



Podnikatelský plán zřízení stanice technické kontroly

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Daniel Svoboda**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





Business plan for the establishment of technical inspection station

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Daniel Svoboda**

Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



Tento list nahradte
originálem zadání.

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce „Podnikatelský plán na zřízení STK“ se zabývá tvorbou podnikatelského plánu na zřízení stanice technické kontroly, jejíž součástí bude i měření emisí. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů Podnikatelský plán a Inovace. V následující části se autor diplomové práce věnuje samotnému podnikatelskému plánu, který je šitý na míru existující firmě Auto Anex. Nejdříve byl proveden průzkum trhu a vnitřního prostředí společnosti, popis podnikatelské příležitosti a stanovení předpokladů k úspěchu a rizik projektu. Cílem práce bylo sestavit realistický podnikatelský plán, který bude sloužit jako výchozí dokument pro rozhodnutí majitele společnosti o přistoupení k realizaci projektu či zamítnutí investice. V závěrečné fázi byl sestaven finanční plán a zhodnocení investice pro podporu onoho rozhodnutí.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, inovace, STK, podnikatelské prostředí, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, konkurence

Annotation

The thesis „business plan for the establishment of technical inspection station“ focuses on creating of a business plan for the technical car control station including the emissions measurements. The theoretical part deals with the explanation of the concepts of business plan and innovation. In the following part the author focuses just on the business plan itself, which is tailored to the existing company called Auto Anex. Initially, the company's market and internal environment survey is conducted, as well as the descriptions of the business opportunity and the assumptions about the successor risks of the project. The aim of the thesis was to draw up a realistic business plan, which will serve as the starting dokument for the decision-making of the company owner, who will decide to approve or rejem the investment. In the final part of the thesis, a financial plan and an assesment of the investment was made in order to support the drawn up decision.

Keywords:

Business plan, innovation, business environment, analys is of the internal and external environment, competition

Obsah

Úvod	10
1 Podnikatelský plán	11
1.1 Funkce podnikatelského plánu.....	11
1.2 Účel podnikatelského plánu.....	12
1.3 Požadavky na podnikatelský plán.....	13
1.4 Struktura podnikatelského plánu	14
1.4.1 Titulní strana.....	15
1.4.2 Obsah.....	15
1.4.3 Stručná anotace projektu	16
1.4.4 Charakteristika společnosti a jejích cílů	16
1.4.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	17
1.4.6 Analýza trhu	18
1.4.7 Marketingová a prodejní strategie	19
1.4.8 Personální zabezpečení.....	20
1.4.9 SWOT analýza a analýza rizik	21
1.4.10 Realizační plán projektu	23
1.4.11 Finanční plán	23
1.4.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu	23
1.4.13 Přílohy	26
2 Inovace	27
2.1 Typy inovací	27
2.2 Produktová inovace – její pojetí	28
2.3 Další vymezení inovací.....	29

2.4	Inovační proces	31
2.5	Inovace jako nástroj konkurenční výhody	34
3	Podnikatelský plán zřízení stanice technické kontroly	36
3.1	Stručná anotace projektu.....	36
3.2	Titulní list.....	38
3.3	Charakteristika společnosti	39
3.3.1	Základní údaje	39
3.3.2	Popis společnosti a jejího vývoje.....	40
3.3.3	Organizační struktura společnosti Auto Anex.....	42
3.4	Popis podnikatelské příležitosti	43
3.5	Analýza trhu.....	45
3.5.1	Analýza vnějšího prostředí podniku SLEPTE.....	45
3.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	51
3.6	Marketingový a prodejní plán.....	55
3.6.1	Produkt	55
3.6.2	Cena.....	58
3.6.3	Distribuce	60
3.6.4	Propagace.....	61
3.7	Personální zabezpečení	61
3.8	SWOT analýza a analýza rizik.....	63
3.8.1	SWOT analýza.....	63
3.8.2	Analýza rizik.....	68
3.9	Realizační plán projektu	72
3.9.1	Založení Auto Anex STK, s. r. o.	72

3.9.2	Žádost o oprávnění k provozování stanice technické kontroly	73
3.9.3	Stavební práce spojené s provozem STK a SME	73
3.9.4	Vybavení STK, SME a administrativních prostor.....	77
3.9.5	Žádost o expertízu a žádost o udělení osvědčení.....	77
3.9.6	Výběrové řízení	78
3.9.7	Zajištění reklamy	78
3.9.8	Zahájení provozu STK a SME	78
3.10	Finanční plán.....	78
3.10.1	Tržby.....	79
3.10.2	Výdaje.....	86
3.10.3	Cashflow	90
3.10.4	Zdroje krytí investice.....	91
3.11	Vyhodnocení podnikatelského plánu	91
	Závěr.....	93
	Seznam literatury.....	95
	Internetové zdroje.....	97
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam tabulek.....	100
	Seznam příloh.....	101

Úvod

V dnešním motorizovaném světě bývá zpravidla běžnou součástí každé rodiny automobil. Některé rodiny mnohdy vlastní i více než jedno vozidlo. Podle údajů Českého statistického úřadu, se v České republice nachází více než 5 mil. osobních automobilů. Bez ohledu na věk či způsobilost k řízení vozidel, z této statistiky vyplývá, že každý druhý občan v ČR používá k přepravě automobil. Všechna registrovaná motorová vozidla, nejen osobní automobily, musí ze zákona podstupovat pravidelné technické a emisní kontroly, aby svým případným špatným technickým stavem vozidla neohrožovala ostatní účastníky provozu nebo neznečišťovala životní prostředí více, než jaké povolují limity stanovené zákonem. Z tohoto důvodu se autor diplomové práce rozhodl vytvořit podnikatelský plán na zřízení stanice technické kontroly (dále také STK), jejíž součástí bude i stanice měření emisí (dále také SME). Zejména díky záruce pravidelných návštěv STK a relativně malému počtu STK působících na trhu, se jeví vybudování kontrolní stanice jako atraktivní podnikatelská příležitost.

Teoretickou základnou diplomové práce je problematika tvorby podnikatelského plánu v návaznosti na analýzu podnikatelského prostředí a vyhodnocení návratnosti realizace inovace. Téma podnikatelského prostředí je součástí analýzy vnějšího prostředí firmy a je dále rozpracováno v analytické části diplomové práce. Její součástí je rozbor trhu, na kterém se vybraná firma nachází, konkurence, cílové skupiny zákazníků, právně-legislativní aspekty podnikání apod. Vedle analýzy podnikatelského prostředí, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí či konkurence, jsou dalšími klíčovými oblastmi inovace a charakteristika provozu stanice technické kontroly.

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán zřízení stanice technické kontroly, který bude sloužit jako výchozí dokument majiteli firmy pro jeho potenciální uskutečnění. Dílčím cílem vedle analýzy stavu je vyhodnocení realizovatelnosti předkládaného inovačního projektu. Pro vyhodnocení inovačního projektu byly zvoleny ekonomické parametry doby návratnosti a výnosnost této investice pro podnik. Na jejich základě se může majitel společnosti rozhodnout, zda pro něj investice do inovačního projektu bude přínosná a bude ji chtít uskutečnit.

1 Podnikatelský plán

Každý podnikatel, který se rozhodne uskutečnit svou podnikatelskou myšlenku, by si měl nejdříve ověřit její reálnost a realizovatelnost, než vůbec zahájí samotný podnikatelský projekt. Nejlepším nástrojem je pro tyto účely sestavit podnikatelský plán. Důvodů k sestavení podnikatelského plánu existuje samozřejmě celá řada, ale jako nejdůležitější je považováno shrnutí celkového podnikatelského záměru, stanovení hlavních i dílčích cílů a kvantifikace jeho rizik a přínosů pro podnik. V momentě, kdy podnikatel svůj nápad promítne na papír, objeví se řada dalších aspektů, které jsou s podnikatelským plánem úzce spojeny, aniž by si je v prvotní fázi uvědomoval. Lépe si pak stanoví veškeré kroky, které je nezbytné učinit k úspěšné realizaci plánu a splnění všech vytyčených cílů (Srpková, 2011).

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy“ (Veber, 2012, s. 95).

Jelikož je podnikatelský plán jedním ze základních kamenů úspěšného podniku a stojí tak u zrodu podnikatelské myšlenky, je velice klíčové věnovat jeho přípravě významnou pozornost. Často rozhoduje o budoucí prosperitě firem, tudíž by tvorba tohoto plánu neměla být v žádném případě podceňována. Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostředí má dynamický charakter a neustále se tedy vyvíjí, je potřeba i na podnikatelský plán pohlížet jako na neustále se měnící dokument, který se musí uzpůsobovat svému okolí a během své realizace se upravuje tak, aby se vyrovnal se změnami vnitřního i vnějšího prostředí podniku (Fotr, 1995). Srpková (2011) dále dodává, že by podnikatelský plán měl jeho uživateli přinést odpovědi na tyto základní otázky: Jaký je současný stav podniku? Kam podnik směřuje? Jakým způsobem toho chce docílit?

1.1 Funkce podnikatelského plánu

Jak uvádí Wupperfeld (2003), podnikatelský plán je jedním ze základních dokumentů, které mají pro firmu řídicí charakter a má rozhodující význam pro budoucí úspěšnost či

neúspěšnost podniku na trhu. Podnikatelský plán umožňuje podnikateli např. (Wupperfeld, 2003):

- Utřídit si všechny myšlenky a nápady a stanovit si základní cíle, kterých má být dosaženo, což podnikateli pomůže stanovit si konkrétní kroky a nástroje potřebné k úspěšné realizaci plánované podnikatelské aktivity.
- Prokonzultovat své nápady s různými experty a odborníky a přivést tak svůj záměr k dokonalosti.
- Kvantifikovat potřebné lidské, materiální nebo finanční zdroje a určit způsoby jejich krytí.
- Průběžně srovnávat plánovaný stav se skutečným. Podnikatelský plán zde plní funkci kontrolního mechanismu, díky kterému lze sledovat průběh realizace podnikatelského plánu.

Podle Wupperfelda (2003) je tedy důležité, aby podnikatel uvažoval nad podnikatelským plánem jako nad svou výhodou a šancí vytvořit si jasnou, ucelenou a propracovanou představu o tom, čeho a jak chce firma dosáhnout, a ne jako nad „cárem papíru“, který při první příležitosti pouze založí do šuplíku.

1.2 Účel podnikatelského plánu

Fotr (2005) tvrdí, že podnikatelský plán slouží především ke dvěma druhům účelů, a to vnitřním a vnějším. Záleží na tom, pro koho je tento dokument určen a kdo ho bude využívat. Pokud podnik vytváří podnikatelský plán pouze pro vlastní potřebu, např. jako nástroj řízení a kontroly pro vrcholový management, jedná se o vnitřní účel. O vnější účel by se jednalo mj. v případě, že podnik není finančně soběstačný a jeho podnikatelský úmysl se neobejde bez pomoci cizího kapitálu. V takové situaci podnikatelský plán slouží jako tzv. „vizitka“ firmy, která má za úkol zaujmout a přesvědčit bankovní ústavy či jiné investory, aby finančně daný projekt podpořili (Wupperfeld, 2003).

Tím pádem je zřejmé, že forma a obsah podnikatelského plánu, se bude s ohledem na jeho účel nepatrně odlišovat. Má-li podnik zájem o získání cizího kapitálu, potřebného ke svým podnikatelským aktivitám, je důležité, aby sestavil přehledný a srozumitelný podnikatelský

plán, kterému budou bez obtíží rozumět potenciální investoři. Vzhledem k tomu, že banky jsou ze zásady velmi nedůvěřivé při poskytování podnikatelských úvěrů a pečlivě si prověřují bonitu klientů, je nutné připravit si velmi detailně zpracovaný podnikatelský plán, který má šanci zaujmout. Takový dokument jistě bude obsahovat spoustu příloh a podkladů, dokládajících nejenom finanční situaci podniku, ale také například realistické šance na úspěšnost podniku na trhu. Pokud je podnikatel finančně soběstačný a podnikatelský plán používá pouze ke kontrole vlastní činnosti, je jasné, že má tento dokument pravděpodobně menší rozsah a jeho tvorba je zaměřena na jiné části, než v předchozím případě, kdy má přimět investory k finanční podpoře podnikatelského plánu (Wupperfeld, 2003).

1.3 Požadavky na podnikatelský plán

V následující kapitole je vymezeno několik základních zásad a pravidel, která by měla být dodržena při zpracování podnikatelského plánu. Dle Fotra (2005) je nutné, aby zpracovaný plán splňoval jisté náležitosti, a to zejména:

- **Stručnost a přehlednost** – přílišná obsáhlost dokumentu může vést k chaotičnosti a obtížnému pochopení podnikatelského záměru. Je důležité, aby byl srozumitelný a reprezentoval navenek podstatu podnikatelské myšlenky tak, aby jí rozuměli např. bankéři nebo investoři. Měl by však přinést odpovědi na všechny důležité otázky a obsahovat všechny podstatné informace a skutečnosti, které podnikatelský plán zahrnuje.
- **Věrohodnost a realita** – jak již bylo řečeno, pokud chce podnik žádat o cizí kapitál, musí u poskytovatele finančních prostředků vzbudit zájem o budoucí spolupráci. Proto je důležité vyzdvihnout všechny výhody a přednosti svého plánu. Aby však podnikatelský plán působil důvěryhodně a realisticky, měl by kromě představení svých výhod, obsahovat také možná rizika a úskalí, která mohou nastat během samotné implementace projektu. Nadměrné vychvalování podnikatelského plánu bez jakékoliv sebekritiky by mohlo budit „podezřelý“ dojem.
- **Přínosy produktu či služby pro zákazníka** – investoři zpravidla u podnikatelských aktivit oceňují vhodný výběr tržní strategie. Pokud má takový

produkt nebo služba dobré předpoklady a potenciál k tomu, aby si ho jeho uživatelé oblíbili a byl tak úspěšný na trhu, zvyšuje to šance podnikatele na získání finanční podpory investorů.

- **Demonstrovat konkurenční výhody projektu** – znázornění konkurenčních výhod a představení nástrojů a způsobů, jak se dostat se svým nápadem před konkurenci je dále nedílnou součástí podnikatelského plánu a je důležité je uvést při propagaci svého podnikatelského plánu.
- **Zaměřit se na budoucí vývoj** – sledování trendů, studium budoucího vývoje trhu a stanovení jeho prognóz hraje také klíčovou roli při přesvědčení investora o finanční výpomoci. Kromě minulosti podniku, se totiž bude zajímat hlavně o to, jakým směrem se bude podnik ubírat v budoucnosti a jaké jsou cesty k dosažení jeho stanovených cílů.

Wupperfeld (2003) ve své publikaci vymezuje hlavní aspekty, kterým banky přikládají největší váhu při analýze podnikatelského plánu a rozhodování o udělení či zamítnutí úvěru. Kromě výše uváděných, banky věnují zvýšenou pozornost fungování managementu podniku nebo důkladné kontrole veškerých podkladů, které prokazují, že plánované cíle firmy jsou reálně dosažitelné.

1.4 Struktura podnikatelského plánu

Nelze obecně určit přesnou strukturu podnikatelského plánu, jelikož ta se odvíjí mj. od jejího účelu a důvodu sestavení. Struktura, a s ní i požadovaný rozsah, závisí na tom, komu je podnikatelský plán určen. Rozdílně bude tedy formálně i obsahově vypadat podnikatelský plán určený pro zaměstnance, bankovní ústavy nebo jiné investory. Je očividné, že každý z nich bude mít jiné požadavky a očekávání, které by měl tento dokument splňovat. Nicméně existují určité body, o kterých lze říci, že jsou elementární a měly by být nedílnou součástí skoro každého podnikatelského plánu (Srpková, 2011).

Jelikož se realizace podnikatelského plánu zřízení stanice technické kontroly neobejde bez využití cizího kapitálu, následující struktura obsahuje nejen základní prvky, které uvádí Srpová (2011), nýbrž je upravena a sestavena tak, aby sloužila právě pro tyto účely a vyhovovala jejím požadavkům. Skládá se z následujících částí:

- Titulní strana
- Obsah
- Stručná anotace projektu
- Charakteristika společnosti a jejích cílů
- Popis podnikatelské příležitosti
- Analýza trhu
- Marketingová a prodejní strategie
- Personální zabezpečení
- SWOT analýza a analýza rizik
- Realizační plán projektu
- Finanční plán
- Vyhodnocení podnikatelského plánu
- Přílohy

1.4.1 Titulní strana

Titulní strana, někdy též označována jako „titulní list“ (Srpová, 2011), je úvodní částí podnikatelského plánu, ve které jsou uvedeny nejzákladnější informace. Její funkce není zas tolik podstatná, zde je důležité zaměřit se na její formální stránku, protože má spíše reprezentativní charakter. Mezi informace, které by jistě neměly na titulní straně chybět, řadíme: název podniku, logo firmy, název podnikatelského plánu, kontaktní údaje, jméno autora, popř. celého organizačního týmu projektu nebo jeho nejdůležitějších členů, hlavní partneři projektu apod. Doporučuje se zde také uvádět upozornění na autorská práva dokumentu (Srpová, 2011).

1.4.2 Obsah

Obsah slouží jako technická pomůcka pro čtenáře, na kterou by se nemělo zapomínat. Každý, kdo přijde do styku s podnikatelským plánem a bude potřebovat vyhledat konkrétní

informaci, zajisté uvítá stručný a přehledný obsah, díky kterému se zrychlí a zjednoduší orientace v textu (Srpková, 2011).

1.4.3 Stručná anotace projektu

Jak poznamenává Wupperfeld (2003), shrnutí má sloužit jako stručná prezentace podnikatelského plánu. Příjemce tohoto dokumentu, ať už se jedná např. o bankovního úředníka nebo jiného investora, si ze všeho nejdříve přečte tento krátký výtah. Platí zde nepsané pravidlo, že četba shrnutí by neměla přesáhnout hranici deseti minut. Dále je dobré se vyvarovat popisování složitých technických záležitostí, ne každý investor musí být odborníkem v daném oboru podnikání. Smyslem shrnutí je vzbudit ve čtenáři pozornost a docílit toho, aby přesně porozuměl podnikatelské myšlence bez spousty dalších vysvětlujících otázek (Wupperfeld, 2003).

V této části podnikatelského plánu jsou obsaženy zejména následující body (Wupperfeld, 2003):

- **Podnikatelský záměr** – stručně a jasně popsaná podnikatelská myšlenka umožňuje čtenáři vytvořit si ucelenou představu o plánech podnikatele.
- **Předpoklady k úspěchu** – je důležité vyzdvihnout přednosti podnikatelského plánu a nastínit jeho konkurenční výhody. Cílem tohoto bodu je přesvědčit investory o tom, že je projekt jedinečný a poukázat v čem se liší od konkurence. Je dobré zde zmínit i přínosy pro zákazníka, jelikož právě on bývá bezesporu klíčem k úspěchu podniku.
- **Firemní cíle** – autor popisuje, jaká je jeho výchozí situace, kam se chce dostat a jak toho hodlá dosáhnout. Podstatné je stanovit si realistické cíle, které ubezpečí investora o reálné šanci jejich naplnění.
- **Potřeba kapitálu** – investor potřebuje znát přesnou výši kapitálu, o kterou podnikatel žádá a za jakým účelem s ním naloží.

1.4.4 Charakteristika společnosti a jejích cílů

V první řadě je třeba představit společnost a poskytnout o ní základní údaje jako např. název firmy, její sídlo, majitele, kontaktní údaje, předmět podnikání a trh, na kterém firma působí. Dále to mohou být informace, které se týkají právně-legislativních vztahů a

upravují vlastnictví podniku nebo právní formu podnikání. Důležité je také zmínit organizační schéma a uvést klíčové a vedoucí pracovníky podílející se podstatnou měrou na fungování společnosti (Wupperfeld, 2003).

Jak naznačuje Fotr (2005) tato kapitola se ale netýká pouze současné situace podniku, nýbrž zahrnuje i její minulost a budoucnost, v souladu s vytyčenými cíli a strategiemi jejich dosažení. Stanovené cíle by měly být reálné, motivující a měřitelné. Pokud cíl není měřitelný, je obtížná jeho kontrola a není jednoznačně zřejmé, zda byl splněn. Je zde také zachycena historie společnosti od samotného vzniku, včetně důvodů a okolností jejího založení. Podnikatel popisuje zásadní mezníky, které ovlivnily fungování firmy, ať už kladně či záporně. Dobré je zmínit i dosažené úspěchy a osvětlit vývoj finanční situace podniku v čase, včetně způsobu financování (Fotr, 2005).

1.4.5 Popis podnikatelské příležitosti

Autor zde čtenáři vysvětluje, co je klíčem k jeho úspěchu. Podnikatelskou příležitost může představovat celá řada věcí. Podnikatel například objeví „díru“ na trhu a bude se snažit uspokojit poptávku, které doposud žádný jiný konkurent nedokázal vyhovět. Nebo společnost přijde na trh s novým technickým pokrokem ve výrobě, který umožní firmě vyrábět daleko levněji své výrobky a může tak přilákat zákazníky na svou stranu pomocí ceny (Srpková, 2011).

Produkt nebo služba je na trhu úspěšný tehdy, přináší-li zákazníkovi větší užitek, než konkurenční. Dnes podniku nestačí pouze kopírovat konkurenty v odvětví, chce to mít plán, který umožní být firmě o krok napřed a získat tak konkurenční výhodu. Podnik musí jasně definovat odpovědi na základní dvě otázky: V čem je lepší, než ostatní výrobci nebo poskytovatelé služeb v oboru? Proč by měl zákazník využít právě těchto služeb a jaké výhody mu to přináší (Srpková, 2010)?

