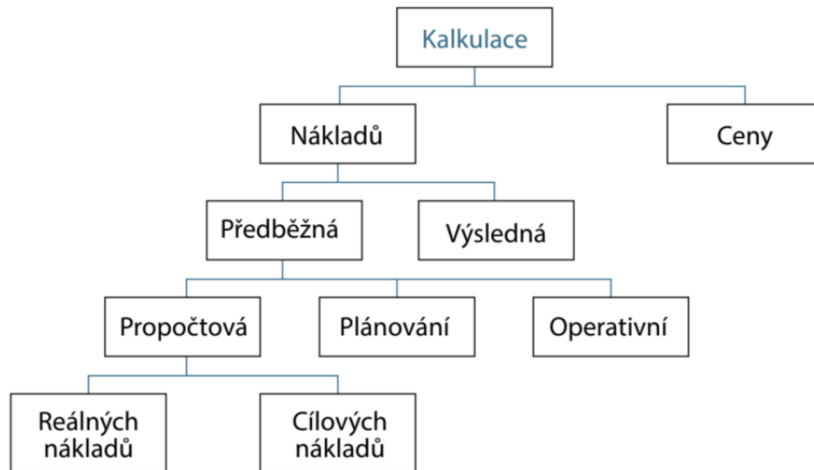
2.3.2 Kalkulace

Firma v rámci sepisování podnikatelského plánu zpracovává i finanční plán, při jeho vypracování je využíváno kalkulací. Tato kapitola se bude zabývat jednotlivými typy kalkulací a jejich použitím v praxi. Král (2018, s. 212) říká, že kalkulace mají ve firmách široké využití a jako tu nejvyužívanější zmiňuje kalkulaci nákladů.

Kalkulace nákladů se může zabývat hotovými produkty, polotovary a jinými aktivitami. Autor jako nejširší využití vidí v rozhodování o způsobu výroby daného produktu, zde může firma rozhodovat mezi vlastní prací a outsourcingem. Dále v nastavení základní, tedy výrobní ceny produktu a následného nacenění pro trh. Kalkulace nákladů je i podkladem pro výpočet fixních a variabilních nákladů, ta je pak úzce spojena i s pojmem hospodárnosti. Tento nástroj je taky důležitý jako podklad pro zpracovávání budoucích rozpočtů. Jako poslední využití této metody Král (2018, s. 212) zmiňuje výpočet změny stavu zásob, a to jak hotových výrobků, tak polotovarů.

Kalkulace mohou být rozděleny dle různých parametrů, Král (2018, s. 213) jako nejsilnější hledisko kalkulací definuje čas. Typ kalkulace záleží na době, kdy byla sestavena a pro jaký časový horizont byla sestavena. Dle časového horizontu jsou kalkulace dělené na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dlouhodobé kalkulace jsou orientovány na strategii podniku, střednědobé jsou taktické a krátkodobé jsou operativní. Typy jednotlivých kalkulací a jejich vzájemné propojení je znázorněno v Obrázku 3 Typy kalkulací.

Obrázek 3 Typy kalkulací



Zdroj: Král (2018, s. 213)

Kalkulace jsou tedy základně děleny na kalkulaci nákladů a ceny. Kalkulace nákladů má na rozdíl od ceny několik dílčích podřazených kalkulací. Kalkulace nákladů byla vysvětlena výše, dělí se však na předběžnou a výslednou. U předběžné kalkulace se náklady počítají ještě před zahájením projektu a oproti tomu výsledná kalkulace je sestavována až po výrobním procesu, zpravidla tedy se zúčtovacím obdobím. Předběžnou kalkulaci Král (2018, s. 214) dělí na propočtovou, plánování a operativní. Propočtová kalkulace funguje na principu plánování na dlouhou dobu dopředu, plánování je střednědobé a operativní je krátkodobé. Reálné a cílové náklady se liší v jejich výši a v přístupu podniku, kdy reálné náklady znamenají částku, která bude reálně utracena a cílové náklady jsou ty, které by firma chtěla utratit.

2.3.3 Multikriteriální analýza

Multikriteriální analýza, jinak také MCA nebo vícekriteriální analýza je využívána, pokud se podnik rozhoduje v situaci, kdy na něj působí více různorodých faktorů, tyto faktory mohou být jak příznivé, tak nepříznivé. Brůhová (2022, s. 200) uvádí čtyři základní oblasti ve kterých se tato analýza využívá.

- Výběr mezi projekty, které budou a nebudou realizovány;
- seřazení variant od nejlepší po nejhorší;
- výběr nejlepšího řešení;
- pomoc při rozhodování mezi dodavateli.

MCA je metoda, při které se jednotlivé varianty zasazují do tzv. kritériální matice, ta je zobrazena v tabulce Kritériální matice.

Tabulka 1 Kritériální matice

	Kritérium 1	Kritérium 2	...	Kritérium y
Varianta 1	A ₁₁	A ₁₂	A _{1y}
Varianta 2	A ₂₁	A ₂₂	A _{2y}
....
Varianta x	A _{x1}	A _{x2}	A _{xy}

Zdroj: Vlastní / Brůhová (2022, s.202)

Do tabulky jsou tedy zasazeny varianty a jednotlivá kritéria, posléze se tyto hodnoty navzájem vynásobí a ta varianta, která bude nejlepší v nejvíce kritériích, zvítězí. V praxi jsou tabulky vyplňovány dvě, kdy v první jsou hodnoty vyplněny slovně a poté jsou do druhé tabulky přepsány numericky. V druhé tabulce se pak provede vynásobení variantou s váhou kritéria a varianta, která je po výpočtu s nejmenším číslem, je brána jako nejvhodnější.

2.3.4 Ekonomické ukazatele

Při zpracovávání podnikatelské finanční analýzy v rámci podnikatelského plánu je často využíváno různorodých ekonomických ukazatelů. Ty jsou využívány při zjišťování, zda bude podnik úspěšný nebo jaké jsou jeho předpokládané výnosy. Tato kapitola se bude zabývat třemi ukazateli, a to bod zvratu, PP, ROE a ROS.

Bod zvratu Srpová (2020, s. 163) definuje jako stav při kterém firma dosahuje nulového výsledku hospodaření, tedy veškeré náklady se rovnají veškerým příjmům firmy. Autorka rozlišuje tři typy bodu zvratu, těmi jsou bod zvratu z provozní činnosti, finanční bod zvratu a celkový bod zvratu. Bod zvratu určuje množství prodaných kusů, které je nutno prodat tak, aby firma dosahovala nulového zisku a zároveň nulové ztráty.

Bodu zvratu se vypočítá jako (Srpová,2020, s. 163):

$$\text{Bod zvratu} = \frac{FN}{(p - v)}$$

kde:

FN jsou fixní náklady

p je cena za kus

v je variabilní náklady za kus

Jakmile je proveden výpočet, podnik ví, kolik musí prodat produktů, tak aby se nacházel v nulovém výsledku hospodaření. Pokud jich prodá méně, bude se nacházet v účetní ztrátě a pokud více, bude se nacházet v účetním zisku.

Payback period neboli doba navrácení investice udává dobu, za jakou se investorovi vrátí jeho zainvestované peníze. Tento ukazatel se do podnikatelského plánu zahrnuje hlavně z důvodu, aby bylo investorům ukázáno, zda se jedná o krátkodobou, střednědobou nebo dlouhodobou investici.

Výpočet PP je dán následujícím vztahem (Srpková,2020, s. 165):

$$PP = \frac{IN}{CF}$$

Kde:

PP je doba návratu investice

IN je výše zainvestované částky

CF je roční cashflow

Na základě výpočtu pak podnikatel zjistí za kolik let by se měla investice navrátit.

ROE a ROS jsou podobné ukazatele, kdy ROE je rentabilita vlastního kapitálu, tedy kolik zisku připadne na jednotku zainvestovaného kapitálu. Oproti tomu ROS ukazuje, kolik připadá korun čistého zisku na jednotku tržeb.

Rovnice pro výpočet ROE je vykládána jako (Srpková,2020, s.170):

$$ROE = \frac{NI}{ATE}$$

Kde:

ROE je rentabilita vlastního kapitálu

NI je čistý příjem

ATE je vlastní kapitál

Výpočet ukazatele ROS je podobný, ale s jinými hodnotami.

Udává ho následující vztah (Srpková, 2020, s. 170):

$$ROS = \frac{OP}{NS}$$

Kde:

ROS je rentabilita tržeb

OP je čistý zisk

NS jsou tržby

Oba ukazatele jsou tedy přínosné k zpřesnění finančního plánu. Jednotlivé ekonomické ukazatele slouží k doplnění podnikatelského plánu o data, která budou předána budoucím investorům.

2.3.5 Postup práce

Prvním krokem při psaní diplomové práce byla literární rešerše, kdy byly porovnány názory různých autorů na stejný problém. Následně byla provedena analýza současného stavu firmy. Součástí analýzy současného stavu byla i SWOT.

Dalším krokem bylo stanovení cílů studie a formulace otázek, které měly být zodpovězeny. To pomohlo vytvořit jasný rámec pro průběh výzkumu a strukturovat obsah práce. Následovala sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů s majitelem a analýzy tržních trendů.

Na základě získaných informací byla provedena sestavena analýza okolí pro firmy XY. Ta zahrnovala zhodnocení konkurenčního prostředí, identifikaci nových segmentů trhu a přehled technologických a legislativních změn v odvětví.

Na základě výsledků analýzy byla vypracována konkrétní doporučení pro rozšíření portfolia. Tyto doporučení byla pečlivě formulována s ohledem na dosažení strategických cílů firmy XY. Tím byla diplomová práce kompletně strukturována a napsána s cílem poskytnout komplexní a prakticky využitelné výstupy pro firmu XY.

3 Analytická část práce

Analytická část práce se bude zabývat konkrétní přípravou expanze portfolia firmy. Společnost, která plánuje rozšíření portfolia je firma XY a.s., tato firma působí na českém trhu tímto rokem 30 let a rozhodla se, s úspěchem současné pobočky, rozšířit na pobočku novou. Bližší popis samotné firmy a jejího fungování je popsáno v kapitole Představení firmy XY.

Tato část práce je rozdělena na několik segmentů, prvním je představení společnosti. Představení společnosti se bude zabývat popisem firmy jako takové, následně se v podkapitolách bude zabývat jednotlivými analýzami. Analýzy použité v praktické části práce budou PEST, Porterova analýza pěti sil či SWOT analýza.

Rozšíření portfolia firmy se bude zabývat současným stavem firmy, práce rozebere současnou finanční a personální situaci a vytvoří si prognózy, které budou následně aplikovány v analýzách a strategiích pro novou pobočku firmy.

Expanze portfolia se bude zabývat tím, kam chce firma expandovat, bude použito multikriteriální analýzy k výběru nejvhodnějšího místa pro expanzi. Také bude přiblíženo, jaké finanční a lidské zdroje budou potřebné pro otevření nové pobočky. Lidské zdroje potřebné k otevření nové pobočky budou zhodnoceny v kapitole organizační plán.

Finanční analýza se bude zabývat rozpočtem pro expanzi portfolia, bodem zvratu nové pobočky, dobou návratnosti investice. Dále se bude zabývat také kalkulacemi měsíčních nákladů a příjmů.

Kapitola marketingový plán přiblíží, jak by firma chtěla dostat do povědomí zákazníků svoji novou pobočku. Bude se také zabývat expanzí na jiné sociální sítě, než je současný facebook a v otázce facebooku se bude zabývat otázkou častějších a spíše konzistentních příspěvků.

Poslední kapitolou analytické části práce budou doporučení pro firmu XY, tato kapitola se bude zabývat formulováním doporučení pro expanzi portfolia a také pro budoucí fungování nové pobočky.

3.1 Představení firmy XY

Firma XY byla založena v roce 1993 její současným majitelem Janem Novákem. Jak uvádí v rozhovoru pan Novák (2022), firma se od začátku zabývala prodejem aut, nejprve měla svou pobočku na Stodůlkách, poté se přesunula na nedaleký Buštěhrad a před třemi lety se podnik přesunul na své nynější místo v Kladně. Firma se zprvu zabývala pouze výkupem a prodejem nových a ojetých vozů, ale v současné době firma XY tvoří skupinu, pod kterou spadá několik podniků, z nejdůležitějších majitel jmenuje XYAuto, XY Auto Company, XYAuto Investment a XY operativní leasing.

Jak je vidět z názvů podniků skupina XY Auto už se nezabývá pouze prodejem a výkupem vozů, ale v současné době nabízí operativní leasingy, financování vozů, služby servisu vozů nebo investiční služby.

Pokud se jedná o autobazar, firma provozuje pouze jednu pobočku, a to na Kladně. Firma zaměstnává na bazaru něco kolem 30 zaměstnanců, kteří jsou na různorodých pozicích od prodejců, přes servisní techniky až po účetní.

V důsledku kladných finančních výsledků z minulých let, které jsou uvedeny v kapitole výchozí stav firmy, se firma rozhodla expandovat na novou pobočku.

3.1.1 Podnik a jeho okolí

Jak už bylo řečeno v kapitole 2.1 podnik nefunguje ve vakuu, na jeho chod působí okolní vlivy. Podnik je tedy obklopen okolím, které částečně určuje jeho úspěch či neúspěch. V odvětví prodeje ojetých vozů v současné době působí kolem 35 000 autobazarů (APPAA, 2022). Na firmu XY tedy kromě silného konkurenčního tlaku působí i jiné, jako legislativa (emise, bouraná vozidla), ekologické, ale také ekonomické vlivy (energetická krize). Vliv jednotlivých typů okolí bude rozebrán níže.

Geografické okolí, tedy místo, kde podnik působí má v tomto odvětví zajisté silný vliv. Společnost XY má současnou pobočku v okrajové části města Kladna, tedy největšího města středočeského kraje. Autobazar se nachází na jednom z dvou hlavních sjezdů z dálnice D6 směrem na Kladno. Firma má tedy skvělou strategickou pozici pro zákazníky z Prahy, Plzně a Berouna. V přímém okolí podniku se nenacházejí žádné další konkurenční firmy. V prostoru přes silnici se v současné době zahájila výstavba supermarketu Globus, který by měl být dokončen koncem roku 2024, tato výstavba zajisté přinese nové potencionální zákazníky. Z důvodu výstavby supermarketu se zvýší exponovanost tohoto vjezdu do města. V rámci dostupnosti společnosti z velkých měst v okolí je to 35 minut z centra Prahy, 28 minut z Berouna, 1 hodinu z Plzně a Ústí nad Labem. Díky spleťtí síti dálnic v západních Čechách je tedy autobazar dostupný do hodiny. Pokud bude firma uvažovat o místě pro zřízení další pobočky, bylo by vhodné ji volit ve vzdálenosti minimálně hodinu od pobočky současné.

Sídlo současného podniku se sestává z velké administrativní budovy, kde se nachází zázemí pro zaměstnance a betonové plochy za a před budovou, kde se nachází zaparkovaná vozidla k prodeji. Další součástí podniku je i myčka, ta není přístupná veřejnosti a slouží k mytí vozů na prodej. Okolí podniku se nenachází žádná velká řeka ani jiný přírodní živel, který by mohl ohrozit jak vozidla v prodeji, tak zaměstnance. Při výběru místa pro novou prodejnu tedy bude klíčové opět vybrat místo, kde nebudou hrozit živelné pohromy, ty by mohly ohrozit jak vozový park, tak zaměstnance.

Sociální okolí je poměrně málo silným vlivem, co se týče autobazaru. Pokud se zkoumání zaměří na současnou pobočku, sociální okolí má dvě části-zaměstnance a okolní obyvatele. Zaměstnanci vnímají svou práci jako svou náplň anebo jednoduše jako zdroj příjmu. Druhou částí jsou obyvatelé. Dle rozhovoru s majitelem firmy obyvatelé v okolí nevznesly žádné stížnosti na chod podniku. Autobazar je tichý a veškerá auta se nacházejí za samotnou administrativní budovou. Administrativní budova dříve sloužila pojišťovací společnosti a nachází se zde již přes deset let, dalo by se tedy zhodnotit, že obyvatelé okolí hodnotí podnik neutrálně až kladně.

Pokud podnik otevře novou pobočku záleží na tom, zda se rozhodne postavit novou pobočku takzvaně na zelené louce nebo jestli opět převezme již vybudovanou administrativní budovu a přetransformuje ji do podoby autobazaru. Pokud podnik zvolí cestu nové výstavby, bude si muset dát pozor na nevoli k výstavbě u místních komunit a jiných spolků. Zmírnění dopadu nové výstavby může být vnímáno okolím jako otevření nových pracovních pozic. Dalším kladným hodnocením při výstavbě by mohla být výsadba stromů či výstavba ekologické budovy.

Při otevření nové pobočky by se firma měla zaměřit na dosažení kladného vnímání okolím. Při zajištění tohoto stavu firma zajisté využije pořádání různorodých eventů, jako je otevření prodejny, dětské dny apod. Pomocí těchto nástrojů zároveň přitáhne nové zákazníky do své prodejny a dostane se do povědomí obyvatel v okolí nové pobočky.

Politické okolí je pro firmu převážně legislativa. Prodej ojetých vozidel není upraven žádnou speciální legislativní vyhláškou či zákonem, podléhá obchodnímu zákoníku, kde je zdanění

21%. V současné době mají velký vliv na celé odvětví zákony Evropské unie, nejvíce zasahujícím je jistě zákon nazývaný Green deal. Tento zákon říká, že do roku 2050 bude Evropská unie uhlíkově neutrální, tento zákon se tedy z velké části soustředí na továrny a výroby, ale také na autoprámysl. Autoprámysl je nucen snižovat emise svých vozidel, tím dosahuje především alternativními pohony. V současné době, dle dat z prodejů firmy XY, trvá prodej auta s alternativním pohonem (hybrid, plugin-hybri, elektro) až o 30 % déle oproti prodeji vozidla s konvenčním pohonem (benzín, diesel). Zároveň jsou auta s alternativním pohonem mnohokrát dražší, pokud se jedná o porovnání vozu volkswagen golf a volkswagen golf-e (plně elektrické vozidlo) prodejní cena vozu s alternativním pohonem se pohybuje až o 15 % výše, než u pohonu klasického (aaaauto.cz, 2023)

Dalším politickým, resp. legislativním vlivem je norma EURO (EUR-Lex - 32012R0459 – EN) ta nařizuje ekologický poplatek u vozů starších deseti let, v dřívější době byl tento poplatek pouze u vozů starších patnácti let. Zdá se tedy, že trendem Evropské unie je zkracovat dobu stáří vozidla, při které se musí poplatek platit. Je možné, že v horizontu 30 let bude muset poplatek platit jakékoli vozidlo s konvenčním pohonem. Paradoxem je, že i přes poplatky se nejčastěji prodává firma XY auta ve stáří 5-10 let, tyto auta bývají levnější, ale jejich technický stav samozřejmě odpovídá jejich stáří a počtu najetých kilometrů.

Ekonomické okolí je v současné době silným vlivem na chod veškerých podniků v ČR, jak je uvedeno v Tabulce 2 Hlavní makroekonomické ukazatele

Tabulka 2 Hlavní Makroekonomické ukazatele

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP %, r/r, reálně	1,8	-0,8	0,0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,6
Služby - tržby, , %, r/r, reálně	-1,9	-0,4	-0,2	1,0	2,8	1,1	3,9	3,2	1,2	-11,7	7,6

Zdroj: ČSU 2023, vlastní

Z tabulky 3 je vidět, že HDP České republiky zažívalo ve sledovaném období stabilní růst okolo 3 % ročně. Velkým propadem byl rok 2020, kdy se hrubý domácí produkt propadl o 5,5 %. Tento propad byl jistě způsoben pandemií Covid-19, v tuto chvíli se veškerá ekonomika “zastavila” a země se ponořily do lockdownu. Samotná společnost XY byla nucena k uzavření své pobočky, tím se na určitou dobu snížily její prodeje. Firma nabízela mobilní prodej vozidel až do domu, ale tento způsob prodeje nenahradil klasický prodej na prodejně.

Podle Českého statistického úřadu (czso.cz, 2023) HDP v roce 2022 meziročně vzrostlo o 2,5 %, meziroční nárůst se tedy vrátil do roku 2016. Pokud by ekonomický růst kopíroval situaci mezi roky 2016/2017 pak by se v roce 2023 dal očekávat růst o 5 %, tato situace je však méně pravděpodobná z důvodu silných vlivů, jako je válka na Ukrajině a přetrvávající energetická krize. Na fungování firmy XY má v zásadě největší vliv nedostatek vozů a energetická krize. Nedostatek vozů je patrný na úbytku vozů v nabízeném vozovém parku a zvýšení obrátkovosti při prodeji vozů (tyto údaje jsou získávány z měsíčních statistik vydávaných firmou XY). V

dřívější době trval prodej auta u firmy XY v zásadě měsíc a půl, v dnešní době je auto prodané většinou za tři týdny. Dopad energetické krize je patrný na zvýšení fixních nákladů za provoz pobočky, firma má sice fixované ceny energií, ale i přesto se náklady zvýšily.

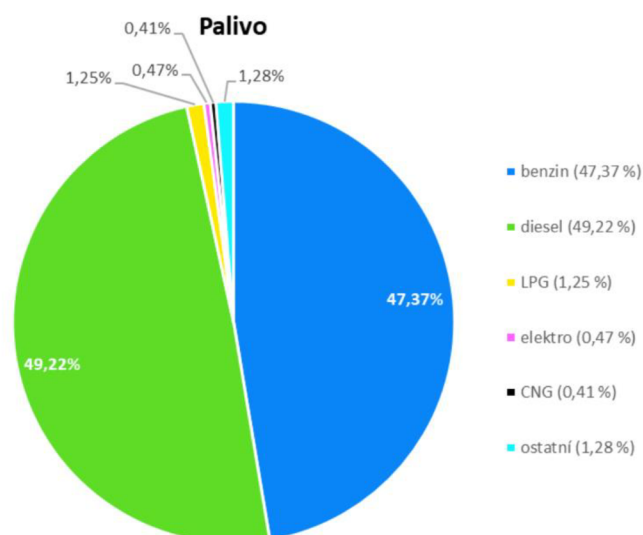
Technologické okolí je v autoprůmyslu rychle vyvíjející se obor, jak už bylo řečeno v kapitole politické okolí. Na výrobce automobilů je kladen důraz na stále snižování emisí. Historie, kdy se lidstvo snažilo vymyslet alternativu spalovacího motoru, začala před 30 lety pohony tramvají (hybrid.cz, 2019). Prvním hybridním automobilem byl GM 512 od společnosti General Motors s maximální rychlostí 65 km/h. Co se týče alternativních pohonů automobilů, ty se dostaly do popularity před zhruba 15 lety. S prvními komerčními modely hybridního pohonu přišla společnost Toyota, a to s modelem Toyota Prius, která se začala vyrábět v roce 1997. Model zůstal pouze ve stádiu vývoje a do dnešní doby se dochovaly pouze nákresy.

V současné době, dle ČSU (Český statistický úřad, 2023), zabírá zhruba 3 % trhu, z těchto 3 % tvoří 1,1 % elektromobily a 1,9 % auta s hybridním pohonem. Tento trh je tedy pomalu rostoucí trh, ale oblíbenost těchto typů vozidel stále roste. Dle statistik magazínu hybrid.cz (hybrid.cz, 2023) tvoří auta s nějakým typem alternativního pohonu zhruba 85 % nově přihlášených vozidel v ČR.

Podle statistiky výkupu a prodeje firmy XY se podíl vykoupených aut s alternativním pohonem pohybuje kolem 1,5 %. Důvodem je asi fakt, že v ČR je auto s alternativním pohonem stále poměrně luxusní komoditou. Pokud si chce zákazník s platem 35 000 Kč měsíčně koupit ojetý vůz Golf eTSI (cena 700 000 Kč), který je plně elektrický, tak dostane úvěr s měsíční splátkou kolem 10 000 korun na 5 let. Splátka by tedy pro zákazníka znamenala zhruba 1/3 jeho platu a pokud si k tomu zákazník připočítá i další výdaje, jako je nájem apod., zjistí, že je pro něj tento model vozu nevhodný a ve většině případů se přikloní ke klasickému pohonu.

Společnost Cebia (cebia.cz, 2022) jako součást svých statistik zkoumá podíl různorodých pohonů na trhu s ojetými auty. V Grafu 1 Podíl pohonů u ojetých vozidel, je vidět, jaké pohony se nejčastěji prodávají.

Graf 1 Podíl pohonů ojetých vozidel



Zdroj: cebia.cz, 2022

Jak je tedy zjevné, nejoblíbenějším pohonem je diesel, a to z důvodu nízké spotřeby paliva. Diesellové motory jsou však vhodnější na delší cesty a není doporučováno používat je na krátké trasy s mnohými zastávkami. V tomto případě je lepší pohon benzínový, ten zpravidla stojí méně, ale spotřeba paliva je vyšší. Třetím nejoblíbenějším pohonem, který v zásadě silně

zastává, je LPG s 1,25 %. Elektrický pohon, který by měl být budoucností, zastává pouze necelé půlprocento prodaných ojetin. Jak je tedy vidět, doba, kdy by zastávala elektrická auta větší část trhu s ojetými auty, je daleko v budoucnu.

Etické okolí se trhu s ojetými vozy netýká tak, jako jiných oborů (např. oděvnictví). Etické okolí se dle kapitoly 2.1. zabývá především spravedlivými mzdami a prací dětí. Z důvodu působení firmy na českém trhu jsou tyto otázky etiky částečně irelevantní, práce dětí je dle zákoníku práce zakázána a zároveň je nastavena hladina minimální mzdy.

Etické okolí v prodeji ojetých vozů by se dalo chápat spíše jako etika prodeje samotného vozu. Dle společnosti Cebia (cebia.cz, 2023) je v inzerátu uváděno, že je auto bourané v 0,63 % inzerátů. V realitě, však dle statistiky vykazuje poškození 25 % pětiletých aut a 60 % desetiletých aut. Velmi častou praktikou, na kterou je poukazováno i v různých investigativních pořadech, je výkup auta na totální škodu v jiné evropské zemi než ČR, následné opravení tohoto vozu do původního stavu a prodeje tohoto vozu jako zánovního v ČR. Další nekalou praktikou je tzv. stočení tachometru, tedy snížení počtu najetých kilometrů, které auto má, to se v dnešní době častěji stává u starších vozidel, ale není to pravidlem.