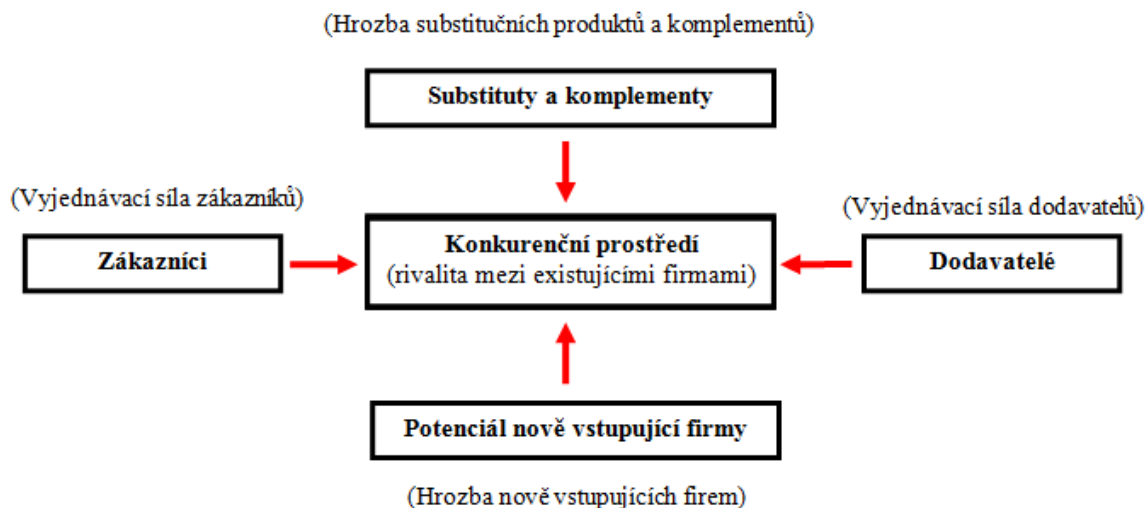
Srpková (2010) dále podotýká, že je důležité vytvořit zákazníkovi určité srovnání, popsat jaké má současné možnosti a zdůraznit, jaké možnosti nabízí využití produktů dané firmy. Zákazník musí jasně pochopit, proč je pro něj výhodné nenakupovat u konkurence, ale u dotyčného podniku.

1.4.6 Analýza trhu

Trh, na kterém se společnost pohybuje a snaží se zde uspět, je jedním z prvků, jenž tvoří nejužší okolí firmy. Je proto velmi významné, aby jeho analýze byla věnována skutečná pozornost. V tomto prostoru se kromě podniku vyskytují ještě další subjekty, které ovlivňují působení firmy na trhu. Mezi nejdůležitější patří zákazníci, konkurence, dodavatelé nebo veřejnost. Dokonalá znalost těchto subjektů je nesmírně klíčová pro stanovení marketingové a obchodní strategie (Kozel, 2006).

Fotr (2005) je názoru, že náplní analýzy trhu je získání informací o trhu, jejich následná analýza a konečné hodnocení. Informace můžeme získat buď již z existujících zdrojů (např. statistické ročenky), o takových zdrojích mluvíme jako o sekundárních nebo můžeme pracovat s daty primárními, to jsou taková, která ještě nebyla nikým zpracována a musíme je získat pomocí určitých šetření (např. pomocí dotazníků). Smyslem tržního průzkumu je na základě zpracovaných dat provést **tržní segmentaci** a stanovit si cílovou skupinu (Fotr, 2005).

Poté co je známa cílová skupina, na kterou se bude podnik zaměřovat, je nezbytné provést **analýzu zákazníků**. Cílem je zjistit údaje typu: Co zákazníci nejčastěji nakupují, jaké jsou důvody jejich nákupu, kde nejraději nakupují, jaké jsou jejich preference při výběru zboží nebo služeb apod. (Fotr, 2005). Kozel (2006) uvádí, že společnost na trhu funguje v koexistenci dalších firem, jež mají stejné nebo podobné cíle a vytváří dohromady konkurenční prostředí. Tudíž je žádoucí důkladně zanalyzovat své obchodní soupeře. Čím více informací a závěrů o konkurenci podnik má, tím lépe se mu budou stanovovat další kroky pro **konkurenční boj** (Kozel, 2006).



Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil
 Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikoláše (2005)

1.4.7 Marketingová a prodejní strategie

Wupperfeld (2003) tvrdí, že na úspěchu firmy má nemalou zásluhu také marketingová a obchodní činnost. Podnikatel musí přesvědčit čtenáře o tom, že má připravený plán na zajištění odbytu pro své výrobky či služby. Úspěšné řízení společnosti se zajisté neobejde bez jasně definovaných marketingových cílů. Kromě způsobu, formy a podpory prodeje obsahuje tato část také informace o plánovaném postavení na trhu, jaké je její současné postavení na trhu nebo kde se vidí v rámci tržního podílu za několik příštích let (Wupperfeld, 2003).

V následující části se objevuje rozhodování o marketingovém mixu. Marketingový mix se skládá ze souboru nástrojů, které jsou využívány k úspěšnému působení na trhu. Jak uvádí Kozel (2006), základní marketingový mix obsahuje 4 nástroje a je mu také přezdíváno 4P – výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). V praxi je však možné se setkat i s rozsáhlejšími modely, které obsahují 5P nebo dokonce i 7P aj. (Srpková, 2011). V následujícím textu, je nastíněno, na co je třeba dát si pozor a co by naopak nemělo chybět v tzv. „4P“ marketingovém mixu (Bednář 2002):

- **Produkt** – nejčastější chybou podnikatelů bývá, že zaměňují výhodu s vlastností produktu. Vlastnost produktu je účel, ke kterému výrobek slouží a funkce, jakou vykonává. Kdežto výhoda produktu je nějaká přidaná hodnota, kterou zákazník

získá koupí produktu a je jedinečná, jedná se o jakousi nadstavbu produktu, která je součástí konkurenční výhody. Dá se říci, že je důvodem, proč by měl klient nakupovat právě tento produkt a ne jiný.

- **Cena** – určování cen je velice vážný proces, jemuž je nutno věnovat zvýšenou pozornost. Existuje celá řada aspektů, jež mají významný vliv na stanovení ceny. Jsou to hlavně cenová úroveň konkurence, výše nákladů, nákupní chování cílové skupiny, postavení podniku na trhu, vývoj inflace, sledování prognóz o budoucím vývoji cen aj.
- **Distribuce** – podnikatel se musí rozhodnout, jakým způsobem bude nabízet své výrobky či služby. Zda zvolí přímý způsob distribuce rovnou konečným zákazníkům nebo si vybere nepřímou distribuci prostřednictvím dalších prodejních článků (prodejci, dealeri atd.), kam umístí své sídlo, jakou zvolí podporu prodeje, to vše a mnoho dalšího řeší autor v této části podnikatelského plánu.
- **Propagace** – smyslem propagace je dostat nabízený produkt do povědomí zákazníků. Podnik musí zvolit takovou taktiku, která bude v souladu s firemními cíli. Je nutno dodat, že reklama není jediným způsobem propagace výrobku. Existují i jiné marketingové činnosti, které mohou být pro podnik levnější a efektivnější.

1.4.8 Personální zabezpečení

V případě, že se firma rozhodne realizovat svůj podnikatelský projekt, je pro ni důležité uvědomit si, jaké lidské zdroje bude ke své činnosti potřebovat. Kromě stanovení přesného počtu poptávaných pracovníků, je nutné formulovat i jejich kvalitativní stránku. Podnik musí jasně definovat, které požadavky, co se týče např. zkušeností, dovedností či schopností, musí zaměstnanci pro danou pozici splňovat. Nezbytné je také zabývat se dostupností personálních zdrojů, určení zdrojů, ze kterých budou pracovníci získáváni nebo způsobu výběru vhodných pracovních sil (Fotr, 2005).

Fotr (2005) dále uvádí, že z hlediska podnikatelského plánu je klíčové své personální zdroje správně vyčíslit. Podnikatel musí stanovit způsob oceňování zaměstnanců, aby bylo zřejmé, jaký postup bude použit při výpočtu konečné výše mzdy. Nesmí však zapomenout ve svých kalkulacích, mimo výše mezd, zohlednit veškeré mzdové náklady jako jsou např.

zdravotní a sociální pojištění placené za zaměstnance apod. Pokud je potřebné školení nebo výcvik zaměstnanců k tomu, aby mohli svou práci, která je spojena s plánovanou podnikatelskou činností, provádět, je nutné tyto náklady taktéž zahrnout do celkových personálních nákladů (Fotr, 2005).

1.4.9 SWOT analýza a analýza rizik

SWOT analýza je vnímána jako jednoduchý nástroj pro provedení situační analýzy podniku. Je rozdělena do 4 hlavních sektorů a její název vznikl z počátečních písmen těchto 4 částí *strength* (silné stránky), *weakness* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (hrozby). Zatímco silné a slabé stránky se zabývají analýzou vnitřního prostředí firmy, příležitosti a hrozby jsou zaměřeny na okolí podniku, tedy na makroprostředí. Cílem je zanalyzovat současný stav ve firmě i v jejím vnějším prostředí a snažit se zapracovat na slabých stránkách a vyvarovat se hrozbám. Naopak by podnik měl podpořit své silné stránky, a pokud mu to situace umožní, chopit se potenciálních příležitostí (Kozel, 2006).

Podle Srpové (2010) lze riziko chápat jako odchýlení skutečnosti od plánovaného cíle, které má na podnik negativní vliv. V podnikatelském plánu je tedy nesmírně důležité identifikovat rizika, která mohou podnikatelský plán negativním způsobem ovlivnit. Jak tvrdí Doležal (2017) riziko je nepředvídatelnou, nahodilou situací, jež může, ale také nemusí nastat. Každá nejistota má určitou míru pravděpodobnosti vzniku. Je tudíž nezbytné při identifikaci rizik co nejpřesněji odhadnout, jak je vysoká pravděpodobnost vzniku daného rizika. Obecně platí, že čím vyšší je míra pravděpodobnosti výskytu nahodilé události, tím větší váhu by měl podnik přikládat právě k vytvoření preventivních opatření k eliminaci těchto událostí.

K tomuto účelu slouží právě analýza rizik. Díky ní lze identifikovat všechna možná rizika, která mohou během realizace podnikatelského plánu nastat a zjistit jejich příčiny vzniku. Poté má podnik možnost učinit preventivní kroky k odstranění těchto příčin a zamezit tak samotnému vzniku rizik. Samozřejmě existují rizika, kterým se nikdy stoprocentně vyhnout nedá, ale dá se alespoň snížit šance jejich výskytu (Srpová, 2010).

Jedním z nástrojů analýzy rizik je konfrontační matice, která je konstruována na základě SWOT analýzy a slouží k jejímu vyhodnocení. Podstatou této analýzy je sestavení matice,

jež se skládá ze silných a slabých stránek podniku ve vazbě k možným příležitostem a hrozbám. Dochází tak ke konfrontaci vnitřního prostředí firmy a jejího vnějšího okolí. Každému z těchto aspektů je přiřazen pozitivní nebo negativní vliv pomocí matematických znamének plus (pro kladný vliv na podnik) a minus pro (záporný vliv na podnik). V případě, že se jedná o neutrální dopad, je označen 0. Pokud má některý faktor velmi významný pozitivní nebo negativní vliv, je značen pomocí zdvojených znamének ++/--. V další fázi dochází k sečtení +/- . Klíčovými jsou pro podnik sektory, ve kterých se nachází nejvíce znamének minus, jedná se o rizika, kterým je třeba věnovat největší pozornost a vynaložit úsilí k jejich eliminaci. Právě tyto nepříznivé situace mají největší potenciál pro negativní ovlivnění podniku.

Matice však vyobrazuje i nejvýznamnější příležitosti nebo šance na odvrácení hrozeb ve vztahu ke slabým nebo silným stránkám podniku. Společnost si tak uvědomí, co nejlépe funguje, čeho se do budoucna držet, na čem se vyplatí pracovat a co dále zlepšovat a rozvíjet. Jedná se o sektor, který je průsečíkem řádku a sloupce s nejvyšším počtem plusů (Dedouchová, 2001).

		Příležitosti			Hrozby			
Silné stránky		++	+	0	-	0	0	+2
		+	0	-	+	-	+	+1
		+	++	+	-	+	+	+5
Slabé stránky		-	-	+	0	-	0	-2
		+	0	0	+	--	0	0
		0	+	-	-	--	-	-4
		+4	+3	0	-1	-5	+1	

Obr. 2: Konfrontační matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchové (2001)

1.4.10 Realizační plán projektu

Realizace, jakožto uskutečnění plánované podnikatelské aktivity, je důvodem, proč podnikatel celý podnikatelský plán vůbec sestavuje. Je tedy nejdůležitější částí projektu. Vyžaduje přesné a precizně zhotovené naplánování jednotlivých činností, které na sebe v rámci projektu navazují a jsou důležité pro úspěšnou realizaci projektu. Podle názoru Srpové (2011) je důležité si nejprve vymezit dílčí aktivity, dobu jejich trvání a zdroje, které jsou potřebné k jejich splnění, ať už se jedná o zdroje finanční, materiální, lidské či osobní. Poté podnikatel může sestavit časový plán projektu, ze kterého bude zřetelné, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují nebo se překrývají, označení důležitých termínů nebo milníků projektu, kterých má být dosaženo (Srpová, 2011).

1.4.11 Finanční plán

Finanční plán slouží k zobrazení podnikatelského plánu v numerické podobě. Jeho elementárním cílem je zhodnotit projekt z hlediska ekonomické reálnosti uskutečnění a vyčíslení jeho dopadů pro podnik (Srpová, 2011).

Jedním ze zásadních rozhodnutí v oblasti finančního plánování je výběr finanční struktury. Jinými slovy lze říct, jakými zdroji budou kryty finanční potřeby podnikatelského záměru, jak interpretuje Fotr (1999). Jak dále Fotr (1999) uvádí, finanční struktura výrazně ovlivňuje budoucí prosperitu podniku. Stejně jako zdravá finanční struktura může přinést vysokou výnosnost podnikatelského plánu, tak i špatná struktura může znamenat naopak ohrožení firmy jako takové. Podle Srpové (2011) mezi nejběžnější výstupy finančního plánu patří např. rozvaha, plán nákladů a výnosů, finanční analýza podniku nebo výkaz zisku a ztráty.

1.4.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu

K vyhodnocení podnikatelského plánu je v diplomové práci použito několik nástrojů, jejichž úkolem je pomoci podnikateli při rozhodování o potenciální realizaci inovace a zhodnocení přínosů pro podnik. Autor diplomové práce zvolil takové ukazatele, jež budou mít zásadní vliv na podnikatelovo rozhodnutí o uskutečnění či zamítnutí realizace inovačního plánu a budou mít patřičnou vypovídající hodnotu.

Jsou to zejména doba návratnosti investice, rentabilita investice, index ziskovosti nebo čistá současná hodnota. Srpová (2011) je názoru, že projekt by měl z hlediska hodnocení vykazovat způsob, kterým chce zajistit udržitelnost růstu projektu do budoucnosti, který je zásadní zejména pro investory a banky při poskytování finančních zdrojů. Jelikož je potřeba využít cizí kapitál, aby mohla proběhnout úspěšná realizace podnikatelského plánu, bude nutné se zaměřit na dlouhodobou udržitelnost projektu.

- **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota je jedním z dynamických modelů používaných pro hodnocení investic. Vyjadřuje nám rozdíl mezi současnou hodnotou příjmů budoucích a celkovými investičními výdaji. Tato metoda zohledňuje faktor času i diskont investic. Rozumí se tím, že dojde k převedení plánovaných budoucích výnosů na jejich současnou hodnotu, kterou by měli pro podnik nyní, v případě, že by se firma rozhodla pro alternativní způsob užití kapitálu namísto zamýšlené investice.

Vzorec výpočtu čisté současné hodnoty (dále také ČSH):

$$\text{ČSH} = \sum_t \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

kde CF_t – finanční toky v jednotlivých letech investice,

i – požadovaná výnosnost za úrokové období.

Podnik při rozhodování o investici bere v úvahu čistou současnou hodnotu. Pokud je ČSH kladná, znamená to, že investice má pro podnik přínos a je pro něj výhodná. Čím vyšší je čistá současná hodnota, tím je investice z finančního hlediska atraktivnější. Je-li ČSH záporná, podnik by měl investici zamítnout, neboť přináší podnikateli finanční ztrátu (Fotr, 2011).

- **Rentabilita investice**

Rentabilita investice je ukazatel, který měří celkovou efektivnost a výdělečnost dané investice, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla kryta. Tento ukazatel se obvykle uvádí v procentech a vyjadřuje, jaká část zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů na pořízení investice (Růčková, 2010).

Vzorec pro výpočet rentability investice (dále také ROI):

$$\text{ROI (Return of investments)} = \frac{Zr}{IN}, \quad (2)$$

kde Zr – průměrný čistý roční zisk.

- **Index ziskovosti**

Index ziskovosti je dalším z nástrojů, který pomáhá rozhodovat podnikateli o investici. Jedná se o ukazatel, vyjadřující poměr mezi přínosem plynoucím z investice a vynaloženými náklady na projekt. Pokud je index ziskovosti větší než 1, investici se vyplatí podnikateli realizovat. Obecně pak platí, že čím více překročí index ziskovosti jednotku, tím je pro podnik investice výhodnější (Scholleová, 2009).

Vzorec pro výpočet indexu ziskovosti (dále také PI):

$$\text{PI} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IN}, \quad (3)$$

kde n – doba životnosti investice,
 r – diskontní úroková míra.

- **Doba návratnosti**

Tento ukazatel nám znázorňuje, jak dlouho bude trvat, než se podniku vrátí náklady vynaložené na investici. Tato situace nestane, pokud se celkové investiční náklady rovnají celkovým příjmům plynoucím z investice.

Nejprve je nutné spočítat průměrný roční příjem.

Vzorec pro výpočet průměrného ročního příjmu:

$$\text{Průměrný roční příjem (} \theta \text{CF)} = \frac{CP}{n}, \quad (4)$$

kde CP – celkový příjem,
 n – doba životnosti investice.

Na základě průměrného ročního příjmu, bude zjištěna průměrná roční návratnost.

Vzorec pro výpočet průměrné roční návratnosti:

$$\text{Průměrná roční návratnost } (\bar{r}) = \frac{\bar{CF}}{IN}, \quad (5)$$

kde IN – počáteční investovaný výdaj.

Nyní je možné přejít k výpočtu průměrné doby návratnosti, která je jedním z klíčových ukazatelů pro rozhodování o realizaci či zamítnutí investice.

Vzorec pro výpočet průměrné doby návratnosti:

$$\text{Průměrná doba návratnosti } (\bar{doba}) = \frac{1}{\bar{r}} \quad (6)$$

Pokud by výsledkem bylo zjištění, že průměrná doba návratnosti je delší, než-li doba životnosti, znamená to, že prostředky vložené na danou investici se nikdy podniku nevrátí a nemá smysl takovou investici realizovat (Scholleová, 2009).

1.4.13 Přílohy

Sestavení podnikatelského plánu se často neobejde bez doprovodných dokumentů a nejrůznějších příloh, které se nehodí, kvůli odvádění čtenáři pozornosti, vkládat přímo do podnikatelského plánu. Proto se dávají na konec do samostatné kapitoly. Pokud je některá z příloh klíčová, vloží se do textu odkaz a čtenář má možnost si přílohu později podrobněji prostudovat. Jak dále zmiňuje Fotr (2005), takovým typem příloh mohou být např. výpisy z obchodního či trestního rejstříku, nejrůznější technické nákresy, výkresy apod. či doprovodné fotografie a schémata.

2 Inovace

Nejprve je vysvětlen vlastní pojem inovace. Většina lidí si pod tímto pojmem často představí něco jiného a mohou se lišit i jednotlivé výklady, kterých existuje celá řada. Pojem inovace pochází z latinského slova „innovare“ a znamená „vytvořit něco nového“ (Tidd, 2009). Košturiak (2008, s. 1) definuje inovaci následovně: *„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně.“*

Obecně lze říci, že inovace znamená realizované zdokonalení. Součástí inovace bývá invence nebo kreativita, která vede k vytvoření jedinečné myšlenky nebo nápadu, ale samotná myšlenka není brána za inovaci jako takovou. Je patrné, že u zrodu inovace musí stát jedinečný nápad, ale ten často nemusí být z hlediska proveditelnosti realizovatelný. Běžně je to dáno např. tím, že z technického hlediska není možné myšlenku uskutečnit nebo její uvedení do stavu provozuschopnosti je tak nákladné, že na to podnik jednoduše nemá prostředky, a tak zůstane nerealizována. Inovace totiž představuje komplexní proces transformace nápadu v jeho uskutečnění, jejímž výstupem bývá zdokonalený produkt, služba, proces nebo cokoliv dalšího, podle toho, o jaký typ inovace se jedná (Managementmania, 2013).

2.1 Typy inovací

Pro účely statického vyhodnocování a možného srovnání byl pojem inovací vymezen v rámci OECD (2005). Existují 4 základní typy inovací podle toho, co je jejich předmětem:

- **Produktová** – Výstupem tohoto typu inovace je produkt nebo služba, která je zcela nová nebo vylepšená. V případě vylepšení produktu, inovace přináší např. lepší technické parametry produktu, nové užité vlastnosti apod. V konečném důsledku může inovace spočívat v kombinaci výše zmíněných či dalších jiných faktorů, které přináší produktu určité zlepšení oproti jeho původní verzi.