Společnost XY disponuje etickým kodexem a řádně odsuzuje tyto nekalé praktiky. Pokud je vykoupené auto bourané, či má stočený tachometr, tuto skutečnost uvádí do inzerátu a na základě této informace také upravuje cenu tohoto vozu. Jako záruku pro původ vozidla firma využívá systém cebia (stav tachometru, opravy) a portaldopravy.cz (ověření, zda není vozidlo provozováno jako taxi). Zákazník tedy jistě ocení pravdivé informace o vozidle a bude větší pravděpodobnost, že bude nakupovat u společnosti, která není známá nekalými praktikami.

Kulturně-historické okolí je u prodeje ojetých vozidel poměrně těžce popsatelný pojem. Historicky sloužila vozidla převážně k přepravě obyvatelstva či surovin, to se do dnešní doby nezměnilo, ale k funkci přepravní přibyla také funkce statusu. To, že má někdo drahé a hezké vozidlo je zpravidla ukazatelem statusu, bohatství.

O tomto úhlu pohledu se však nedá tolik polemizovat u firmy XY, ta nabízí ojeté vozy všech cenových kategorií, od staré ojeté Škody Fabie za 15 000 Kč po referentské roční vozy v ceně kolem 1 milionu korun. Společnost tedy klade důraz na vyhovění potřebám všech sociálních vrstev, s tím souvisí také poskytování úvěrů od několika poskytovatelů, či pronájem auta na operativní leasing.

Informační okolí má v dnešní internetové době silný vliv na nákupní chování zákazníků. Zákazník většinou před samotnou návštěvou autobazaru projde webové stránky a zjistí, jaké jsou jeho možnosti nákupu. Na webových stránkách zákazník vidí fotografie vozidla, technické specifikace a cenu. Pokud si chce být zákazník jistý stavem a původem vozidla může si ho nechat za úplaty prověřit na serveru cebia nebo jiném. Zákazník tedy do autobazaru většinou přichází s plnou informovaností o vozidle, může tedy lépe smlouvat o ceně vozidla či jiných podmínkách. Pro firmu je to tedy jak výhodné, a to z důvodu ulehčení práce prodejců při informování o vozidle, tak také negativum. A to v případě, kdyby si zákazník na základě informací z internetu vybral konkurenčního prodejce ojetých vozů.

3.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil ukazuje soubor pěti externích vlivů, které působí na podnik. V oblasti prodeje ojetých vozů bude zcela určitě nejsilnější z těchto sil konkurence v odvětví. To, jak jednotlivé síly ovlivňují chod a budoucnost podniku bude rozebírat právě tato kapitola.

1. Konkurence v odvětví

Před sestavením plánu samotné expanze firmy na novou pobočku bylo provedena analýza konkurence, ta byla provedena z důvodu odhalení silných a slabých stránek konkurence. Na základě zjištění těchto informací může firma učinit kroky k eliminování dopadů silných stránek konkurence a také k využití slabých stránek ke konkurenčnímu boji.

Součástí sběru dat pro diplomovou práci bylo dotazníkové šetření, to obsahovalo dvacet otázek z oblasti automobilu. Respondenti pro toto dotazníkové šetření byli vybíráni na základě nákupu vozidla ve společnosti XY. Respondenti tak měli přímou návaznost na firmu a také měli určitý pojem o automobilech. Dotazníkové šetření probíhalo v papírové formě v době od 1.2.2023 do 10.3.2023., data z dotazníku byla následně ručně zpracovávána a zapisována pomocí programu Excel. Firma jako své největší konkurenty vnímá následující, jejich výběr byl na základě dat z ČSU a také dat z dotazníkového šetření.

AAAAuto

Je jedním z nejznámějších prodejců ojetých aut na českém trhu, dle informací na webových stránkách firmy (aaaauto.cz, 2023) působí na českém trhu už 30 let. Firma také uvádí své čtyři klíče k úspěchu, těmi jsou velký výběr vozidel, nadstandardní služby, záruka původu aut, a osobní přístup zaměstnanců.

Auto ESA

Auto Esa bylo založeno v prosinci roku 1997. Společnost Auto ESA je dle vlastních webových stránek (autoesa.cz, 2023) jedinou certifikovanou sítí ojetých aut s certifikací TÜV NORD GROUP. Společnost má po celé ČR patnáct poboček, nejvíce v Praze, a to čtyři. Dále si dle informací na webu společnost zakládá na profesionálních službách pro klienty a také nabídkou kvalitních vozů s ověřeným původem. Auto ESA má také program HandyCar (autoesa.cz, 2023), který spočívá v nabídce vozů pro zdravotně postižené klienty, hendikepovaní si tedy mohou zakoupit ojetý vůz speciálně upravený třeba pro vozíčkáře.

DAVO CAR

Davo car je autobazar s jednou pobočkou, a to v Olbramovicích u Benešova. Jak uvádí firma na webových stránkách (davocar.cz, 2023) autobazar má plochu 80 000 m² a v danou chvíli nabízí až 1400 vozů. Davocar, podobně jako jiní konkurenti započal své podnikání v devadesátých letech minulého století. Společnost si opět zakládá na osobním přístupu a prověřených vozech. Od konkurence je odlišuje program DAVO exclusive, podle webu se jedná o zastřešenou plochu o rozloze 1 000 m² kde jsou nabízeny vozy prémiových značek.

MAMA CAR

Společnost se sídlem v Praze 4 Kunraticích dle webových stránek (mamacar.cz, 2023) působí na českém trhu patnáct let. Společnost má jedinou pobočku, a to právě na Praze 4, pobočka má plochu 10 000 m² a nabízí zde kolem 500 vozů. Společnost si zakládá na příslibu většiny vozů hned po prvním majiteli. Dle webu (mamacar.cz, 2023) mají všechny vozy prověřenou historii pomocí databází Cebia a Cardetect. Společnost také slibuje individuální přístup k zákazníkům a nejvyšší výkupní ceny.

Jako největší konkurenti v odvětví byli vybráni čtyři, AAAAUTO, Auto Esa, DAVO CAR a MAMA CAR. Sílu jejich konkurenceschopnosti však není možné porovnávat pouze počtem poboček a prodejním přístupem. Na základě dat z obchodního rejstříku byla sestavena Tabulka 3 Údaje konkurentů. Tato tabulka ukazuje údaje o základním kapitálu firmy, tržbách a zisku. Údaje v tabulce jsou v korunách českých.

Tabulka 3 Údaje konkurentů

	Čistý obrat za účetní období (Kč)	Tržby z prodeje zboží (Kč)	Základní kapitál (Kč)	Rok vzniku	Údaj z roku
AAAUTO	0	0	100 000	1992	2022
AutoESA	4 423 326	4 000 866	1 000 000	1997	2021
MAMA Car	265 780	10 501	2 000 000	2004	2017
DAVO Car	854 798	712 443	200 000	2007	2021
Firma XY	105 906	102 226	10 010 000	2017	2021

Zdroj: Obchodní rejstřík (or.justice.cz,2023)

Jak je vidět z Tabulky 3 největší obrat za účetní období vykazuje firma AutoESA, tento úspěch je nejspíše daný množstvím poboček firmy po ČR. Pokud data srovnáme s firmou, u které je uvažována expanze portfolia, zjistíme, že tržbami se nachází firma na třetím místě a obratem se nachází na místě pátém. Pokud by tedy firma expandovala na novou pobočku, je pravděpodobné, že by mohla zvýšit své tržby a obrat. Vhodné umístění nové pobočky by pravděpodobně odklonilo část zákazníků konkurence a tito zákazníci by pak nakupovali v nové pobočce firmy XY. Aby došlo k tomuto přesunu zákazníků musí firma pobočku otevřít na správném místě a také dobře zvládnout její propagaci v rámci marketingové kampaně.

2. Síla dodavatele

Dodavatelé ojetých vozidel do autobazaru jsou zpravidla dva. Prvním dodavatelem jsou samotní zákazníci, kteří zde mohou svůj vůz nechat přímo vykoupit za hotovost nebo ho může zákazník nechat v takzvaném komisním prodeji. Odkup vozidla za hotovost má pro zákazníka své výhody i nevýhody. Velkou výhodou je, že zákazník dostane peníze hned a nemusí čekat, až si někdo daný vůz koupí. Nevýhodou je pro zákazníka zpravidla nižší výkupní cena. Ta je takto nastavena z důvodu, že autobazar neví, za jakou dobu a za jakých podmínek vozidlo nakonec prodá. Komisní prodej spočívá v ponechání auta v majetku zákazníka a vystavení auta na bazaru. Zákazník tedy zůstává majitelem a autobazar zprostředkuje prodej. Výhodou komisního prodeje je většinou více peněz pro zákazníka, ale velkou nevýhodou je čekání na to kdy, a zda se vůz vůbec prodá. Ze statistik prodej firmy je zjevné, že dominuje výkup aut, a to s poměrem 70 % na 30 % komise. Síla zákazníka jako dodavatele je tedy poměrně malá, zákazníci budou chtít prodávat své starší vozy stále, jako jedinou páku lze identifikovat cenu za jakou jsou ochotni vůz prodat.

Druhým dodavatelem je dovoz aut ze zahraničí či jiných menších autobazarů po ČR. Tento systém tvoří ve vybrané firmě asi 45 % nabízených vozidel. Velkou výhodou tohoto způsobu vidí podnik v častěji jasnější historii vozidla, kdy je vozidlo v devadesáti procentech po prvním majiteli. Další výhodou je možnost snížení ceny u nakupovaných aut z důvodu odběru většího počtu vozidel. Vozy jsou tedy nakoupeny firmou, vystaveny na autobazaru a následně jsou prodávány konečnému majiteli. Nevýhodou tohoto typu nákupu vozidel je jejich nedostatek, pokud chce tedy bazar získat zánovní vozy tímto způsobem, musí na tom mobilní výkupci usilovně pracovat.

3. Síla odběratele

Odběratelem pro firmu se rozumí samotný zákazník, který si kupuje nabízené vozidlo. Tyto odběratele si firma může rozdělit do tří základních kategorií.

- Nákup vozu za hotovost;
- Nákup vozu pomocí financování;
- Operativní leasing.

Nejjednodušším, ale zároveň nejméně výhodným způsobem nákupu vozu je pro firmu nákup za hotovost. Jedná se o případ, kdy zájemce o vůz složí celou částku na místě v hotovosti (resp. bankovním převodem). Podnik v tomto případě nedostane žádné bonusy od leasingových společností za zprostředkování úvěru. Výhodou tohoto typu prodeje je rychlost, kdy jsou peníze připsány podniku, zpravidla do tří pracovních dní. Vozidlo je pak převedeno na nového majitele taky velice rychle. Podnik tedy může obratem využít tyto finance na nákup jiného vozu.

Nákup pomocí financování je pro podnik lukrativnější záležitostí, a to z důvodu bonusu za zprostředkování. Leasing či půjčka na vůz je hojně využívána u zákazníků, kteří nemají dostatečný obnos na zaplacení celého vozu nebo nechtějí dávat veškeré své úspory do nákupu nového vozu. Prodejce při nabídce vozu tedy sjednává i samotné financování, za toto sjednání dostává pak firma určitou kompenzaci. Výše a typ kompenzace pak záleží už na konkrétních sjednaných podmínkách mezi firmou a jednotlivými úvěrovými společnostmi.

Operativní leasing nabízí dceřiná firma společnosti. Operativní leasing spočívá v zapůjčení vozidla k používání zákaznickovy za určitou měsíční sazbu. Částka, kterou měsíčně zákazník zasílá zahrnuje vozidlo, pojištění a jakoukoli údržbu na vozidle. Tento typ využívání vozidla je velmi populární pro firmy nebo pro OSVČ. Pro firmu je tento typ “pronájmu” vozidla výhodný z důvodu stálého měsíčního příjmu za půjčení auta. Nevýhodou pro firmu je veškerá odpovědnost za případné technické závady na vozidle.

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

V české republice dle organizace APPAA (2016) funguje kolem 40 000 autobazarů a jejich počet klesá, autobazary zavírají především z důvodu nedostatku vozů na prodej. Nedostatek vozů je dle společnosti APPAA (2022) způsoben především nedostatkem elektronických součástek, především čipů využívaných v elektroinstalaci vozu.

Vstup nového konkurenta v podobě autobazaru je v dnešní době krize méně pravděpodobný, jak je vidět z trendu, který zjistila společnost APPAA (2022). Vést úspěšný autobazar stojí na několika pilířích, těmi jsou zákazníci, dovoz aut a zákaznický servis.

5. Hrozba substitutů

Jako nejbližší substitut nákupu vozidla v autobazaru je nákup vozidla nového. Tento typ substitutu však není plnohodnotný, a to z důvodu rozdílu cen mezi novým a ojetým vozem. Jak je vidět z dvojice obrázků v Obrázku 4, nový vůz, který je v podstatě stejný jako vůz ojetý bude zákazníka stát o cca 300 000 Kč více, než vůz ojetý.

Obrázek 4 Porovnání vozů

VOLKSWAGEN - Golf Variant 1,5 TSi DSG ČR rv. 2021

Cena: 688 000 Kč (Možnost odpočtu DPH)

Cena bez DPH: 568 595 Kč



Druh	Oceňová vize	Poznámka
Barva	Zlata	
Země původu	ČR	Výbava
Tachometr	12.377 km	sateltní navigace, parkovací kamera, venkovní teplota, palubní počítač, deaktivace airbagu spolujezdců, nastavitelný volant, multifunkční volant, vyhřívaný volant, posilovač řízení, aut. klimatizace, el. sedítková sedadla, vyhřívaná sedadla, dělená zadní sedadla, isofix, autorádio, USB, bezdrátová nabíječka mobilních telefonů, immobilizér, startování tlačítkem, bezklíčové startování, bezklíčové odemknutí, lita kola, el. okna, senzor stěračů, el. zrcátka, el. sklopná zrcátka, vyhřívaná zrcátka, centrální dálkový, el. víko zavazadlového prostoru, mihovky, denní svícení, tempomat, aut. převodovka, ABS, protiprolukový systém kol (ASR), stabilizace podvozku (ESP), senzor tlaku v pneumatikách, hlídání jízdního pruhu, fix airbag
Objem	1,5 TSi DSG ČR	
Palivo	benzín	
STK	02/2025	
Karoserie	kombi	
Výkon	96kW	
Rok	2021	
Počet míst	5	

Volkswagen Golf Variant 1.5 eTSI DSG 110 kW mHEV

956 900 Kč
790 826 Kč bez DPH

Style 1.5 eTSI DSG 110 kW mHEV ID: 628853

Najeto :-	K odběru:	České Budějovice
Motorizace:	1.5 eTSI DSG 110 kW mHEV	Stupeň výbavy:
Objem:	1.498 ccm	Barva:
Výkon:	110 kW	Karoserie:
Palivo:	Benzín	Interiér:
Kombinovaná spotřeba:	4,8 l/100 km	
Převodovka:	Sedmistupňová automatická	

Zdroj: cb-auto.cz/stepanekauto.cz (2022)

Druhým substitutem nákupu ojetých aut je čím dál více oblíbený car sharing. Jak uvádí na svých stránkách první český autosharing Autonapůl (autonapul.cz, 2023), neustále roste počet registrovaných uživatelů této služby. Zároveň na stránkách firma uvádí, že roste zájem o služby převážně u soukromých osob, ale zájem o službu roste i mezi firmami a živnostníky. Car sharing tedy řeší problém potřeby auta u zákazníka, který ho nepoužívá denně, nebo pokud potřebuje větší auto jen v případě dovolené či stěhování.

3.2 Výchozí stav firmy XY

Firma v posledních dvou letech vykazovala stabilní růst, jak je vidět z Tabulky 2. V druhém sledovaném roce je oproti prvnímu vidět nárůst v obratu o 300 %, tento obrat se s dalšími roky výrazně zpomaluje. Rozdíl mezi 2019/2020 je o cca 10 % v nárůstu obratu, v tomto období zaznamenala firma menší růst než mezi 2020/2021. V tomto období byl nárůst obratu o cca 20 %. Data ukazují tedy rostoucí trend obratu a dá se očekávat, že v období 2021/2022 bude růst zhruba 30 %. Podobný trend růstu se meziročně objevuje i u tržeb z prodeje zboží.

Tabulka 4 Údaje z výsledovek

Rok	Čistý obrat za účetní období	Tržby z prodeje zboží	Provozní výsledek hospodaření
2021	105 906	102 226	6 769
2020	85 097	82 593	3 157
2019	75 776	72 898	3 353
2018	23 894	22 919	840

Zdroj: www.or.justice.cz (2022)

Jak je vidět z Tabulky 4 firma vykazuje jasný trend růstu za posledních pět let. Se současnou vytížeností pobočky a nedostatkem místa pro umístění více nabízených vozů je zjevné, že nová pobočka by firmě pouze prospěla.

V současné době firma funguje na směnný provoz (dlouhý/krátký týden), kdy se na ploše s vozy pohybují dva až tři prodejci, kteří zájemcům ukazují vozy, popřípadě provádějí předváděcí jízdy. Dále za přepážkami sedí dva prodejci, kteří se starají už o prodej konkrétního vozu. Tito prodejci se zabývají financováním, přepisem auta a jinými administrativními úkony. Dále se ve

firmě nachází účetní oddělení a poté vedení firmy. Zaměstnanci, kteří působí na současné pobočce ve společnosti zpravidla pracují 5 a více let, to znamená, že by se jejich zkušenosti daly využít při zaškolování zaměstnanců na pobočce nové.

V případě nové pobočky by struktura organizace byla zachována, s tím, že účetní oddělení a vedení firmy by zůstalo na současné pobočce a otázky účetnictví a vedení nové pobočky by se řídily vzdáleně. Před uvedením nové pobočky do provozu by bylo tedy nutné získat spolehlivé zaměstnance. Někteří z těchto zaměstnanců by museli projít speciálními školeními, tak aby mohli nabízet například finanční služby.

Součástí rozboru současného stavu firmy byl i polostrukturovaný rozhovor s majitelem, tento rozhovor obsahoval 7 stěžejních otázek okolo fungování firmy. První otázka zněla, Čemu přikládáte úspěch firmy v tak silném konkurenčním prostředí? Z rozhovoru vyplynulo, že největší zásluhu na úspěchu firmy má dle majitele tradice firmy, ta je skoro třicetiletá. Další pilíř úspěchu je přístup zaměstnanců k zákazníkům, ale také rozdíl ceny oproti konkurenci. Majitel si zakládá na poskytnutí co nejlepšího poměru ceny vozu k stavu vozidla. Porovnáním dvou téměř identických vozů u sledované firmy a konkurenta je zjištěno, že vůz u sledované firmy stojí 264 000 Kč (stepanekauto.cz, 2023) a u konkurence stojí o skoro 50 000 více, tedy 310 000 Kč (aaaauto.cz, 2023). V obou případech se jednalo o auto Škoda Octavia 1,6 TDI z roku 2017, stav tachometru byl téměř identický. Jak je tedy z porovnání vidět, nižší ceny jsou zajisté konkurenční výhodou sledované firmy.

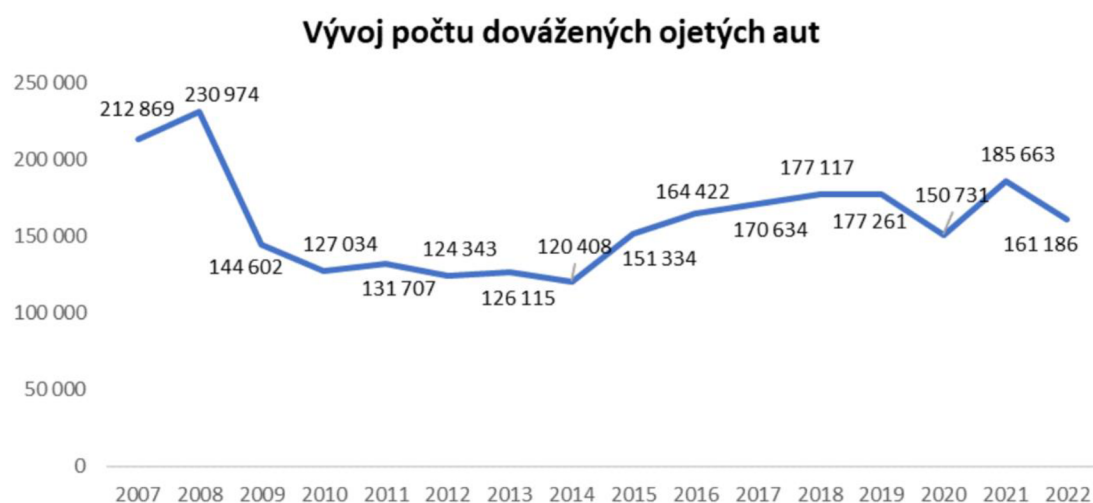
Další otázkou bylo, Proč by majitel chtěl otevírat novou pobočku. Na tuto otázku odpovídal majitel tím, že bazaru se za poslední roky daří, jak je vidět z porovnání výsledovek v Tabulce 2, a že podnik se často dostane do potíží s nedostatkem místa na vykoupené vozy, či s nedostatkem pracovníků, kteří by obsloužili zákazníky. Čím dál častěji se stává, že do firmy zavítají lidé z větší dálky (Ústecký kraj, Vysočina) a nastane situace, kdy jsou oba prodejci zaneprázdněni a nemohou se jim naplno věnovat, tudíž zákazník musí čekat v čekárně, než na něj přijde řada. Při dnech, kdy se sejde více těchto zákazníků nastává situace, kdy jsou zákazníci nuceni na koupi svého vozu čekat o něco déle. Z důvodu limitace velikosti budovy není možné ani přidání dalšího prodejce. Majitel tedy říká, že by viděl jako řešení zřízení nové pobočky tak, aby se nápor zákazníku rozdělil mezi ně.

3.2.1 Tržní prostředí

Trh s ojetými vozidly se v České republice skládá ze dvou hlavních částí, první jsou vozidla českého původu a druhou jsou vozidla dovážená. Společnost Cebia, která se považuje za jedničku v prověřování původu automobilů (cebia.cz, 2023), sbírá každoročně velké množství dat, která se týkají trhu s ojetými vozy.

Jak už bylo řečeno, auta z dovozu tvoří v České republice velkou část trhu s ojetými vozy. V následujícím Grafu 2 je vidět, jak se vyvíjel počet dovezených aut za posledních patnáct let.

Graf 2 Vývoj počtu dovezených aut v letech 2007 až 2022



Zdroj: cebia.cz, 2023

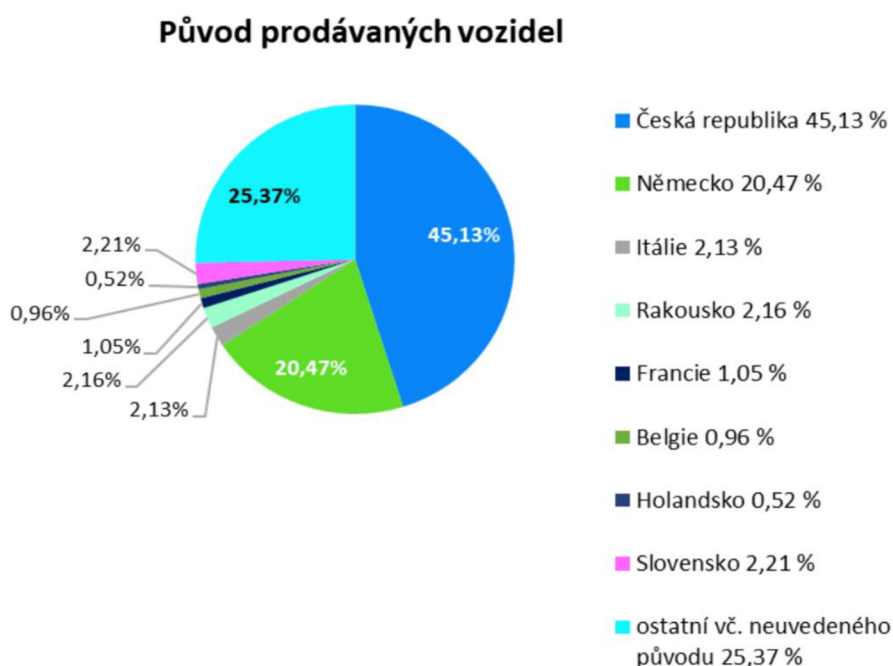
Jak je z Grafu 2 vidět, největší boom pro dovážení aut nastal v roce 2008, poté nastal prudký propad v dovozech, a to o necelých 100 000 vozidel. V dalších letech počet dovezených ojetých aut stabilně rostl, to až do roku 2020, kdy nastala pandemie Covid19. Lidé se zde, dle společnosti Cebia (cebia.cz, 2021), obávali samotné pandemie a také inflace spojené s ní. Společnost také uvádí změnu ceny ojetých vozidel, kdy si stejný vůz (Škoda Octavia rv. 2014) koupil majitel až o 20 000 Kč draž než v předešlých letech. Vývoj dovozu aut byl pak poměrně nepředvídatelný, kdy v roce 2021 nastal opět nárůst, a to i oproti roku 2019. Ale v roce 2022 přišla válka na Ukrajině a energetická krize, tyto faktory zcela jistě ovlivnily dovoz, resp. prodej ojetých aut ze zahraničí.

Vývoj prodeje a dovozu ojetých aut v roce 2023 je tedy částečně nepředvídatelný, kdy na jedné straně není možné vycházet z trendovosti minulých let, ale na straně druhé je nepsané pravidlo, kdy po krizi zpravidla nastává rozkvět ekonomiky. Pokud by růst dovozu aut kopíroval situaci mezi roky 2020/2021, kde byl nárůst o zhruba 20 %, dalo by se očekávat, že dovoz, tedy prodej ojetých aut z ciziny stoupne o 20 % na 193 000 vozů. Pokud by se situace vyvíjela následujícím způsobem, dovoz ojetých aut by se oproti roku 2021 zvýšil o cca 10 000.