- **Procesní** – Jedná se o zlepšení procesu, např. výroby, kompletace výrobků nebo distribuce, které má za úkol přinést užitek firmě, zákazníkovi nebo nejlépe oběma subjektům zároveň. Typickou procesní inovací je zavádění nových technologií, implementace nového informačního systému ve firmě, zjednodušení procesů distribuce apod.
- **Marketingová** – Cílem marketingové inovace je dosáhnout zvýšení prodeje výrobků či služeb podniku pomocí zavedení nových marketingových metod. Názorným příkladem může být změna vzhledu výrobku, způsobu jeho balení, vstup na nové trhy, přesnější mapování potřeb a tužeb cílových zákazníků atd. Hlavním rozdílem mezi marketingovou inovací a ostatními typy inovací je ten, že marketingový nástroj, který je předmět inovace, musí být ve firmě „nový“. Jedná se tedy o takové nástroje, které nebyly dosud využívány, bez ohledu na to, zda jsou pouze převzaty od jiných subjektů či jsou výsledkem vlastního úsilí a podnik si je vytvoří sám.
- **Organizační** – Organizační inovace představuje implementaci nových organizačních procesů, nástrojů a metod, které jsou využívány k zajištění bezproblémového chodu společnosti. Důvodem, proč by podnik měl realizovat inovace v této oblasti, je snížení administrativních nákladů spojených s fungováním společnosti a úspora času a náročnosti během plnění těchto úkonů. Může se jednat např. o zavedení nové organizační struktury, zefektivnění systému zásobování nebo zrušení nadbytečných pracovních míst ve snaze zvýšit produktivitu práce.

2.2 Produktová inovace – její pojetí

Vzhledem k tomu, že v další části diplomové práce je vypracováván podnikatelský plán na zřízení STK, které v tomto případě kategoricky spadá mezi produktové inovace, bude tento druh inovací rozpracován detailněji. Nejprve jsou uvedeny způsoby pojetí produktových inovací a zásad vedoucích k úspěšné implementaci inovace.

Podle Pitry (1997) existuje několik základních typů výrobních inovací. V praxi se podnik může výlučně uchýlit k využití jednoho konkrétního typu inovace nebo ke kombinaci následujících:

- Jedná se o vývoj absolutně **nového výrobku**, který nebyl doposud na trhu nabízen. Podnik vytvoří unikátní produkt, který se svými charakteristickými vlastnostmi a funkcí naprosto vymyká dosavadní konkurenční nabídce a zákazník si takový typ výrobku neměl šanci nikde pořídit, jelikož neexistoval. Firma tak může učinit např. díky zavedení nové technologie.
- Druhou možností je tzv. **nová linie výrobků**. Jde o případ, kdy se podnik rozhodne operovat na již existujícím trhu. Nemusí se zde jednat o vývoj nového produktu, výrobek je již zpravidla na trhu zaveden, ale o vylepšení kvalitativních vlastností produktu, které podniku přináší konkurenční výhodu oproti stávající nabídce.
- **Rozšíření existující linie** výrobků je další příležitostí, jak přijít na trh s novinkou. Jedná se o doplnění produktové řady o výrobky, které se neliší od stávajících žádnou výraznou unikátností nebo lepšími vlastnostmi, ale např. vzhledem, barvou, velikostí apod. Z hlediska výrobce však je tento produkt nový a rozšiřuje jeho současné portfolio.
- **Zdokonalení existujících výrobků** dochází v případě, že se podnikatel rozhodne „oprášit“ nabízené produkty. Z pohledu podniku se nejedná o vývoj nových výrobků či služeb, ale jde o vylepšení některých funkcí či vlastností tak, aby firma byla schopná držet krok se současnými trendy na trhu, technologickým pokrokem a potřebami zákazníků.
- Jak dále Pitra (1997) uvádí, produktová inovace může být brána ještě ze dvou základních pojetí. Firma se rozhodne pro **přemístění produkce** na nové cílové trhy a své portfolio zacílí na novou skupinu zákazníků. Nebo z důvodu zavedení inovace dokáže nabízet stávající produkty za **nižší ceny**. Například uvedení nových technologií do provozu umožní výrobcí snížit náklady na výrobu produktu a jeho konkurenční „zbraní“ se tak stane nižší cena, díky níž může zvýšit svůj podíl na trhu.

2.3 Další vymezení inovací

Další vymezení inovací vychází např. z pojetí **J. A. Schumpetera**, který popisuje inovaci jako „tvořivou destrukci“. Vysvětloval si to tím, že je třeba nejdříve zbourat stávající systémy, procesy, struktury, apod. aby mohly být vystavěny nové, lepší. Z pohledu

podnikatele se pak bude jednat například o zrušení starých výrobků, technologií, organizačních struktur či procesů, které je třeba nahradit lepšími a efektivnějšími. Schumpeter vyvinul dvě teorie týkající se zdrojů inovace. První z jeho teorií byla založena na tvrzení, že hlavním zdrojem inovace jsou samotní podnikatelé, jakožto nositelé inovačních nápadů a myšlenek vybavení tvůrčím duchem. Po letech stanovil druhou teorii, jejímž základem byla myšlenka, že zdrojem inovací jsou velké a prosperující společnosti, které mají dostatek finančních prostředků, které mohou investovat do oblastí vědy a vývoje. Dnes se používají obě teorie a zároveň se doplňují.

Schumpeter inovace považoval za základní prvek, který přímo ovlivňuje vývoj ekonomiky. Podle Schumpetera byly inovace spouštěčem ekonomických cyklů. Díky zavedení inovace na trh získá podnikatel výhodu nad konkurenčními podniky a dostává se tak do pozice vůdce trhu, který na něm zaujímá dominantní postavení. Tím dostává tržní ekonomiku do nerovnováhy. Konkurence na tuto změnu zareaguje zaváděním vlastních inovací, ve snaze držet krok s vývojem. Ekonomika se opět dostává do rovnováhy, avšak již na kvalitativně vyšší úrovni (McCraw, 2007).

Peter F. Drucker (1993) vidí inovaci jako specifický nástroj podnikatelů, který slouží k využití nových příležitostí. Může se jednat o vyvinutí nových produktů, obsazení nových trhů, využití efektivnějších technologií apod. Drucker (1993) dále inovaci chápe jako disciplínu, která se dá naučit a trénovat, a ve které se může podnikatel neustále zlepšovat. K úspěšné realizaci inovace je však pro podnikatele důležité, aby účelně vyhledával vhodné zdroje inovací a osvojil si základní principy inovačního procesu.

Podle Druckera (1993) existuje 7 základních zdrojů inovace, mezi něž patří:

- Neočekávané události – Mohou to být zejména neočekávané úspěchy či neúspěchy podnikatele nebo jeho konkurentů.
- Odchytky – Jedná se o rozpor mezi plánem a realitou např. ve výrobním procesu nebo distribuci.
- Potřeba procesu – Jde o potřeby, které vznikají z důvodu neexistence určitého procesu, jehož zavedení by na podnik mělo pozitivní vliv.
- Změny v podnikatelském odvětví nebo na cílových trzích
- Demografické změny

- Změny ve vnímání – Může jít například o změny trendů na trhu, pohledu na svět nebo obecného myšlení.
- Nově nabyté poznatky

Pokud společnost bude efektivně využívat zmiňované zdroje a bude s nimi umět správně pracovat, vzniká velká pravděpodobnost, že realizace inovace bude úspěšná. Kromě toho však musí podnik dbát i na další inovační principy. Je nezbytné neustále a systematicky analyzovat vnitřní i vnější prostředí podniku, zajímat se o potřeby a přání zákazníků a získávat od nich zpětnou vazbu a naslouchat jim. Dále je nutné, aby se podnikatel “držel při zemi“. To neznamená, že by neměl být ambiciózní, ale stanovení přehnaných a nereálných cílů k úspěchu nepovede. Ze začátku je třeba zaměřit inovační úsilí na konkrétní cíle a snažit se získat v těchto oblastech výsadní postavení namísto chťiče ihned dosáhnout velkolepých výsledků (Drucker, 1993).

2.4 Inovační proces

Jedná-li se o inovační proces zaměřený na zavedení nového produktu, tak na jeho začátku bude stát tvůrčí myšlenka. Cílem podniku je poté tuto myšlenku postupně transformovat v nový výrobek nebo službu, které bude moci uvést na trh. Celý postup od prvotní myšlenky až k samotné realizaci inovace zachycuje inovační proces. Ačkoliv tento proces není úplně striktně definovaný a nemá přesně stanovenou podobu, je důležité, aby byl regulován a řízen (Franková, 2011).

Každá fáze procesu je podle Pitry (1997) komplexní a její splnění vyžaduje propojení a spolupráci více podnikových oddělení. Nelze říci, že by se na každé jednotlivé fázi inovačního procesu podílelo pouze jedno konkrétní oddělení, zpravidla bývá potřeba zapojit do rozhodování a vytváření řešení několik různých odborníků najednou, aby daná fáze byla konfrontována z více úhlů pohledu. Tímto způsobem firma zvýší pravděpodobnost úspěchu inovace a zvýší svou připravenost na vypořádání se s možnými riziky, která mohou během realizace inovace nastat.

Pitra (1997) dále tvrdí, že inovační proces je velmi flexibilní a způsobilý reagovat na změny v okolí, které mají potenciál v průběhu procesu ovlivnit výsledek realizace inovace.

Neměl by být příliš formalizovaný. Pružnost inovačního procesu právě umožňuje adaptovat ho na konkrétní podmínky ve firmě a její okolí, díky čemuž podnik eliminuje bariéry procesu a docílí tak rychlejšího zavedení produktu na trh.

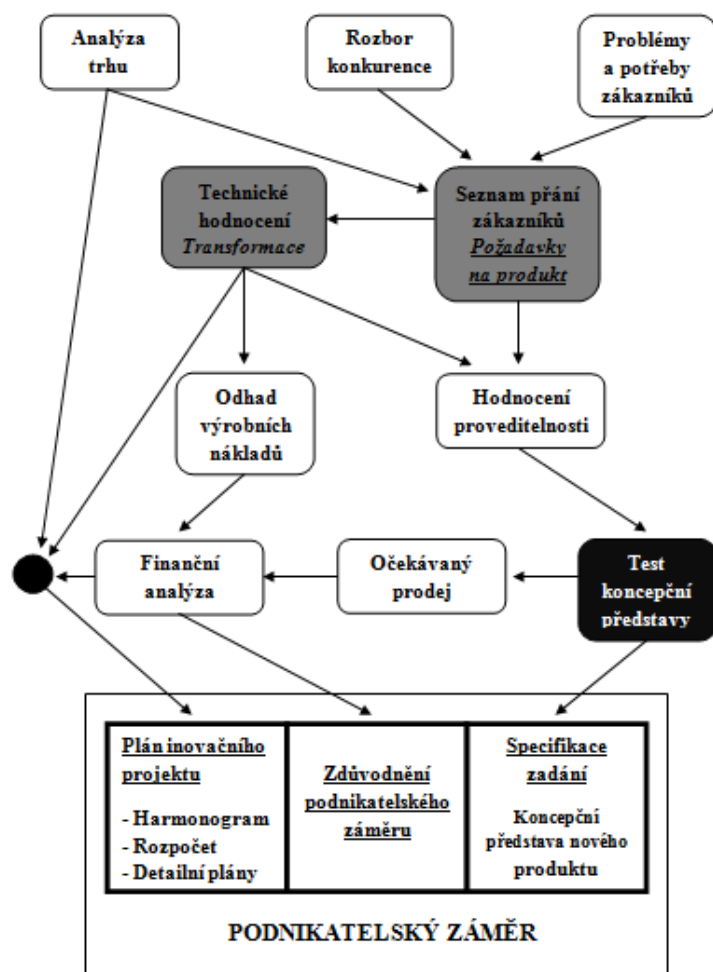
Franková (2011) uvádí, že inovační proces je tvořen 4 stádii. První fází projektu je **vytvoření kreativní myšlenky**. U zrodu inovace nejprve musí stát originální nápad vytvořený jedincem nebo po vzájemné komunikaci týmu lidí. U produktových inovací se jedná zejména o vytvoření unikátního produktu nebo nadstavbu či zdokonalení vlastností produktu již existujícího. Ve druhé fázi dochází k **testování** produktu. Je třeba ověřit si funkčnost produktu pomocí vhodně zvoleného nástroje na základě povahy výrobku či služby. Podnik má k dispozici celou řadu způsobů jak produkt testovat, např. vytvořením prototypu, vzorků či spoluprací s vybranými zákazníky nebo odborníky v dané oblasti. Ve třetím stádiu je nutné, aby firma zhodnotila **proveditelnost** inovace. Ne každá inovace je z hlediska možností a zdrojů, které má podnik k dispozici realizovatelná. Podstatné je, aby byly zanalyzovány finanční, technologické, materiálové či lidské zdroje, kterými firma disponuje a na jejich základě bylo vyhodnoceno, zda je inovace realizovatelná či nikoliv. Poslední fází je **implementace produktu** na trh. V této oblasti je klíčové věnovat úsilí podpoře prodeje např. pomocí marketingových kampaní, výstav, zákaznických akcí aj.

Pitra (1997) se zabývá inovačním procesem ještě detailněji (viz obr.3). Předtím, než se podnik rozhodne provést ocenění realizovatelnosti inovace a zahájí testování produktu, je důležité věnovat důkladnou pozornost předprojektové fázi inovačního projektu. Je to mimo jiné proto, že prvotní fáze projektu nejsou v porovnání s těmi závěrečnými tolik finančně nákladné a je tudíž nezbytné zvážit, zda má produkt šanci na úspěch. V opačném případě je neperspektivní dále v inovační činnosti pokračovat.

Podnik by měl provést detailní analýzu přání a potřeb zákazníků. Komunikace se zákazníky je klíčem ke zjištění jejich skutečných potřeb. Firma se tak dozví, v čem vidí zákazníci přínosy či nedostatky stávajících produktů, distribučního procesu, doby dodání apod. Zpětná vazba umožní firmě zapracovat na slabých stránkách a naopak klást důraz na ty silné. Dále má možnost zjistit, jaké změny by zákazníci uvítali a zhodnotit, zda se shodují s inovačním plánem. Pokud dojde k neshodě mezi představou zákazníků a záměrem společnosti, je třeba požadavky zhodnotit a do podnikatelského záměru popřípadě včas zakomponovat.

Pokud má realizace inovace přinést podniku výhodu nad jeho konkurenty, je nezbytné vypracovat analýzu konkurence. Tato analýza by měla obsahovat obzvláště komparaci konkurenčních produktů s navrhovaným produktem z hlediska užitných vlastností a kvality, používaných konkurenčních technologií a metod výroby, konkurenční cenovou politiku či vyhodnocení předpokládaných reakcí konkurence na zavedení navrhovaného produktu na trh.

Předpokladem pro zahájení vývoje inovačního produktu je ukončení předprojektové analytické fáze a její ratifikace. Poté podnik přistoupí ke druhé fázi inovačního procesu znázorněné na obr. 3. V této fázi podnik na základě seznamu požadavků a přání zákazníků zpracuje analýzu technické proveditelnosti. Před zahájením testovací fáze je nutné provést finanční analýzu a vyčíslit náklady a výnosy, které se k inovaci váží (Pitry, 1997).



Obr. 3: Inovační proces

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pitry (1997)

2.5 Inovace jako nástroj konkurenční výhody

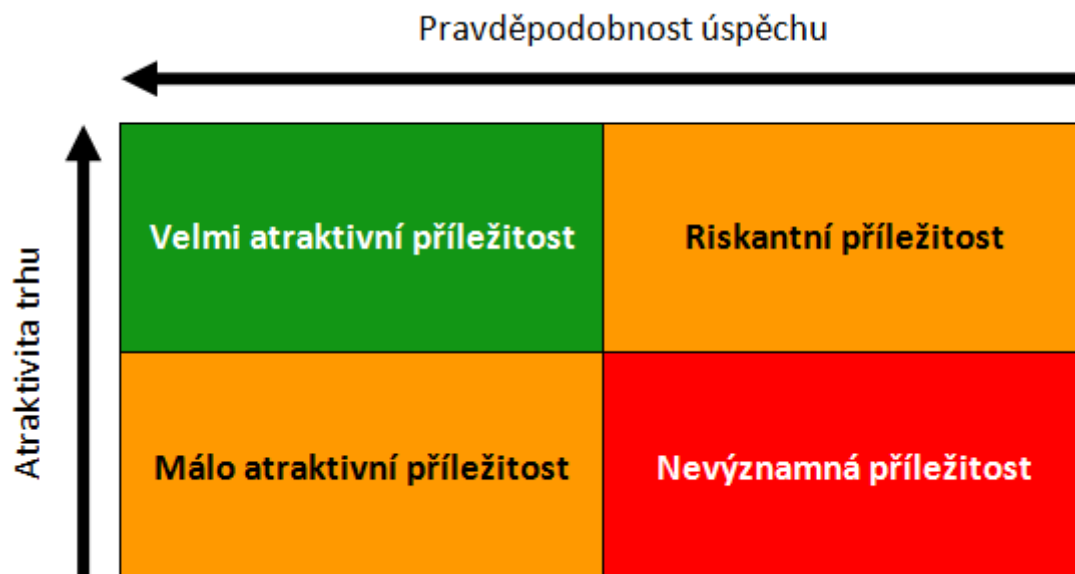
Kislingerová (2008) je názoru, že rozhodnutí pro realizaci inovace přináší podniku určité výhody, které je nezbytné zmínit:

Inovace vytváří základy pro vytvoření si konkurenční výhody před ostatními podniky do budoucna. Firma, která se rozhodne uskutečnit inovaci jako první, má velký předpoklad zajistit si dobré postavení na trhu na úkor svých konkurentů.

O procesu inovace je nezbytné uvažovat komplexně. V praxi to znamená, že podnik by neměl být omezený pouze na inovování technologií, jelikož se nabízí celá řada oblastí inovace. Předmětem inovace mohou být různé procesy, metody řízení, způsoby podnikání a další oblasti, které se v případě úspěšné realizace inovace mohou stát klíčovými a nesnadno imitovatelnými faktory při tvorbě konkurenční výhody.

Proaktivní přístup v oblasti inovací je další výhodou malého a středního podnikání oproti velkým společnostem. Je prokázáno, že daleko větší sklony ke kreativitě a vytváření inovací mají zaměstnanci či majitelé menších firem. Je to dáno skutečností, že často tito lidé odchází z větších společností mimo jiné z důvodu, že jim zde nebylo umožněno více se angažovat v tvůrčích a kreativních činnostech a hledají tak místo, kde budou disponovat dostatečným prostorem k seberealizaci v oblasti inovací.

Mikoláš (2005) tvrdí, že klíčem k udržení konkurenceschopnosti podniku je především vyvíjení aktivity v oblasti průzkumu trhu, neustálé sledování trendů v odvětví, držet krok s technologickým vývojem a požadavky zákazníků. Analýza vnějšího prostředí firmy však není jedinou zárukou úspěchu. Je zapotřebí, aby si podnikatel plně uvědomoval, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, jaké jsou jeho skutečné technologické či finanční možnosti a dokázal pracovat na nedostatcích. Je třeba znát potenciální hrozby (souvisejí s průzkumem vnějšího okolí podniku) a naopak rozpoznat příležitosti, které se firmě na trhu nabízí a umět se jich chopit. Dle názoru Pitry (2005) je pro podnikatele podstatné mít dobrý „podnikatelský instinkt“. Selektce dobrých podnikatelských příležitostí od špatných, rozhoduje o úspěchu či neúspěchu investice. Významnými faktory při vyhodnocování inovačních příležitostí jsou zejména atraktivita trhu a pravděpodobnost úspěchu.



Obr. 4: Matice příležitostí pro úspěch nového produktu
 Zdroj: Vlastní zpracování dle Pitry (1997)

Na základě provedení vnitřní analýzy a jejích výsledků a možností podniku poté podnikatel vyhodnocuje jaká inovační strategie je pro něj nejvhodnější a pomohla mu zvýšit konkurenceschopnost na trhu. Důležité je, aby implementace vybrané strategie byla realizovatelná vzhledem k limitovaným podnikovým zdrojům, ať už finančních, materiálových, personálních či jiných (Mikoláš, 2005).

Vzájemná týmová spolupráce, synergie mezi všemi členy, kteří se podílejí na inovačním projektu, je základním kamenem úspěšné realizace inovace. Z pravidla do těchto projektů bývá zapojeno více odborníků z různých oblastí (výzkum, výroba, marketing, prodej atd.). Je tedy nezbytné, aby všichni členové týmu byli důkladně seznámeni se zvolenými strategickými cíli a uvědomovali si vlastní roli, kterou v projektovém řízení zastávají a svým proaktivním a zodpovědným přístupem se zapřičinili o dosažení stanovených cílů (Pitra, 1997).

3 Podnikatelský plán zřízení stanice technické kontroly

3.1 Stručná anotace projektu

Podnikatelský plán je zaměřen na firmu Auto Anex, jež je autorizovaným prodejcem vozů značky Volkswagen. Tato společnost s ručením omezeným sídlí v Děčíně a kromě prodeje nových vozů se zabývá také prodejem ojetých vozů a poskytuje autorizovaný servis. Firma Auto Anex působí na trhu již řadu let a postupem času si vybudovala na trhu dobré jméno, pověst a oblibu zákazníků. Vzhledem k stabilnímu postavení firmy na trhu a zázemí společnosti, která disponuje dostatečnými prostory, volnými pro eventuální rozšíření, vznikl po vzájemné domluvě s majitelem a jednatelem společnosti panem Martinem Kalašem plán na rozšíření portfolia nabízených služeb. Konkrétně se jedná o myšlenku vybudování stanice technické kontroly (součástí bude i emisní stanice), jež by jako součást společnosti Auto Anex, pomohla rozšířit základnu cílových zákazníků a zvýšila tak povědomí o firmě mezi klienty.