Společnost Cebia (cebia.cz, 2023) také zkoumá za jakou dobu se průměrně prodá ojeté auto. Společnost zjistila, že v důsledku nedostatku vozidel se v současné době výrazně zkracuje doba, za jakou se auto prodá. Ve výzkumu společnost uvádí, že v minulých letech se auto v průměru prodávalo 3 měsíce, ale v současné době se auto prodá za 72 dní, to znamená 2 a půl měsíce. Je tedy zjevné, že pokud se zákazníkovi zalíbí určité vozidlo má mnohem kratší čas na rozmyšlenou při jeho koupi, to nahrává prodejcům k většímu obratu a větší rychlosti prodeje ojetého vozu. Čím více vozidel autobazar prodá, tím se logicky navyšuje jeho příjem z prodaných aut.

Při nákupu a prodeji ojetých vozidel je velmi časté se setkávat s otázkou, jestli je auto bourané. Při zjišťování stavu vozidla existuje několik metod, jak zjistit, že auto bylo bourané, jednou z ní je právě Cebia. Společnost Cebia (cebia.cz, 2023) uvádí, že u 99,41 % vozidel je v inzerátu uvedeno, že vozidlo nebylo bouráno, v praxi je však bouráno něco okolo 35 % ojetých vozů. Pravděpodobnost, že je auto bourané je velice často vázané na jeho původ. V Grafu 3 původ ojetých aut 2022, je vidět, že nejčastěji auto pochází z ciziny, Česká republika tedy zabírá pouze 45 % trhu.

Graf 3 Původ prodávaných vozidel



Zdroj: Cebia.cz, 2023

Jak je uvedeno z Grafu 3, 25,37 % ojetých aut na českém je bez uvedeného původu, nebo pochází z menších zemí jako je Bulharsko. Vozy, u kterých není uveden původ mají až o 25 % větší šanci být bourané, to se poté odráží na jejich prodejní ceně, která bývá zpravidla nižší.

To, jak se bude vyvíjet trh s osobními automobily pro rok 2023, je velmi těžko předvídatelné. Zajisté ho bude ovlivňovat neustálý nedostatek vozidel, který je způsoben nedostatkem čipů, tento problém už přetrvává od počátku pandemie. Dalším silným vlivem je přetrvávající válka na Ukrajině a energetická krize. Společnost Škoda auto (škoda-auto.cz, 2023) na své výroční konferenci předpověděla nárůst prodeje aut Škoda o 5 % tím, že vozidla této značky jsou na českém trhu stále nejoblíbenějšími se dá očekávat nárůst prodeje aut o hodnotu kolem pěti procentních bodů pro celé odvětví.

Green deal v následujících 30 letech velice ovlivní to, jakým směrem se bude automobilový průmysl ubírat. Jakým směrem se ubírá autoprůmysl přímo ovlivňuje trh s ojetými automobily. Už v dnešní době dle Emisní normy Euro -EUR-Lex - 32012R0459 – EN, musí vozidla starší deseti let platit emisní poplatky. S Green deal se budou tyto podmínky neustále zpříšňovat, a to z důvodu slibu, že Evropa bude do roku 2050 uhlíkově neutrální. Automobilové závody budou tedy tlačeny do výroby čím dál šetrnějších vozidel k životnímu prostředí, toho dosáhnou buď hybridním nebo zcela alternativním pohonem. V autobazarech se v následujících letech bude tedy zvyšovat počet aut s těmito alternativními pohony. Auta s alternativním pohonem jsou zpravidla dražší, část obyvatelstva si je tedy nebude moci dovolit. Tato skutečnost zcela jistě ovlivní tržby a fungování autobazarů.

3.3 Rozšíření portfolia

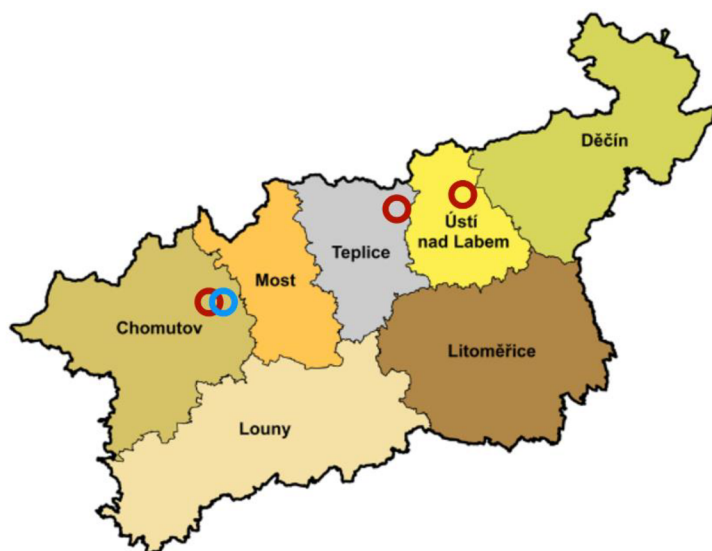
Společnost na základě finančních výsledků z minulých let uvažuje o expanzi do nové pobočky. Jak je vidět z porovnání dat z výsledovek, firma každoročně roste na obratu a zisku o zhruba 10 % více než v roce předešlém. Dle dat lze očekávat, že firma bude v roce 2022/2023 růst o 35 % až 40 %, z tohoto zjištění lze usoudit, že firma je na Kladensku dobře zavedená a daří se

jí. Na základě rozhovoru s majitelem firmy XY bylo zjištěno, že samotný autobazar je v současné době často přehlcen a prostory administrativní budovy neumožňují expanzi pobočky. Jak už bylo řečeno, na pobočce jsou pouze dva prodejci, kteří vyřizují samotnou administrativu prodeje vozu, často se tedy stává, že zákazník musí čekat delší dobu, než přijde na řadu. Pracovníci se snaží vyhovět potřebám a požadavkům zákazníků vždy s plným nasazením, ale v provozních špičkách je to často velmi náročné.

Velkou slabinou firmy je existence pouze jedné pobočky, a to v okrese Kladno. Společnost tedy snižuje svoji cílovou skupinu pouze na Čechy a ve většině případů se nestane, že by do autobazaru zavítal zákazník z oblasti Slezska a Moravy. Toto tvrzení potvrzují i data z dotazníkového šetření, výsledky jsou uvedeny v Příloze 2. Jako nejčastější návštěvníky autobazaru, pokud není vzato v úvahu obyvatel Kladna a Středočeského kraje, jsou obyvatelé kraje Ústeckého. Dotazníkové šetření ukázalo, že z oblasti Ústeckého kraje do autobazaru přijede až 19 % veškerých zákazníků, to je nejvíce ze všech krajů, pokud není brán v úvahu kraj Středočeský a Praha.

Porterova analýza pěti sil vyhodnotila jako silné konkurenty čtyři firmy, fyzickou pobočku mají v Ústeckém kraji však pouze dvě. Z mapy na Obrázku 5 Konkurence v Ústeckém kraji, je vidět, že pobočky konkurenčních autobazarů jsou zde čtyři.

Obrázek 5 Konkurence v Ústeckém kraji



Zdroj: czso.cz (2023)

Červená kolečka znázorňují pobočky společnosti AAAAuto (aaaauto.cz, 2023) a modré kolečko znázorňuje jedinou pobočku firmy AutoEsa (autoesa.cz, 2023). Jak je z mapy zjevné, pobočky konkurenčních firem se nacházejí buď u hlavních tahů na Německo nebo u velkých měst Ústeckého kraje. Žádný z autobazarů se však nenachází v okrese Děčín nebo Litoměřice. Děčín má dle Českého statistického úřadu (ČSU, 2018) necelých 50 000 obyvatel, oproti Kladnu je to necelých dvacet tisíc obyvatel méně. Děčín a jeho okolí by tedy byl jeden z dobrých strategických bodů pro vybudování nové pobočky autobazaru. Mezi silné stránky této oblasti patří vysoká hustota zalidnění, a to jak v samotném Děčíně, ale také v jeho okolí a dobrá dostupnost po dálnici D8. Další výhodou je blízkost k Německým hranicím. Autobazar využívá dovozu aut z Německa a mohl by tedy využívat tento autobazar jako jakési překladiště. Firma by pravděpodobně neměla ani problém s případným výběrem zaměstnanců, přítomnost velkých měst jako je Ústí nad Labem, Teplice a Děčín zcela jistě zajistí příliv vhodných zaměstnanců.

Dle dat z dotazníkového šetření byl potvrzen nízký zájem o koupi vozu z autobazaru na Kladně od obyvatel z oblasti Moravy a Slezska, kdy nejnižší zastoupení zákazníků měl kraj Moravskoslezský a to 3 % zákazníků ve sledovaném období. Co se týče výskytu poboček konkurenčních společností v Moravskoslezském kraji má AutoEsa jedinou pobočku přímo v centru Ostravy a společnost AAAAuto má pobočky dvě, jednu v Ostravě a druhou v Opavě. Rozložení konkurenčních sil v Moravskoslezském kraji se tedy podobá více situaci na Kladensku, kdy společnost AutoEsa má svou pobočku až směrem na Kutnohorsko a AAAAuto má jednu pobočku přímo na Kladně a druhou nejbližší pobočku až v Roztokách u Prahy. Další příležitostí v případě vybudování pobočky v této oblasti vzniká příležitost pro případný dovoz vozů z Polska či Slovenska. Pravděpodobné místo pro otevření pobočky by byl jeden z hlavních příjezdů do města Ostravy, výběr místa by však záležel také na dostupnosti jednotlivých pozemků či administrativních budov s pozemkem.

Poslední uvažovanou možností pro otevření pobočky je oblast Brněnska. Brno je druhé největší město České republiky s populací okolo 380 000 (ČSU, 2018), co se týče konkurence, v oblasti se nachází pobočky obou hlavních konkurentů, tedy AAAAuto a AutoEsa. Tržní potenciál je zde ale zajisté nevyužitý, v Brně však vstupují na trh další konkurenti jako jsou AUTO BRNO s.r.o. a CarDeal. Vzhledem k velikosti samotného města však velký počet konkurentů neznamena neúspěch. Pokud by se firma XY rozhodla otevřít pobočku právě v oblasti Brna, volila by s velkou pravděpodobností stranu směřující na Prahu.

K výběru mezi jednotlivými lokalitami bylo využito multikriteriální analýzy a také konzultace s vedením firmy. Multikriteriální analýza posloužila k porovnání jinak neslučitelných kritérií podniku. Zkoumanými kritérii byly poloha pobočky, cena za vybudování nové pobočky, dopravní dostupnost a jiné. Kritéria a struktura multikriteriální analýzy se nachází v Příloze 3. Na základě výsledku multikriteriální analýzy bylo vyhodnoceno, že nejlepším místem pro vybudování nové pobočky bude Ústecký kraj, na druhém místě se umístil Moravskoslezský kraj a jako poslední bylo Brno. Brno bylo vyřazeno hlavně z důvodu vysoké prvotní investice do stavby autobazaru, a tudíž i dlouhé doby návratnosti této investice.

Po vybrání místa pro výstavbu autobazaru bylo nutno zjistit konečnou cenu pro halu, ve které se bude autobazar nacházet. Firma XY se rozhodla pro montovanou halu od společnosti HAK PROFI s.r.o., tato firma se specializuje na výrobu a montáž komerčních hal. Firma XY se rozhodla poptat montovanou halu od této společnosti z důvodu příznivých cenových podmínek a širokého spektra referencí právě na stavbu autosalonů.

3.3.1 Lean Canvas

Firma se rozhodla využít model Lean Canvas, nikoli model Business Lean Canvas. Firma toto rozhodnutí učinila na základě tří priorit, těmi jsou jednoduchost, orientace na zákazníka a využití při inovaci. Model LC je o poznání jednodušší než model BLC, model LC je více vázaný na zákazníka, a to se v tomto případě bude firmě velice hodit. V neposlední řadě je častěji model LC využíván při inovaci či spouštění nového projektu, zaměření modelu BLC je spíše na analýzu stávající firmy. Data pro vypracování LC byly získány z interních dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem firmy. LC se zabývá devíti oblastmi, jak je vidět z Obrázku 6 LC pro firmu XY.

Obrázek 6 LC pro firmu XY

Problém <ul style="list-style-type: none"> Nedostatek ojetých vozů v důsledku snížení výroby nových vozů Důvěra zákazníků při nákupu ojetého vozu Omezená nabídka ojetých vozů v odpovídajícím stavu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> Kontrola kvality vozidel při nákupu a výkupu Marketing a PR k přilákání zákazníků Nákup vozidel v sousedních zemích (Německo, Slovensko apod.) 	Unikátní hodnota <ul style="list-style-type: none"> Široký výběr ojetých vozů různých značek a modelů Odborně vyškolený personál, který nabízí služby v oblasti prodeje, poradenství, financování a pojištění 	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none"> Férové ceny Transparentní informace o stavu vozidla 	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none"> Zákazníci, kteří nechtějí nový vůz, ale ojetý a to z důvodu jeho nižší ceny Zákazníci preferující nákup vozidla v autobazaru oproti nákupu přímo od majitele
	Klíčové metriky <ul style="list-style-type: none"> Prodaná auta za měsíc/rok Hodnocení na online portálech (Google/Seznam) Výsledovka Stav Cashflow Meziroční růst 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Reklama v místních tiskovinách, Kamelot a Kladenský deník Partnerská dohoda s místní lakovnou pro opravu lakovaných dílů 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> Nákup ojetých vozů Provozní náklady (energie, platy, reklama) 		Struktura příjmů <ul style="list-style-type: none"> Prodej ojetých vozů Ostatní služby - financování, pojištění 		

Zdroj: Vlastní/Šafrová (2019)

Po firmu je důležité určit její cílovou skupinu, touto otázkou se zabývá pole zákaznické segmenty. Pro firmu je cílová skupina poměrně široká, ale jedním z důležitých kritérií je to, že zákazník chce nakoupit ojeté auto a ne nové. V současné době firma demograficky cílí na obyvatelstvo ve věku od 35 let do 55 let, firma by chtěla své působení rozšířit více mezi mladé řidiče, ale i řidiče v důchodovém věku. Při rozšiřování na další dva zákaznické segmenty firma využije marketingu a výhodných nabídek pro obě skupiny. Nákup automobilu přes autobazar je pro zákazníka bezpečnější a pohodlnější, zároveň však často bývá dražší než v případě nákupu přímo od majitele. Firma tedy cílí na zákazníky, kteří budou preferovat bezpečí a pohodlnost nad ušetřením menšího obnosu peněz.

Firma XY je již v současné době známa nejnižší cenou ojetých vozů na trhu, kvalitním přístupem a vyškoleným personálem, to ji na trhu poskytuje výhodu. Další unikátní hodnotou firmy je široký výběr vozů, které jsou prověřeny jak mechaniky, tak přes portál Cebia.cz. Firma chce tento standard udržet i na nově otevřené pobočce, bude tedy nadále spolupracovat s portálem Cebia.cz a zároveň se spojí s nezávislými servisy v oblasti Děčína, ty poskytnou nezávislý posudek v případě nejasnosti okolo technického stavu vozidla. Vyškolený a informovaný personál je pro firmu jednou z priorit, firma tedy bude zaměstnávající nové pobočky vysílat na školení z různých oblastí.

Kanály, jakými se zákazník dozví o nové pobočce budou převážně místní tiskoviny, Instagram, Facebook a poté placené reklamy v online prostředí. Nová pobočka plánuje v budoucnu rozšířit své působení i do oblasti autoopravárenství, s otevřením zde bude fungovat pouze malá dílna, ta bude však sloužit čistě k internímu využití. Do doby, než se firma rozhodne zainvestovat do dílny s lakovnou, uzavře firma smlouvu o spolupráci s partnerskou lakovnou/dílnou. Firma tak bude schopna nabízet tyto služby i v případě, že nedisponuje svou vlastní dílnou.

Dlouhodobým problémem v ČR je nedostatek vozů, a to jak nových, tak ojetých (ČSU, 2022). Firma jako řešení pro tento problém nakupuje vozy v zahraničí, a to převážně v Německu. S tímto jevem se úzce pojí i nedůvěra zákazníka při nákupu ojetého vozu. V ČR, ale i jiných zemích se často stává, že technický stav vozidla neodpovídá stavu uváděnému při prodeji. Pro tento problém firma zavádí jak etické opatření, tedy firma nabízí pouze vozy, u kterých si je

jistá jejím stavem a také technické opatření, kdy je každé vozidlo prověřováno jak technikem, tak v portálu Cebia.cz. Pokud tedy nastane situace, že je auto bourané nebo má stočené kilometry firma tuto skutečnost při prodeji vždy zmiňuje. Firma chce zároveň zlepšit své hodnocení na online portálech Google a Seznam, toho se bude snažit dosáhnout pomocí neustálého zlepšování svých služeb a marketingu.

Klíčovou metrikou pro měření výkonnosti firmy bude počet prodaných vozidel. Na základě marže a počtu prodaných vozidel je také vypočítán odhad příjmů firmy. Firma by chtěla na nové pobočce udržovat stejný ekonomický růst jako na pobočce současné a to 10 % meziročně. K měření tohoto růstu firma využije data z výsledovek, může zde porovnat cashflow, hospodářský výsledek a jiné ukazatele. Již zmíněné recenze v online prostředí jsou také jedním z důležitých ukazatelů, firma doufá, že kvalitními službami a vyškoleným personálem se tyto recenze vylepší na současné pobočce a na pobočce nové budou také dobré.

Struktura nákladů a příjmů je součástí finančního plánu v rozšíření portfolia. Jako hlavním zdrojem příjmů firmy bude prodej vozidel. Jako doplňkové služby bude firma nabízet financování, pojištění nebo opravárenské služby (v současné době s partnerským servisem). Náklady firmy budou náklady na nákup ojetých vozů, energie, platy a poté nákup materiálů potřebným k provozu (kancelářské potřeby, pohonné hmoty apod.)

3.3.2 PEST analýza

Součástí rozhodování o rozšíření portfolia firmy byla i analýza okolí, pro její účely bylo mimo jiné využito PEST analýzy. Současná doba se potýká s nedostatkem jak nových, tak ojetých vozidel. Tohoto trendu a zvýšeného zájmu o ojeté vozy si všimla i společnost XY, dle dat z prodejů bylo zjištěno, že zájem o ojeté vozy od firmy XY vzrostl meziročně o 13 %. Před samotnou úvahou o rozšíření portfolia firmy XY bylo nutné zmapovat vlivy, které by mohly tuto expanzi ohrozit, nebo ji naopak napomoci.

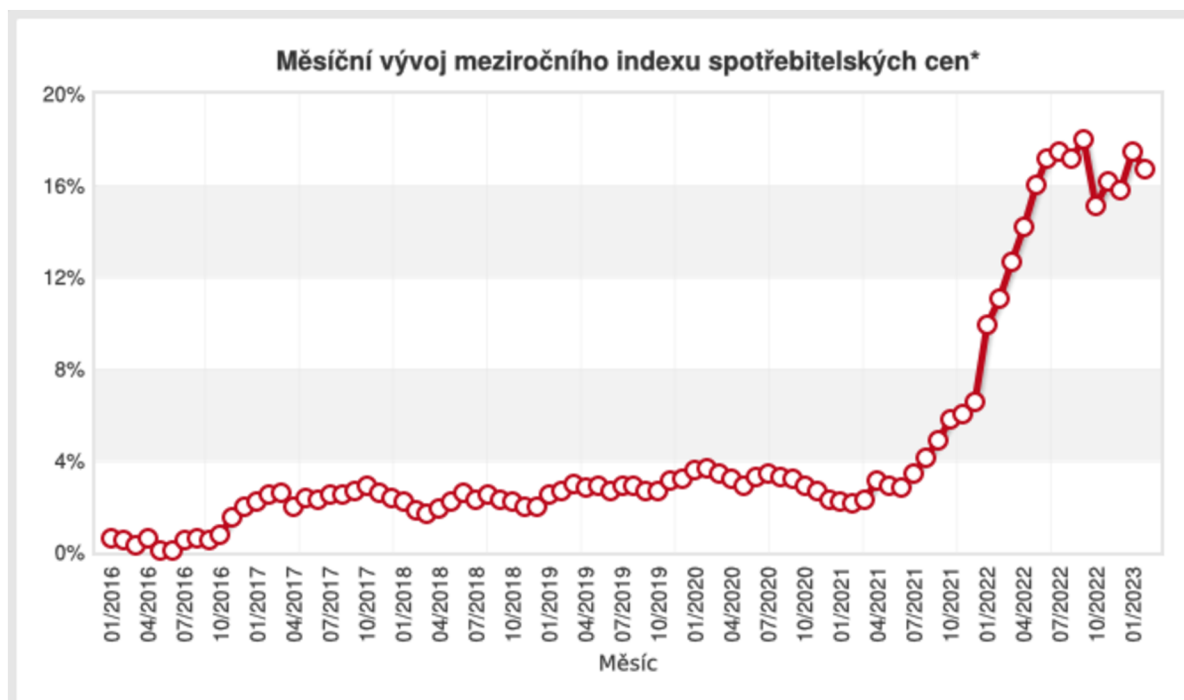
Politické faktory znamenají pro autobazar spíše legislativní rámec. Prodej ojetých automobilů spadá pod obchodní zákoníku. Vůz, který je prodáván nemůže být samozřejmě kradený, informace o stavu vozidla a najetých kilometrech musí být také pravdivé. Co se týče právní formy podnikání u autobazaru, společnost si může volit hned z několika, firma XY volila formu společnosti s ručením omezeným.

Společnost může vozidla nabízet na prodej s daní či bez ní, daň je 21 %, auto bez daně je dostupné pouze, pokud je zákazník schopen odečtu DPH (koupě vozidla na firmu). Dalšími legislativními faktory je nutnost převodu majitele v technickém průkazu a jiné administrativní úkony nutné pro samotný prodej vozu.

Posledním důležitým politickým faktorem je důraz na uhlíkovou stopu při provozu vozidel. Politické strany a evropská unie lobují za snížení uhlíkové stopy jak osobních, tak užitkových vozidel, toto téma je více rozvedeno v kapitole okolí podniku.

Ekonomické faktory jsou zajisté nejsilněji působícím faktorem ze všech čtyř. Vývoj inflace byl v posledních 5 letech poměrně markantní, se zvyšující se inflací nastává také problém celkového chudnutí obyvatelstva. S rostoucí inflací se snižuje disponibilní důchod občanů, jak je vidět z Grafu 4 vývoj a růst inflace byl nejmarkantnější v roce 2022/2023.

Graf 4 Míra inflace



Zdroj: ČSU, 2023

Z grafu lze číst, že nejvyšší míra inflace je v únoru roku 2023, kdy se inflace dostává na rekordních 16,7 %. Pokud je tento ukazatel převeden na ceny ojetých vozů, vozidlo, které v roce 2021 stálo 75 000 Kč by dnes stálo 87 575 Kč. Pokud je tedy průměrná mzda 40 000 hrubého, tedy zhruba 32 000 po zdanění, znamená to, že pokud by si občan odkládal 5 000 Kč měsíčně musel by na auto spořit více než rok a půl. Dalším úskalím při zvyšování inflace je neochota investovat do zdánlivě nezbytných věcí jako je vozidlo, lidé v současné době řeší spíše jak zaplatit nájem, potraviny a energie.

Při otvírání nové pobočky musí firma myslet na to, kdo bude v dané pobočce pracovat. Faktorem, který toto ovlivňuje je míra nezaměstnanosti, pro zaměstnavatele je zpravidla výhodná vyšší míra nezaměstnanosti. Pokud je míra nezaměstnanosti vysoká, potenciální zaměstnanci poptávají více práci a poptávají ji i za nižší platové ohodnocení. Vývoj míry nezaměstnanosti v posledních pěti letech ukazuje Tabulka 5 Nezaměstnanost.

Tabulka 5 Nezaměstnanost

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Míra zaměstnanosti	75,2	75	73,6	75,1	75**
Obecná míra nezaměstnanosti	2,2	2	3,3	2,4	2,4**

Zdroj: ČSU/Vlastní, 2023 (* 15 - 64letých v %, **odhad ČSU)

Jak ukazuje tabulka 5, trend míry nezaměstnanosti je stabilní a nezaměstnanost se drží na 2 % až 3%, z toho tedy plyne, že nezaměstnanost v ČR je na velmi nízké hodnotě. Pokud se jedná o kraje, čísla už jsou velice rozdílná. Pokud bylo rozhodnuto, že nová pobočka bude vystavena v Ústeckém kraji, pro firmu je to jednou z dalších výhod. Ústecký kraj má dlouhodobě nejvyšší míru nezaměstnanosti v republice, a to 5,18 % (ČSU, 2022). Vysoká míra nezaměstnanosti tedy znamená snadnější získávání zaměstnanců pro novou pobočku.

Sociální faktory pro firmu znamenají spíše to, jací budou budoucí zaměstnanci nové pobočky. Jak už bylo řečeno výše, na současném bazaru působí dva typy prodejců, ti, co jsou na prodejní ploše a poskytují nahlédnutí do vozů či testovací jízdy a poté administrativní prodejci, kteří zajišťují samotný prodej vozu. Pracovníci na ploše musí disponovat dobrými komunikačními a obchodními dovednostmi, firma také požaduje ukončené středoškolské studium maturitou či výučním listem (pokud je v oboru). Administrativní prodejce musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, ale také musí projít zkouškami od České národní banky k poskytování úvěrů. Dalo by se tedy konstatovat, že firma potřebuje poměrně vzdělané jedince na její chod, potřebuje také účetní a vedoucího směny apod. Velkým sociálním faktorem pro firmu je tedy úroveň vzdělanosti. Dle dat z českého statistického úřadu má v České republice dosažené středoškolské vzdělání s maturitou 32,5 %, vysokoškolského poté 17,6 %. V Ústeckém kraji je situace rozdílná, kdy středoškolské vzdělání s maturitou má 28,5 % obyvatel starších 15 let a vysokoškolské má asi 10,3 % obyvatel.

Pozitivní zprávou pro firmu je ale neustálý nárůst absolventů středních škol s maturitou, data ze statistického úřadu ukazují, že mezi roky 2011 a 2021 narostl jejich počet o 1,5 % a počet vysokoškolských absolventů o 5 %. V současné době čím dál častěji studenti neukončí vzdělání jako středoškolské, ale plánují vysokou školu nebo vyšší odbornou školu.

Technologické faktory

Dnešní doba velice rychlého technologického pokroku vyžaduje, aby firma neustále inovovala své postupy. S prodejem ojetých vozů souvisí nabízení různých způsobů financování, firma tedy při úzké spolupráci s bankami a jinými poskytovateli úvěrů neustále pracuje na rozšíření portfolia nabízených služeb a typů financování. S prodejem vozidla je také spojeno jeho pojištění, zde firma oslovuje své partnerské pojišťovny tak, aby společně vytvořily produkty atraktivní pro potenciální klienty.

Posun v technologiích autobazaru přinesla i epidemie Covid-19, kdy společnost začala nabízet službu “bezkontaktního prodeje”, kdy si po telefonické či emailové komunikaci mohl klient nechat vozidlo dovézt až domů a veškerou administrativu řešil na dálku.

Technologický rozvoj však pro firmu neznamena pouze pozitiva, ale také negativa v podobě zvýšených nákladů na provoz. Například při bezkontaktním prodeji bylo nutné uvolnit dva zaměstnance z prodejní plochy právě na převoz daného vozu pro klienta. Před zaváděním novinek, musí firma provést analýzu, zda se jí tento proces vůbec vyplatí.

S nástupem elektrických a hybridních vozidel byla firma nucena vybudovat nabíjecí stanici, tato stanice nyní pojme dva vozy a je využívána jak interně, tak je v otevírací době otevřena veřejnosti. Náklady spojené s realizací tohoto projektu spolufinancovala energetická společnost, ke které nabíječka náleží. V případě expanze bude firma uvažovat o umístění nabíjecího místa i u nové pobočky.

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza byla využita kvůli svému komplexnímu pojetí problému. Pomocí této analýzy byly shrnuty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a případné hrozby, které mohou ovlivnit chod podniku do budoucna. Data v samotné SWOT analýze byly získány z analýzy dat poskytnutých firmou, rozhovorem s majitelem firmy a částečně z dotazníkového šetření. V Tabulce 6 jsou shrnuty zjištění této analýzy.

Tabulka 6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Stablní ekonomický růst firmy Dlouhodobé působení na trhu Nízká cena vozů Strategická pozice současné pobočky Možnost operativního leasingu	Omezené možnosti expanze v současné pobočce Horší recenze oproti konkurenci Převážně starší klientela
Příležitosti	Hrozby
Expanze na novou pobočku Prodej alternativních pohonů Expanze do sousedních zemí	Inflace Zvýšení fixních nákladů Vstup nové konkurence Zpřísnění ekologické legislativy

Zdroj: Vlastní/Calicchio, (2021)

Silné stránky jsou pro firmu body, které představují konkurenční výhodu či kladnou vlastnost. Stablní ekonomický růst firmy a schopnost splácet své závazky představuje pro firmu výhody ve směru důvěryhodnosti vůči klientům a zároveň důvěryhodnost vůči obchodním partnerům, jako jsou banky, pojišťovny či investoři. Firma byla prvotně založena před více než třiceti lety a historicky vykazovala kladné ekonomické výsledky. Data z finančních uzávěrek ukazují stablní růst kolem 10 %, více než rok předešlý. Porovnání dat z uzávěrek 2020/2021 ukazuje růst kolem 20 %, z dat je tedy vidět ekonomická stabilita podniku. Data z prodejů firmy ukazují také meziroční nárůst prodejů vozidel zhruba o 8 %, firma tedy roste jak ekonomicky, tak objemem prodejů. V důsledku stablního ekonomického růstu a omezených možností expanze na současné pobočce by bylo pro firmu vhodné expandovat do jiného kraje.

Jedno z hlavních poselství firmy je prodávat vozy v co nejlepší kvalitě a za co nejmenší možnou cenu. Pokud jsou porovnány vozy se stejnými technickými parametry a najetými kilometry, je zjištěno, že stejný vůz stojí u společnosti XY o 5-15 % méně než u konkurence. Společnost dosahuje této konkurenční výhody při strategickém výkupu vozů a také strategickém nákupu vozů z Německa či jiných zemí.

Současná pobočka se nachází v okrajové části města Kladna, ale zároveň se nachází na jedné ze dvou příjezdových cest do města ze směru D8. Pobočka má viditelnou reklamu přímo ze silnice a také reklamní banery či billboardy ze všech ostatních příjezdů do města. Pokud nastane expanze do Děčína, vybraný pozemek pro výstavbu pobočky se nachází také na jednom z hlavních tahů na Děčín a firma tak může využít stejné strategie, jako na pobočce současné. Při zpracovávání dotazníku o spokojenosti s firmou v roce 2018, které si firma nechala zpracovat výzkumnou agenturou bylo zjištěno, že kolem 30 % zákazníků se o firmě dozvědělo právě z těchto reklamních ploch.

V roce 2017 začala firma nabízet možnost operativního leasingu pod dceřinou společností, učinila tak z důvodu stoupajícího zájmu o operativní leasing u fyzických a právnických osob. Firma nabízí tuto službu hlavně z důvodu její flexibility a možnosti zrušení. Splátka za operativní leasing bývá zpravidla podobná jako při tradičním úvěru na vůz, ale spotřebitel se nestará o případné závady, přezutí pneumatik, a hlavně o pojištění samotného vozu. Velmi atraktivní je tedy operativní leasing pro firmy, které poskytují služební vozy či malé podnikatele, kteří využívají vozu při své práci. V současné době firma na operativní leasing

poskytuje mezi 200 až 300 vozy. Po uplynutí stanovené doby je možné si samotný vůz od společnosti odkoupit, cena a podmínky tohoto odkupu však záleží na typu a stáří vozidla.

Slabé stránky jsou pro firmu oblasti, na kterých by měla do budoucna zapracovat. Jednou z nejvíce omezujících je fakt, že firma z důvodu rozložení současné pobočky není schopna expandovat. Firma se nachází v administrativní budově s dvěma podlažími, kdy přízemí je využíváno jako zázemí pro prodejce a klienty. Nachází se zde čekárna a přepážky určené k prodeji. Druhé patro je využíváno k chodu různých oddělení firmy jako je finanční, mzdové apod. Za samotnou budovou se nachází prodejní plocha s vozy. Velikost prodejní plochy je dlouhodobě nedostatečná a firma pozoruje narůstající počet situací, kdy není kam uložit nově zakoupený vůz. Řešením tohoto problému s kapacitou je tedy otevření nové pobočky, která by sloužila k odbavení zájemců ze severní a západní části České republiky. Pobočka by měla podobnou strukturu a rozložení jako ta současná. Mezi novou a stávající pobočkou by se taky navázal logistický koridor, který by umožňoval převoz vozů pro případné zájemce z jedné pobočky do druhé.

Druhou významnou slabou stránkou jsou poměrně horší recenze na firmu oproti konkurenci. Prvním zdrojem recenzí, které jsou hojně využívány jsou recenze na stránce Google, firma zde působí s bilancí 4,2/5, kdy konkurence se většinou pohybuje na čísle 4,7/5 a výše. Další dobrou praxí konkurence je odpovídání jak na dobré, tak špatné recenze. Firma XY by tedy měla zavést určitou formu krizového managementu a snažit se zmírnit dopad špatných recenzí na dobré jméno podniku. Firma by měla také zkoumat tyto recenze a snažit se zjistit důvod daného problému, po zjištění tohoto problému by měla provádět kroky k minimalizaci jeho vzniku. Při výstavbě nové pobočky by se měla zaměřit na udržování dobré bilance co se týče hodnocení nové pobočky, tomu by napomohl dobrý klientský servis a ochota personálu.

Dle dat z prodejů vozidel firmy XY bylo zjištěno, že typickým zákazníkem je muž či žena starší 40 let, který/á si koupí vozidlo za hotovost. Pro firmu je často výhodnější poskytnout vůz na leasing, a to z důvodů bilaterálních smluv s poskytovateli úvěrů. Firma by měla tuto slabinu minimalizovat cílenou marketingovou kampaní zaměřenou na mladou klientelu. Dalším vhodným krokem by bylo ve spolupráci s bankami vytvořit speciální úvěrové produkty na míru mladší klientele.

Příležitosti pro firmu je expanze na novou pobočku, firma v závislosti na ekonomických výsledcích za posledních 5 let vykazuje stabilní ekonomický růst. Firma také v současné době eviduje velkou část zákazníků z Ústeckého kraje, ve spojení se slabinou omezených možností expanze a přetížení pobočky je pro firmu ideální čas na expanzi do tohoto kraje. Firma meziročně odbavila zhruba o 15 % více zákazníků a o 10 % více zákazníků z Ústeckého kraje. Podle dat z prodejů je tedy každý 5 kupující právě z Ústeckého kraje. Pokud tedy firma otevře pobočku v této oblasti, rozloží nápor zákazníků ze severu Čech mezi současnou a novou pobočku. Toto rozhodnutí umožní zvýšení výkonnosti stávající pobočky, která bude moci odbavit více zákazníků z jiných částí České republiky. Nová pobočka využije známosti firmy a marketingové kampaně tak, aby zákazníci z Ústeckého, Libereckého a Královehradeckého kraje využívali právě novou pobočku. Zároveň pokud bude nová pobočka úspěšná, přinese nárůst cashflow celé firmě a umožní tak rozšiřovat nabídku prodávaných vozů.

S nárůstem tlaku na čím dál více ekologické vozy se zvyšuje i procento alternativních pohonů v užívaných vozidlech. Firma již v současnosti nabízí ojeté vozy s určitou formou alternativního pohonu, tato nabídka je však značně omezená. Pro firmu by bylo do budoucna vhodné nabízet více vozů s tímto typem pohonu a propagovat jejich výhody (nižší spotřeba, parkování zdarma, dálniční známka zdarma). Vozy tohoto typu jsou zpravidla cenově náročnější a zákazníci je nechtějí tolik kupovat. Správně cílená kampaň na ojeté vozy s alternativním pohonem, kde by byly vyzdvíženy nízké náklady na provoz by mohly přesvědčit zákazníka k nákupu právě tohoto

vozu. V nové pobočce by byla možnost vyčlenit určitou prodejní plochy právě těmto vozům, nacházela by se zde i nabíjecí stanice a infotabule s výhodami těchto vozů. Tato inovace by mohla přinést nové zákazníky, kteří by uvažovali právě o ojetém vozu na alternativní pohon.

Pokud by se firmě dařilo i na nové pobočce, mohla by firma uvažovat o expanzi do zahraničí. Expanze do zahraničí je pro firmu však střednědobý až dlouhodobý plán. Před samotnou expanzí by firma musela provést mnoho kroků tak, aby zjistila, zda je tato expanze vůbec reálná a výhodná. Součástí plánu případné expanze do zahraničí by musela být i analýza trhu, tedy konkurence a její síly.

Hrozbou pro firmu je výška inflace, která by dle Českého statistického úřadu mohla v roce 2023 dosáhnout 6,4 % a zároveň dosáhla meziročně v měsíci únoru 17,5 %. Ceny nabízených vozů budou muset růst v tempu odpovídajícímu inflaci, tak aby byl prodej pro firmu výhodný. S růstem cen ojetých vozů by mohl přijít úbytek poptávky po těchto vozech z důvodu snížení disponibilního důchodu obyvatelstva. S rostoucí inflací souvisí i nárůst fixních nákladů v podobě záloh za energie nebo nákup kancelářských potřeb. Dle dat z účetnictví firmy narostly fixní náklady meziročně o zhruba 10 %. V případě nové pobočky se tedy firma musí zaměřit na uzavření výhodných smluv s dodavateli. Pokud firma tak učiní, budou její náklady mnohem stabilnější. Firma by v zájmu snížení nákladů na energie mohla uvažovat o vybudování solárních panelů na střeše nové pobočky, to je však velkou investicí a bylo by vhodné nejprve zjistit návratnost této investice.

Vstup nové konkurence na trh s automobily je jev, který firma nemůže ovlivnit. Pokud ale vstoupí na trh konkurence nová, neznamená to automaticky problém pro firmu, záleží na umístění pobočky konkurence, její velikosti nebo samotné kvalitě poskytovaných služeb. Trh s ojetými vozy je poměrně saturovaný a pobočky autobazarů jsou na každém rohu, ale autobazary s dobrým jménem a velkou známostí zase tak časté nejsou. Hlavními konkurenty jsou ti uvedení v kapitole konkurence v odvětví. Jak moc ovlivní firmu vstup nového konkurenta tedy záleží na jeho typu.

Pod pojmem zpřísnění ekologické legislativy je zahrnuta norma EURO 6 a také green deal. Norma EURO 6 v současné době dává za povinnost platit poplatek u vozů starších 10 let, podnik se ale obává, že tato lhůta se bude zkracovat a poplatek budou nuceni platit zákazníci i s vozy mladšími. Další obavou spojenou s touto normou je zvyšování ceny samotného poplatku, v současné době je nastaven poplatek na 3000 Kč za rok, tedy 250 Kč měsíčně. Pokud si tedy zákazník pořídí vůz starší 10 let, musí počítat se zvýšenými náklady na provoz. Pokud by se poplatek zvedl například o 2000 na 5000 Kč, zvedl by se měsíční náklad na zhruba 420 Kč. Tato částka by pro zákazníky s nižším příjmem už mohla být poněkud omezující. Pokud si zákazník koupí ojetý vůz s vyšším stářím za 20 000 Kč, tak by za 4 roky jeho provozu zaplatil stejně jako za nový stejný vůz. Další pomyslnou hrozbou je greendeal, který chce zakázat spalovací motory od roku 2035. Od tohoto roku se budou tedy autobazary plnit čím dál více vozidly s alternativním pohonem. Alternativní pohony, jak už bylo řečeno, jsou častěji dražší jak na nákup, tak na provoz (opravy, prohlídky) než klasické vozy s motory spalovacími. Pro snížení dopadů tohoto rozhodnutí by musela nastat silná marketingová kampaň zdůrazňující výhody alternativního pohonu, realita na trhu se v tomto období ale velice špatně odhaduje a firma se na ni bude muset připravit.

3.3.4 Hodnocení rizik

V důsledku strukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti bylo identifikováno několik rizik. Pro zjištění, které z rizik může firmu nejvíce ovlivnit, bylo využito následující metody, kdy byla určena pravděpodobnost, že riziko nastane a závažnost dopadu daného rizika. Dle kritérií byla vytvořena Tabulka 7 Analýza rizik, ta ukazuje jednotlivá rizika a jejich hodnoty.

Tabulka 7 Analýza rizik

Riziko	Váženost dopadu	Pravděpodobnost	Umístění
Pandemie (uzavření provozu)	5	3	1.
Zákaz prodeje spalovacích motorů	4	1	5.
Neplatící zákazníci	2	4	3.
Chudoba	3	2	4.
Výstavba obchvatu	2	5	2.

Zdroj: Vlastní/ Svobodová et al. (2017, s. 72)

Jako nejzávažnější riziko bylo identifikováno vypuknutí pandemie. Data z období pandemie Covid-19 ukazují, že při nejprísnějším lockdownu firma vykazovala měsíční pokles prodeje aut až o 60 %. Pokud by tedy v budoucnu nastala podobná situace a celosvětově by vypukla doba této pandemie, mělo by to pravděpodobně zdrcující dopady na celou firmu. Výstavba nové pobočky bude vyžadovat poměrně velkou investici a ta se bude splácet jak z provozu současné, tak nové pobočky. Jakmile by došlo opět k plošným uzávěrám provozu v důsledku pandemie, firmě by se nevracela její investovaná částka a mohla by se tak v důsledku fixních nákladů dostat do finančních potíží. Pro firmu je výhodou, že už je obeznámená s průběhem pandemie a může očekávat její dopady. Společnost by měla jako prevenci vytvořit krizový plán, který řeší provoz autobazaru v pandemické situaci. Jako jedním z možných řešení je práce administrativních prodejců z domova a nabízení bezkontaktního prodeje vozu, kdy by byla zajištěna i doprava samotného vozu zákaznickou pomocí prodejců. Pokud by firma vytvořila tento krizový plán mohla by předejít silným dopadům pandemie na provoz.

Současná pobočka se nachází na jedné z hlavních příjezdových cest do Kladna, zároveň tato cest a slouží jako spojení Karlovarské a Chomutovské dálnice, tedy D6 a D7. Pokud by se město rozhodlo odklonit provoz z centra města a vybudovat obchvat znamenalo by to odklonění i potencionálních zákazníků, kteří tudy projíždí. Stejná hrozba je i u nové pobočky, zde by se jednalo o obchvat města Děčín. Jednou z výhod současné pobočky je výstavba nákupního centra Globus, to by se mělo nacházet přímo přes silnici. Nejbližší pobočkou tohoto řetězce je Zličín, Kladenská pobočka tedy jistě přiláká zákazníky z celého Kladna a okolí. Firma by tuto příležitost měla využít a spustit marketingovou kampaň ve spolupráci s řetězcem. Co se týče pobočky v Děčíně, zde se v blízkosti nové pobočky neplánuje výstavba žádného atraktivního nákupního centra, pobočka tedy tuto příležitost využít nemůže. Pokud by nastala situace, kdy by se jedno z měst rozhodlo vybudovat tento obchvat firma by musela pohotově reagovat a pomocí reklamních ploch by řidiče informovala o existenci provozovny.

Neplatící zákazníci nejsou u autobazaru nic neobvyklého, zákazník samozřejmě nemůže odjet s vozidlem, které není zaplacené, či jinak financované, ale může toto vozidlo blokovat k prodeji jinému zákazníkovi. Pokud nastane situace, kdy si zákazník vybere vozidlo, sepíše všechny nutné administrativní dokumenty a domluví se na platbě převodem, trvá, než se peníze připsou na účet firmy. Připsání peněz může v určitých termínech, kdy se nashromáždí více státních svátků trvat i týden. Firma má v tomto případě přislíbenou platbu za vozidlo a čeká na ni, ve stejnou chvíli nemůže auto prodat zákazníkovi jinému a musí čekat, než se obnos připsá na účet. Jakmile nastane situace, kdy se firmě nepřipsá částka do určité doby na účet, firma kontaktuje zákazníka a může nastat situace, kdy zákazník nereaguje. V situacích jako je tato firma musí po určité lhůtě vrátit vůz zpět do nabídky a čekat, že si ho koupí někdo jiný. Neplatící zákazníci tedy firmu obírají jak o čas, tak o peníze. Řešením tohoto problému je směřovat

zákazníky k okamžité platbě vozidla (okamžitý převod, platba kartou, platba v hotovosti) nebo zavedení poplatku z bankovního převodu, kdy by se poplatek zákazníkovi navrátil po úspěšném dokončení obchodu.

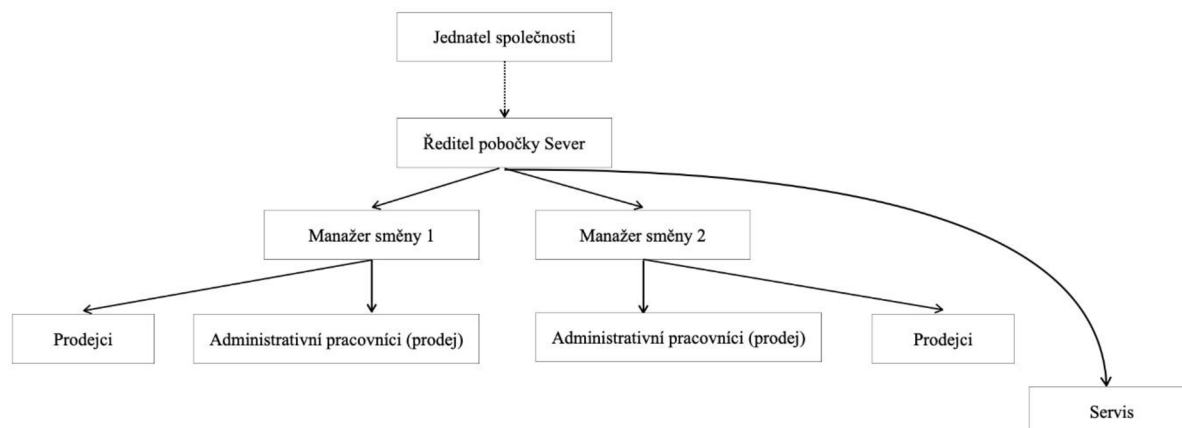
Jako chudobu firma chápe snižování disponibilního důchodu obyvatelstva. V roce 2022 inflace dosáhla 15,1 %, to znamená, že se obyvatelstvu zvedly veškeré náklady a snížil se disponibilní důchod. Dle Českého statistického úřadu lze pozorovat největší zvýšení cen u pohonných hmot a potravin, lidé tedy přestávají tolik nakupovat zbytečné věci jako jsou alkohol nebo auta. Zároveň se zvedla průměrná cena ojetého vozidla, kdy stejné vozidlo stálo před dvěma roky asi o 10 % méně než v současné době. Motivací zákazníka tedy už není kupovat si nové auto, protože chce, ale protože musí. Firma s cenami vozů dlouhodobě bojuje a snaží se je držet na minimu oproti konkurenci, průměrná marže na vozidle je v současnosti kolem 8 až 12 %. Podle předpokladů ČSU se bude inflace snižovat, ale v této nejisté době firma musí počítat i s variantou, že inflace opět vzroste. Chudoba a inflace se netýká pouze zákazníků, ale také firmy jako takové, zvýšení cen spotřebního zboží přineslo firmě zvýšení nákladů na provoz. Nejsilněji se zvyšování cen projevilo na fixních nákladech za elektrickou energii a vodu, společnost dokonce musela v důsledku zdražení vody přistoupit k omezení provozu mycího boxu na polovinu. Firma zajisté nevyřeší chudobu v ČR, ale může podniknout kroky, které zajistí, že podnik bude pro zákazníky atraktivnější. Návrhem je zavést slevové dny, kdy by si zákazník mohl vylosovat slevu na vůz či jiné akce. Firma by snížila svou marži, ale peněžní obnosy by dostala velkým obratem. Co se týče zvyšování fixních nákladů mohla by firma uvažovat o instalaci solárních panelů či zastropování cen u dodavatelů.

Omezení či zákaz prodeje spalovacích motorů je poměrně jasnou budoucností autopřemyslu, již v současné době se omezuje provoz aut s klasickými pohony nejrůznějšími poplatky, jako je EURO 6 apod. Firma se však v budoucnu obává například zakazu prodeje ojetých vozidel starších určitého věku. Proti samotnému zakazu firma nemůže v podstatě nic podniknout, ale proti zakazu prodeje ojetých vozidel se spalovacími motory ano. Pokud by nastala situace, kdy by Evropská unie či vláda České republiky začala uvažovat o zavedení tohoto pravidla, musela by se společnost XY spojit s konkurenčními autobazary a lobovat za zachování současných pravidel. Součástí zakazu spalovacích motorů je taky poplatek za vozidla starší deseti let, firma má obavy, že se tato lhůta bude do budoucna zkracovat. Pokud by toto nastalo, firma by byla nucena upravit svůj výkupní systém, kdy by se snažila o výkup co nejmladších ojetých vozů tak, aby je mohla zase výhodně prodat. Pokud by však vykoupila starší auto, musela by počítat s jeho případným horším prodejem.

3.3.5 Organizační plán

Pro přehled ve finančních tocích a organizační struktuře obou společností založí firmu pod stejným názvem jako současnou pobočku, ale přidá k ní lokalizátor, tedy Společnost XY Sever. Nová pobočka bude spadat pod stejnou společnost, jako pobočka současná, ale její vedení bude spadat pod druhou divizi, společnými odděleními bude finanční a mzdové, to bude řízeno na dálku z pobočky současné. Organizace nové pobočky bude velice podobná té současné, kdy firma funguje na dvousměnný provoz (dlouhý/krátký týden). Hierarchie pobočky bude tedy vypadat jako na Obrázku 7 Struktura pobočky.

Obrázek 7 Struktura Pobočky



Zdroj: Vlastní

Nejvýše postaveným zaměstnancem zde bude ředitel pobočky, ten se bude přímo zodpovídat jednateli společnosti XY. Pracovní náplní ředitele společnosti bude celková organizace pobočky, plánování strategií pro rozvoj, dohlížením nad finanční správou podniku a kontrolou. Ředitel pobočky bude muset disponovat zkušenostmi z oboru, tak aby byl schopný správně vést pobočku.

Jak už bylo řečeno výše, současná pobočka funguje ve dvousměnném provozu, kdy se jedná o dlouhý/krátký týden. Tento systém by firma chtěla přenést i na pobočku novou. Každá ze směn má tedy manažera neboli vedoucího směny, který dohlíží na denní operace vykonávané při prodeji a nákupu vozů. Manažer také zodpovídá za zbytek zaměstnanců pohybujících se v prodeji. Součástí pracovní náplně je rozdělování úkolů, naceňování vozidel, odsouhlasení výkupů a také krizový management v případě prodejních komplikací. Manažer směny má na starosti také umístování vozů na firemní webové stránky a jejich následnou propagaci.

Prodejci mají místo výkonu své práce na prodejní ploše, zde nabízejí jednotlivé vozy podle preferencí zákazníka. Součástí nabízení těchto vozů je předvedení interiéru a exteriéru vozu. Pod pracovní povinnosti spadají také testovací jízdy s potenciálními zákazníky. Prodejci mají na starosti také udržování technického stavu vozidel, tedy doplňování paliva a jiných kapalin, dále také udržují komunikaci se servisem, který je dceřinou divizí každé z poboček.