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu, který bude sloužit jako nástroj pro realizaci zamýšlené inovace. Příjemcem plánu je majitel firmy Auto Anex, pan Martin Kalaš, jež se na základě vyhodnocení plánu a posouzení realizovatelnosti, doby návratnosti investice a její výnosnosti, může rozhodnout, zda bude inovační projekt opravdu uskutečněn či nikoliv.

Před samotným vypracováním plánu bylo zapotřebí zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy. Vnitřní analýza firmy byla důležitá pro celkové zhodnocení dosavadního fungování firmy jako celku. Cílem analýzy bylo zjistit, jakými zdroji společnost disponuje, ať už se jedná o materiální, finanční, personální či jiné.

Na základě zmiňovaných analýz byly určeny marketingové a prodejní strategie. Podnik má v plánu konkurovat okolním provozovnám STK nižšími zaváděcími cenami v prvních letech působení a především kladeným důrazem na kvalitu poskytovaných služeb a profesionalitu jednání a otevřeném přístupu k zákazníkům. Podnik si stanovil za cíl do dvou let dobýt třetinový podíl regionálního trhu s STK s dalším cílem toto postavení nadále upevňovat na úkor konkurenčních podniků.

Důležité bylo také definovat hrozby a stanovit opatření k jejich eliminaci nebo vyhodnotit jaký je nejvýhodnější způsob krytí investice či organizační zajištění realizace projektu. V rámci vnější analýzy bylo důležité zejména zmapování právně-legislativního prostředí, cílového trhu a konkurence a zjištění vzájemných vazeb mezi okolním prostředím a silnými a slabými stránkami podniku.

Projektová činnost bude zahájena 1. Června 2018 a zahájení provozu linek STK a SME je plánováno na únor 2019. Celkové investiční výdaje spojené se zřízením provozovny jsou vyčísleny částkou 3 965 343 Kč. Vzhledem k poměrně vysokým a stabilním ziskům, které z činnosti STK plynou, se jeví investice jako výhodná. Důkazem je vysoká rentabilita investice ve výši 79,26 % nebo velmi krátká průměrná doba návratnosti, kdy investiční výdaje jsou kryty provozními příjmy již zhruba po 8 měsících.

3.2 Titulní list

Podnikatelský plán zřízení stanice technické kontroly

Auto Anex, s.r.o.

Žerotínova 379, 40501 Děčín III - Staré Město

Firemní logo:



Obr. 5: Logo společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Majitel společnosti: Martin Kalaš

Kontaktní údaje

Telefon: +420 412 558 098

Mobil: +420 734 757 800

E-mail: info@autoanex.cz

Autor podnikatelského plánu: Daniel Svoboda

Všechny informace použité v podnikatelském plánu jsou velmi důvěrné a jejich šíření či distribuce třetím osobám, je možné pouze se svolením autora diplomové práce nebo majitele společnosti Auto Anex, s.r.o.

3.3 Charakteristika společnosti

3.3.1 Základní údaje

Název společnosti: Auto Anex, s.r.o.

Sídlo společnosti: Žerotínova 379, 40501 Děčín III - Staré Město

Forma podnikání: Právnícká osoba – společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti:

- pronájem a půjčování věcí movitých,
- maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím.

IČ: 25480570

DIČ: CZ25480570

Den zápisu do OR: 1. 1. 2004

Majitel společnosti: Martin Kalaš

Jednatel společnosti: Martin Kalaš

Počet zaměstnanců: 20

Telefon: +420 412 558 098

Mobil: +420 734 757 800

E-mail: info@autoanex.cz

Webové stránky: www.autoanex.cz

3.3.2 Popis společnosti a jejího vývoje

Společnost Auto Anex, s.r.o., působící na automobilovém trhu již od roku 2004, se primárně zabývá prodejem vozů značky Volkswagen, poskytováním servisních služeb a doplňkovou činností je i prodej náhradních dílů. Sídlo společnosti je v Děčíně, v obchodním centru Chlum. Firma byla založena panem Martinem Kalašem a během let prošla významným vývojem, díky kterému získala pevnou zákaznickou základnu a stala se tak vyhledávaným místem klientů.

Na začátku své podnikatelské činnosti společnost čítala 11 zaměstnanců, postupně rozšiřovala svůj tým, ruku v ruce s rostoucím zájmem zákazníků a nyní zaměstnává 20 lidí. Zasluhou zdravého podnikatelského ducha, poctivého přístupu k zákazníkům, vůlí neustále zkvalitňovat nabízené služby a sledování vývoje odvětví a požadavků klientů, si firma mohla dovolit rozšířit sortiment nabízených produktů a kromě již zmiňovaných služeb mohou v současnosti klienti využít mnoho dalších výhod. Například výhodného zprostředkování leasingu či úvěru na koupi osobních automobilů, pojištění vozů, zajištění odtahových služeb apod.



Obr. 6: Sídlo společnosti Auto Anex
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším milníkem byl pro společnost rok 2012, kdy byla uzavřena smlouva s koncernem Volkswagen a Auto Anex se tak stala autorizovaným prodejcem a servisem značky Volkswagen. Tomuto kroku předcházela rozsáhlá rekonstrukce, která s sebou přinesla zvětšení dílenské kapacity a zlepšení její vybavenosti. Dále zde byla vybudována speciální předávací místnost pro zákazníky, infopult či čekací klientské zóny vybavené

sedacími soupravami a televizí. Díky přestavbě byly zvětšeny také výstavní prostory, což přináší zákazníkům komfortnější prostředí pro výběr aut. Vnější část salonu i interiér je koncipován a designován tak, aby byl v souladu s oficiálním konceptem koncernu Volkswagen.

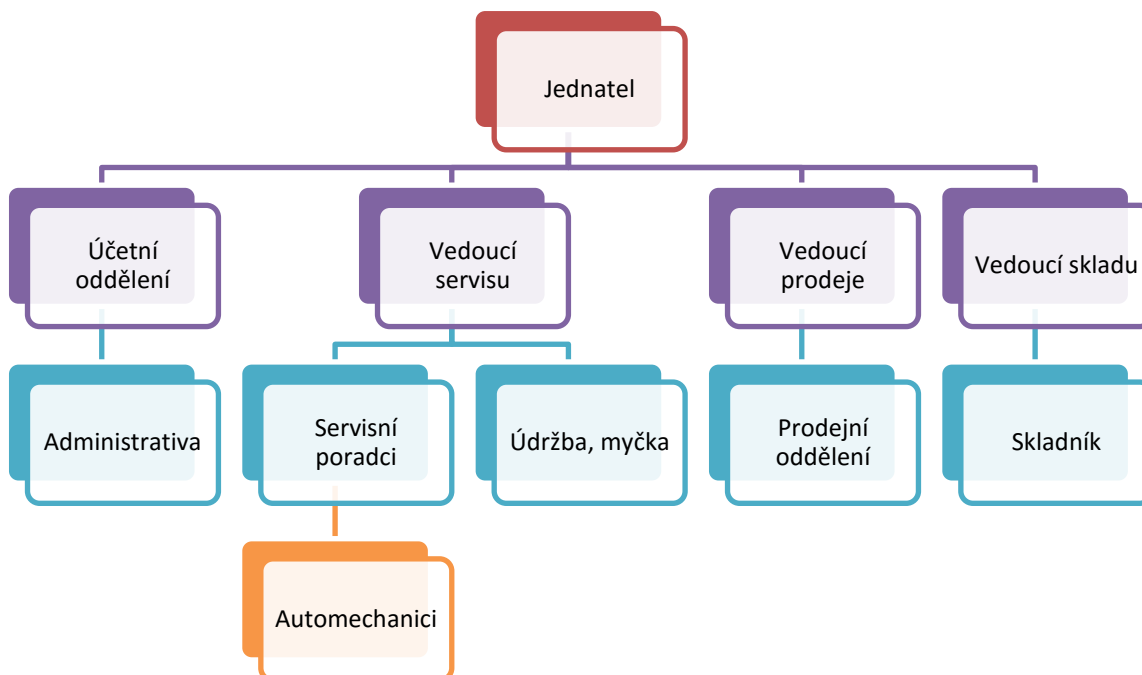


Obr. 7: Showroom

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Auto Anex se rozrostla také o předváděcí místnost, ve které jsou nabízeny výhradně vozy značky Seat, jež spadá do portfolia firem, které vlastní koncern Volkswagen. Auto salon Seat je prostorově od zbylé části společnosti oddělen samostatným vchodem, ačkoliv je umístěn v těsné blízkosti salonu Volkswagen. Z tohoto důvodu firma přibrala do svého kolektivu dalšího prodejce, jež se specializuje pouze na prodej vozů Seat.

3.3.3 Organizační struktura společnosti Auto Anex



Obr. 8: Organizační struktura firmy Auto Anex

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti Auto Anex je zaměstnáno celkem 20 pracovníků. Ve firmě byla zavedena liniová organizační struktura, kde je v každém článku řízení jasně stanovený vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Tato hierarchie by se dala klasifikovat jako plochá a decentralizovaná. Na jejím vrcholu stojí majitel a jednatel společnosti pan Martin Kalaš. Střední linie, jež je přímo podřízená majiteli, je tvořena vedoucím servisu, vedoucím prodeje, vedoucím skladu a účetním oddělením. Každý z těchto vedoucích pracovníků zodpovídá za bezproblémový chod svého oddělení.

Za fungování účetního oddělení nese odpovědnost hlavní účetní, již vypomáhá pomocná účetní, zaměstnaná na zkrácený pracovní úvazek. Pracovní náplní pomocné účetní je například příprava účetních podkladů pro hlavní účetní či zpracovávání faktur a účetních dokladů. Asistentka, která je ve firemní struktuře zařazena do oddělení administrativy, je řízena také hlavní účetní. Její hlavní náplní práce je vyjma péče o zákazníky též vedení pokladny, archivace účetních dokumentů či pomoc se zpracováním účetních podkladů.

Vedoucí prodeje koordinuje tým 3 prodejců, z nichž každý se specializuje na prodej určité značky vozů. Jeden prodejce má na starosti prodej vozů Volkswagen, spolu s vedoucím prodeje, druhý se zabývá prodejem vozů Seat a třetí má na starosti odkup a prodej ojetých vozů.

Nad činností autorizovaného servisu má dohled vedoucí servisu, který kromě toho, že funguje sám jako přijímací technik, má dále na starost další dva servisní poradce. Ti zadávají a rozdělují práci mezi automechaniky podle konkrétních zakázek a typů poruch. Na dílně je zaměstnáno celkem pět automechaniků, údržbář a obsluha myčky, kteří v organizační hierarchii spadají též pod oddělení servisu, a odpovědnost za jejich práci nese vedoucí servisu.

Prodej náhradních dílů a správa skladu je v kompetenci vedoucího skladu a skladníka. Ti se dále starají o zásobování dílny, péči o náhradní díly či drobný prodej reklamních předmětů a doplňků do automobilů.

3.4 Popis podnikatelské příležitosti

Majitel motorového vozidla je zodpovědný za technický stav svého automobilu. Tato odpovědnost je stanovena zákonem, který dohlíží nad dodržováním pravidelných technických prohlídek a prohlídek měření emisí. Technický stav vozidla nesmí ohrozit bezpečnost silničního provozu. Stejnou odpovědnost má řidič i vůči životnímu prostředí, a proto jeho vůz nesmí vypouštět vyšší množství emisí do ovzduší, než jaký stanovuje výrobce a vyhláška č. 302/2001 Sb.

Automobilový průmysl je dynamicky se vyvíjejícím odvětvím, procházejícím častými změnami trendů, prudkým inovačním vývojem či poměrně rychlým morálním zastaráváním vozidel. Automobilový trh lze označit za docela rychle se měnící prostředí. I přesto všechno, je velmi málo pravděpodobné, že by povinnost technických prohlídek vozidel vymizela a zákon je přestal vyžadovat. Na základě povinných návštěv STK a SME vznikl nápad na vytvoření podnikatelského plánu, jehož cílem bude zřídit stanici technické kontroly a měření emisí. Rozšíření sortimentu nabízených produktů o služby kontrolní stanice má za úkol upevnit postavení firmy na automobilovém trhu. Právě z důvodu

povinnosti majitelů vozidel pravidelně podstupovat technické prohlídky, předpokládá podnik stabilní budoucí příjem plynoucí z provozu STK a SME.

Společnost Auto Anex sídlí v obchodním centru Chlum, které zároveň spadá do vlastnictví majitele společnosti. Tento objekt je rozdělen na více nebytových jednotek, které jsou pronajímány dalším podnikatelům. Sídlí zde např. menší firmy, kadeřnictví, hospoda, samoobsluha apod. Nachází se zde i nevyužité prostory, které jsou prázdné a v nich hodlá podnik vybudovat kontrolní linku pro osobní automobily, pro užitkové vozy a místnost pro měření emisí. Kapacita prostorů, které má firma k dispozici je nepochybnou výhodou, která ušetří finanční prostředky, které by jinak musely být vynaloženy na výstavbu haly.

Rozsah a způsob poskytovaných služeb je upravován v ČR právními předpisy. Cílem je eliminovat podvody s udělováním osvědčení o úspěšném absolvování technických prohlídek, které by mohly být páčány ze strany provozoven STK. K těmto účelům slouží centrální informační systém, v jehož rámci je firma povinna dokumentovat průběh jednotlivých technických prohlídek. Z toho vyplývá, že provozovny nemají moc volné ruce k odlišení svých služeb od konkurenčních, aby nevybočili z kolejí předepsaného správného postupu.

Neznamená to však, že nemohou využít jiných konkurenčních nástrojů. Jedním z hlavních rozhodovacích faktorů při výběru vhodné provozovny, bývá pro zákazníky cena. Podnik má v plánu stanovit zahajovací ceny s ohledem na konkurenci v okolí. Ty by se měly pohybovat zhruba 15 – 20 % pod konkurencí. Plán je stanovený na první dva roky provozu. Po zaběhnutí provozovny, zaujetí pozornosti zákazníků a vytvoření jména na trhu, se bude podnik snažit dlouhodobě držet ceny zhruba 10 % pod těmi konkurenčními. Zákazníkům budou nabídnuty věrnostní slevy za pravidelné návštěvy STK a SME v Auto Anex.

V prvních dvou letech se bude firma vypořádávat s investičními výdaji vloženými v prvním roce na zahájení činnosti. Poté již začíná generovat slušné zisky a plán upouští od pesimistické varianty výše tržeb směrem k optimistické. Z hlediska hodnocení projektu se jeví investice jako výhodná a podnik by se měl rozhodnout ji realizovat.

3.5 Analýza trhu

Každý ekonomický subjekt, který podniká a operuje tak na určitém trhu, je ovlivňován řadou faktorů, které mají na jeho podnikatelskou činnost vliv. Automobilový trh proto není žádnou výjimkou a je třeba tyto faktory rozpoznat a uvědomit si, jaké důsledky by mohly mít na uskutečnění projektu.

3.5.1 Analýza vnějšího prostředí podniku SLEPTE

Jako nástroj pro zmapování a komplexní analýzu subjektů, jež mají vliv na formování cílového trhu, si autor diplomové práce, zvolil analýzu SLEPTE. Tento název pro analýzu vnějšího prostředí firmy byl vytvořen pomocí počátečních písmen jednotlivých složek, které jsou v analýze obsaženy. Jde tedy o zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Cílem analýzy SLEPTE je zjistit, jaký dopad, ať už přímý či nepřímý, mohou jednotlivé faktory mít na realizaci podnikatelského plánu (Mallya, 2007).

Sociální faktory

V České republice žije na základě výsledků sčítání lidu za rok 2015 celkem 10 553 843 obyvatel. Z toho 822 850 lidí žije v Ústeckém kraji. Veškerá uváděná data, jež se váží ke stavům obyvatelstva, jsou získaná z webových stránek Českého statistického úřadu a vztahují se k 1. 1. 2016. Pro účely podnikatelského plánu je klíčový stav obyvatel v okrese Děčín, kde je za rok 2015 evidováno 131 313 žijících obyvatel (viz tabulka 1).

Ústecký kraj	Počet obyvatel		
	Celkem	Muži	Ženy
Děčín	131 313	65 015	66 298
Chomutov	124 342	61 913	62 429
Litoměřice	119 162	59 189	59 973
Louny	86 416	42 785	43 631
Most	113 371	56 352	57 019
Teplice	128 734	64 200	64 534
Ústí nad Labem	119 512	58 488	61 024
Celkem	822 850	407 942	414 908

Tab. 1: Počet obyvatel v Ústeckém kraji
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Důležité je identifikovat a kvantifikovat cílovou skupinu, na kterou se podnikatelský plán zaměřuje. Jedná se o držitele řidičských oprávnění bez ohledu na pohlaví. Minimální věkovou hranicí pro držení řidičského oprávnění v ČR vymezuje zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů č. 361/2000 Sb. (dále jen zákon o silničním provozu). Podle zákona je nejmladším možným držitelem řidičského oprávnění osoba, která dosáhla věku 15 let. Taková osoba smí řídit mopedy a malé motocykly s maximální konstrukční rychlostí do 45 km/h. Maximální věkovou hranici zákon z hlediska dosaženého věku neupravuje, ta je dána zdravotním stavem jedince, podloženým lékařskou zprávou (Portál veřejné správy, 2017).

Jak vychází z rozdělení věkové hranice v tabulce 2, pro potřeby podnikatelského plánu bude dále cílová skupina držitelů řidičských oprávnění ohraničena věkem v rozmezí 15 let a více. Vzhledem k populační věkové křivce, je stanoven předpoklad, že ve věkové kategorii 65+ se nebude nacházet přílišné množství potenciálních zákazníků. Stejně tak je předpokládáno, že lidé mezi 15 a 21 let věku nebudou tvořit příliš početnou cílovou skupinu. Je to z důvodu, že mnoho mladých lidí, nemá dostatečné finanční prostředky na pořízení motorového vozidla, jelikož stále studují a jsou vyživováni rodiči nebo nemají uloženy dostatek finančních rezerv na pořízení motocyklu nebo automobilu.

Ústecký kraj	Věková hranice		
	0-14	15-64	65 a více
Děčín	21 144	85 787	24 382
Chomutov	19 447	84 767	20 128
Litoměřice	18 871	78 490	21 801
Louny	13 765	57 622	15 029
Most	17 485	76 212	19 674
Teplice	20 007	85 911	22 816
Ústí nad Labem	19 494	78 382	21 636
Celkem	130 213	547 171	145 466

Tab. 2: Rozdělení obyvatel dle věkové hranice
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

K sociálním trendům v automobilovém průmyslu lze přiřadit zejména stále se zvětšující tlak na ochranu životního prostředí a dodržování ekologických opatření, které mají za úkol snižovat množství emisí vypouštěných automobily do ovzduší. Dnešní trend naznačuje, že se najde stále více zákazníků, než tomu bývalo dříve, kteří jsou ochotni si připlatit za ekologičtější vozidla. To i přesto, že tyto typy vozidel bývají daleko nákladnější právě kvůli složitějším systémům výroby.

K novodobým trendům dnešní společnosti bez pochyby patří využívání IT technologií, chytrých telefonů a aplikací, které poskytují zákazníkovi rychlý přehled o dostupných službách a jejich lokalitě. Kromě úpravy webových stránek bude tedy také nutné zařadit STK např. do systému map společnosti Google a dalších aplikací, které mohou pomoci zviditelnit nabízenou službu pro potenciální zákazníky.

Legislativně-právní faktory

V České republice je provozování stanic technické kontroly a měření emisí upravováno zákonem č. 56/2001 Sb. (o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích) a vyhláškou ministerstva dopravy a spojů o technických prohlídkách a měření emisí vozidel č. 302/2001 Sb. (dále jen "vyhláška"). V těchto právních dokumentech jsou uvedeny podmínky pro založení STK a povinnosti podnikatelského subjektu, které musí splňovat, aby mohl řádně služby STK a měření emisí poskytovat.

Každý majitel registrovaného motorového vozidla je povinen v pravidelných lhůtách předkládat své vozidlo nejen k technickým prohlídkám, nýbrž podstoupit i kontrolní měření emisí. Nad dodržováním přípustných emisních limitů drží dohled zákon a upravuje ho vyhláška ministerstva dopravy a spojů o technických prohlídkách a měření emisí vozidel č. 302/2001 Sb.

Vzhledem ke skutečnosti, že Česká republika je jedním z členských států Evropské unie, existuje zde i komunitární úprava, podle níž se ČR řídí a jež má za úkol v rámci EU sblížovat právní předpisy jednotlivých států tak, aby docházelo k eliminaci rozdílů v pravidlech mezi jednotlivými státy EU. Jako konkrétní právní předpis lze v oblasti STK uvést evropskou směrnici Rady 96/96/ES o sblížování právních předpisů členských států týkajících se technických prohlídek motorových vozidel a jejich přípojných vozidel.

Pravomoc k udělování licencí na provozování STK a stanice měření emisí mají v rukou krajské úřady. Podnikatel musí nejprve podat žádost na krajský úřad, v jehož obvodu má v úmyslu svou činnost vykonávat. V případě firmy Auto Anex se jedná o Ústecký kraj. Ten poté na základě zvolených kritérií rozhodne o udělení či zamítnutí licence k provozu STK. Zásadním kritériem pro udělení či zamítnutí licence bývá rozsah pokrytí činnosti stanic technické kontroly v daném kraji. To se odvíjí od počtu registrovaných motorových vozidel provozovaných v patřičném kraji (Businessinfo.cz, 2014).

Jedním z dalších kritérií, se kterým musí žadatel o udělení licence být v souladu, je dle §54 odst. 4 písm. c) zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích splnění následující podmínky:

„Žadatel nesmí být právně nebo ekonomicky spjat s výrobou, prodejem nebo opravou vozidel nebo jejich součástí tak, že současně provozuje výrobu nebo opravy vozidel nebo jejich součástí, pro něž žádá o udělení oprávnění k provozování stanice technické kontroly, po celou dobu provozování stanice technické kontroly.“

Společnost Auto Anex tuto podmínku nespĺňuje, jelikož její ekonomickou činností je prodej a oprava vozidel, proto se rozhodl autor diplomové práce na základě vzájemné konzultace s majitelem firmy tuto překážku vyřešit založením samostatné společnosti, jež se bude specializovat na činnost STK. Zákon v dané souvislosti řeší pouze spojení

zmiňovaných činností prováděných souběžně s činností STK v rámci jedné konkrétní firmy. Podnikatel se této legislativní překážce může vyhnout založením nové firmy, s novým IČ a zažádat si o licenci k provozování STK.

Ekonomické faktory

V roce 2016 ekonomika ČR zaznamenala pozitivní trend v oblasti hospodářského růstu a oproti roku 2015 vzrostl hrubý domácí produkt o 2,4 %. Hlavním faktorem vedoucím k zvýšení HDP bylo zvýšení spotřeby domácností a nárůst zahraniční poptávky. Domácnosti zvýšili zejména objem nákupu předmětů dlouhodobější povahy, např. automobilů, což je beze sporu pozitivní okolnost, ze které může provoz STK těžit. Dále byl růst ekonomiky podpořen dynamickým vzrůstem zaměstnanosti o 1,9 % a naopak poklesem průměrné míry nezaměstnanosti o 1,1 procentního bodu na úroveň 4 %. Toto by naopak mohlo zkomplikovat personální zajištění podnikatelského plánu, až bude firma ve fázi najímání techniků a mechaniků potřebných pro obsluhu STK. Průměrná míra inflace meziročně vzrostla z 0,3 % na 0,7 %. V porovnání s predikcí na rok 2017, kdy byla odhadovaná výše průměrné míry inflace stanovena na 2,4 %, lze výši 0,7 % považovat za přívětivou (Mfcr.cz, 2017).

Makroekonomický ukazatel	Veličina	2012	2013	2014	2015	2016	Predikce	
							2017	2018
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	4 060	4 098	4 314	4 555	4 715	4 889	5 103
Hrubý domácí produkt	růst v %	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,5
Spotřeba domácností	růst v %	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,9	2,4	2,7
Spotřeba vlády	růst v %	-2,0	2,5	1,1	2,0	1,2	1,7	1,5
Průměrná míra inflace	%	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	1,7
Zaměstnanost	růst v %	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,1	0,3
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,4	3,3
Objem mezd a platů	růst v %	2,6	0,5	3,6	4,4	5,8	5,7	4,8
Saldo běžného účtu	% HDP	-1,6	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,4	0,5

Tab. 3: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mfcr.cz

Politické faktory

Ministerstvo dopravy momentálně připravuje změnu podmínek provozování STK na základě evropské směrnice. Plánovaná změna s sebou přináší větší komfort pro zákazníky, ale i uvolnění trhu pro konkurenci. Do konce května 2018 mají členské státy povinnost směrnici zahrnout do svého právního řádu.

Zaniknou všechny samostatné stanice měření emisí a nově bude moci tato služba být poskytována pouze společně se službami STK. Stanice měření emisí se tak stanou součástí STK a zákazníkům bude technická kontrola i kontrola měření emisí poskytována souběžně. Zvýší se tak pohodlí zákazníků, v jejichž místě bydliště byly provozovány kontrolní stanice zvlášť. Nyní namísto dvou kontrol, budou moci podstoupit jen jednu. Doposud v České republice funguje přibližně 1800 stanic měření emisí a 370 stanic technické kontroly.

Cílem ministerstva je dále otevřít trh pro konkurenci. Licence k provozování STK uděluji dosud kraje na základě počtu registrovaných vozidel v daném obvodu. Stává se však, že i přesto je pokrytí rozsahu činnosti STK v mnoha případech nedostačující, jelikož vozidlo registrované v daném obvodu zde nemusí být vůbec provozováno a ani v něm tedy nepodstupuje technickou kontrolu. V uvolnění pravidel pro získání licencí vidí ministerstvo dále výhodu pro zákazníky v možném snížení cen, způsobeném konkurenčním tlakem (Idnes.cz, 2016).

Technologické faktory

V dnešním světě dochází k bleskovému vývoji zejména informačních technologií, který nám v životě pomáhá usnadnit práci, zpřístupnit informace a zrychlit pracovní procesy. Firma má v plánu využitím IT co nejvíce zjednodušit přístup zákazníkům ke svým službám a pomocí on-line formuláře usnadnit systém objednávek ke kontrolám.

Dnes jsou IT hojně využívány napříč odvětvími a automobilový průmysl není výjimkou. Není již žádnou novinkou, že novější automobily jsou vybaveny softwary pro diagnostiku poruch, dají se ovládat na dálku pomocí chytrých telefonů apod. Stále více procesů se automatizuje a zpřístupňuje pomocí on-line systémů.

V oblasti STK od 1. 1. 2015 vznikla podnikatelům povinnost pořizovat obrazové materiály získávané během jednotlivých technických kontrol, které jsou prostřednictvím elektronického systému shromažďovány v centrální databázi ministerstva dopravy, aby se zprůhlednila činnost STK a došlo k omezení podvodů při udělování potvrzení o kontrolách pro vozidla, která skutečně u kontroly vůbec nebyla (Auto.cz, 2014).

Ekologické faktory

Každý z nás by měl nést určitou „ekologickou odpovědnost“ vůči svému okolí. To platí stejně i pro používání motorových vozidel na pozemních komunikacích. Nad dodržováním této odpovědnosti drží ochrannou ruku zákon č. 56/2001 Sb. a vyhláška č. 302/2001 Sb., která upravuje povinnost řidiče podstupovat pravidelné emisní kontroly. Zákon stanovuje následující lhůty pravidelných kontrol:

Vozidla, která splňují emisní parametry stanovené výrobcem a vyhovují předepsaným mezím či u nich nebyly zjištěny žádné závady, které by měly vliv na zhoršení emisního chování vozidla, obdrží protokol s ochrannou nálepkou. Tato nálepka osvědčuje, že protokol byl vydán kompetentní stanicí měření emisí.

3.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu mikroprostředí podniku si autor diplomové práce zvolil jako nástroj Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model zkoumá rivalitu mezi podniky na trhu, kde firma Auto Anex působí a analyzuje vztahy mezi subjekty v blízkém okolí firmy, jež na sebe působí a vzájemně se ovlivňují. Porterova analýza se zaměřuje na následující subjekty:

Existující konkurenční podniky

V oblasti podnikání se stanicemi technických kontrol a měření emisí probíhají obecně po celé ČR velmi tvrdé konkurenční boje, které v krajních případech bývají na hranici zákona a morálky. Je to dáno tím, že tato oblast podnikání nabízí zdatnému podnikateli, který se v oboru dokáže uplatnit, dlouhodobý a stabilní příjem, který vychází ze zákonné povinnosti podstoupení pravidelných návštěv STK. V Ústeckém kraji je provozováno celkem 20 stanic technické kontroly, z čehož 2 sídlí přímo v Děčíně (STK a emise, 2016).

Největším přímým konkurentem je firma Gerhard Horejsek, která sídlí cca 500 metrů od firmy Auto Anex. Jedná se o autorizovaného prodejce vozů značek Škoda, Kia a Volkswagen. Kromě pobočky v Děčíně vlastní další pobočky v České Lípě, Litoměřicích a Roudnici nad Labem. Gerhard Horejsek kromě servisu a prodeje nových a ojetých vozů provozuje stanici technické kontroly a měření emisí. Tyto služby nabízí také v litoměřické pobočce. V Děčíně působí zhruba deset let a jeho ekonomická stabilita a rozsah nabízených produktů z něj dělá silného konkurenta.

Druhým z hlavních konkurentů nacházejících se na děčínsku je Ford Homolka, jež zde sídlí od roku 1989 a roku 1992 se stal jedním z prvních autorizovaných prodejců a servisů v ČR. Má celkem dvě pobočky, přičemž druhá sídlí v Ústí nad Labem. V obou pobočkách poskytuje služby STK a emisní stanice. Má v Děčíně již vybudované jméno a dlouholetou historii, během které si na svou stranu získal početnou skupinu věrných zákazníků (Fordhomolka.cz, 2017).

Ačkoliv je registrováno v Ústeckém kraji celkem 20 STK, pro potřeby podnikatelského plánu se rozhodl autor práce blíže analyzovat pouze hlavní konkurenční rivaly nacházející se v okrese Děčín. Musí však být bráno v potaz, že lidé žijící v Děčíně nemusí navštěvovat pouze děčínské STK, ale mohou jezdit na pravidelné prohlídky do okolních měst a obcí. Tyto stanice působí v rámci širšího konkurenčního okruhu, avšak tvoří taktéž nebezpečí odlivu potenciálních zákazníků, i když ne v takové míře jako zmiňované konkurenční provozovny.

Potenciální konkurenti

S přihlédnutím k plánovaným změnám, které přináší zavedení evropské směrnice do právního řádu ČR a liberalizaci trhu v oblasti STK, hrozba potenciálních konkurentů nabývá na síle. Dojde-li skutečně k uvolnění podmínek pro získání licence k provozu STK, dá se předpokládat, že se na trhu objeví daleko více konkurentů, než zde momentálně operuje.

Autor diplomové práce rozdělil potenciální konkurenty do tří kategorií:

- **Neidentifikovatelní** – V této skupině se nachází všichni potenciální podnikatelé, kteří uvažovali nad zřízením stanice technické kontroly nebo se reálně o její

zavedení pokoušeli, avšak kvůli překročení rozsahu pokrytí činnosti STK v daném obvodu, licenci od krajského úřadu neobdrželi.

- **Majitelé emisních stanic** – Evropská směrnice, jež musí členské státy EU implementovat do konce května 2018, kromě otevření trhu STK, zavádí také jednotné technické kontroly. Dojde proto ke zrušení samostatných emisních stanic. Emisní stanice budou provozovány pouze společně s STK. Lze předvídat, že část provozoven zanikne úplně a část provozovatelů pro záchranu firmy rozšíří svou ekonomickou činnost a vybudují si STK.
- **Autoservis** – V České republice je podle internetové databáze Firmy.cz přes 7000 registrovaných autoservisů, což značí, že na tomto trhu panuje velká rivalita a ostré konkurenční boje. Po zmírnění podmínek k obdržení licence k provozu STK je možné, že mnozí podnikatelé se rozhodnou stabilizovat svou pozici na trhu vybudováním STK.

Dodavatelé

Výběr vhodného dodavatele vybavení stanice technické kontroly a emisní stanice proběhl na základě konzultace s majitelem firmy Auto Anex. Na českém automobilovém trhu působí celá řada firem. Přesto zde nefiguruje příliš společností, které by se zabývaly zajištěním vybavení pro kontrolní stanice, což je dáno poměrně malým počtem STK. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů bude středně silná.

Většina vybavení nezbytná pro fungování kontrolní stanice je vyráběna na zakázku dle konkrétních potřeb a požadavků dané stanice. Drobnější přístroje a zařízení, která nejsou tolik finančně nákladná, jsou vyráběny sériově a jsou k dispozici na skladě. Mezi hlavní kritéria rozhodující při výběru dodavatele patřily zejména kvalita, rychlost dodání, renomé firmy, reference zákazníků a rozsah nabízeného sortimentu pro možnost získání případné množstevní slevy při větší objednávce. Do nejužšího výběru dodavatelů se dle stanovených kritérií dostaly firmy:

- MAHA Consulting, s.r.o.
- AUTOTECH-VT, s.r.o.
- Siems & Klein, spol. s.r.o.

Na základě předběžných kalkulací a cenových nabídkách v porovnání s kvalitou produktů a lhůt dodání se firma nakonec rozhodla, že vybavení STK a SME objedná u dodavatele AUTOTECH-VT, v případě nespokojenosti by společnost vybrala jako náhradní firmu MAHA Consulting, s. r. o.

Zákazníci

Kupní síla zákazníků je za stávajících tržních podmínek spíše malá. V České republice je k 1. 1. 2016 registrováno 6 860 783 motorových vozidel (viz tab. 4). V přehledu nejsou započítány přívěsy, návěsy a silniční tahače. Vzhledem k faktu, že provozovaných STK je v ČR zhruba 370, lze skutečně označit kupní sílu zákazníků za malou. Běžnou praxí bývá, že stanice nezvládají obsloužit všechny zákazníky nebo se musí zákazníci objednávat dlouhou dobu dopředu. Vzniká zde prostor pro kontrolní stanice, které si určují podmínky a mohou si dovolit stanovit vyšší tržní ceny svých služeb.

Do budoucna lze však počítat, že situace se výrazně změní se zavedením avizované evropské směrnice. Spolu s rostoucím počtem provozoven STK, bude růst také kupní síla zákazníků, kteří budou mít k dispozici daleko více možností výběru, v jaké stanici si nechat svůj automobil povinně zkontrolovat. Provozovněm nezbude nic jiného, než snížit ceny nabízených služeb ve prospěch zákazníka.

Rok	Motocykly	Osobní automobily	Mikrobusy, autobusy	Nákladní vozidla	Speciální automobily	Celkem
2005	794 000	3 958 708	20 134	415 101	51 457	5 239 400
2006	822 703	4 108 610	20 331	468 282	48 716	5 468 642
2007	860 131	4 280 081	20 416	533 916	46 672	5 741 216
2008	892 796	4 423 370	20 375	589 598	43 609	5 969 748
2009	903 346	4 435 052	19 943	587 032	39 300	5 984 673
2010	924 291	4 496 232	19 653	584 921	36 660	6 061 757
2011	944 171	4 581 642	19 674	585 729	34 797	6 166 013
2012	976 911	4 706 325	19 882	595 438	33 641	6 332 197
2013	977 197	4 729 185	19 619	593 439	32 447	6 351 887
2014	998 816	4 833 386	19 808	608 711	32 034	6 492 755
2015	1 046 467	5 115 316	19 950	646 792	32 258	6 860 783

Tab. 4: Počet motorových vozidel v ČR k 1. 1. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Substituty

Hrozba substitučních služeb, které by mohly přímo nahradit služby STK a emisních stanic je velmi mizivá. Zatím neexistuje žádný přímý substitut, vzhledem k tomu, že stanice technických kontrol mají zákonem stanovené normy, vybavení, postupy a pravidla. Nepřímým substitutem a ohrožením by mohl být například pro podnik přechod zákazníků od používání automobilů k využívání hromadné dopravy. Mohlo by to být například způsobeno vysokým skokovým nárůstem cen paliv. V momentě, kdy by lidé nedokázali uživit automobil, nezbylo by jim nic jiného, než jezdit MHD. Popř. by lidé mohli namísto automobilů začít využívat k přepravě jízdní kola, z důvodu šíření ekologického trendu a ochrany životního prostředí.

3.6 Marketingový a prodejní plán

Ke stanovení marketingové a prodejní strategie využívá autor diplomové práce jeden ze základních nástrojů, čímž je marketingový mix, který bude proveden ve 4 elementárních krocích. Nejprve je nutné blíže specifikovat nabízený produkt, poté určit cenovou politiku, následně zvolit vhodný distribuční proces a v poslední řadě stanovit způsob propagace produktu. Marketingová strategie bude složena z více dílčích strategií, jejichž cílem bude vybudovat si dobré jméno na trhu s STK a v prvních dvou letech provozu obsadit alespoň třetinový podíl na regionálním trhu.

3.6.1 Produkt

Samotným základem celého podnikatelského plánu je produktová inovace. Podnik má v plánu rozšířit sortiment nabízených produktů (např. prodej nových a ojetých vozů, autoservis, prodej náhradních dílů) o služby stanice technické kontroly a měření emisí. Veškeré služby budou poskytovány pro osobní i užitkové automobily. K tomu budou sloužit dvě samostatné linky a oddělené prostory pro činnost emisní stanice.

Společnost Auto Anex nově zařadí do svého produktového portfolia následující služby:

Technická prohlídka pravidelná – Provádí se v plném rozsahu a pravidelné lhůty k podstoupení technické prohlídky jsou stanoveny dle § 40 zákona č. 56/2001 Sb.:

- U osobního automobilu nebo nákladního automobilu, jehož hmotnost nepřevyšuje 3500 kg, zákon stanovuje lhůtu nejpozději do 4 let po prvním zápisu do registru vozidel a poté v intervalu dvou let.
- U nákladního automobilu převyšujícího hmotnost 3500 kg je lhůta stanovena maximálně do 1 roku po prvním zápisu do registru vozidla, dále pak v jednoletých intervalech.
- U nebrzděného přívěsu do 750 kg nebo motocyklu, jehož zdvihový objem pístového spalovacího motoru nepřevyšuje 50 cm³, je udána lhůta do 6 let od prvního zaregistrování vozidla a poté v pravidelných čtyřletých intervalech.

Zákazník, jehož automobil splňuje technické normy stanovené vyhláškou ministerstva dopravy č. 302/2001 Sb., získá protokol a ochrannou známku s platností technické prohlídky o způsobilosti vozidla k provozu na pozemních komunikacích. V opačném případě je nucen zákazník odstranit zjištěné závady a podstoupit opakovanou technickou prohlídku. V těchto případech bude klientovi vždy nabídnut servis přímo ve firmě, jakožto podpůrná služba. Dle vyhlášky č. 302/2001 Sb. existují základní 3 typy závad:

- Lehká závada – Neovlivňuje jízdní vlastnosti, zákazník může s vozidlem odjet ze stanice a závadu následně opravit.
- Vážná závada – Může sice ovlivnit provozní vlastnosti automobilu nebo ohrozit životní prostředí, avšak nebezpečí v silničním provozu v jejím případě nevzniká. Závadu je povinen zákazník do 30 dnů odstranit a poté se dostavit k opakované prohlídce.
- Nebezpečná závada – Závada bezprostředně ohrožuje životy účastníků silničního provozu. Vozidlo není uzpůsobené k pohybu na pozemních komunikacích. Zákazník musí automobil na vlastní náklady nechat odtáhnout z kontrolní stanice a odstranit závadu.

Technická prohlídka opakovaná – Tuto prohlídku majitel vozidla podstoupí v případě, že během pravidelné kontroly byly zjištěny nepřípustné závady na autě. Zákazník, po odstranění závad, předloží do 30 dnů od původní pravidelné prohlídky svůj automobil k opakované kontrole, kde technik přezkoumá pouze opravu předešlé zjištěné závady. Zbytek vozidla překontroluje jen vizuálně, zda nedošlo k dalším závadám.

Technická prohlídka dovozová – Kontrola se vztahuje k vozidlům, která byla dovezena ze zahraničí, často se jedná o ojetá, přestavěná nebo jednotlivě vyrobená vozidla, u kterých je třeba provést prohlídku před uznáním technické způsobilosti k provozu na českých silnicích.

Měření emisí – Kontrola měření emisí předchází samotné technické prohlídce. Nelze k technické prohlídce přijmout vozidlo, které nebude mít změřené emise nebo osvědčení o měření emisí bude starší než 1 měsíc před provedením technické kontroly. Auto Anex vybuduje kontrolní stanici, která bude uzpůsobená k provádění technických prohlídek a zároveň i měření emisí, zákazník tedy může absolvovat obě prohlídky vzápětí po sobě. Povinné pravidelné lhůty měření emisí zákonem č. 56/2001 Sb. stejně jako pravidelné technické prohlídky. Emisní limity, které musí vozidlo splňovat, jsou stanoveny výrobcem a dále se řídí vyhláškou č. 302/2001 Sb. Jestliže vozidlo nepřekračuje vymezené hranice a nevykazuje žádné poruchy, které by zvyšovaly množství emisí, obdrží náležitě osvědčení o absolvování měření emisí.

Evidenční kontrola – Tato služba spočívá v ověření stavu zákaznickova vozidla s údaji uvedenými v technickém průkazu. Před přihlášením automobilu do registru vozidel nebo změně provozovatele či vlastníka, je nutné vždy provést evidenční kontrolu.

Doplňkové služby – Zákazníci budou mít možnost využít i doplňkové služby. V případě zájmu si mohou nechat zkontrolovat jakékoliv technické ústrojí vozidla, pokud budou mít podezření, že by mohlo být závadné. Nemusí absolvovat celý proces technické kontroly, ale pouze konkrétní úkon.

Rozsah a způsob činností stanic technické kontroly a měření emisí je upravován právními předpisy. Existuje pevně stanovený postup, kterým se kontrolní technici musí řídit, tak aby

byla zajištěna transparentnost prováděných prohlídek napříč Českou republikou a nedocházelo k podvodům s udělováním protokolů o absolvování kontrol.

Z tohoto důvodu nemá podnik příliš široký rozsah možností jak odlišit své služby oproti konkurenci. Klíčem k úspěchu, který by měl firmě dát náskok před konkurencí, bude zaměření se na kvalitu nabízených služeb, kvalifikace personálu a otevřený a milý přístup k zákazníkům. Zákazníci během průběhu prohlídek budou moci využít komfortního zázemí v odpočívárně, kde si mohou dát drobné občerstvení jako kávu, čaj, vodu apod. nebo využít doplňkových služeb prováděných na stanici.

Dále bude kladen důraz na rychlé a hladké vyřizování objednávek s cílem zkrácení doby čekání na prohlídku či domlouvání termínu. Vše bude vyřizováno promptně v co nejkratším čase. Čas dodání je dnes obecně jedním z rozhodujících faktorů při výběru dodavatele služby.