Administrativní pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších článků pro chod pobočky, mají na starosti administrativu okolo prodeje vozidel, tedy prepis majitele, financování vozidel, předání vozu apod. Pracovníci tohoto oddělení se tedy starají hlavně o zákazníky a umožňují hladké předání vozu.

Firma by pro provoz nové pobočky musela najít celkem 17 nových zaměstnanců, kdy by se jednalo o 4 administrativní pracovníky, 4 prodejce, 2 manažery směny, 4 pracovníky servisu, 2 pracovníky myčky, jednoho ředitele pobočky. Výběrové řízení bude probíhat v několika kolech a to tak, aby bylo zajištěno, že zaměstnanci budou disponovat dostatečnými znalostmi pro výkon dané pozice.

3.3.6 Logistika

Pro dopravu ojetých vozidel na současnou pobočku využívá firma kamionovou dopravu od externí firmy. Samotný nákup vozů zajišťují buď prodejci na pobočce (pokud se jedná o komisi

nebo výkup) nebo tzv. Mobilní výkupčí, kteří mají na starosti hledat a nakupovat vozy po ČR, Německu, Slovensku a Rakousku. V současné pobočce je nastaveno vykupování vozů dvoji cestou, tedy nejprve přímým výkupem vozů od osob, které tyto vozy chtějí prodat a nakupují zpravidla nové. Druhou formou získávání vozidel jsou mobilní výkupčí, ti fungují na principu vyhledávání ojetých vozů u tuzemských i zahraničních dealerů, poté tyto vozy kupují ve větším počtu tak, aby dosáhly určité množstevní slevy. Takto nakoupené vozy jsou pak převáženy na kamionu přímo do pobočky autobazaru.

Logistika převozu aut je v současné době jednoduchá a přímočará, to se však změní s přírůstkem nové pobočky. Firma se bude muset rozhodovat jaké vozidlo půjde na jakou pobočku. Pokud bude auto vykoupeno na Kladně pravděpodobně zůstane naskladněno právě na této pobočce, pokud však nastane situace, kdy by na jedné pobočce bylo větší množství vozů stejného typu může firma zorganizovat přesun těchto vozů na pobočku druhou a naopak. Při mobilním výkupu bude o jeho umístění rozhodovat mnoho faktorů, tím nejzásadnějším je zpravidla cena, značka a stav. Firma se tedy bude rozhodovat podle cílové skupiny dané pobočky.

S otevřením nové pobočky by firma měla otevřít možnost pro vznik logistického koridoru mezi pobočkou Kladno a Děčín. Hlavním důvodem je nabízení služby převozu vybraného auta mezi pobočkami, to znamená, že pokud si zákazník z Kladna vybere vozidlo v Děčíně, firma jako doplňkovou službu vůz přiveze novému majiteli až na Kladenskou pobočku. Tato služba bude zvláště atraktivní právě pro zájemce bez vozidla, kteří by se pro nový vůz museli dopravit například hromadnou dopravou.

Samotnou dopravu vozidel by firma vyřešila poptáním po externí firmě, která by dle smlouveného tarifu zajistila dopravu mezi pobočkami. Interval, ve kterém by závozy probíhaly, by závisel na vyřízení. Prvotní nastavení by bylo dobré jednou za čtrnáct dní, a to vždy v pondělí. Pokud by však logistický koridor nestíhal bylo by vhodné ho zkrátit na jednou za týden.

Logistika ve firmě se však netýká pouze vozů, ale také zaměstnanců a předmětů potřebných k výkonu práce. Poloha nové pobočky bude v blízkosti MHD, to znamená, že pokud nový zaměstnanec nebude disponovat vlastním vozidlem, bude mít možnost využívat tuto cestu. Firma tedy nebude organizovat hromadný svoz zaměstnanců, a to z důvodu finanční náročnosti a celkové zbytečnosti tohoto benefitu. Co se týče předmětů potřebných k výkonu práce, jedná se o kancelářské potřeby, náhradní díly či jiné předměty k opravě vozidel. Správu logistiky obou těchto odvětví budou mít na starosti externí firmy, které budou ručit za jejich doručení ve smluvený čas a smluveném množství.

3.3.7 Strategie podniku

Firma bude plánovat střednědobé a dlouhodobé strategické plány pro podnik. Společnost XY bude v nové pobočce zavádět tři typy porad, týdenní, měsíční a čtvrtletní. Na týdenních poradách budou řešeny operativní, tedy krátkodobé plány. Těmito plány jsou nákup materiálu a vývoj prodejů, v rámci měsíčních porad se bude probírat výkonnost podniku jako taková a střednědobé plány. Čtvrtletní porady budou sloužit k identifikaci dlouhodobých plánů a také budou sloužit ke kontrole plnění těchto plánů.

Firma bude využívat strategie SBU, kdy bude využívat především centralizace, a to v podobě nákupu vozidel ve větším množství na primární pobočku. Firma bude poté tyto auta strategicky rozdělovat mezi novou a stávající pobočku. Firma bude využívat i standardizace v podobě jednoho loga a názvu poboček, jediným rozdílem bude lokalizační označení. Vedení společnosti bude nadále sídlit v Kladenské pobočce, firma doufá, že centralizací se zabrání duplikaci činností či nákupu materiálu.

Firma také osloví nové dodavatele a sjednotí dovoz různých materiálů potřebných k podnikání. Firma osloví dodavatele kancelářských potřeb, náhradních dílů, motorových olejů a jiných. Firma doufá, že tímto krokem sníží náklady a zajistí si množstevní slevu.

3.4 Finanční plán

Pro expanzi portfolia a rozšíření na novou pobočku bude muset firma uvolnit větší množství finančních prostředků. Firma disponuje výhodou svého dlouhodobého působení a nashromáždění finančních prostředků. Společnost XY tedy při expanzi nebude nucena využívat prostředků cizího kapitálu, ale zvolí financování z vlastního kapitálu. Kapitola finanční plán tedy nebude rozebírat tradiční plán jako je zvykem při podnikatelském záměru, ale spíše finanční náročnost samotné expanze. Cílem kapitoly je tedy zjistit kolik bude firma nucena vynaložit finančních prostředků na otevření nové pobočky.

Při zakládání nové pobočky autobazaru musí firma projít následujícími kroky. Nejprve firma musí nakoupit pozemek, na kterém následně postaví administrativní budovu a parkoviště sloužící jako prodejní plocha. Pozemek, který byl vybrán pro výstavbu stojí v současné době 3 800 000 Kč a stavba byla dle projektanta vyčíslena na 7 780 000 Kč, kdy se plánuje výstavba samotné administrativní budovy a parkoviště, v ceně není zahrnuto vybavení. Pokud je tedy do ceny nové pobočky zahrnuto i nové vybavení cena se pohybuje okolo 13 000 000 Kč. Firma bude operovat s výhodou již nakoupených vozidel v současném bazaru a nejprve převeze část své flotily na novou pobočku, výdaje na nákup nových ojetých vozů budou tedy zatím nulové. Jakmile se pobočka dostane do normálního provozu, bude nákup i výkup vozidel probíhat ve stejném režimu jako v současné pobočce, náklady budou poté zahrnuty v účetnictví.

Náklady na rozšíření portfolia

Součástí založení nové pobočky musí být i nábor nových zaměstnanců, organizační struktura nové pobočky byla rozebrána v kapitole organizační plán. Průměrný plat v Ústeckém kraji je dle Českého statistického úřadu (ČSU, 2022) 36 866 Kč hrubého. V nové pobočce by se platy rozdělovali do čtyř platových hladin, kdy řediteli pobočky by byl nabídnut plat 45 000 Kč, manažerovi směny 40 000 Kč, administrativnímu pracovníkovi 35 000 Kč a prodejcům 30 000 Kč. Platové hladiny jsou nastaveny dle náročnosti odvedené práce, zároveň by se mzda skládala z této fixní části a poté z části variabilní, ta by se odvíjela od počtu prodaných vozidel či jiných zásluh. Roční náklad na zaměstnance by tedy byl 4 620 000 Kč. Výběr zaměstnanců by probíhal pomocí výběrového řízení, to by obsahovalo dvě kola. Při prvním kole by se jednalo o pohovor a ve druhém by postupující uchazeč ukázal své schopnosti přímo v provozu. Při praktické zkoušce zaměstnanec by se ukázalo, zda je vhodný právě na tuto pozici. Nová pobočka by v rámci prvních měsíců provozu fungovala v kombinovaném režimu, kdy by se zaměstnanci současné pobočky po domluvě podíleli na chodu pobočky nové. Jakmile by se ustálil provoz nové pobočky fungoval by provoz pouze s novými zaměstnanci.

Rozšířením portfolia se společnost XY snaží zlepšit svůj podíl na trhu s ojetými vozidly. Firma v současné době zabírá zhruba 10 % celkového trhu, v budoucnu společnost doufá, že expanzí navýší svůj podíl na 15 %. Firma již v současné době není schopna uspokojit poptávku na současné jediné pobočce a doufá, že otevření pobočky nové přesune část zájmu obyvatelstva severu Čech právě na tuto novou pobočku. Společnost taky doufá, že bude moci rozšířit svou nabídku vozů díky nové ploše právě u pobočky nové. Jak již bylo řečeno s rozšířením portfolia přichází také uvolnění většího obnosu peněz, odhad obnosu, který bude firma muset vynaložit je znázorněn v Tabulce 8 Odhad nákladů na rozšíření portfolia.

Tabulka 8 Odhad nákladů na rozšíření portfolia

Typ výdaje		Odhadovaná roční suma
Zaměstnanci	Ředitel pobočky	540 000 Kč
	Manažer směny	(2x) 480 000
	Prodejce	(4x) 360 000
	Administrativní pracovník	(4x) 420 000
Náklady na výstavbu	Pozemek	3 800 000 Kč
	Hala + pozemní úpravy	7 780 000 Kč
Reklama		350 000 Kč
Logistika		300 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozšíření portfolia bude firmu v prvním roce stát 16 850 000 Kč. Tyto náklady se dají očekávat při výstavbě zcela nové pobočky, po zaplacení výstavby nové pobočky se tyto fixní náklady sníží na 5 270 000 Kč. Ve fixních nákladech na následující roky jsou dány platby za energie, v současné situaci energetické krize se nedají odhadnout s dostatečnou přesností a nejsou tedy zahrnuty.

Při otázce rozšíření portfolia musí být zhodnoceno, zda je tato expanze vůbec výhodná. Pro potřeby této analýzy byl nejprve zpracován odhad ročních nákladů na provoz firmy, jeho postup je v Příloze 4 Odhad nákladů na provoz. Aby firma zjistila, jaké budou odhady hospodářského výsledku v následujících třech letech, byl vyhotoven odhad hospodářského výsledku, jednotlivé hodnoty se nacházejí v Tabulce 9 Hospodářský výsledek.

Tabulka 9 Hospodářský výsledek

Rok 1			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	5 076 000,00 Kč	5 640 000,00 Kč	6 204 000,00 Kč
Roční výnosy	7 300 000,00 Kč	27 375 000,00 Kč	58 400 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 224 000,00 Kč	21 735 000,00 Kč	52 196 000,00 Kč
Rok 2			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	5 583 600,00 Kč	6 204 000,00 Kč	6 824 400,00 Kč
Roční výnosy	8 030 000,00 Kč	30 112 500,00 Kč	64 240 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 446 400,00 Kč	23 808 500,00 Kč	57 415 600,00 Kč
Rok 3			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	6 141 960,00 Kč	6 824 400,00 Kč	7 506 840,00 Kč
Roční výnosy	8 833 000,00 Kč	33 123 750,00 Kč	70 664 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 691 040,00 Kč	26 299 350,00 Kč	63 137 160,00 Kč

Zdroj: Vlastní/data firmy XY

Při zpracovávání odhadu výnosu bylo využito dat ze současných prodejů firmy, kdy se v prvním roce realistické varianty počítalo s pěti prodanými auty za den a průměrnou marží 18 000 Kč, ve variantě pesimistické s prodejem dvou aut za den a marží 10 000 Kč a ve variantě optimistické s osmi prodanými auty za den a marží 20 000 Kč. Současná pobočka v provozu sedm dní v týdnu dvanáct hodin denně a zavřeno má pouze ve svátky, kdy je to nařizeno státem, počet dní, kdy má pobočka zavřeno je tedy tak malý, že postup výpočtu byl klasických 365 dní v roce. Jak ukazuje tabulka, nová pobočka firmy by měla vydělávat i v nejhorší pesimistické variantě.

Odhadovaný růst v následujících třech letech je odvozen od současného tempa růstu pobočky, kdy tržby pobočky rostou o 10 % oproti roku minulému. Pokud se tedy nová pobočka dobře zapíše u zákazníků, mohla by firma na konci roku očekávat tržby okolo 70 000 000 Kč. Samotné peněžní údaje výnosů i hospodářského výsledku jsou před zdaněním. Firma tedy dle odhadů bude při otevření nové pobočky vždy vydělávat, z propočtů je tedy jasné, že se jedná o rozumnou investici.

Bod zvratu

Firma chtěla zároveň zjistit, jaký objem aut s určitou marží musí prodat tak, aby si mohla dovolit svůj provoz. K zjištění této hodnoty firma využila výpočet bodu zvratu, ten říká, jaké množství produktu, v tomto případě ojetých vozidel, musí společnost prodat tak, aby dosáhla na své náklady. Výpočet vycházel z marží, které byly využity v hospodářském výsledku, tedy pesimistická 10 000 za auto, realistická 18 000 za auto a optimistická 20 000 za auto. Z výpočtu

bylo zjištěno, že při pesimistické variantě musí společnost prodat 508 aut za rok tak, aby dosáhla bodu zvratu. Výhodou je, že se jedná asi o jedno až dvě vozidla za den a situace kdy by firma neprodala ani jedno vozidlo nastává velmi zřídka. Pokud se jedná o realistickou variantu bod zvratu se nachází na hodnotě 313 vozidel za rok, to znamená, že firma nemusí každý den prodat auto, ale zhruba 5 aut v týdnu. V optimistické variantě se číslo prodaných aut, které jsou potřeba k bodu zvratu ještě snižuje a to na 310 vozidel za rok. Data ukazují, že firma na současné pobočce prodá asi 4 až 5 aut za den a neměla by mít problémy se svojí solventností.

Návratnost investice

Jak už bylo zmíněno výše, firma do rozšíření svého portfolia investuje poměrně vysokou částku. Na nákup pozemku a vybudování nové budovy s příslušenstvím bude muset vynaložit 11 580 000, pokud by se k této sumě připočítalo i vybavení samotné budovy, částka by se vyšplhala na necelých 13 000 000 Kč. Prvním vypočítaným ukazatelem byla Doba návratnosti investice (Payback Period). Pokud tedy firma zainvestovala třináct milionů korun, v pesimistické variantě by se firmě investice navrátila za 4 roky a pět měsíců, pokud by docházelo k předpokládanému růstu tržeb o deset procent za rok. Realistická varianta ukazuje, že investice by se firmě vrátila za půl roku a pár dní. Ve variantě optimistické se investice firmě navrátí za tři měsíce. Délka návratnosti investice by se v reálné situaci pravděpodobně prodloužila, a to kvůli mimořádným investicím, či investicím do nákupu nových ojetých vozů.

Jako další ukazatelé byly využity ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu, tento ukazatel uvádí, kolik případně zisku na zainvestovanou jednotku kapitálu a ROS neboli rentabilita tržeb. Druhý ukazatel říká, kolik případně korun na jednu korunu z tržby. K výpočtu byl využit vzorec a bylo zjištěno jednotlivých hodnot při různých variantách odhadu zisku. ROE se vypočítá vydělením čistého zisku zainvestovanou částkou, kdy v pesimistické variantě se $ROE=0,44$ Kč, v realistické je $ROE=1,66$ Kč a v optimistické je $ROE=3,55$ Kč. Tento údaj může firma prezentovat potencionálním investorům tak, aby jim byla schopna ukázat výkonnost a výhodnost zainvestování peněz. Ukazatel ROS se vypočítá jako zisky před zdaněním vyděleny tržbami z výrobků i služeb. Z výpočtů bylo zjištěno, že v pesimistické variantě je ROS 12 % v realistické je 22 % a v optimistické 31 %. Tento ukazatel bude firmě sloužit jako porovnání meziročního růstu na nové pobočce.

3.5 Marketingový plán

Při otevření nové pobočky bude důležité dostat její existenci do povědomí zákazníků. Součástí kroků při otvírání pobočky by tedy měla být větší marketingová kampaň, která zajistí, že zákazníci, hlavně ze severu České republiky, budou preferovat pobočku sever. Tato skutečnost následně uleví náporu na současné kladenské pobočce. Před samotným uvažováním o marketingovém plánu musela firma identifikovat cílové skupiny, na které zaměří svou kampaň. Na základě průzkumu trhu byly definovány dvě cílové skupiny: zákazníci, kteří znají firmu XY a zároveň jsou obyvateli severu České republiky a poté zákazníci, kteří firmu XY neznají, a demograficky se nacházejí v okolí nové pobočky. Firma by chtěla jako hlavní sdělení své marketingové kampaně uvádět kvalitu služeb a existenci nové pobočky.

Pro získání svých zákazníků by firma využívala hned několika cest. Jak a proč firma zvolila tyto konkrétní cesty, bude rozebráno v jednotlivých sekcích níže. Firma pro oslovení co největšího počtu obyvatel využije hned několika způsobů, těmi jsou.

- Sociální sítě;
- Webové stránky firmy;
- Online reklama;

- Místní tiskoviny;
- Sponzoring;
- Rádio;
- Outdoorová reklama.

Následující kapitoly se budou zabývat strategií marketingové kampaně při otevírání nové pobočky firmy na severu České republiky. Hlavním sdělením kampaní bude propagace kvality poskytovaných služeb a informace o existenci nové pobočky. Kapitola dále rozebere různé cesty, kterými firma plánuje oslovit co největší počet potenciálních zákazníků, včetně důvodů a výhod zvolených přístupů.

3.5.1 Sociální sítě

Moderní doba si žádá cílení i přes jiné kanály než tradiční reklamu. Sociální sítě současná firma využívá pouze na úrovni Facebooku, kde v současné době nepřidává v podstatě žádný obsah. Pro firmu by bylo vhodné rozšířit své působení i na jiné sociální sítě, jako je Instagram, firma tak bude schopna cílit na mladší klientelu. Dalším vhodným krokem pro firmu by bylo zvýšit frekvenci přidávání obsahu na sociální sítě, tím si firma bude schopna budovat komunitu.

Facebooková stránka firmy má v současné době kolem 1 500 fanoušků, cílem pro marketing by bylo toto číslo zhruba zdvojnásobit. Aby toho firma dosáhla musí dbát na pravidelnost příspěvků a zároveň inzerovat na sociálních sítích. Pokud by firma zvětšila svou fanouškovskou základnu mohla by na Facebook či Instagram umisťovat nově nabízené vozy a

dosáhnout tak inzerce "zadarmo". Firma by zároveň na sociálních sítích mohla oznamovat důležité věci jako je změna otevírací doby při svátcích, uzavírky a náhradní trasy do provozoven, a jako nejdůležitější by zde firma mohla oznámit otevření nové pobočky na severu ČR. Pro potřeby marketingové kampaně je firma prvotně schopna uvolnit 20 000 Kč, pokud by se prokázalo, že kampaň je úspěšná, firma by jednala o zvýšení rozpočtu na marketing.

Instagram je tedy sociální síť, kterou firma v současné době nepoužívá. Facebook je v České republice stále nejpoužívanější tradiční sociální sítí, kdy společnost datareportal.com (2022) uvádí 4,95 milionů aktivních uživatelů, nejpoužívanější je Youtube s 8 miliony. Uživatelů Instagramu meziročně neustále přibývá a v současné době ho používá 3,6 milionu aktivních uživatelů. V důsledku ztráty oblíbenosti Facebooku u mladších generací nastává situace, kdy má uživatel sice profil, ale aktivně ho nevyužívá, tedy reklamy apod. na něj necílí. S rostoucí silou Instagramu by bylo tedy vhodné tuto sociální síť zřídít a aktivně ji využívat. Současným trendem Instagramu jsou krátká videa, takzvaná reels, ty by mohla firma natáčet s edukativním obsahem o různých vozech.

Hlavním klíčem úspěchu na jakékoli sociální síti je pravidelné přidávání obsahu a originální příspěvky. Vhodnou strategií by bylo pro firmu najmout marketingového specialistu, který by se věnoval tvorbě obsahu, správě sociálních sítí a tvorbám strategie. Sociální sítě jsou silným nástrojem, kterým může firma inzerovat i bez nutnosti placené reklamy.

3.5.2 Webové stránky

Webové stránky firmy dle dat denně navštíví v průměru 500 uživatelů, dle dat poskytnutých firmou se jedná o zákazníky z celé České republiky, největšími navštěvateli však jsou lidé z

Ústeckého a Středočeského kraje. Webové stránky slouží hlavně jako katalog nabízených vozů a také místo, kde zákazníci najdou důležité kontaktní informace. Současná podoba webu je vytvořena zhruba před pěti lety a od té doby se nezměnila, o samotný chod webových stránek a jejich správu se v současné době stará IT administrátor. Podoba stránek je řešena poněkud nešťastně co se týče přehlednosti, do budoucna by tedy bylo dobré stránky buď aktualizovat nebo kompletně předělat. Ve spolupráci s IT firmou z Kladenska, která se specializuje na stavění webových stránek byla aktualizace vyčíslena na 15 000 Kč a stavba nových stránek na 30 000 Kč. Pokud by se tedy firma rozhodla pro úplné předělání webu, jednalo by se o poměrně velkou částku a bylo by na uvážení firmy, zda je ochotna tento krok zainvestovat. Doporučením pro firmu je, ale zajisté alespoň aktualizace webových stránek tak, aby byla pro zákazníky přehlednější.

Konkurenční firmy využívají také funkce blogu na svých webových stránkách, i když není povinností psát blogové příspěvky na každých firemních stránkách, tak je to vítaným zpestřením. Pokud jsou blogové příspěvky zajímavé, přilákají na stránky i uživatele, kteří zrovna auto kupovat nechtějí. Návštěvnost uživatelů, kteří jsou zde kvůli informacím z blogu vede k rozšiřování povědomí o existenci firmy, to znamená, že pokud si bude daný člověk vybírat auto za určitou dobu, je zde možnost, že si vzpomene na společnost XY a nakoupí své vozidlo zde. Cílem společnosti je tedy přilákat více uživatelů na své webové stránky a zvýšit tím jak povědomí o společnosti, a tak přetransformovat tyto návštěvy v prodeje.

3.5.3 Online reklama

Firma XY v současné době nevyužívá inzerce přes prohlížeče jako je Sklik a Google ads, jedinou formou online reklamy je inzerce konkrétních vozů na portálu sauto.cz Online reklama je silným a poměrně levným nástrojem, firma je schopna pomocí online reklamy přilákat nové zákazníky a zvýšit tím jak prodeje na současné pobočce, tak na nové. Firma tedy v současné době neinzeruje své služby dostatečně, a to se projevuje na nákupním chování zákazníků. Z interních záznamů, které si firma vede více než 35 % zákazníků nejprve navštívilo konkurenci a až po špatné zkušenosti se obrátily na služby firmy XY, jak ukazují data, firma není první volbou zákazníků, ale až další možností. Firma by tedy měla zapracovat na vnímání firmy jako kvalitního poskytovatele vozidel a také se dostat do pozice první volby.

Firma by pro potřeby online reklamy využila především banery na webových stránkách zaměřených na autopřemysl, tedy automobilové magazíny apod. Pro inzerování v těchto magazínech by firma využila portál sklik.cz, který umisťuje reklamy právě na tyto stránky (garaz.cz, autoforum.cz, sauto.cz). Stránka nabízí dva typy reklamy PPV (Pay per view) a PPC (pay per click), tím že firma chce dostat nové zákazníky na svůj web, zvolila by zřejmě variantu PPC, tedy částku za prokliknutí. Cena reklamy na Sklik se pohybuje od 0,80 Kč do 3 Kč za proklik, cena záleží na investované částce a jiných podmínkách. Firma by byla ochotna vložit do tohoto typu propagace zhruba 30 000 Kč. Druhým poskytovatelem reklam je GoogleAds, ten inzeruje na mezinárodních stránkách, stránkách, které nespádají pod seznam.cz a hlavně na youtube.com. Firma by zde zainvestovala do krátkého reklamního spotu (5-8 sekund), který by přehrávala před videi na Youtube, druhou formou by byl vyskakovací banner ve spodu videa. Z důvodu nákladnosti na vytvoření krátkého reklamního spotu je firma schopna investovat do této operace 90 000 Kč.

Pozice při vyhledávání v prohlížeči je také velice důležitá, to, jak vysoko bude ve vyhledávání firma postavena záleží na dvou faktorech. Prvním faktorem je organický dosah a návštěvnost stránek, tím druhým je placená pozice, oba faktory spadají pod SEO. Jiné typy reklamy by tedy měly přinést firemní stránce návštěvnost, a tím ji posunout výše na pozice ve vyhledávání. Pro

zlepšení výchozí pozice ve vyhledávání by bylo vhodné v měsících otevření nové pobočky zaplatit horní umístění při vyhledávání.

Již zmiňovaný portál youtube.com je brán jako sociální síť, ale v případě autobazaru je vhodnější ho zařadit do online reklamy. Konkurenční firmy využívají své Youtube kanály pro recenze nových vozů, či pro představení automobilových novinek. Natáčení kvalitního obsahu na Youtube není levnou záležitostí a také vyžaduje velký časový fond. Společnost AutoEsa má na svém kanále pouze kolem dvou tisíc odběratelů, ale shlédnutí na videích se pohybují od padesáti do sto tisíc. Pokud by společnost XY začala vytvářet svůj obsah, který by dosahoval podobné kvality jako u konkurence, mohla by tím oslovit další tisíce potenciálních zákazníků. S ohledem na vysokou cenu této operace by však firma musel velmi zvážit návratnost této investice a na základě toho se rozhodnout, zda je tento krok vůbec výhodný. Firma tedy v současné době nebude expandovat na tuto platformu, ale v budoucnu je možné tento krok zvažovat.