3.6.2 Cena

Stanovení ceny bylo diskutováno s panem Kalašem, jelikož má velké povědomí o automobilovém trhu a mnohaleté zkušenosti v oboru. Vzhledem k charakteru nabízených služeb, jejichž rozsah a provedení je vymezeno zákonem, nezbyvá prostor pro přílišnou diferenciaci. Je nutné si uvědomit, že v případě STK, bývá pro zákazníky jedním z klíčových faktorů pro volbu kontrolní stanice právě cena. Ceník služeb byl proto sestaven s ohledem na konkurenční ceny. Samozřejmě po zahrnutí nezbytných nákladů spojených s prováděnými operacemi. Cílem cenové konkurenční politiky firmy bylo stanovit v prvních dvou letech zahajovací ceny zhruba o 15-20 % nižší, než nabízí konkurence v nejbližším okolí. Po uplynutí stanovené doby a úspěšném zahájení činnosti, bude snaha ceny pomalu zvyšovat. Dlouhodobě pak chce podnik držet ceny cca o 10 % nižší než konkurence.

Zákazníci budou moci využít následujících věrnostních slev:

- Zákazník, který ročně předloží ke kontrole v linkách Auto Anex STK více než 20 vozidel, získá zákaznickou kartu, díky níž bude moci využívat 15 % slevu na veškeré služby STK a SME

- Zákazník, jenž bude chtít využít služeb STK i SME zároveň, obdrží celkem slevu 200 Kč.

V tabulkách č. 5-9 jsou přehledy konkurenčních cen v porovnání se stanovenými vlastními prodejními cenami jednotlivých služeb. Ceny v tabulkách jsou uváděny včetně DPH ve výši 21 %. Pro účely srovnání cen byly vybrány konkurenční firmy z blízkého okolí. Jedná se o následující tržní rivaly:

- Konkurent č. 1 - Gerhard Horejsek, s. r. o. (Děčín)
- Konkurent č. 2 – STK Janov
- Konkurent č. 3 – STK Terri (Ústí n. L.)
- Konkurent č. 4 – B. K. syn CENTRUM (Ústí n. L.)

Pravidelná technická prohlídka	Konk. 1	Konk. 2	Konk. 3	Konk. 4	Prodejní cena
Osobní automobil (M1)	850	1050	850	750	700
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	900	1100	900	750	750
Motocykl (L)	600	650	500	450	480
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	500	600	550	500	440
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	750	700	750	800	650
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	x	x	1500	1400	1250
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	x	x	1100	800	800

Tab. 5: Přehled cen pravidelných technických prohlídek

Zdroj: Vlastní zpracování

Opakovaná technická prohlídka	Konk. 1	Konk. 2	Konk. 3	Konk. 4	Prodejní cena
Osobní automobil (M1)	100	380	200	400	150
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	100	380	200	400	150
Motocykl	100	350	150	400	150
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	100	350	150	400	150
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	100	350	200	400	150
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	x	x	400	400	250
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	x	x	400	400	250

Tab. 6: Přehled cen opakovaných technických prohlídek

Zdroj: Vlastní zpracování

Dovozová technická prohlídka	Konk. 1	Konk. 2	Konk. 3	Konk. 4	Prodejní cena
Osobní automobil (M1)	x	1300	1450	2300	1100
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	x	1400	1450	2300	1250
Motocykl	x	1400	1000	1800	1100
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	x	1400	900	2600	1250
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	x	1400	900	2600	1250
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	x	x	3000	3000	2700
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	x	x	1800	2600	2000

Tab. 7: Přehled cen dovozových technických prohlídek

Zdroj: Vlastní zpracování

Evidenční prohlídka	Konk. 1	Konk. 2	Konk. 3	Konk. 4	Prodejní cena
Osobní automobil (M1)	400	400	400	300	250
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	400	400	400	300	250
Motocykl	400	350	200	300	250
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	400	350	250	300	250
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	400	350	250	300	250
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	x	x	400	300	300
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	x	x	400	300	300

Tab. 8: Přehled cen evidenčních prohlídek

Zdroj: Vlastní zpracování

Měření emisí	Konk. 1	Konk. 2	Konk. 3	Konk. 4	Prodejní cena
benzín	460	x	500	600	400
nafta	640	x	700	800	570

Tab. 9: Přehled cen měření emisí

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Distribuce

Pro provádění technických kontrol a měření emisí, musí mít podnik vybudovanou linku a vybavení, jež limituje právní předpis. Z toho vyplývá, že distribuce služeb STK probíhá pomocí přímého prodeje. Zákazníci se musí dostavit osobně se svými automobily do místa provozovny, kde dojde k uskutečnění služby. Společnost sídlí blízko centra města Děčína, tudíž je na dobře přístupném místě. Navíc má Auto Anex po Děčíně vyvěšeny celkem tři reklamní billboardy a pár menších bannerů, na které bude třeba doplnit informaci o zahájení služeb STK a měření emisí.

Jako nástroj pro podporu prodeje společnost plánuje umístit na své webové stránky systém on-line objednávek, které zrychlí a usnadní uživatelům přístup ke službám. Zákazníci budou moci platit i bezhotovostním způsobem pomocí platebního terminálu, jímž bude stanice vybavena.

3.6.4 Propagace

V první řadě vzniká potřeba provést aktualizaci webových stránek. Na úvodní stránce dojde k rozšíření rozcestníku o položku STK a emise. Dále zde bude umístěna aktualita, informující návštěvníky o zahájení nové činnosti. Důležitá je výroba cedulí a nápisů, které budou umístěny přímo na provozovně STK a emisní stanice. Jelikož se vjezd do kontrolní stanice bude nacházet zpoza hlavního vchodu, je nezbytné nechat vyrobít směrový ukazatel, který upozorní zákazníky, kudy mohou vjet do stanice.

Firma je dlouholetým sponzorem děčínského hokeje. Hokejový klub na oplátku zveřejňuje společnosti Auto Anex reklamu na širokoúhlém LCD banneru, který je umístěn na střeše zimního stadionu. Informace o zahájení STK se promítne tedy i zde. Současný reklamní spot bude doplněn o danou aktualitu. Plánované je vytvoření menších reklamních plakátů, které budou vylepeny na přehledných místech v Děčíně a také zveřejnění článku v Děčínském deníku, místních novinách.

3.7 Personální zabezpečení

K zajištění plynulého a bezproblémového provozu STK a emisní stanice bude rozšířen pracovní kolektiv o 4 nové zaměstnance. Bude se jednat o dva kontrolní techniky, z nichž jeden bude plnit funkci vedoucího provozu, mechanika, který bude zodpovědný za provoz SME a také posilu do účetního oddělení.

Vedoucí provozu STK a SME

Na tuto pozici se bude podnik snažit najít zdatného a kvalifikovaného technika s rozsáhlými znalostmi v oboru. Zkušenost s vedením lidí bude velmi vítaná. Vedoucí provozu bude odpovědný za svou práci přímo majiteli společnosti. Bude ručit za hladký chod STK a SME, přerozdělovat úkoly na pracovišti a řešit závažné události, přičemž sám

bude fungovat jako kontrolní technik i mechanik SME a vypomáhat na stanovištích dle potřeby. Je proto nezbytné, aby potenciální kandidát na tuto pozici byl držitelem platných osvědčení kontrolního technika i mechanika SME.

Kontrolní technik

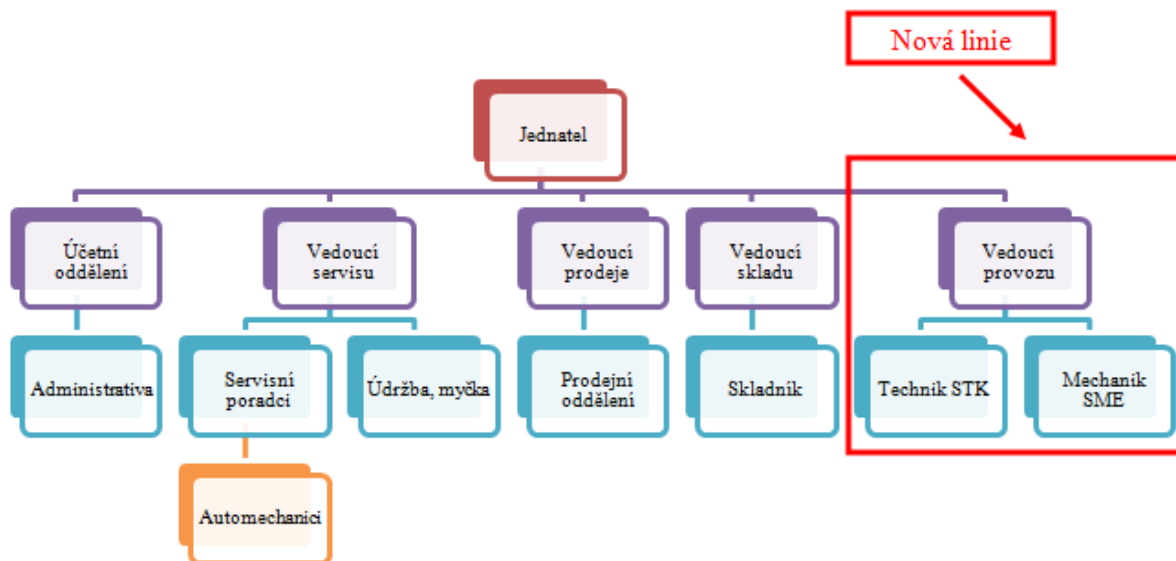
Základním požadavkem společnosti je, aby uchazeč o místo kontrolního technika vlastnil platné osvědčení kontrolního technika. Dalšími kritérii pro výběr vhodného kandidáta jsou zejména praxe v oboru, zodpovědný přístup k práci, manuální zručnost či týmová práce. Kontrolní technik je odpovědný vedoucímu provozu STK a SME.

Mechanik SME

Zde platí podobná kritéria pro výběr vhodného uchazeče jako u kontrolního technika. Zejména je zapotřebí, aby mechanik, hlásící se o místo ve firmě Auto Anex STK, měl platné osvědčení pro mechanika SME. Stejně jako technik STK, je i mechanik SME přímo podřízený vedoucímu provozu.

Účetní

Kromě technického zajištění provozu STK a SME, je důležité posílit i účetní oddělení. Aby podnikatel získal licenci k STK a mohl zahájit provoz, je nutné založit novou firmu. Jelikož ze zákona nesmí provozovat služby STK žádný autoservis ani prodejce vozů či jeho součástí, musí být činnost STK oddělena i účetně. Za vedení účetnictví firmy, řízení financí i řešení daňových záležitostí nese odpovědnost hlavní účetní. Byť má k dispozici pomocnou sílu na zkrácený úvazek, nestačí to k pokrytí celé agendy, se kterou by potřebovala pomáhat a musí proto často v práci trávit dlouhé hodiny navíc, což není ideální a z dlouhodobého hlediska se jeví jako nezvladatelné. Po zavedení STK bude bezpochyby potřeba zaměstnat další účetní, která by nesla odpovědnost za účetnictví provozu STK a měření emisí. Nová účetní bude odpovědná hlavní účetní a rozhodujícími kritérii pro výběr budou praxe a znalosti v oboru.



Obr. 9: Organizační struktura po začlenění provozu STK
Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 SWOT analýza a analýza rizik

3.8.1 SWOT analýza

Jako nástroj analýzy vnitřního prostředí firmy si autor DP zvolil SWOT analýzu, která identifikuje silné stránky podniku, které by měl rozvíjet a udržet si je, slabé stránky, na kterých je třeba zapracovat, dále jsou to příležitosti a hrozby, které mohou činnost podniku ovlivnit.

Silné stránky	Slabé stránky
Dostatečné prostory Moderní interiér a vzhled Osobní přístup Kvalita služeb Dlouhodobé vztahy se zákazníky Profesionální kvalifikovaný tým Kvalitní vybavení dílny	Vytíženost účetního oddělení Lokalita firmy Rozdělení účetnictví Informační systém
Příležitosti	Hrozby
Zvýšená spotřeba domácností Liberalizace trhu s STK Povinnost technických prohlídek Vstup na nový segment trhu Zvýšení počtu automobilů	Snížení nezaměstnanosti Liberalizace trhu s STK Růst cen paliv Růst cen ostatních energií Poměrně silná konkurence Tlak na snižování cen Změna legislativy

Tab. 10: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Dostatečné prostory – Majitel firmy Auto Anex, pan Martin Kalaš, je vlastníkem celého objektu, ve kterém společnost sídlí. Obchodní centrum Chlum tak nabízí další prostory, které pan Kalaš pronajímá podnikatelům, jež o ně jeví zájem. Mezi aktuální nájemníky patří např. počítačová firma, karate klub, kadeřnictví, samoobsluha či restaurační zařízení. Nachází se zde však i nevyužité prostory, které majitel plánuje využít právě pro vybudování STK.

Moderní interiér a vzhled – Interiér společnosti je designován v duchu koncernu Volkswagen a je vybaven moderním nábytkem a doplňky. Prostředí firmy je koncipováno tak, aby se zákazník cítil komfortně při vyřizování svých záležitostí. Tento styl bude převzatý a aplikovaný i v případě zřízení STK tak, aby harmonizoval se zbytkem společnosti.

Osobní přístup – Vztahy a komunikace se zákazníky jsou založeny na osobním a individuálním přístupu vzhledem k rozmanitosti potřeb a přání zákazníků. Cílem je vždy stanovit služby a produkty na míru k plné spokojenosti zákazníka.

Kvalita služeb – Zárukou kvality služeb nabízených zákazníkům je autorizace prodejny a servisu, kterou získala společnost v roce 2012. Ze strany koncernu Volkswagen dochází k pravidelným centrálním kontrolám kvality a standardu, které se společnost Auto Anex autorizací zavázala plnit.

Dlouhodobé vztahy se zákazníky – Společnost působí na trhu již 14. rokem a za dobu jejího působení si získala na svou stranu náklonnost široké základny loajálních zákazníků, kteří se do Auto Anex rádi vracejí. V momentě zahájení provozu STK se dá předpokládat, že většina zákazníků bude vyhledávat služby STK v Auto Anex, právě díky spokojenosti s využívanými službami.

Profesionální kvalifikovaný tým – Pan Kalaš ve své firmě zaměstnává tým kvalifikovaných lidí, kteří mají dlouholeté zkušenosti ve svých profesních oborech, což zaručuje profesionální a kvalitní přístup k zákazníkům. Navíc společnost pravidelně vynakládá finanční prostředky na školení a kurzy, kterých se účastní zaměstnanci, ale i majitel sám. Podnik bude klást stejný důraz na kvalifikaci a zkušenosti kontrolních techniků a mechaniků, které bude nutné zaměstnat pro zajištění profesionálních služeb STK.

Kvalitní vybavení dílny – Firma je vybavena profesionálním moderním vybavením, které splňuje stanovené normy a standardy, aby výsledky práce byly na nejvyšší možné úrovni. Stejně požadavky má firma i na dodavatele vybavení kontrolní stanice, aby zachovala kvalitu a vysoký standard služeb.

Slabé stránky

Vytíženost účetního oddělení – Jak tvrdí sám majitel firmy, jedná se o dlouhodobý problém, kdy s přibývajícimi zakázkami je na hlavní účetní vyvíjen čím dál tím větší pracovní tlak. Se zavedením STK bude tento problém ještě prohlouben a bude třeba ho řešit.

Lokalita firmy – Jelikož hlavní vchod je umístěn u hlavní silnice a nachází se před ním chodník, musí vozidla jedoucí do servisu využít zadní příjezdovou cestu, která vede do dílny. Tuto cestu bude třeba prodloužit až k vjezdu do STK. Na plánovaném místě se nyní nachází trávník. Terén bude proto třeba srovnat a zpevnit, aby měli zákazníci k dispozici pohodlný přístup.

Rozdělení účetnictví – Získání licence k provozu STK je podmíněno založením nového podnikatelského subjektu. Založením nové společnosti se majitel vyhne podmínce v zákoně, která nepřipouští, aby jedna konkrétní firma mohla provozovat STK společně se servisem a prodejem aut. Komplikace však nastane v tom, že bude třeba tyto subjekty oddělit i účetně a administrativně. Podnik bude muset vést např. dvě samostatné účetní evidence, dvojí evidenci tržeb nebo odevzdávat separátní daňová přiznání pro každou společnost zvlášť.

Informační systém – Vzhledem k tomu, že je třeba vést dvě samostatná účetnictví, nelze činnost STK zařadit do používaného informačního systému ve firmě, aniž by operace spojené s STK byly vedeny odděleně. Bohužel současný systém není uzpůsobený k zařazení nového účetního okruhu. Bude proto třeba zavést nový informační systém určený výhradně pro STK, jež bude evidovat např. objednávky, evidenci tržeb, vedení zásob či skladové transakce.

Příležitosti

Zvýšená spotřeba domácností – Na základě dat ministerstva financí České republiky je patrné, že spotřeba domácností má rostoucí tendenci, jelikož v roce 2016 vzrostla o 2,9 %. Lidé vynakládali více prostředků zejména na nákup statků dlouhodobé spotřeby, např. automobilů (Mfcr.cz, 2016). Za předpokladu, že rostoucí trend spotřeby a její struktury bude zachován i v následujících letech, mohla by z toho společnost těžit v budoucnu vyšším počtem zakázek.

Liberalizace trhu s STK – Otevření trhu s STK bude mít pozitivní vliv pro snazší splnění podmínek a získání licence k provozování STK.

Povinnost technických prohlídek – Zákon vymezuje povinné pravidelné lhůty, ve kterých musí majitelé vozidel své automobily nechat prohlédnout v kontrolních stanicích. Vzniká tím jistota provozoven STK a emisních stanic, že budou mít zajištěný stálý příjem zakázek.

Vstup na nový segment trhu – Firmě se otevírá nový tržní segment a má možnost oslovit další skupinu zákazníků. Důležité bude vybudovat si na něm dobré jméno a tržní postavení.

Zvýšení počtu automobilů – Česká republika dlouhodobě zaznamenává pozitivní trend v růstu počtu registrovaných motorových vozidel. Rok od roku je na českých silnicích provozováno více automobilů, což zvyšuje počet potenciálních zákazníků.

Hrozby

Snížení nezaměstnanosti – Ačkoliv snížení průměrné míry nezaměstnanosti je pro ekonomiku jev kladný, společnost by díky tomu mohla narazit na problém při personálním pokrytí chodu STK. Bude méně nezaměstnaných, kteří se ucházejí o práci, tím pádem i menší výběr při hledání vhodných kvalifikovaných zaměstnanců.

Liberalizace trhu s STK – Liberalizace trhu s sebou přináší však i nevýhody, na které si podnik musí dát pozor. V této situaci nastává nebezpečí, že na trhu se zvýší množství konkurentů a bude tak docházet k silným konkurenčním bojům.

Růst cen paliv – S prudkým nárůstem cen ropy, potažmo benzínu a nafty, vzniká nebezpečí, že lidé přestanou jezdit automobily a začnou využívat jiné způsoby přepravy. Tím by STK přišla o klientelu.

Růst cen ostatních energií – Vzrostou-li významně ceny vstupů, jež bude podnikatel nucen zahrnout do prodejních cen služeb, hrozí zde riziko úbytku zákazníků.

Poměrně silná konkurence – V Děčíně se nachází dvě provozovny STK s poměrně stabilní a širokou základnou zákazníků, bude třeba vyvinout úsilí a v rámci konkurenčního boje se jich co nejvíce snažit přilákat, zaujmout a dát jim důvod vyzkoušet něco nového a navštívit provozovnu Auto Anex.

Tlak na snižování cen – Hrozba tlaku na snižování cen ze strany zákazníků může nastat v situaci, kdy se na trhu, objeví více konkurenčních provozoven. Bude tak velmi důležité umět najít kompromis mezi kvalitou nabízených služeb a jejich cenou. Podnik se nesmí cenově nechat zatlačit do kouta, jen aby nepřišel o zákazníky, v případě že pro něj nebude poskytování služeb výhodné nebo by dokonce mělo být ztrátové.

Změna legislativy – Fungování provozoven STK a emisních stanic je v ČR upravováno zákonem. Jakákoliv změna v legislativě s negativním dopadem na provozovatele kontrolních stanic by mohla společnost ohrozit.

3.8.2 Analýza rizik

Využití SWOT analýzy je pro podnik důležité ze dvou hlavních důvodů. Jednak je třeba uvědomit si, jakými silnými stránkami podnik disponuje a snažit se na nich neustále pracovat. V druhé řadě, což je pro společnost ještě více klíčové, SWOT analýza pomáhá odhalit slabiny, které ve společnosti jsou a hrozby, které by mohly ekonomickou činnost firmy ohrozit. Znat svou sílu a výhody, kterými společnost disponuje, je také pro úspěch podnikatele důležité, nicméně je třeba si zanalyzovat rizika a snažit se jim předejít nebo se alespoň snažit zmírnit jejich dopady pomocí preventivních opatření. Podnik, který plnohodnotně nevyužije svých silných stránek, přijde o zisk, pokud se však firma nevyvaruje hrozeb a nezpracuje na slabinách, dostane se do ztráty, což ji může přímo existenčně ohrozit.

Autor diplomové práce se rozhodl pro detailnější analýzu rizik použít konfrontační matici SWOT, aby zjistil, která oblast je pro firmu nejkritičtější a na které je třeba zapracovat. Naopak nám konfrontační matice ukazuje i nosné pilíře, na nichž úspěch firmy stojí.

		Příležitosti					Hrozby					CELKEM		
		Zvýšená spotřeba domácností	Liberalizace trhu s STK	Povinnost technických prohlídek	Vstup na nový segment trhu	Zvýšení počtu automobilů	Snížení nezaměstnanosti	Liberalizace trhu s STK	Růst cen paliv	Růst cen ostatních energií	Poměrně silná konkurence	Tlak na snižování cen	Změna legislativy	CELKEM
Silné stránky	Dostatečné prostory	+	++	+	+	++	-	0	0	-	0	-	--	2
	Moderní interiér a vzhled	0	0	+	+	0	0	+	0	0	+	0	0	4
	Osobní přístup	+	+	+	++	+	+	+	0	0	+	+	0	10
	Kvalita služeb	+	0	++	++	++	+	+	+	-	+	--	-	7
	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	+	+	++	0	+	-	+	0	-	+	--	-	2
	Profesionální kvalifikovaný tým	+	++	++	++	+	+	+	0	0	+	0	0	11
	Kvalitní vybavení dílny	0	+	+	++	+	+	+	-	-	+	0	0	6
Slabé stránky	Vytíženost účetního oddělení	-	-	--	--	-	--	0	+	0	-	0	+	-8
	Lokalita firmy	0	-	-	0	-	0	-	0	-	-	-	0	-7
	Rozdělení účetnictví	0	--	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-	-5
	Informační systém	0	--	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-6
CELKEM		4	1	6	7	6	0	5	1	-5	3	-6	-5	

Tab. 11: Konfrontační matice SWOT

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky č. 6, tak nejvíce alarmující je pro podnik **vytíženost účetního oddělení**. Z konfrontační matice vyplývá, že se jedná o nejslabší stránku firmy. Když jsem tuto skutečnost konzultoval s panem Kalašem, potvrdil mi, že se jedná o dlouhodobější záležitost a že si je této slabé stránky plně vědom. Ve spojitosti se zavedením STK by rozšíření náplně práce hlavní účetní bylo již neúnosné a je třeba vymyslet řešení, jak zajistit bezproblémový chod účtárny vzhledem k plánovanému rozšíření nabízených služeb.

Prvním řešením, které se nabízelo, bylo část pracovních úkolů hlavní účetní svěřit jinému ze zaměstnanců firmy. V potaz přicházelo přidělit část základní účetní agendy asistentce, což bylo vzápětí zamítnuto, jelikož její hlavní náplní práce je věnovat se zákazníkům a musí být pro ně kdykoliv k dispozici. Druhým a konečným řešením je vyhlásit výběrové řízení a rozšířit tým pracovníků o účetního, který by měl na starosti účetnictví spojené s provozem STK. Ideální bude vyhlásit výběrové řízení zhruba 4 měsíce před zahájením provozu kontrolní stanice s tím, že pohovor bude realizován zhruba dva měsíce před otevřením kontrolní stanice. Po dobu jednoho měsíce, bude vyvěšen inzerát na webových stránkách firmy a portálu Jobs.cz, další měsíc bude mít majitel na zpracování životopisů a rozeslání pozvánek k pracovnímu pohovoru a dva měsíce budou sloužit jako rezerva k pokrytí případné standardní zákonné výpovědní lhůty, kdyby byl vybrán kandidát, jež bude v pracovním poměru u jiné firmy, ale bude mít zájem o nabízenou pozici.

Další výraznou hrozbu představuje **tlak na snižování cen ze strany zákazníků**. Toto riziko zcela eliminovat nepůjde, jelikož je vysoce pravděpodobné, že s rostoucím počtem konkurentů bude vyjednávací síla zákazníků stoupat. Dopady tohoto rizika však lze zmírnit. Důležité je, aby podnik nepřistoupil na nevýhodné cenové podmínky, které budou zákazníci vyžadovat. Řešením podniku bude nabídnout zákazníkům, kromě věrnostních slev za pravidelné návštěvy, výhody jako jsou rychlost a snadnost objednání pomocí on-line formulářů, kvalitní služby, individuální a osobní přístup nebo pevné zázemí firmy s dlouholetou tradicí. Všechny tyto faktory, kromě cen služeb, hrají pro zákazníka důležitou roli při výběru STK.

V následující tabulce jsou seřazeny hrozby, které mohou negativně ovlivnit úspěšnou realizaci podnikatelského plánu, podle míry hrozby od nejvýznamnějších po nejmírnější. Ke každému z rizik byl stanoven návrh řešení pro eliminaci nebo zmírnění dopadu rizika.

Faktory ohrožující realizaci podnikatelského plánu	Návrh řešení
Lokalita firmy	Je třeba vybudovat příjezdovou cestu ze zadní části objektu
Informační systém	Nákup nového informačního systému, který bude sloužit pro účely provozu STK
Rozdělení účetnictví	Potřeba zaměstnat nového účetního, který bude zodpovědný za účetnictví provozovny STK
Změna legislativy	Je nezbytné pravidelně sledovat politické dění a být včas informován o plánovaných legislativních změnách, aby se mohl podnik včas připravit
Růst cen ostatních energií	Zjišťovat si informace a mít přehled o službách dodavatelů energií a vždy si vybírat nejvýhodnější variantu
Snížení nezaměstnanosti	Klást důraz na firemní personální politiku a vytvářet zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a adekvátní ohodnocení jejich výkonu práce k získání loajality vůči firmě
Růst cen paliv	Sledovat vývoj cen ropy a snažit se předvídat trend poptávky
Poměrně silná konkurence	Udržet si vysoký standard nabízených služeb za přijatelné ceny, budovat komfortní zázemí a dobrou pověst společnosti
Liberalizace trhu a STK	Udržet si vysoký standard nabízených služeb za přijatelné ceny, budovat komfortní zázemí a dobrou pověst společnosti

Tab. 12: Rizika a návrhy řešení
Zdroj: Vlastní zpracování

Z konfrontační matice v tabulce č. 11, je naopak patrné, že jako největší předpoklad úspěchu se jeví **profesionální kvalifikovaný tým** pracovníků, což ve spojení s příležitostí vstupu na nový segment trhu, se jeví pro podnik jako nejsilnější zbraň v konkurenční soutěži. Společnost musí pokračovat v rozvíjení svých zaměstnanců i nadále, jelikož automobilový trh se dynamicky vyvíjí a objevují se zde stále nové inovace a trendy, se kterými je důležité držet krok pro uspokojení zákazníků. Vstup na nový segment trhu a oslovení nové cílové skupiny je možnost zaujmout a přilákat další skupinu zákazníků a rozšířit si klientelu. V opačném případě se může stát, že si podnik udělá špatné jméno a dveře si na daném trhu uzavře. Je proto nezbytné udělat dobrý první dojem, aby se mezi zákazníky šířily jen pozitivní reference na úroveň poskytovaných služeb. Aby služby byly

prováděny s vysokou úrovní kvality, je zapotřebí mít k dispozici kvalifikovaný a zkušený personál s profesionálním přístupem k zákazníkovi.

3.9 Realizační plán projektu

Zahájení projektové činnosti je plánováno **1. června roku 2018**, kdy vstoupí v platnost evropská směrnice, která liberalizuje trh s STK a podnik bude mít jistotu získání licence na provoz STK a SME. Konečnou fází projektu je otevření provozovny, které se uskuteční **1. února 2019**. Cílem je **vybudovat kontrolní linku pro osobní vozy, užitková vozidla a stanici měření emisí**. Investiční prostředky spojené s realizací projektu činí **3 965 343 Kč**.

V následující části podnikatelského plánu jsou rozpracovány konkrétní fáze projektu, krok po kroku, které bude nezbytné splnit pro dosažení úspěšného zahájení provozu kontrolních linek a zajištění jejich bezproblémového chodu.

3.9.1 Založení Auto Anex STK, s. r. o.

V první fázi bude nutné založit novou společnost. Bude se jednat o společnost s ručením omezeným a jako jednatel bude v obchodním rejstříku uveden pan Martin Kalaš. Název zůstane stejný, bude obohacen jen o označení „STK“. Nebylo cílem vymýšlet odlišný název, aby zákazníci nebyli zmateni a bylo na první pohled zřejmé, že STK je spjatá se zbytkem společnosti, ačkoliv se právně jedná o dvě rozdílné. Do nové společnosti bude vložen základní kapitál ve výši 100 000 Kč.

Termín: **1. 1. 2018**

Odhadované výdaje: **103 930 Kč**

3.9.2 Žádost o oprávnění k provozování stanice technické kontroly

Podnik musí zaslat vyplněnou žádost na krajský úřad, který na základě stanovených kritérií rozhodne o udělení licence k provozování STK. Mezi kritéria patří např. minimální věk žadatele 18 let, trestní bezúhonnost, dále se musí podnikatel zaručit, že zaměstnanci provádějící kontrolní úkony profesně způsobilí nebo že podnik není ekonomicky spjat s výrobou, prodejem či servisem automobilů, čemuž je předejito krokem a).

Termín: **květen 2018**

Odhadované výdaje: **3 000 Kč**

3.9.3 Stavební práce spojené s provozem STK a SME

V momentě, kdy podnik získá oprávnění k provozování STK, budou zahájeny stavební úpravy volných prostor v objektu obchodního centra Chlum tak, aby vyhovovaly právním předpisům.

K provedení stavebních prací a přestavby byla vybrána stavební firma VISP, s. r. o., která sídlí v Děčíně a zabývá se mimo jiné rekonstrukcemi průmyslových objektů a pozemními pracemi. Tento podnikatelský subjekt již pro společnost Auto Anex v minulosti prováděl stavební úpravy a pan Kalaš byl s výsledkem práce, cenami a profesionálním přístupem firmy VISP spokojen. Proto po vzájemné domluvě byla firma vybrána pro potřeby podnikatelského plánu.

Instalační služby provede firma LCD spol., s. r. o., jež sídlí ve Varnsdorfu. Tato firma má dobré renomé a zakládá si na kvalitě prováděných služeb. Na zavedení elektrických rozvodů bude pozvána firma Elektroinstala BBS, s. r. o., jelikož nabízí nejnižší ceny v okolí, které v kombinaci s odpovědným přístupem a dobrými ohlasy zákazníků hrají důležitou roli při výběru.

Na obrázku níže jsou znázorněny prostory, ve kterých dojde k rekonstrukci a přestavbě na kontrolní linky a dílnu SME.



Obr. 10: Zadní část firmy
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozměry, které musí jednotlivé kontrolní linky a hala SME splňovat, jsou upravovány vyhláškou č. 302/2001 Sb. Stavební fázi projektu lze rozdělit na následující dílčí fáze:

Výstavba linky pro osobní automobily

Právní předpisy stanovují následující minimální rozměry:

- délka linky: 33,0 m (4 kontrolní stání),
- šířka linky: 5,0 m,
- světlá výška linky (včetně vrat): 3,0 m,
- světlá šířka vrat: 3,0 m.

Výstavba linky pro užitkové automobily

Je důležité, aby linka splňovala následující minimální rozměry:

- délka linky: 42,0 m,
- šířka linky: 6,0 m,
- světlá výška linky (včetně vrat): 4,5 m,
- světlá šířka vrat: 3,5 m.

Hala pro SME

Minimální rozměry pro dílnu měření emisí právními předpisy upraveny nejsou. Na základě konzultace s majitelem firmy ve vztahu k volným prostorům, které lze zrekonstruovat, byly stanoveny následující rozměry:

- délka dílny: 10 m,
- šířka dílny: 8 m,
- výška dílny: 4 m.

Příjezdová cesta

Podnikatelský plán počítá s úpravou příjezdové cesty s cílem co nejvíce zpohodlnit a usnadnit přístup zákazníkům. Příjezdová cesta na obrázku níže bude rozšířena, kvůli nákladním autům s větším rozměrem. U hlavní silnice bude na viditelném místě z obou směrů nainstalován ukazatel, který bude navigovat zákazníky.



Obr. 11: Příjezdová cesta
Zdroj: Vlastní zpracování

Parkoviště

Nedílnou součástí kontrolní stanice je parkoviště pro přistavovaná vozidla k technické prohlídce a vozidla, jež TP absolvovala. Na následujícím snímku jsou vyobrazeny prostory

zadní části firmy. Na vyfotografované ploše dojde k terénním úpravám a zpevnění, aby plnohodnotně plnila funkci parkoviště.



Obr. 12: Parkovací plochy

Zdroj: Vlastní zpracování

Administrativní prostory

Aby byl zajištěn komfortní způsob jednání se zákazníky, je třeba zařídit i kancelář příjmu, oddělenou od kontrolních linek a dílny SME, kde budou probíhat jednání se zákazníky. Zde budou návštěvníci předkládat doklady a dokumentaci vozidla ke kontrole, sjednávat si termíny prohlídek nebo platit za služby. Vyřizovat administrativní záležitosti tohoto typu přímo v dílně nepůsobí profesionálním dojmem. Rozměry kanceláře jsou 5x5x3 m.

Vyhláška č. 302/2001 Sb. dále stanovuje, že stanice technické kontroly musí být vybavena mj. sociálním zařízením pro návštěvníky a zaměstnance a čekacími prostory pro zákazníky, kde budou trávit čas během průběhu prohlídky. Vzhledem k tomu, že kontrolní stanice bude průchozí se zbytkem firmy, kde sociální zařízení i odpočívací kout pro zákazníky zřízen je, budou mít k dispozici zákazníci tyto prostory a není třeba budovat další WC a čekárnu. Zaměstnancům bude sociální zařízení na lince zařízeno, aby nemuseli přebíhat mezi pracovišti.

Termín: červenec – listopad 2018

Odhadované výdaje: 1 525 000 Kč

3.9.4 Vybavení STK, SME a administrativních prostor

Zařízení a vybavení, která jsou nezbytná pro provedení technické prohlídky podle předepsaného postupu, je také upravováno právním předpisem. Je zapotřebí pořídit kalibrované a certifikované měřicí přístroje, které odpovídají stanoveným standardům a normám, aby byla zaručena kvalita poskytovaných služeb. Dodavatelem vybavení pro kontrolní a emisní linky bude firma AUTOTECH-VT, s. r. o. viz kap. 3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – dodavatelé. AUTOTECH-VT, s. r. o. zajistí dopravu potřebného vybavení a následnou montáž zařízení, za poplatek též provede i školení techniků.

Kancelář pro příjem bude vybavena kancelářským nábytkem, stolním počítačem a softwarem nezbytným pro evidenci objednávek, evidenci prohlídek apod.

Termín: **prosinec 2018**

Odhadované výdaje STK: **1 850 433 Kč**

Odhadované výdaje SME: **275 480 Kč**

Odhadované výdaje administrativní prostory: **110 000 Kč**

3.9.5 Žádost o expertízu a žádost o udělení osvědčení

Jakmile je dokončena výstavba linek pro STK a SME a jsou vybaveny požadovaným zařízením, zažádá si podnik o provedení expertízy pro provozování STK. Pokud stanice vyhovuje předepsaným normám, obdrží firma osvědčení a provoz je schválen.

Termín: **leden 2019**

Odhadované výdaje: **5 500 Kč**

3.9.6 Výběrové řízení

Společnost vyhlásí výběrová řízení na pozice: Vedoucí STK a SME, kontrolní technik, mechanik SME a účetní. Inzeráty na volné pracovní pozice budou zveřejněny 4 měsíce před zahájením činnosti, aby byla zajištěna dostatečně dlouhá doba na výběr vhodných uchazečů.

Termín: **říjen 2018 – leden 2019**

Odhadované výdaje: **10 000 Kč**

3.9.7 Zajištění reklamy

K propagaci služeb a zviditelnění využije podnik následující nástroje:

- 5 menších reklamních bannerů
- Plakáty a letáky
- Článek v Děčínském deníku
- Vlastní webové stránky
- Reklama na širokoúhlém LCD monitoru umístěném na střeše zimního stadionu
- 2 Směrové ukazatele v blízkosti firmy
- Cedule a nápisy nainstalované na provozovně

Termín: **prosinec 2018 – leden 2019**

Odhadované výdaje: **82 000 Kč**

3.9.8 Zahájení provozu STK a SME

Zahájení ostrého provozu kontrolní a emisní stanice je plánováno k 1. 2. 2019.

3.10 Finanční plán

Dle § 6 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb. se stává plátcem DPH osoba se sídlem, místem podnikání nebo provozovny v tuzemsku, jejíž obrat překročil částku 1 000 000 Kč za období předcházejících 12 po sobě jdoucích měsíců. Podnikatelský plán bere v úvahu, že tento limit společnost Auto Anex STK překročí. Jelikož se zahájením provozu jsou spojeny

vysoké investiční výdaje a v zájmu společnosti bude si nárokovat odpočet DPH, zaregistruje se k dani z přidané hodnoty dobrovolně, ke dni založení společnosti, tj. 1. 6. 2018.

Z důvodu haléřového zaokrouhlení na celé koruny u položek rozpočtu, kvůli zvýšení přehlednosti údajů, může dojít při přepočtu k drobným finančním odchylkám.

3.10.1 Tržby

Dle tabulky č. 1 žije v Ústeckém kraji k 1. 1. 2016 celkem 822 850 osob, z toho 131 313 jich žije v okrese Děčín. Kalkulace tržeb bude z důvodu opatrnosti provedena za předpokladu, že provozovnu Auto Anex STK budou navštěvovat pouze majitelé vozidel žijící v děčínském okrese. Odhad počtu registrovaných vozidel bude stanoven na základě poměru osob žijících v Děčíně vůči celkovému počtu osob v Ústeckém kraji. Odhad je stanoven za předpokladu, že rozdělení vozidel je přímo úměrné rozdělení osob žijících v kraji dle jednotlivých okresů. K tomuto účelu poslouží následující tabulka.

Druh vozidla	Počet
Osobní vozidla (M1)	374 958
Motocykly (L)	78 030
Nákladní vozidla (N1)	29 871
Nákladní vozidla (N2, N3)	11 895
Přívěsy (O1)	17 146
Přívěsy (O2)	9 233
Návěsy (O3,O4)	3 038

Tab. 13: Počet vozidel v Ústeckém kraji k 1. 1. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky ministerstva dopravy za rok 2015

V tabulce č. 14 jsou výsledné počty druhů registrovaných vozidel v okrese Děčín.

Druh vozidla	Počet
Osobní vozidla (M1)	59 837
Motocykly (L)	12 452
Nákladní vozidla (N1)	4 767
Nákladní vozidla (N2, N3)	1 898
Přívěsy (O1)	2 737
Přívěsy (O2)	1 473
Návěsy (O3,O4)	485

Tab. 14: Počet vozidel v okrese Děčín k 1. 1. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je nutné odhadnout, kolik registrovaných vozidel z celkového počtu v okrese, bude ročně mít povinnost absolvovat technickou prohlídku. Předpoklad je určen na základě povinných lhůt technických prohlídek upravených vyhláškou č. 302/2001 Sb. viz kapitola 3.5.1 Produkt. Jak uvádí Svaz dovozců automobilů (2015), k 31. 12. 2015 se v ČR nachází 19,55 % registrovaných vozidel ve stáří 0-6 let a 11,83 % vozidel ve stáří 0-4 let.

Druh vozidla	Počet TP/rok
Osobní vozidla (M1)	28 149
Motocykly (L)	2 910
Nákladní vozidla (N1)	2 242
Nákladní vozidla (N2, N3)	1 898
Přívěsy (O1)	640
Přívěsy (O2)	344
Návěsy (O3,O4)	485

Tab. 15: Počet vozidel vyžadujících TP v okrese Děčín ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje v tabulce č. 15 budou tvořit základ pro stanovení variant určujících, kolik procent vozidel vyžadujících technickou prohlídku v okrese Děčín, absolvuje technickou prohlídku v provozovně Auto Anex. Pro potřeby podnikatelského plánu byly stanoveny 3 varianty na základě konzultace s majitelem firmy a přijímacím technikem, jež dříve pracoval ve stanici technické kontroly a má s jejím chodem bohaté zkušenosti. Bylo zapotřebí brát v potaz, že Auto Anex je novou firmou v oboru a v okrese má již existující konkurenty. Varianty:

- Pesimistická varianta: firmu Auto Anex navštíví 15 % vozidel
- Neutrální varianta: firmu Auto Anex navštíví 20 % vozidel
- Optimistická varianta firmu Auto Anex navštíví 25 % vozidel

Druh vozidla	Pesimistická	Neutrální	Optimistická
Osobní vozidla (M1)	4 222	5 630	7 037
Motocykly (L)	437	582	728
Nákladní vozidla (N1)	336	448	561
Nákladní vozidla (N2, N3)	285	380	475
Přívěsy (O1)	96	128	160
Přívěsy (O2)	52	69	86
Návěsy (O3,O4)	73	97	121

Tab. 16: Počet vozidel vyžadujících TP v Děčíně dle variant
Zdroj: Vlastní zpracování

V přehledu tržeb jsou zakomponovány tyto předpoklady, které byly stanoveny po vzájemné konzultaci s majitelem firmy a přijímacím technikem, který má povědomí o trhu s STK nabyté v předchozím zaměstnání:

- Zhruba 10 % vozidel z celkového počtu provedených technických prohlídek musí absolvovat opakovanou technickou kontrolu z důvodu zjištění závad.
- Dle zkušenosti zaměstnance, bývá dovozových prohlídek prováděno zhruba pouhých 5 % z celkového počtu provedených prohlídek.
- Tržby byly stanoveny s velkým důrazem na zásadu opatrnosti, nejsou zde např. vůbec zohledněny evidenční kontroly, jelikož je velice obtížné stanovení prognózy jejich vývoje.
- Byl stanoven kvalifikovaný odhad, založený na výhodách, které nabízí zákazníkům konkurenční podniky. Proto existuje předpoklad, že služeb SME bude z celkového

počtu automobilů potřebných navštívit STK využívat zhruba polovina vozidel. Z toho cca 80 % bude poptávat služby STK a SME zároveň a využije tak 200 Kč slevu, jež bude poskytována zákazníkům při absolvování obou prohlídek najednou.