3.5.4 Místní tiskoviny

Kladno má s okolními vesnicemi něco okolo 100 000 obyvatel. Za místní tiskoviny se dá považovat Kladenský deník (tištěná i online verze) a kulturní zpravodaj Kamelot, kdy Kladenský deník má denní náklad okolo 3000 výtisků (kladensky.denik.cz, 2023). Kamelot vychází jednou měsíčně, a to zpravidla první týden v měsíci, kdy je počet výtisků kolem 13 000 kusů (kamelot.cz, 2023).

Podnik v současné době inzeruje pouze v měsíčníku Kamelot a v deníku neinzeruje vůbec. Pokud by podnik expandoval do Ústeckého kraje, bylo by vhodné zde najít mutaci současných tiskovin, tedy Ústecký deník a obdobu Kamelotu. Cena inzerce v deníku záleží na velikosti a na dnu ve kterém se inzeruje, podrobné ceny jednotlivých velikostí a dnů jsou uvedeny v Příloze 5 Ceník inzerce Kladenský deník. Inzerce v měsíčníku Kamelot záleží jak na velikosti inzerce, tak na stránce. Cena inzerce v měsíčníku je mnohem nižší než u deníku, ale pravděpodobně bude zároveň nižší i dosah této reklamy, cenové hladiny jednotlivých inzercí v Kamelotu jsou uvedeny v Příloze 6 Ceny inzerce Kamelot (Ceny jednotlivých inzercí jsou uvedeny v Kč). Firma by tedy při otevření nové pobočky v Ústeckém kraji využila inzerce v Kamelotu v Liberci a Karlových Varech, zároveň by využila inzerci v Ústeckém deníku a místním měsíčníku. Tento krok by napomohl firmě k uvedení nové pobočky do povědomí místních obyvatel.

Jedním z velmi nízkonákladových typů inzerce je zaslání reklamních sdělení přímo do poštovních schránek uživatelů, či rozdávání letáků v nákupních centrech apod. S pomocí agentury by tedy firma v termínu před otevřením pobočky zorganizovala akce po velkých městech v Ústeckém kraji, kdy by hostesky nabízely letáky s informacemi o nové prodejně. Součástí těchto akcí by mohla být i určitá soutěž o slevu na vůz či jiné hodnotné ceny. Rozpočet na tuto akci by byl 60 000 Kč a pokud by byla akce úspěšná, zajisté by přilákala zákazníky do nové pobočky.

3.5.5 Sponzoring

Firma historicky využívala spolupráce se známými osobnostmi jako je Marek Vašut, Aňa Geislerová či Zdeněk Podhůrský. Firma se také zabývala sponzoringem filmů, V Současné době však sponzoring není skoro využíván. S otevřením nové pobočky by bylo dobré obnovit tyto sponzoringy, a to jak osob, tak různých akcí. Současným marketingovým trendem je využívání influencerů, společnost XY by se tedy mohla spojit s influencery zabývajícími se oblastí automobilů a navrhnout jim široké možnosti spolupráce (zapůjčení vozů, operativní leasing, peněžitý sponzoring).

První typem sponzoringu, který by společnost využila by bylo sponzorování velkých závodů na Autodromu Most, ten se nachází zhruba hodinu od plánované nové pobočky. Závody na autodromu v průběhu roku přilákají desítky tisíc automobilových nadšenců. Firma uvažuje o dvou variantách sponzoringu, jako první by zvolila umístění loga firmy na samotný autodrom a jako druhý by firma zvolila stánek při samotných závodech. Pokud by se firma přiklonila k samotnému stánku s hosteskami a vystavenými vozy, pak by to zajisté upoutalo větší pozornost, a to v důsledku interaktivnosti tohoto guerilla marketingu.

Firma by se měla s posunem doby zaměřit také na spolupráci s influencery, ti mohou díky širokému publiku přinést firmě mnoho nových zákazníků. Výběr toho, s kým by firma uzavřela spolupráci by záležel na dvou faktorech, cílovém publiku influencera a jeho dosahu. Firma by chtěla rozšířit svou současnou cílovou skupinu, která se pohybuje ve věku 35-65 let na skupinu v oblasti 20-35 let, tedy mladší publikum. Jako ideální kandidáty na spolupráci vidí firma maminkovské blogy a cestovatelské blogery. Pro maminkovský blog by bylo strategií zapůjčit vůz z prodeje na půl roku užívání, vůz by měl polepy s reklamou a daná maminka by přidávala příspěvky v domluveném intervalu. V případě cestovatelského blogu by se jednalo o jednorázovou zápujčku vozu na cestu, se stejnými podmínkami přidávání příspěvků placeného partnerství.

3.5.6 Rádio

Tento typ komunikace je úzce spojen s automobily, kdy skoro každý uživatel vozidla poslouchá rádio při jakékoli své cestě. Firma v současné době využívá inzerci v Rádiu Relax, to lze však naladit jen v okrese Kladno, reklamní sdělení v tomto rádiu tak tedy působí pouze na obyvatele blízkého okolí současné pobočky. Při expanzi na novou pobočku do Ústeckého kraje by bylo vhodné zvolit reklamu v rádiu, které lze naladit právě v tomto kraji. Nejposlouchanější rádiovou stanicí je dle dat z Českého statistického úřadu veřejnoprávní stanice Radiožurnál, na té však nelze inzerovat. Pokud se jedná o komerční rádiové stanice, které působí po celé ČR, zde je nejposlouchanější stanicí Impuls, dále je Evropa 2 a Kiss Rádio. U celoplošných rádií by tedy firma využila inzerci na stanici Kiss, a to z důvodu přijatelné cenové hladiny inzerce. Tato stanice je i jednou z nejposlouchanější regionální rádiové stanice, firma by tedy mohla využít jiného typu reklamy v různých částech ČR.

Podoba reklamy by spočívala ve dvou typech reklamních sdělení, kdy do regionální stanice by se využilo oznámení o otevření nové pobočky a do celorepublikové klasické sdělení s nabídkou ojetých vozů. Tento typ reklamy je výhodný z důvodu jeho poměrně nízké ceny, ale vysoké míry dosahu. Pokud by firma tedy zvolila tento typ marketingové komunikace musela by se rozhodnout, jaké množství prostředků by do něj vložila.

3.5.7 Outdoorová reklama

V současné době má firma outdoorovou reklamu pouze v podobě billboardů na hlavních příjezdech do města Kladna. Společnost tedy nevyužívá plný potenciál, který outdoor nabízí, ve městě funguje autobusová doprava, ta nabízí reklamu uvnitř v podobě bannerů a také v podobě polepů vně autobusu. Ve městě se nachází poměrně velký počet reklamních ploch umístěný na různorodých stavbách, firma by v budoucnu uvažovala o pronájmu těchto ploch z důvodu zvýšení povědomí o společnosti. Dále by firma pro současnou propagaci využila rollupových reklam v nákupních centrech. Velkou příležitostí pro zviditelnění firmy je stavba nového obchodního centra Globus v bezprostřední blízkosti pobočky autobazaru, zde by se firma s vedením pobočky domluvila na dlouhodobém pronájmu ploch v samotném nákupním centru. Součástí výstavby Globusu bude také velké parkoviště, zde by se firma mohla domluvit na pronájmu míst na zaparkování reklamních vozů.

Součástí otevření nové pobočky by měla být silná marketingová kampaň, jejíž součástí bude i využití outdoorových reklamních ploch. Při výběru umístění reklamy firma zvolila pronájem billboardů u všech důležitých cest vedoucích k nové pobočce, tedy dálnici protínající Ústí nad Labem a samotný hlavní tah na město Děčín. Dále firma uvažuje o pronájmu ploch ve veřejné dopravě v Ústí a Děčíně, součástí reklamy by mohlo být i využití ploch ve městech jako jsou Litoměřice, Litvínov, Chomutov či Most.

Cena za pronájem jednotlivých ploch se velice liší, a to podle místa a velikosti. Zpravidla budou plochy dražší ve větších městech a na hlavních silnicích. Podle rozpočtu by tedy měla firma uvažovat, zda by umístila billboardy například na výjezd z města Prahy směrem na Ústí nad Labem. Outdoorová reklama v blízkosti silnic je však velmi účinným nástrojem právě při prodeji automobilů, protože je zde jasně daná cílová skupina motoristů.

3.6 Doporučení pro firmu XY

Dle zhodnocení dlouhodobých finančních výsledků firmy bylo zjištěno, že firma meziročně zvyšuje své obraty o deset procent oproti roku předešlému. Na základě tohoto zjištění a také faktu, že firma se do současných prostor autobazaru přestává kapacitně vejít, bylo usneseno, že firma by měla expandovat své portfolio. Konkrétním typem expanze portfolio by bylo vybudování nové pobočky autobazaru.

Tabulka 10 Sumarizace doporučení

Doporučení	Poznámka
Expanze portfolio	Firmě v současné době nestačí prostory. Firma by expanzí mohla dosáhnout meziročního růstu až o 20 % více než v současné době. (viz. Finanční plán)
Marketing	Firma v současné době málo propaguje svou pobočku, najmutí marketingového specialisty by mohlo zvýšit dosah až o 25 % (viz. Marketingový plán)
Školení zaměstnanců	Školení zaměstnanců umožní lepší komunikaci se zákazníky a lepší vystupování
Zvětšení nabídky	Firma by měla rozšířit portfolio nabízených vozů tak, aby vyhověla požadavkům ze strany většiny zákazníků.

Zdroj: Vlastní

Firma se v současné době málo soustředí na svou propagaci a doporučením tedy je najmout nového specialistu na marketing, který se bude zabývat propagací firmy jak na sociálních sítích, tak jiných kanálech. Současné recenze na stránkách Google, Seznam a Yelp nejsou mezi nejlepšími a firma by pomocí pozitivní kampaně mohla tyto recenze obrátit k lepšímu. Dále by také firma měla nabádat spokojené zákazníky k tomu, aby zanechali pozitivní recenzi na některé ze stránek. Jedinou z používaných sociálních sítí je nyní u firmy Facebook, do budoucna by bylo dobré expandovat i na jiné jako je Instagram, v důsledku rozšíření pole působnosti by firma mohla obsah cílit i na mladší a zvětšit tak svou cílovou skupinu. Zvýšit by se měla také frekvence přidávání obsahu na sociální sítě či blog na webových stránkách firmy. Dalším doporučením v oblasti marketingu a PR je zaměřit se na sponzoring a navštěvování automobilových akcí. Účastí na různých veletrzích a závodech se firma znovu zapíše do povědomí potenciálních zákazníků.

V negativních recenzích se jako dva nejčastější důvody nespokojenosti objevují nekalé praktiky a vystupování zaměstnanců. Společnost XY nepraktikuje nekalé praktiky a zakládá si na férovém jednání s klienty, milný dojem o nekalé praktice může nastat, pokud dojde k

nedorozumění mezi firmou a klientem. Obě strany jsou poté nespokojeny a zákazník poté šíří milné pomluvy a společnosti. Řešením tohoto problému je interakce s nespokojeným zákazníkem a hledání společného řešení, firma se zajisté nezavděčí každému, ale může minimalizovat tento nepříznivý dopad. Vystupování zaměstnanců je největší vizitkou společnosti, je tedy v jejím zájmu, aby bylo co nejlepší. Návrhem je tedy postupně školit všechny zaměstnance, kteří se setkávají přímo se zákazníky. Školení by probíhalo jednou za rok a bylo by zaměřeno na komunikaci se zákazníkem.

Na základě finančního plánu se firmě doporučuje expandovat na novou pobočku do severních Čech, konkrétně do oblasti mezi Ústí nad Labem a Děčínem. Firma v současné pobočce není schopna zvládat nápor zákazníků a také nemá prostor pro další expanzi. Současná betonová prodejní plocha není dostatečně velká, aby pojmula veškeré nabízené vozy a firma je musí směřovat na externí parkoviště a v případě zájmu o vozidlo převážet zpět. Expanze na novou pobočku tedy firmě ulehčí a zároveň nabídne příležitost k rozšíření portfolia nabízených aut o více typů s alternativními pohony.

Firma plánuje rozšířit své portfolio investicí do nové pobočky, která bude vybudována za náklady 16 850 000 Kč v prvním roce. Po dokončení výstavby se fixní náklady sníží na 5 270 000 Kč. V následujících letech jsou ve fixních nákladech zahrnuty platby za energie, avšak vzhledem k energetické krizi nelze tyto náklady odhadnout s dostatečnou přesností a nejsou tedy zahrnuty.

Analýza výhodnosti rozšíření portfolia zahrnuje odhad ročních provozních nákladů firmy. Tabulka 9 Hospodářský výsledek poskytuje odhady hospodářského výsledku projektu v následujících třech letech pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu.

Dále byla provedena analýza návratnosti investice, kde firma investuje 13 000 000 Kč do nové pobočky. V pesimistické variantě by se investice vrátila za 4 roky a 5 měsíců, v realistické za 6 měsíců a pár dní a v optimistické za 3 měsíce.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) byla použita jako ukazatel výkonnosti a výhodnosti investice. V pesimistické variantě je ROE 0,44 Kč, v realistické 1,66 Kč a v optimistické 3,55 Kč na každou investovanou korunu. Rentabilita tržeb (ROS) v pesimistické variantě činí 12 %, v realistické 22 % a v optimistické 31 %.

Firmě se tedy otevření nové pobočky a rozšíření portfolia zajisté vyplatí.

Finančním doporučením pro firmu je snaha o nabízení velkého počtu ojetých aut tak, aby si potenciální zákazník mohl vybírat. Zároveň je doporučeno nejprve splácet své závazky jako jsou platy a jiné výdaje a až poté investovat do nákupu nových ojetých vozů. Firma by měla mít snahu udržovat stabilní hospodářský růst.

4 Závěr

Na základě vypracovaného podnikatelského plánu a jeho analýz bylo zjištěno, že firma disponuje dostupnými prostředky, které jsou nutné pro expanzi portfolia. Doporučením pro firmu je tedy provést expanzi na novou pobočku v Ústeckém kraji. Pokud by firma expandovala, dle finančního plánu by dosahovala i v pesimistické variantě ročního hospodářského výsledku přes 2 mil. Kč. Propočty ukázaly, že pokud by firma působila na nové pobočce třetím rokem, její hospodářský výsledek by mohl být až 63 mil. Kč. Z finanční stránky je tedy expanze na novou pobočku velmi výhodná.

Porterova analýza ukázala, že Ústecký kraj, konkrétně oblast Děčínska, je vhodnou lokalitou pro novou pobočku. Hlavními důvody jsou vysoká hustota obyvatelstva, dobrá dopravní dostupnost a blízkost k Německu.

Využitím modelu Lean Canvas společnost definuje svou cílovou skupinu, strategie marketingu a konkurenční výhody. Plánuje se zaměřit na rozšíření zákaznického okruhu a udržení nízkých cen ojetých vozů, přičemž bude dbát na kvalitní servis a transparentnost při prodeji.

S expanzí portfolia by se měla pojit i silná marketingová kampaň. Současná pobočka je již tak známá, že není potřeba ji tak masivně propagovat. Opačný případ, ale nastane v případě pobočky v Ústeckém kraji. Konkurence v tomto kraji není tak silná jako právě v oblasti Prahy a Kladna, ale to neznamená, že nebude potřeba pobočku propagovat. Firmě bylo doporučeno spustit marketingovou kampaň 3 měsíce před otevřením nové pobočky, a to z důvodu vnesení povědomí o nové pobočce do mysli obyvatelstva tohoto kraje. Firma bude propagovat novou pobočku na třech hlavních kanálech, těmi jsou sociální sítě, rádio a outdoor reklama.

Sociální sítě, na kterých se bude firma propagovat budou Facebook a Instagram, kdy na FB se bude jednat o jeden až dva příspěvky týdně, s tím, že jeden z těchto příspěvků bude vždy sponzorovaný. Obdobný proces bude probíhat i na platformě Instagram, zde bude firma, ale publikovat i krátká videa typu reels. V online prostředí firma využije i PPC reklamy na platformě GoogleAds a Sklik. Reklama v rádiu se bude týkat místních stanic, konkrétně Rádio Blaník severní Čechy. Outdoor reklama se bude dělit na propagace na akcích, hlavně pak na okruhu v Ústí nad Labem a poté billboardy a jiné rollupy rozmístěné hlavně po městě Děčín.

Diplomová práce došla k závěru, že pokud by firma expandovala na novou pobočku v severních Čechách mohl by se její celkový hospodářský výsledek zvýšit až o 63 mil. Kč, ale to až po třetím roce fungování, v prvním roce by tento nárůst mohl být přes 52 mil. Kč. Dále z práce vyplývá nutnost najmout celkem 17 nových zaměstnanců tak, aby byla nová pobočka provozuschopná. Tento počáteční náklad jak na výběr zaměstnanců, tak na jejich zaškolení je zanedbatelný vůči přínosům, které otevření nové pobočky přinese. Diplomová práce také v kapitole Doporučení pro firmu XY zmiňuje několik doporučení, pro chod nové pobočky. Diplomová práce tak tedy přinesla doporučení pro expanzi portfolia pro firmu XY a splnila tak stanovený cíl.

Finanční plán ukazuje, že hlavním zdrojem příjmů zůstane prodej vozidel, přičemž společnost plánuje nabízet i doplňkové služby. Nová lokalita pro novou pobočku byla pečlivě vybrána na základě multikriteriální analýzy a analýzy okolí.

Na základě analýzy finančních výsledků a konkurenčního prostředí lze konstatovat, že firma XY má silný potenciál pro expanzi do nové pobočky. Dynamický růst obrátu a zisku v posledních letech naznačuje úspěšnost stávajícího podnikání. Avšak, v souvislosti s přehlcností stávající pobočky na Kladensku, se společnost rozhodla hledat nové možnosti ve strategických lokalitách.

Celkově lze shrnout, že expanze do nových lokalit nabízí společnosti XY příležitost k dalšímu růstu a posílení své pozice na trhu. Důkladná analýza a strategické plánování jsou klíčové pro úspěch této expanze.

Výsledkem analýzy a strategického plánování jsou rovněž konkrétní doporučení pro firmu XY. Na základě zhodnocení dat a situace na trhu se společnost může řídit několika klíčovými doporučeními pro úspěšnou expanzi do nových lokalit.

Literatura

Primární zdroje

- ADÁMEK, P. a MEIXNEROVÁ L. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 9788027133567.
- ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. Vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BÁRTA, L., *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 2019. ISBN 978-80-265-0853-3.
- BRŮHOVÁ FOLTÝNOVÁ, H. *Hodnocení plánů a projektů mobility: průvodce pro správnou evaluaci opatření a strategií udržitelné městské mobility*. Praha: Grada, 2022. ISBN 9788027132447.
- CALICCHIO, S. *SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH. Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání*. Praha: StefanO Calicchio, 2021. ISBN 9791220842044.
- ČERVENÝ, K. *Nápady pro život a byznys: Paretovo pravidlo 80/20 v praxi: malé příčiny, velké následky*. Praha: Grada, 2022. ISBN 9788027136971.
- DOLEŽAL, J. *Projektový management. 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 9788027136193.
- DVOŘÁK, D. a MAREČEK M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- FOTR, J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a HÁJEK S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. a KOSTROŇ L. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANÍČEK, P. a MAREK J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024741277.
- KARLÍČEK, M. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615681.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ M. a VAVŘINA J. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 9788027120345.
- MCKEEVER, M. P. *How to Write a Business Plan. Fourteenth Edition*. USA: NOLO, 2018. ISBN 978-14-133-2545-4.
- PORTER, M. E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80- 85605-12 0.
- PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SARSBY, A. *SWOT Analysis.* USA: Spectaris, 2016. ISBN 9780993250422.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 9788027122530.

SVOBODOVÁ, I. a ANDERA M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 2. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 9788027135356.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ E. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti.* Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 9788027106899.

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA M. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Monografie

EUR-Lex - 32012R0459 - EN - EUR-Lex. eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2023-02-21]. [Dostupné online](#). (anglicky)

Odborné knihy a časopisy

ČERMÁK, M. a RYBKA M. *Alza: příběh firmy, která si do toho nenechala mluvit.* V Brně: BizBooks, 2022. ISBN 9788011023966.

Internetové zdroje

Asociace prodejců použitých automobilů-autobazarů [online]. Praha: APPAA, 2023 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <http://www.appaa.cz>

Autonapůl [online]. Brno: Autonapul, 2023 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.autonapul.cz>

CB Auto [online]. Tábor: CB Auto, 2023 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.cb-auto.cz>

Cebia.cz [online]. Praha: Cebia, spol. s r.o., 2022 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/novinky/tiskove-zpravy/informace-statistiky-a-zajimavosti-z-oblasti-prodeje-ojetych-vozidel>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tab. Hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

DIGITAL 2022: CZECHIA [online]. USA: Kepios, 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>

Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2023-02-03-skoda-auto->

Historie hybridních aut [online]. Praha: Impression Media, 2023 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.hybrid.cz/historie-hybridnich-aut-1-dil/>

Informace o mezinárodní síti autocenter AAA AUTO [online]. Praha: AURES Holdings, 2023 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.aaaauto.cz/informace-o-aaa-auto>

Kladenský deník [online]. Kladno: Kamelot, 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.kamelot.cz/uvod>

Kladenský deník [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://kladensky.denik.cz>

Mapy Google [online]. USA: Google, 2023 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

MĚŘENÍ SLEDOVANOSTI TV [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2022 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz>

Montované haly [online]. Praha: HAK PROFI, 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.prumyslovehaly.cz/reference?typ=autosalon>

nadale-drzi-tretinu-ceskeho-trhu-loni-na-nem-zaregistrovala-62-905-novych-osobnich-automobilu

Novinky a tiskové zprávy [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2023 [cit. 2023-02-21].

O nás [online]. Olbramovice: Autocentrum DAVO CAR, 2023 [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://www.davocar.cz/autobazar-davo-car>

O nás [online]. Praha: Auto ESA a.s, 2023 [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://www.autoesa.cz/o-nas>

Profil společnosti [online]. Praha: MAMA CAR, 2023 [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://www.mamacar.cz/profil-spolecnosti>

Štěpánek auto - O nás [online]. Kladno: ŠtěpánekAuto, 2023 [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.stepanekauto.cz/clanek/charakteristika>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2.2.2023, Veřejný rejstřík a Sbíрка listin [online]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

Zelená dohoda pro Evropu [online]. Brusel: Evropská rada Evropské unie, 2022 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/>

Přílohy

Příloha 1 Zadání dotazníku

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena;
 - b) Muž;
 - c) Nechci uvádět.
- 2) Jste obyvatelem Kladna či přilehlého okolí?
 - a) Ano;
 - b) Ne.
- 3) Pokud jste v otázce č.3 odpověděli “ne”, z jaké části ČR pocházíte?
 - a) Hlavní město Praha;
 - b) Středočeský kraj;
 - c) Jihočeský kraj;
 - d) Plzeňský kraj;
 - e) Karlovarský kraj;
 - f) Ústecký kraj;
 - g) Liberecký kraj;
 - h) Královéhradecký kraj;
 - i) Pardubický kraj;
 - j) Kraj Vysočina;
 - k) Jihomoravský kraj;
 - l) Zlínský kraj;
 - m) Olomoucký kraj;
 - n) Moravskoslezský kraj.
- 4) Proč jste se rozhodli ke koupi ojetého vozu?
 - a) Cena
 - b) Dostupnost vozu ihned (nečekáte na výrobu nového vozu)
 - c) Typ vozu (např. Veterán/vozidlo co už se nevyrobí)
 - d) Jiné, prosím uveďte.....
- 5) Proč jste si ke koupi ojetého vozu vybrali právě naši společnost?
 - a) Cena
 - b) Výběr vozů
 - c) Dostupnost (autobazar mám nejbliže)
 - d) Možnosti financování
 - e) Přístup zaměstnanců
 - f) Jiné, prosím uveďte
- 6) Pokud nejste z Kladna a okolí, uvítali byste naši pobočku blíže Vašemu bydlišti?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Bydlím v blízkosti současné pobočky
 - d)
- 7) Jakou konkurenční společností byste navštívili, pokud byste si nevybrali naši?
 - a) Autorizovaní prodejci nových vozidel
 - b) AAAAuto
 - c) Louda Auto
 - d) DAVO CAR

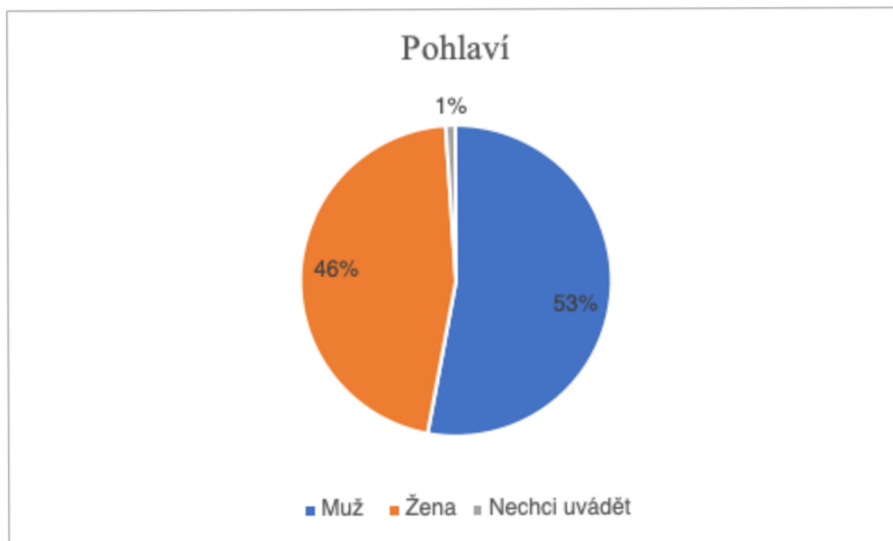
- e) Auto Esa
 - f) Jiné, prosím uveďte
- 8) O jakém typu pohonu vozidla jste při nákupu vozidla uvažovali.
- a) Benzin
 - b) Diesel
 - c) LPG, CNG
 - d) Hybrid
 - e) Plně elektrický
- 9) Jaký rozpočet máte na dnes nakupované auto?
- a) 0-20 000 Kč
 - b) 20 001-50 000 Kč
 - c) 50 001-100 000 Kč
 - d) 100 001-500 000 Kč
 - e) 500 000 Kč a více
- 10) Jaký máte názor na alternativní pohony vozidel?
- a) Jsem určitě pro
 - b) Nevím
 - c) Jsem určitě proti
- 11) Pokud jste v otázce 10 uvedli, že jste proti, vyberte proč.
- a) Cena
 - b) síť nabíječek, čerpacích stanic (LPG, CNG, vodík)
 - c) Nic se nevyrovná spalovacímu motoru
 - d) Jiné
- 12) Jak vnímáte nařízení EU o ekologickém poplatku pro auta starší 10 let?
- a) Negativně
 - b) Spíše negativně
 - c) Je mi to jedno
 - d) Spíše pozitivně
 - e) Pozitivně
- 13) Představte si situaci, kdy zjistíte, že auto, které jste koupily je bourané, jak se zachováte?
- a)
- 14) Představte si situaci, že auto, které koupíte má stočené kilometry, jak se zachováte?
- a)
- 15) Jak by podle Vás měla být řešen ekologický dopad spalovacích motorů na životní prostředí?
- a)
- 16) Kde hledáte informace o potenciálním nakoupeném vozu?
- a) Stránky autobazarů
 - b) Portály pro prodej aut (sauto.cz, autonoto.cz apod.)
 - c) Fyzicky navštívím autobazar
- 17) Koupily jste dnes vůz, který jste si představovali?
- a) Ano
 - b) Ne, uveďte proč
- 18) Jak hodnotíte přístup prodejců?
- a) Negativně
 - b) Spíše negativně
 - c) Nevím

- d) Spíše pozitivně
 - e) Pozitivně
- 19) Nastal při dnešním nákupu vozidla nějaký problém?
- a) Bez problému
 - b) Doba čekání
 - c) Chování zaměstnance
 - d) Jiné, prosím uveďte
- 20) Doporučily byste naši společnost ve svém okolí?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

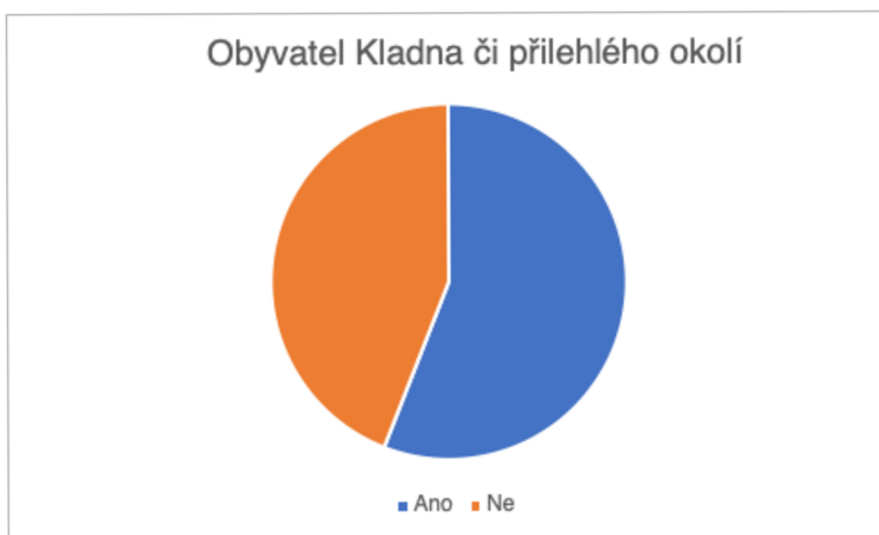
Zdroj: Vlastní

Příloha 2 Výsledky dotazníku

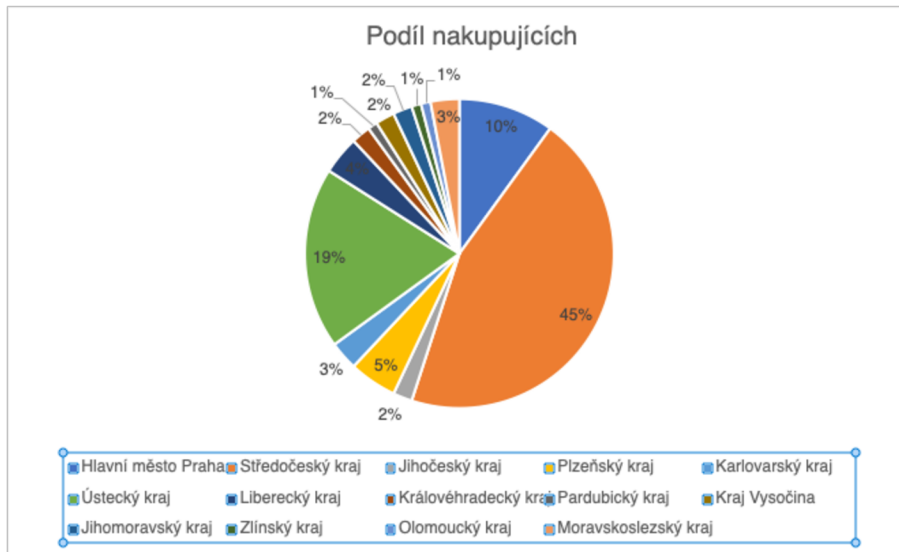
Otázka 1



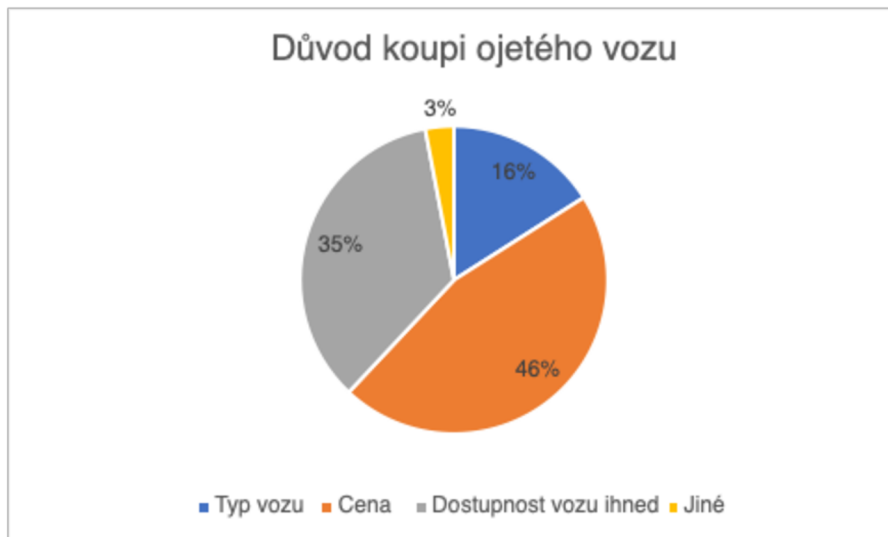
Otázka 2



Otázka 3



Otázka 4



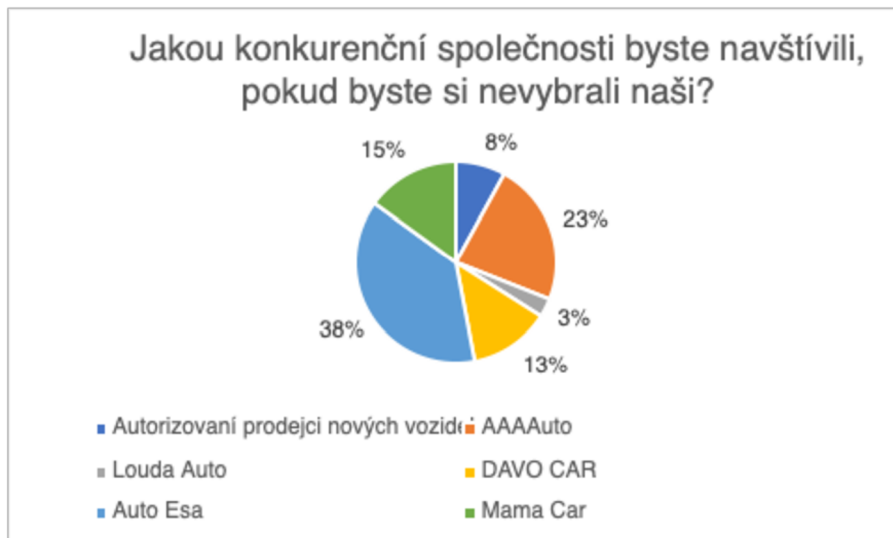
Otázka 5



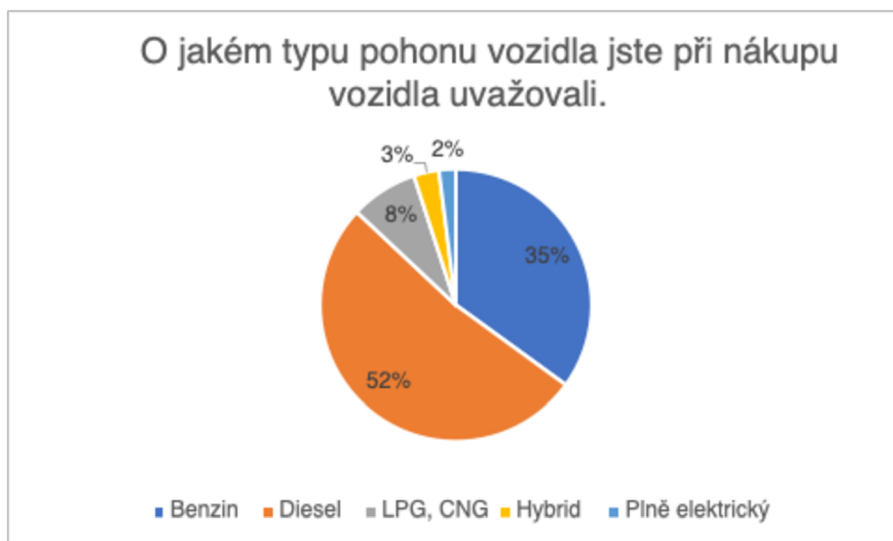
Otázka 6



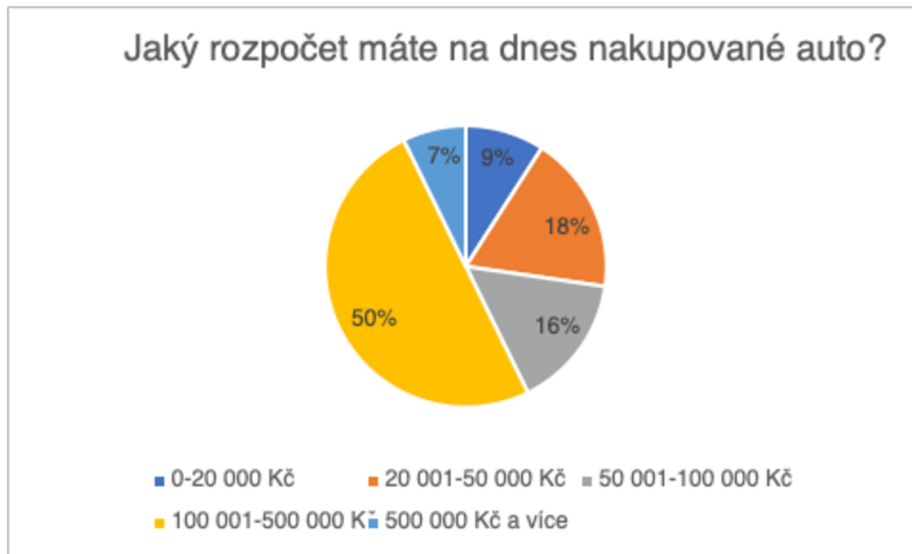
Otázka 7



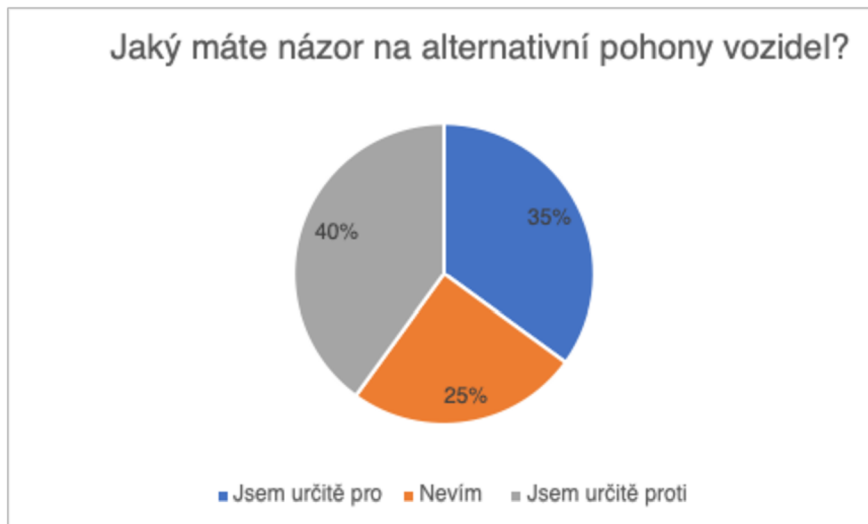
Otázka 8



Otázka 9



Otázka 10



Otázka 11



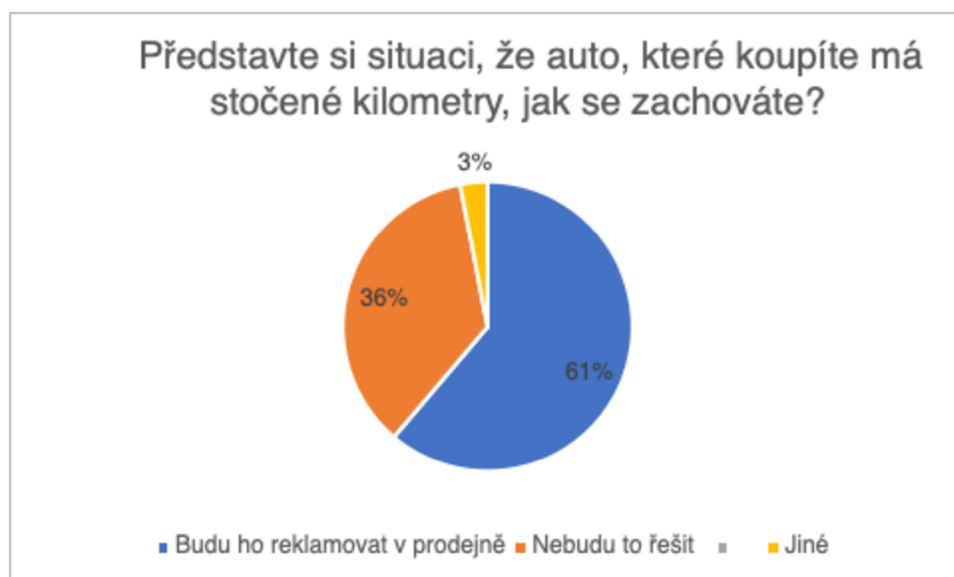
Otázka 12



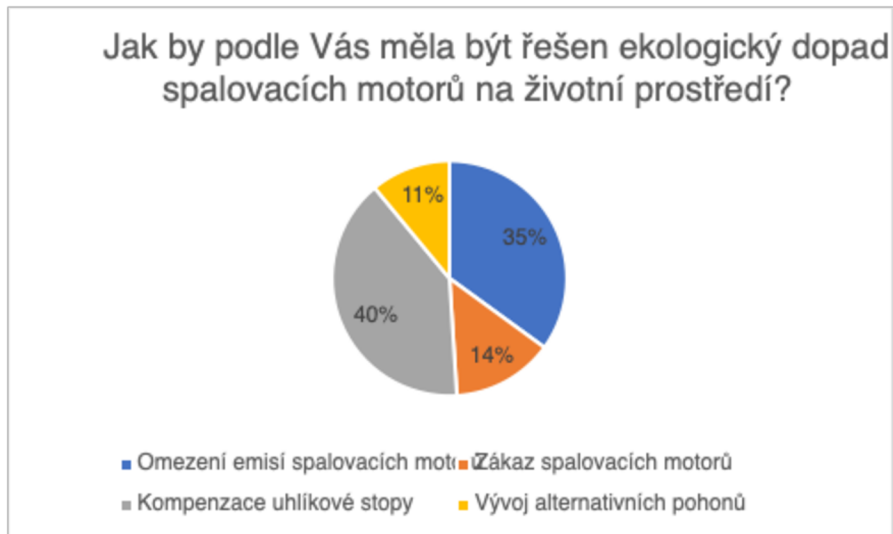
Otázka 13



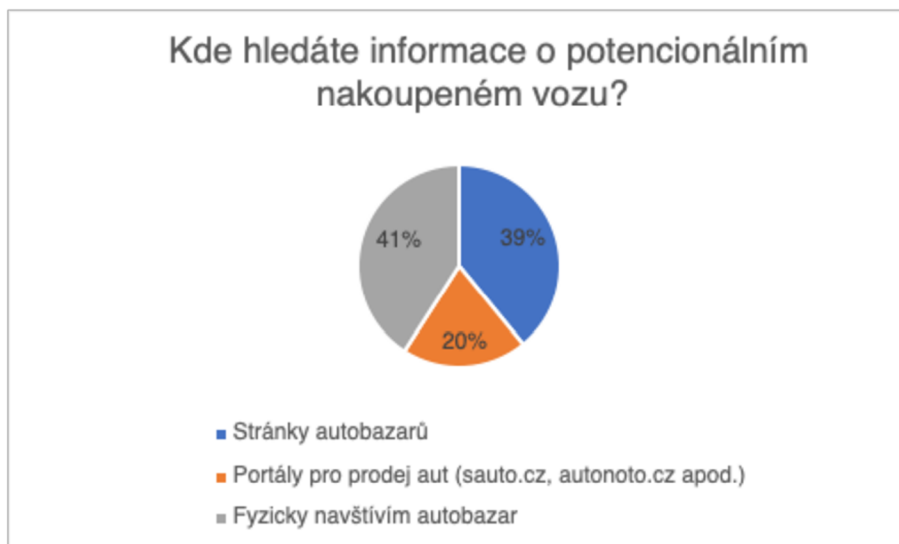
Otázka 14



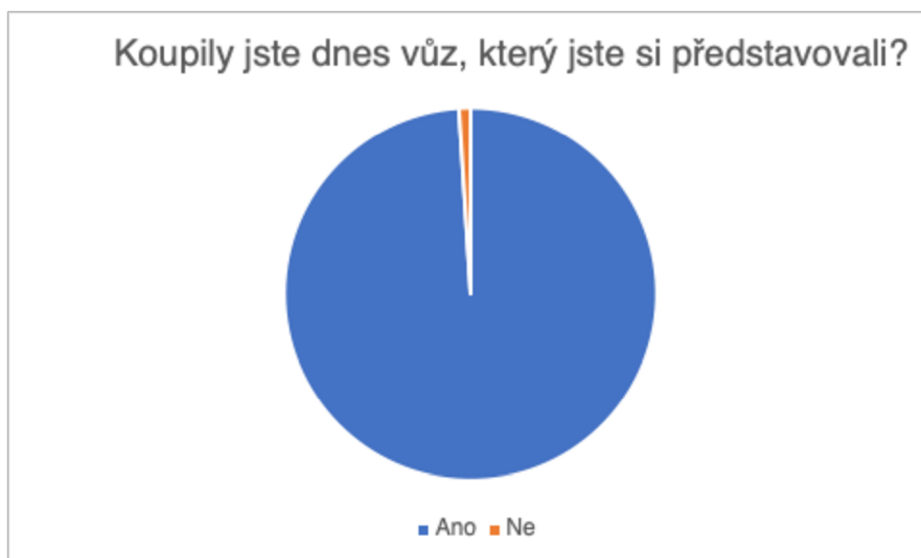
Otázka 15



Otázka 16



Otázka 17



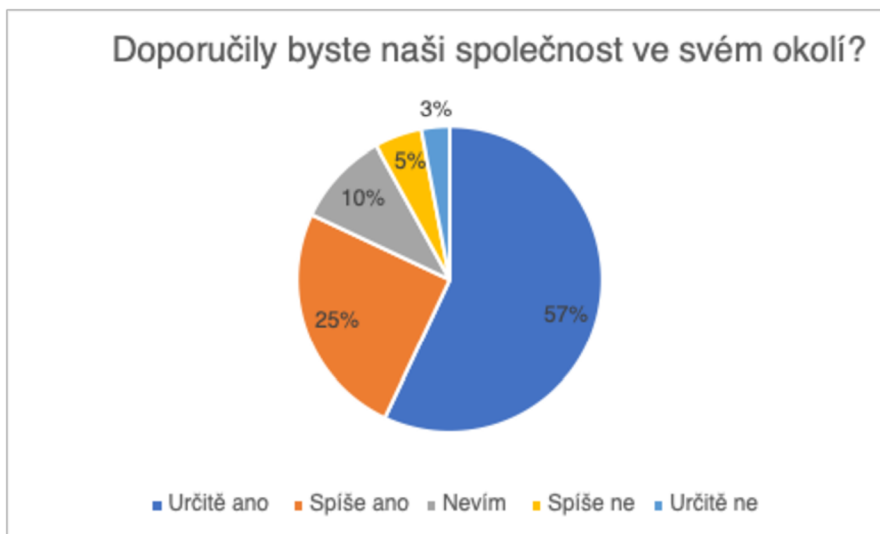
Otázka 18



Otázka 19



Otázka 20



Zdroj: Vlastní

Příloha 3 Multikriteriální analýza

Alternativa	Ústecký kraj	Moravskoslezský kraj	Brno	Váha
Umístění Bazaru	Frekventovaná silnice	Frydek místek	Brno-dolní heršpice	2
Cena pozemku	3 800 000,00 Kč	9 500 000,00 Kč	12 500 000,00 Kč	
Cena stavby	7 780 000,00 Kč	7 780 000,00 Kč	7 780 000,00 Kč	
Celková cena	11 580 000,00 Kč	17 280 000,00 Kč	20 280 000,00 Kč	3
Velikost trhu (okres)	131 084	213 474	377 413	2
Dopravní dostupnost	výborná	dobrá	výborná	1
Zájem o pobočku	velký	malý	střední	1
Dostupnost zaměstnanců	velká (nezaměstnanost 5,5 %)	velká (5,12 %)	střední (3,87 %)	2
Síla konkurence	malá	střední	velká	2

Alternativa	Ústecký kraj	Moravskoslezský kraj	Brno	Váha
Umístění Bazaru	2	3	1	2
Celková cena	1	2	3	3
Velikost trhu (okres)	3	2	1	2
Dopravní dostupnost	1	2	1	1
Zájem o pobočku	1	2	3	1
Dostupnost zaměstnanců	1	1	2	2
Síla konkurence	1	2	3	2
Součet	19	26	27	

Zdroj: Vlastní

Příloha 4 Odhad nákladů na provoz

Odhadované měsíční a roční náklady						
Náklady	Rok 1		Rok 2		Rok 3	
	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok
Platy	385 000,00 Kč	4 620 000,00 Kč	404 250,00 Kč	4 851 000,00 Kč	424 462,00 Kč	5 093 544,00 Kč
Energie	30 000,00 Kč	360 000,00 Kč	32 000,00 Kč	384 000,00 Kč	36 000,00 Kč	432 000,00 Kč
Propagace	2 000,00 Kč	24 000,00 Kč	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč	2 000,00 Kč	24 000,00 Kč
Logistika	5 000,00 Kč	60 000,00 Kč	800,00 Kč	9 600,00 Kč	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Celkem	422 000,00 Kč	5 064 000,00 Kč	438 550,00 Kč	5 262 600,00 Kč	463 462,00 Kč	5 561 544,00 Kč

Zdroj: Vlastní

Příloha 5 Ceník inzerce Kladenský deník

Den vydání/Velikost inzerce	1/1 strany 6 sl. x 435 mm	1/2 strany 6 sl. x 202 mm	1/4 strany 3 sl. x 202 mm	1/8 strany 3 sl. x 100 mm	2 sl. x 100 mm	2 sl. x 50 mm
Všední	65 250	30 300	15 150	7 500	5 000	2 500
Pátek	91 350	42 420	21 210	10 500	7 000	3 500

Zdroj: Vlastní/denik.cz (2023)

Příloha 6 Ceny inzerce Kamelot

Umístění	Titulní strana	První strana vnitřní	Celá vnitřní strana	Půlka strany vnitřní
Cena	20 000	10 000	4 000	2 800
Cena při uzavření smlouvy*			3 500	2 200

Zdroj: Vlastní/kamelot.cz

*uzavření smlouvy znamená, že zákazník bude inzerovat alespoň 6x za rok

Seznam použitých zkratk

SWOT analýza - Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

STEP analýza - analýza globálního prostředí

FN - fixní náklady

p –cena

b - variabilní náklady

Q – bod zvratu

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROS - rentabilita tržeb

PP – doba návratnosti

IN – hodnota zainvestovaných peněz

CF – cashflow/peněžní tok

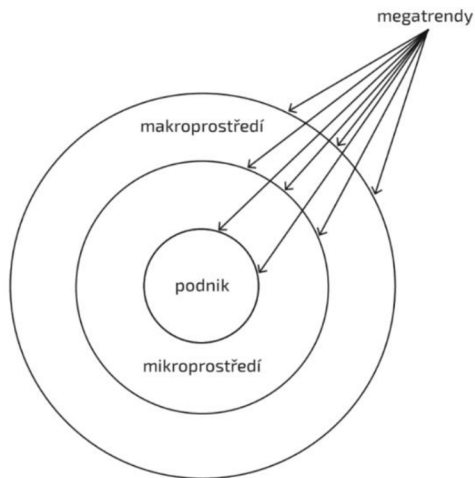
PPC – pay per click reklama

LC – model Lean Canvas

BLC – Business model Lean Canvas

Seznam použitých objektů

Obrázek 1 Okolí podniku



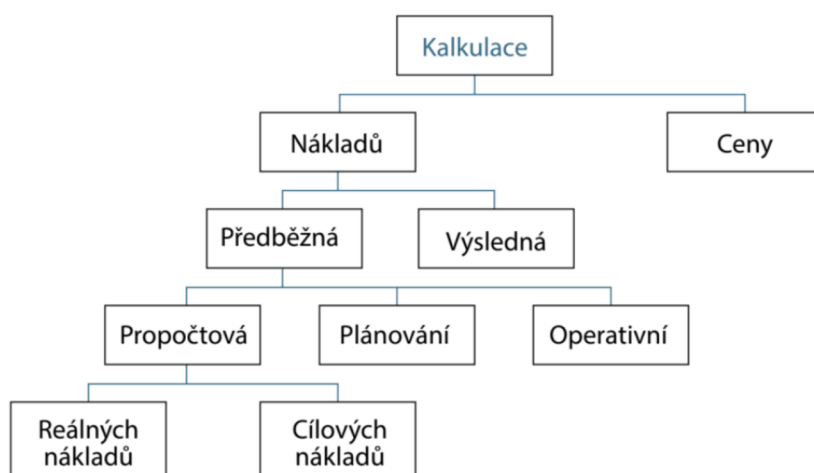
Zdroj: Šafrová, 2019

Obrázek 2 Lean Canvas

Lean Canvas		Design pro:	Designer:	Datum:	Verze:
Problém Uveďte své TOP 1 - 3 problémy.	Řešení Navrhněte možné řešení pro každý problém.	Jedinečná hodnotová nabídka Jednoduchá a jasně sdělená, čím se odlišujete od konkurence a proč by vám zákazníci měli věnovat pozornost.	Neférová výhoda Něco, co konkurenti nemohou snadno koupit nebo odepřít.	Zákaznické segmenty Uveďte své cílové zákazníky a uživatelé.	
	Klíčové metriky Uveďte klíčové metriky, které vám řeknou, jak si váš byznys vede.		Kanály Uveďte vaše cesty k zákazníkům.	Včasní adoptéři (early adopters) Uveďte charakteristiku svých ideálních zákazníků.	
Struktura nákladů Uveďte fixní a variabilní náklady.		Zdroje příjmů Uveďte předpokládané zdroje příjmů.			

Zdroj: Šafrová, 2019

Obrázek 3 Typy kalkulací



Zdroj: Král (2018, s. 213)

Tabulka 1 Kriteriační matice

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium y
Varianta 1	A_{11}	A_{12}	A_{1y}
Varianta 2	A_{21}	A_{22}	A_{2y}
....
Varianta x	A_{x1}	A_{x2}	A_{xy}

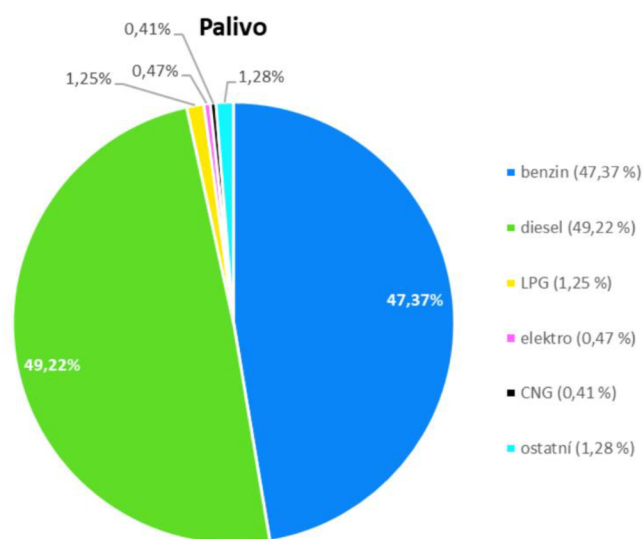
Zdroj: Vlastní / Brůhová (2022, s.202)

Tabulka 2 Hlavní Makroekonomické ukazatele

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP %, r/r, reálně	1,8	-0,8	0,0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,6
Služby - tržby, , %, r/r, reálně	-1,9	-0,4	-0,2	1,0	2,8	1,1	3,9	3,2	1,2	-11,7	7,6

Zdroj: ČSU 2023, vlastní

Graf 1 Podíl pohonů ojetých vozidel



Zdroj: cebia.cz, 2022

Tabulka 3 Údaje konkurentů

	Čistý obrat za účetní období (Kč)	Tržby prodeje zboží (Kč)	Základní kapitál (Kč)	Rok vzniku	Údaj z roku
AAAUTO	0	0	100 000	1992	2022
AutoESA	4 423 326	4 000 866	1 000 000	1997	2021
MAMA Car	265 780	10 501	2 000 000	2004	2017
DAVO Car	854 798	712 443	200 000	2007	2021
Firma XY	105 906	102 226	10 010 000	2017	2021

Zdroj: Obchodní rejstřík (or.justice.cz,2023)

Obrázek 4 Porovnání vozů

VOLKSWAGEN - Golf Variant 1,5 TSi DSG ČR rv. 2021

Cena: 688 000 Kč (Možnost odpočtu DPH)

Cena bez DPH: 568 595 Kč

Druh	Osobní vůz	Poznámka
Barva	Žlutá	Výbava
Země původu	ČR	
Tachometr	12.377 km	sateltní navigace, parkovací kamera, venkovní teploter, palubní počítač, deaktivace airbagu spolujezdců, nastavitelný volant, multifunkční volant, vyhřívaný volant, posilovač řízení, aut. klimatizace, el. seřiditelná sedadla, vyhřívaná sedadla, dělená zadní sedadla, Isofix, autorádío, USB, bezdrátová nabíječka mobilních telefonů, imobilizér, startování tlačítkem, bezklíčové startování, bezklíčové odemknutí, lita kola, el. okna, senzor stíračů, el. zrcátka, el. sklopná zrcátka, vyhřívaná zrcátka, centrální dálkový, el. víko zavazadlového prostoru, mřhový, denní svícení, tempomat, aut. převodovka, ABS, protiprolukový systém kol (ASR), stabilizace podvozku (ESP), senzor tlaku v pneumatikách, hlídání jízdního pruhu, fix airbag
Objem	1,5 TSi DSG ČR	
Palivo	benzín	
STK	02/2025	
Karoserie	kombi	
Výkon	96kW	
Rok	2021	
Počet míst	5	

Volkswagen Golf Variant 1.5 eTSI DSG 110 kW mHEV

956 900 Kč
790 826 Kč bez DPH

Najeto :-	K odběru:	České Budějovice
Motorizace:	1.5 eTSI DSG 110 kW mHEV	Stupeň výbavy:
Objem:	1.498 ccm	Style
Výkon:	110 kW	Barva:
Palivo:	Benzín	Karoserie:
Kombinovaná spotřeba:	4,8 l/100 km	Interiér:
Převodovka:	Sedmistupňová automatická	

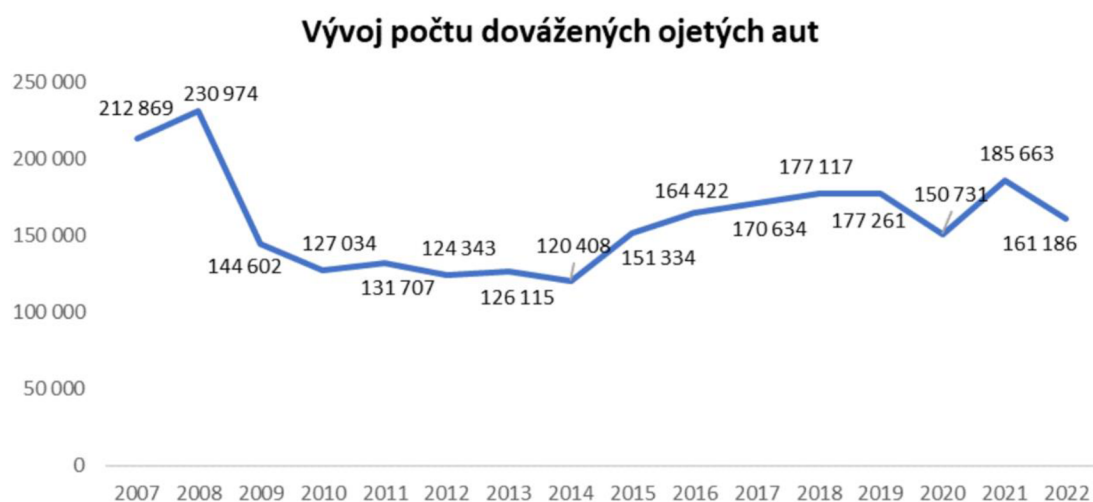
Zdroj: cb-auto.cz/stepanekauto.cz (2022)

Tabulka 4 Údaje z výsledovek

Rok	Čistý obrat za účetní období	Tržby z prodeje zboží	Provozní výsledek hospodaření
2021	105 906	102 226	6 769
2020	85 097	82 593	3 157
2019	75 776	72 898	3 353
2018	23 894	22 919	840

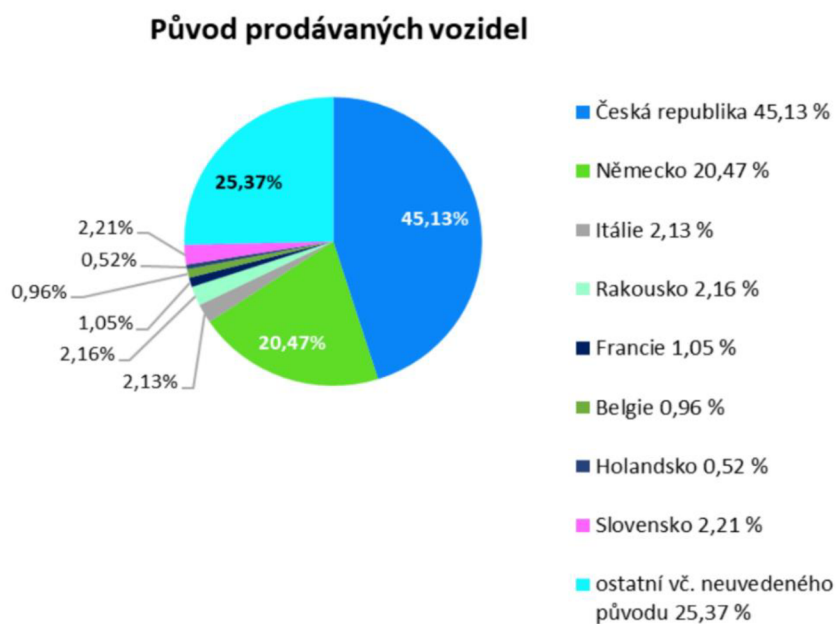
Zdroj: www.or.justice.cz (2022)

Graf 2 Vývoj počtu dovezených aut v letech 2007 až 2022



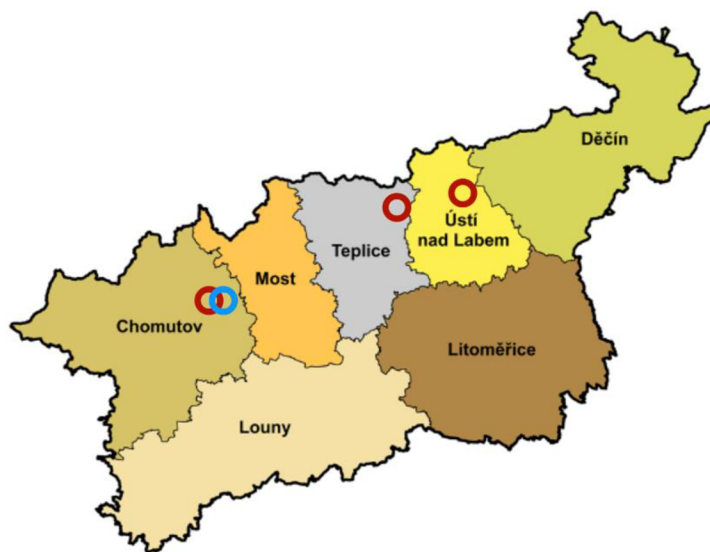
Zdroj: cebia.cz, 2023

Graf 3 Původ prodávaných vozidel



Zdroj: Cebia.cz, 2023

Obrázek 5 Konkurence v Ústeckém kraji



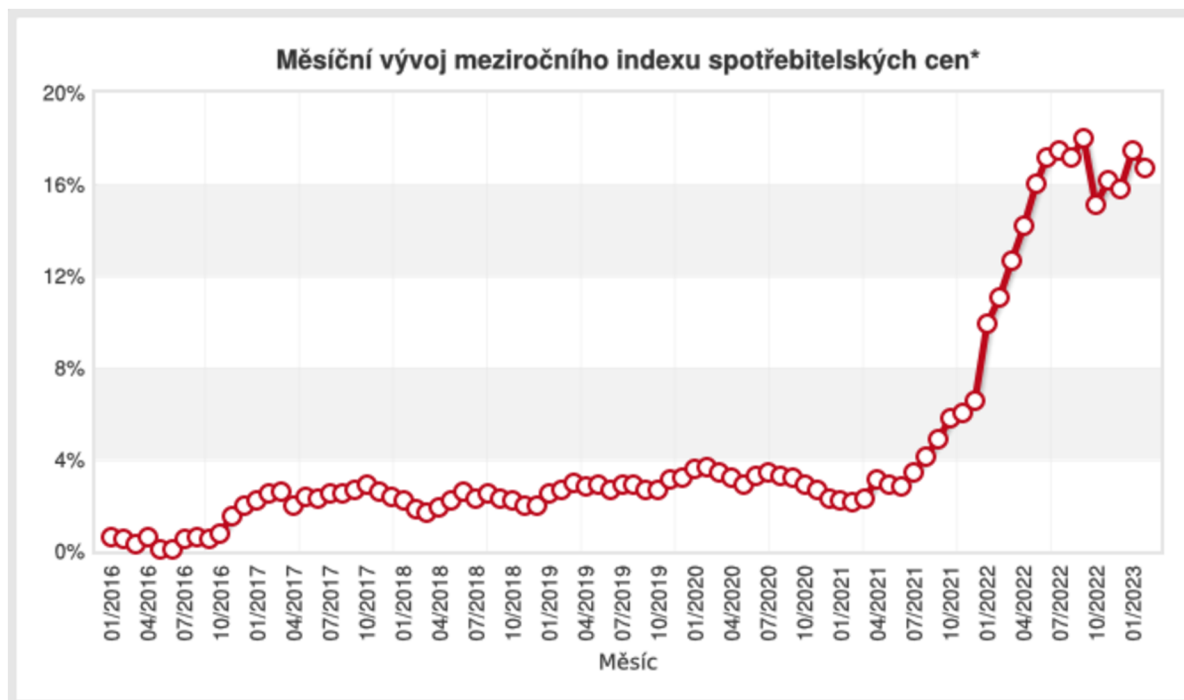
Zdroj: Vlastní, czso.cz (2023)

Obrázek 6 LC pro firmu XY

Problém <ul style="list-style-type: none"> Nedostatek ojetých vozů v důsledku snížení výroby nových vozů Důvěra zákazníků při nákupu ojetého vozu Omezená nabídka ojetých vozů v odpovídajícím stavu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> Kontrola kvality vozidel při nákupu a výkupu Marketing a PR k přilákání zákazníků Nákup vozidel v sousedních zemích (Německo, Slovensko apod.) 	Unikátní hodnota <ul style="list-style-type: none"> Široký výběr ojetých vozů různých značek a modelů Odborně vyškolený personál, který nabízí služby v oblasti prodeje, poradenství, financování a pojištění 	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none"> Férové ceny Transparentní informace o stavu vozidla 	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none"> Zákazníci, kteří nechtějí nový vůz, ale ojetý a to z důvodu jeho nižší ceny Zákazníci preferující nákup vozidla v autobazaru oproti nákupu nepřímo od majitele
	Klíčové metriky <ul style="list-style-type: none"> Prodaná auta za měsíc/rok Hodnocení na online portálech (Google/Seznam) Výsledovka Stav Cashflow Meziroční růst 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Reklama v místních tiskovinách, Kamelot a Kladenský deník Partnerská dohoda s místní lakovnou pro opravu lakovaných dílů 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> Nákup ojetých vozů Provozní náklady (energie, platy, reklama) 		Struktura příjmů <ul style="list-style-type: none"> Prodej ojetých vozů Ostatní služby - financování, pojištění 		

Zdroj: Vlastní/Šafrová (2019)

Graf 4 Míra inflace



Zdroj: ČSU, 2023

Tabulka 5 Nezaměstnanost

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Míra zaměstnanosti	75,2	75	73,6	75,1	75**
Obecná míra nezaměstnanosti	2,2	2	3,3	2,4	2,4**

Zdroj: ČSU/Vlastní, 2023 (* 15 - 64letých v %, **odhad ČSU)

Tabulka 6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní ekonomický růst firmy Dlouhodobé působení na trhu Nízká cena vozů Strategická pozice současné pobočky Možnost operativního leasingu	Omezené možnosti expanze v současné pobočce Horší recenze oproti konkurenci Převážně starší klientela
Příležitosti	Hrozby
Expanze na novou pobočku Prodej alternativních pohonů Expanze do sousedních zemí	Inflace Zvýšení fixních nákladů Vstup nové konkurence Zpřísnění ekologické legislativy

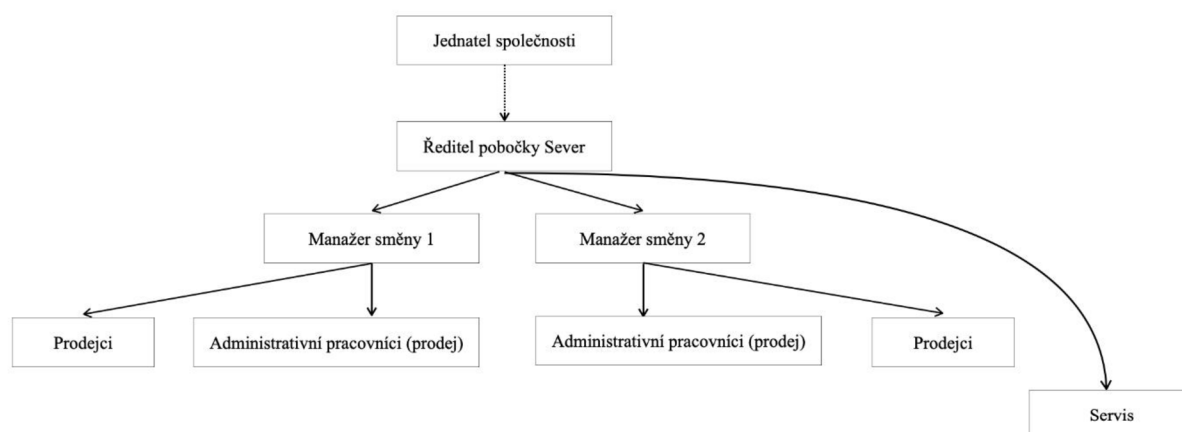
Zdroj: Vlastní/Calicchio, (2021)

Tabulka 7 Analýza rizik

Riziko	Váženost dopadu	Pravděpodobnost	Umístění
Pandemie (uzavření provozu)	5	3	1.
Zákaz prodeje spalovacích motorů	4	1	5.
Neplatící zákazníci	2	4	3.
Chudoba	3	2	4.
Výstavba obchvatu	2	5	2.

Zdroj: Vlastní/ Svobodová et al. (2017, s. 72)

Obrázek 7 Struktura Pobočky



Zdroj: Vlastní

Tabulka 8 Odhad nákladů na rozšíření portfolia

Typ výdaje		Odhadovaná roční suma
Zaměstnanci	Ředitel pobočky	540 000 Kč
	Manažer směny	(2x) 480 000
	Prodejce	(4x) 360 000
	Administrativní pracovník	(4x) 420 000
Náklady na výstavbu	Pozemek	3 800 000 Kč
	Hala + pozemní úpravy	7 780 000 Kč
Reklama		350 000 Kč
Logistika		300 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Hospodářský výsledek

Rok 1			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	5 076 000,00 Kč	5 640 000,00 Kč	6 204 000,00 Kč
Roční výnosy	7 300 000,00 Kč	27 375 000,00 Kč	58 400 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 224 000,00 Kč	21 735 000,00 Kč	52 196 000,00 Kč
Rok 2			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	5 583 600,00 Kč	6 204 000,00 Kč	6 824 400,00 Kč
Roční výnosy	8 030 000,00 Kč	30 112 500,00 Kč	64 240 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 446 400,00 Kč	23 808 500,00 Kč	57 415 600,00 Kč
Rok 3			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční náklady	6 141 960,00 Kč	6 824 400,00 Kč	7 506 840,00 Kč
Roční výnosy	8 833 000,00 Kč	33 123 750,00 Kč	70 664 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	2 691 040,00 Kč	26 299 350,00 Kč	63 137 160,00 Kč

Zdroj: Vlastní/data firmy XY

Tabulka 10 Sumarizace doporučení

Doporučení	Poznámka
Expanze portfolia	Firmě v současné době nestačí prostory. Firma by expanzí mohla dosáhnout meziročního růstu až o 20 % více než v současné době. (viz. Finanční plán)
Marketing	Firma v současné době málo propaguje svou pobočku, najmutí marketingového specialisty by mohlo zvýšit dosah až o 25 % (viz. Marketingový plán)
Školení zaměstnanců	Školení zaměstnanců umožní lepší komunikaci se zákazníky a lepší vystupování
Zvětšení nabídky	Firma by měla rozšířit portfolio nabízených vozů tak, aby vyhověla požadavkům ze strany většiny zákazníků.

Zdroj: Vlastní

Seznam vzorců

Bodu zvratu (Srpková,2020, s. 163):

$$\text{Bod zvratu} = \frac{FN}{(p - v)}$$

kde:

FN jsou fixní náklady

p je cena za kus

v je variabilní náklady za kus

PP (Srpková,2020, s. 165):

$$PP = \frac{IN}{CF}$$

Kde:

PP je doba návratu investice

IN je výše zainvestované částky

CF je roční cashflow

ROE(Srpková,2020, s.170):

$$ROE = \frac{NI}{ATE}$$

Kde:

ROE je rentabilita vlastního kapitálu

NI je čistý příjem

ATE je vlastní kapitál

ROS(Srpková, 2020, s. 170):

$$ROS = \frac{OP}{NS}$$

Kde:

ROS je rentabilita tržeb

OP je čistý zisk

NS jsou tržby

VZOROVÁ



Rozšíření portfolia autobazaru XY

Tereza Křížová, PEMMA 04

Řešená problematika

úvod

V posledních 2 letech roste poptávka z důvodu nedostatku nových vozů a vysokých cen. Nákup ojetého auta je vítanou alternativou nákupu vozu nového.

problém

Firma XY, působící přes 30 let, zaznamenala v posledním roce nedostatečnou kapacitu pobočky v Kladně.

přístup

Firma plánuje expanzi na základě podnikatelského plánu s využitím modelu Lean Canvas. Expanze má přinést nové zákazníky a ulevit stávající pobočce.

Postup řešení



Získávání a zpracování informací

Diplomová práce využila literární rešerši, analýzu současného stavu firmy, SWOT, PEST, MCA.

Stanovení cílů a sběr dat

Sledovalo se sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů s majitelem a analýzy tržních trendů.

Analýza a doporučení

Na základě informací byla provedena analýza okolí pro firmu XY. To vedlo k precizním doporučením pro rozšíření portfolia a dosažení strategických cílů firmy.

Výsledky práce



Cílem práce bylo dát doporučení pro expanzi firmy.

1. Finanční Výsledky:

- Optimistická, pesimistická a realistická varianta. Zisk až o 10 % více.
- Investice x doba návratnosti.

2. Plánovaná Expanze do Severních Čech:

- Nápor zákazníků a nedostatek prostoru v současné pobočce.
- Plán na novou pobočku v oblasti mezi Ústím nad Labem a Děčínem.

3. Finanční Plán a Investice:

- Investice do nové pobočky ve výši 16,850,000 Kč.
- Snížení fixních nákladů po dokončení stavby.
- Odhady hospodářského výsledku pro různé varianty.
- Návratnost investice při různých variantách.

4. Celkové Doporučení:

- Otevření nové pobočky a rozšíření portfolia je doporučeno.
- Doporučení pro nabízení širokého výběru ojetých aut.
- Prioritizace splácení závazků a udržování stabilního hospodářského růstu.

Výsledky práce – grafické znázornění

Doporučení	Poznámka
Expanze portfolia	Firmě v současné době nestačí prostory. Firma by expanzí mohla dosáhnout meziročního růstu až o 20 % více než v současné době. (viz. Finanční plán)
Marketing	Firma v současné době málo propaguje svou pobočku, najmutí marketingového specialisty by mohlo zvýšit dosah až o 25 % (viz. Marketingový plán)
Školení zaměstnanců	Školení zaměstnanců umožní lepší komunikaci se zákazníky a lepší vystupování
Zvětšení nabídky	Firma by měla rozšířit portfolio nabízených vozů tak, aby vyhověla požadavkům ze strany většiny zákazníků.

Zdroj: Vlastní/ Křížová(2024)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Firma bude profitovat z expanze portfolia do severních Čech



2. Zaměření na marketing přinese nové zákazníky



3. Z ekonomického hlediska znamená rozšíření portfolia ekonomický růst až o 20 %

Závěr



Práce přinesla doporučení pro rozšíření portfolia firmy XY.



Rozhodnutí o expanzi portfolia a výstavbě nové pobočky v oblasti mezi Ústím nad Labem a Děčínem. Toto opatření umožní firmě lépe zvládat nápor zákazníků, nabízet širší sortiment vozidel a zlepšit svou konkurenceschopnost.



Problematika byla posunuta díky tomu, že firma dosáhla kapacitního limitu v současné pobočce a nemá dostatek prostoru pro další expanzi, což může být klíčovým faktorem pro rozhodnutí o nové pobočce.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**