Pesimistická varianta			
Pravidelná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	4 222	700	2 955 400
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	437	750	327 750
Motocykl	336	480	161 280
Přípojné vozidlo do 750 kg (O1)	285	440	125 400
Přípojné vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	96	650	62 400
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	52	1 250	65 000
Přípojné vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	73	800	58 400
Celkem	5 501	5 070	3 755 630
Neutrální varianta			
Pravidelná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	5 630	700	3 941 000
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	582	750	436 500
Motocykl	448	480	215 040
Přípojné vozidlo do 750 kg (O1)	380	440	167 200
Přípojné vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	128	650	83 200
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	69	1 250	86 250
Přípojné vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	97	800	77 600
Celkem	7 334	5 070	5 006 790
Optimistická varianta			
Pravidelná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	7 037	700	4 925 900
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	728	750	546 000
Motocykl	561	480	269 280
Přípojné vozidlo do 750 kg (O1)	475	440	209 000
Přípojné vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	160	650	104 000
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	86	1 250	107 500
Přípojné vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	121	800	96 800
Celkem	9 168	5 070	6 258 480

Tab. 17: Roční tržby za pravidelné technické prohlídky dle variant
Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta			
Opakovaná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	422	150	63 330
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	44	150	6 555
Motocykl	34	150	5 040
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	29	150	4 275
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	10	150	1 440
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	5	250	1 300
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	7	250	1 825

Celkem **550** **1 250** **83 765**

Neutrální varianta			
Opakovaná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	563	150	84 450
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	58	150	8 730
Motocykl	45	150	6 720
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	38	150	5 700
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	13	150	1 920
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	7	250	1 725
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	10	250	2 425

Celkem **733** **1 250** **111 670**

Optimistická varianta			
Opakovaná technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	704	150	105 555
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	73	150	10 920
Motocykl	56	150	8 415
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	48	150	7 125
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	16	150	2 400
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	9	250	2 150
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	12	250	3 025

Celkem **917** **1 250** **139 590**

Tab. 18: Roční tržby za opakované technické prohlídky dle variant
Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta			
Dovozová technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	211	1 100	232 210
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	22	1 250	27 313
Motocykl	17	1 100	18 480
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	14	1 250	17 813
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	5	1 250	6 000
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	3	2 700	7 020
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	4	2 000	7 300
Celkem	275	10 650	316 135
Neutrální varianta			
Dovozová technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	282	1 100	309 650
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	29	1 250	36 375
Motocykl	22	1 100	24 640
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	19	1 250	23 750
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	6	1 250	8 000
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	3	2 700	9 315
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	5	2 000	9 700
Celkem	367	10 650	421 430
Optimistická varianta			
Dovozová technická prohlídka	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
Osobní automobil (M1)	352	1 100	387 035
Nákladní automobil do 3500 kg (N1)	36	1 250	45 500
Motocykl	28	1 100	30 855
Přípojně vozidlo do 750 kg (O1)	24	1 250	29 688
Přípojně vozidlo nad 750 kg do 3500 kg (O2)	8	1 250	10 000
Nákladní automobil nad 3500 kg (N2, N3)	4	2 700	11 610
Přípojně vozidlo nad 3500 kg (O3, O4)	6	2 000	12 100
Celkem	458	10 650	526 788

Tab. 19: Roční tržby za dovozové technické prohlídky dle variant

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta			
SME	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
benzín	264	400	105 600
benzín sleva 200 Kč	1 056	200	211 200
nafta	264	570	150 480
nafta sleva 200 Kč	1 056	370	390 720
Celkem	2 640	1 540	858 000
Neutrální varianta			
SME	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
benzín	352	400	140 800
benzín sleva 200 Kč	1 408	200	281 600
nafta	352	570	200 640
nafta sleva 200 Kč	1 408	370	520 960
Celkem	3 520	1 540	1 144 000
Optimistická varianta			
SME	Počet vozidel	Cena TP	Tržby
benzín	440	400	176 000
benzín sleva 200 Kč	1 760	200	352 000
nafta	440	570	250 800
nafta sleva 200 Kč	1 760	370	651 200
Celkem	4 400	1 540	1 430 000

Tab. 20: Roční tržby za SME dle variant
Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení tržeb za jednotlivé služby dle variant vychází celkové roční tržby následujícím způsobem:

- Pesimistická varianta tržeb: **5 013 530 Kč**
- Neutrální varianta tržeb: **6 683 890 Kč**
- Optimistická varianta tržeb: **8 354 858 Kč**

3.10.2 Výdaje

Veškeré výdaje spojené s realizací podnikatelského plánu byly stanoveny kvalifikovaným odhadem nebo na základě předběžných návrhů dodavatelských firem a ceníků vyvěšených na webových stránkách dodavatelů.

Investiční výdaje

Investiční výdaje jsou rozděleny dle povahy na následující části:

Položka	Bez DPH	S DPH
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	2 000	2 420
Zápis do obchodního rejstříku	300	300
Úřední ověření podpisů	60	60
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	150	150
Ohlášení živností	1 000	1 000
Minimální vklad	100 000	100 000
Celkem	103 510	103 930

Tab. 21: Výdaje spojené se založením společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Bez DPH	S DPH
Udělení oprávnění k provozování stanice technické kontroly	3 000	3 000
Vydání osvědčení k provozování stanice technické kontroly	500	500
Náklady na expertízu o způsobilosti STK k provozu	5 000	5 000
Celkem	8 500	8 500

Tab. 22: Výdaje spojené se získáním oprávnění k provozu STK a SME
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Bez DPH	S DPH
Terénní úpravy - parkoviště	28 926	35 000
Zpevnění plochy - parkoviště	82 645	100 000
Rozšíření příjezdové cesty	24 793	30 000
Úprava podlah	123 967	150 000
Demoliční práce	74 380	90 000
Vnitřní přestavby	619 835	750 000
Instalace vrat	99 174	120 000
Instalatérské práce	57 851	70 000
Zavedení elektrických rozvodů	107 438	130 000
WC pro zaměstnance	41 322	50 000
Celkem	1 260 331	1 525 000

Tab. 23: Výdaje na stavební práce a úpravy
Zdroj: Vlastní zpracování

	Položka	Bez DPH	S DPH
Vybavení SME	Přístroj na měření otáček motoru	1 487	1 799
	Přístroj na měření teploty motoru	1 074	1 299
	Přístroj pro měření emisí výfukových plynů zážehových motorů	790	956
	Kompresimetr pro zážehové motory	660	799
	Přístroj pro měření kouřivosti vznětových motorů	3 934	4 760
	Přístroj pro kontrolu emisních systémů	6 500	7 865
	Odsavač výfukových plynů	6 399	7 743
	Diagnostika elektronických systémů	53 339	64 540
	Emisní analýza vznětových i zážehových motorů BEA 460	153 487	185 719
Vybavení STK	Přístroj na kontrolu tlaku v pneumatikách	2 065	2 499
	Zařízení na kontrolu vůlí předních náprav pro osobní vozidla	57 850	69 999
	Zařízení na kontrolu vůlí předních náprav pro nákladní vozidla	61 983	74 999
	Zařízení na kontrolu geometrie pro osobní vozidla	69 636	84 260
	Zařízení na kontrolu geometrie pro nákladní vozidla	92 950	112 470
	Zařízení na kontrolu házivosti kol	8 917	10 789
	Přístroj na kontrolu světlometů	20 307	24 571
	Válcová zkušebna brzd pro osobní vozidla	281 983	341 200
	Válcová zkušebna brzd pro nákladní vozidla	357 242	432 263
	Pneumatický jámový zvedák pro osobní vozidla	31 136	37 675
	Pneumatický jámový zvedák pro nákladní vozidla	44 933	54 369
	Kontinuální odsávání palin po celé délce linky 2ks	370 684	448 528
	Indikátor hořlavých plynů a par	4 827	5 841
	Zařízení na kontrolu zapojení zásuvky tažného zařízení	9 000	10 890
	Decelerometr	61 645	74 590
	Přístroj na zjišťování přítomnosti plynu u vozidel poháněných LPG nebo CNG	4 702	5 690
	Doprava	8 182	9 900
Montáž zařízení a školení techniků	41 240	49 900	
Celkem		1 756 953	2 125 913

Tab. 24: Výdaje na vybavení STK a SME

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Bez DPH	S DPH
PC sestava - hardware	16 529	20 000
centrální informační systém - software	33 058	40 000
Kancelářský nábytek	41 322	50 000
Celkem	90 909	110 000

Tab. 25: Výdaje na vybavení administrativních prostor

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Bez DPH	S DPH
Inzerát na Jobs.cz 4x poptávaná pozice po dobu 1 měsíce	6 612	8 000
Občerstvení během pohovorů	1 653	2 000
Celkem	8 264	10 000

Tab. 26: Výdaje spojené s náborem zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Bez DPH	S DPH
5 menších reklamních bannerů	24 793	30 000
Plakáty a letáky	4 132	5 000
Článek v Děčínském deníku	2 479	3 000
2 směrové ukazatele	3 306	4 000
Cedule a nápisy na provozovně	33 058	40 000
Celkem	67 769	82 000

Tab. 27: Výdaje na reklamu
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové investiční výdaje jsou odhadovány ve výši 3 965 343 Kč včetně DPH. Společnost bude mít po pořízení investice nárok na odpočet 669 107 Kč (V celkových investičních výdajích jsou zahrnuty i položky, které nepodléhají předmětu DPH, jsou to např. poplatky úřadům či žádosti o osvědčení).

Provozní výdaje

Zatímco investiční výdaje budou vynaloženy pouze jednorázově během prvního roku provozu. Provozní výdaje jsou spojené s každodenní činností provozovny. Je nutné s nimi počítat pro další následující roky, včetně prvního. Bez těchto výdajů by provoz STK a SME fungovat nemohl. Odhadovaná výše ročních provozních nákladů činí **2 475 024 Kč**.

	Položka	Měsíční	Roční
Mzdové	HM - Vedoucí provozu STK a SME	30 000	360 000
	HM - Kontrolní technik	20 000	240 000
	HM - Mechanik SME	20 000	240 000
	HM - Účetní	25 000	300 000
	Sociální a zdravotní poj. hrazené zaměstnavatelem	32 300	387 600
Ostatní	Elektřina	30 000	360 000
	Voda	2 000	24 000
	Teplo	5 000	60 000
	Mobilní telefony - vedoucí provozu a účetní	500	6 000
	Internet v kanceláři příjmu	400	4 800
	Splátka úvěru	74 191	890 292
	Celkem		239 391

Tab. 28: Provozní výdaje
Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.3 Cashflow

Podnikatelský plán počítá s tím, že během prvních dvou let bude generovat tržby ve výši pesimistické varianty. V prvním roce provozu bude společnost ve ztrátě z důvodu vysokých výdajů, které jsou spojeny s počáteční investicí. V dalším roce se již firma dostává do černých čísel a vykazuje drobný zisk. Po překlenutí prvních dvou let se firmě začíná dařit a ve 4. roce provozu podnik vykazuje dokonce kumulovaný zisk ve výši 6 430 370 Kč. Po záběhu provozovny a rozšíření povědomí o firmě mezi zákazníky, se firma přibližuje více k neutrální variantě. Dlouhodobým cílem společnosti poté bude vyšplhat se na optimistickou variantu výše tržeb.

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Investiční výdaje	3 965 343	0	0	0	0
Provozní výdaje	2 872 692	2 872 692	2 872 692	2 872 692	2 872 692
Provozní tržby	5 013 530	5 013 530	6 683 890	6 683 890	6 683 890
Peněžní tok	-1 824 505	2 140 838	3 811 198	3 811 198	3 811 198
Kumulovaný peněžní tok	-1 824 505	316 333	4 127 531	7 938 729	11 749 927

Kumul. Daň z příjmu PO 19 %	60 103	784 231	1 508 359	2 232 486
Kumul. HV po zdanění	256 230	3 343 300	6 430 370	9 517 441

Tab. 29: Cashflow a HV po zdanění

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.4 Zdroje krytí investice

Investiční výdaje spojené se zřízením stanice technické kontroly budou kryty následujícími zdroji:

- Vložený kapitál do společnosti: **100 000 Kč**
- Investiční úvěr: **4 000 000 Kč**

Podnik využije investiční úvěr od Raiffeisen Bank na podporu zahájení podnikání. Účelové úvěry nabízí nižší úrokové sazby a bývají výhodnější, než úvěry neúčelové. Raiffeisen Bank nabízí 5letý úvěr s 4,29% úrokovou sazbou. Ve srovnání s konkurenčními nabídkami se tento produkt jevil jako výhodný. Měsíční splátky činí 74 191 Kč a celkem společnost zaplatí bance po uplynutí sjednané doby úvěru 4 451 460 Kč.

3.11 Vyhodnocení podnikatelského plánu

V závěrečné části projektu je třeba zhodnotit plánovanou investici a zvážit její přínos pro podnik. Jako základna pro následující výpočty budou sloužit vzorce vysvětlené v teoretické části diplomové práce v kapitole č. 1.4.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu.

Čistá současná hodnota

Do vzorce byla použita diskontní míra ve výši 15 % a je stanoven předpoklad životnosti investice 5 let. Pro dosažení hodnot hotovostního toku byla využita tabulka č. 29.

ČSH byla vypočtena ve výši **6 612 084 Kč**. Vzhledem k tomu, že se jedná o kladnou hodnotu v poměrně vysoké hodnotě, jednoznačně to znamená, že investice je pro podnik přínosná.

Rentabilita investice

Průměrný roční zisk byl vypočten z tabulky č. 29 součtem rozdílu mezi provozními výnosy a provozními výdaji v jednotlivých letech a činí: 3 143 054 Kč. Celkové investiční výdaje byly stanoveny ve výši: 3 965 343 Kč. Výsledná rentabilita investice je 79,26 %, což se jeví jako velmi výnosná investice. Jedna koruna vložených investičních výdajů přinese podniku 79 haléřů zisku.

Index ziskovosti

Vzorec pro výpočet indexu ziskovosti počítá s 15 % diskontní úrokovou mírou. Součet diskontovaných příjmů za jednotlivé roky činí: 19 689 916 Kč. Investiční výdaje jsou ve výši 3 965 343 Kč a index ziskovosti činí 4,9655. Jedná se o velmi ziskovou investici, jelikož koeficient výrazným způsobem přesáhl jednotku.

Doba návratnosti

Vypočtený průměrný roční příjem činí 6 015 746 Kč. Průměrná roční návratnost je ve výši 1,5171. Nyní lze vypočítat průměrnou dobu návratnosti, která je 0,66 roku. Vzhledem k faktu, že doba návratnosti je mnohem kratší, než doba životnosti investice je výhodné investici realizovat. V poměru výše investice a příjmům z ní plynoucí, vychází fakt, že investiční výdaje budou kryty provozními výnosy již po 8 měsících provozu STK.

Závěr

Zpracování podnikatelského plánu na zřízení STK bylo pro autora cennou zkušeností a záživnou činností, kdy bylo nutné se podívat na podnikání z několika různých úhlů a oblastí. Realizace každého inovačního projektu vyžaduje komplexnost a zařazení více vědních disciplín. Produktovou inovaci bylo důležité zvážit z více stránek a snažit se najít ideální uchopení tématu. Právě z tohoto důvodu se jedná o kreativní a tvůrčí činnost, jež autora po celou dobu práce naplňovala.

Naplněním vytyčeného cíle by si chtěl podnik do budoucna zajistit stabilní udržitelný příjem, o který by se zbytek firmy mohl opřít. Zárukou stabilního příjmu je v případě STK právní předpis stanovující povinné návštěvy kontrolních stanic. Společnost Auto Anex se snaží jít svým cílům naproti a zakládá si zejména na individuálním a otevřeném přístupu k zákazníkům, profesionálním a kvalifikovaným týmu pracovníků či komfortním a moderním zázemí firmy.

Během vypracování bylo nezbytné se vypořádat s překážkami, které s sebou podnikatelský plán přinášel, jako například zádrhel v zákoně, jež zakazoval udělení licence k provozu STK. Řešením bylo založení nového podnikatelského subjektu s podobným názvem tak, aby bylo možné projekt realizovat. Důležitou činností bylo stanovení marketingové strategie, jež má pomoci dosáhnout stanoveného cíle, a to do dvou let obsadit alespoň třetinu trhu na úkor existující konkurence.

Celková výše investičních výdajů nezbytných k realizaci projektu se vyšplhala na částku 3 965 343 Kč. Zdrojem krytí investice je účelový úvěr na podporu podnikání ve výši 4 000 000 Kč, sjednaný na dobu pěti let. Zahájení provozu linek STK a SME je naplánováno na únor roku 2019, do té doby je třeba splnit veškeré fáze projektu popsané v realizační části.

Na závěr podnikatelského plánu provedl autor zhodnocení celé investice a dospěl k závěru, že se jedná o velmi výhodnou investici s krátkou průměrnou dobou návratnosti (zhruba 8 měsíců) a vysokým indexem ziskovosti (4,9655) či vysokou rentabilitou investice 79,26 %.

Všechny aspekty hodnocení naznačují, že realizace podnikatelského plánu je přínosná, avšak finální rozhodnutí momentálně leží na majiteli firmy panu Martinovi Kalašovi.

Seznam literatury

- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1., Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DRUCKER, Peter F., 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-29-2.
- FOTR, Jiří. 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-20-X.
- FOTR, Jiří. 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-694-3.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva et al. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL'. 2008. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOZEL, Roman, et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MCCRAW, Thomas K., 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press. ISBN 978-0-674-02523-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
- OECD a Eurostat. 2005. *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. Paris: OECD Publishing. ISBN 92-64-01308-3.

- PITRA, Zbyněk, 1997. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-461-4.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza*. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové finance*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŤ, et al. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- TIDD, Joe a John BESSANT. 2009. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. Haddington, East Lothian: Scotprint. ISBN 978-0-470-99810-6.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- WUPPERFELD, Udo. 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

BEDNÁŘ, Jiří. 2002. 4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie. *Promarketing* [online]. 2011 – 2015, Bednář Jiří [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2002/11/26/4p-marketingu-jako-rozpracovani-marketingove-strategie/>

EUR-Lex. 2001. *Směrnice Komise (ES) č. 11/2001 ze dne 14. února o sblížení právních předpisů členských států týkajících se technických prohlídek motorových vozidel a jejich přípojných vozidel* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32001L0011>

Inovace. 2013. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>

Letos poroste ekonomika více než v loňském roce, 2017. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/letos-poroste-ekonomika-vice-nez-v-lonsk-28250>

Ministerstvo dopravy upouští od kamer v provozovnách STK, 2014. *Auto.cz* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/ministerstvo-dopravy-upousti-kamer-provozovnach-stk-79045>

Ministerstvo vnitra České republiky. 2001. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 302/2001 Sb. o technických prohlídkách a měření emisí vozidel* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=302/2001&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Ministerstvo vnitra České republiky. 2004. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Ministerstvo vnitra České republiky. 2001. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=56/2001&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Ministerstvo vnitra České republiky. 2000. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2016, 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>

Pravidla pro měření emisí se mění. Testovat budou jen STK, 2016. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ministerstvo-navrhuje-rozvolnit-pravidla-pro-vznik-novych-stk-p8v-/eko-doprava.aspx?c=A160523_160116_eko-doprava_rts

Provozování STK: Postup krok za krokem, 2014. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stanice-technicke-kontroly-1525.html#b1>

Ročenky dopravy, 2016. *Sydos.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2015.pdf

Stanice technické kontroly - STK Ústecký kraj, 2016. *STK a emise* [online]. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/ustecky-kraj/>

STK, 2017. *Fordhomolka.cz* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.fordhomolka.cz/Stranka/105/stk-ford-rudolf-homolka-usti-decin>

Tiskovka k voz. parku, 2015. *Svaz dovozců automobilů* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: http://portal.sdac.cz/clanky/download/2016_03_Tiskovka_k_voz._parku_2015.pdf

Zákony, 2017. Portál veřejné správy [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=361~2F2000&rpp=15#seznam>

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	19
<i>Obr. 2: Konfrontační matice</i>	22
<i>Obr. 3: Inovační proces</i>	33
<i>Obr. 4: Matice příležitostí pro úspěch nového produktu</i>	35
<i>Obr. 5: Logo společnosti</i>	38
<i>Obr. 6: Sídlo společnosti Auto Anex</i>	40
<i>Obr. 7: Showroom</i>	41
<i>Obr. 8: Organizační struktura firmy Auto Anex</i>	42
<i>Obr. 9: Organizační struktura po začlenění provozu STK</i>	63
<i>Obr. 10: Zadní část firmy</i>	74
<i>Obr. 11: Příjezdová cesta</i>	75
<i>Obr. 12: Parkovací plochy</i>	76

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Počet obyvatel v Ústeckém kraji</i>	46
<i>Tab. 2: Rozdělení obyvatel dle věkové hranice</i>	47
<i>Tab. 3: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů</i>	49
<i>Tab. 4: Počet motorových vozidel v ČR k 1. 1. 2016</i>	54
<i>Tab. 5: Přehled cen pravidelných technických prohlídek</i>	59
<i>Tab. 6: Přehled cen opakovaných technických prohlídek</i>	59
<i>Tab. 7: Přehled cen dovozových technických prohlídek</i>	60
<i>Tab. 8: Přehled cen evidenčních prohlídek</i>	60
<i>Tab. 9: Přehled cen měření emisí</i>	60
<i>Tab. 10: SWOT analýza</i>	64
<i>Tab. 11: Konfrontační matice SWOT</i>	69
<i>Tab. 12: Rizika a návrhy řešení</i>	71
<i>Tab. 13: Počet vozidel v Ústeckém kraji k 1. 1. 2016</i>	79
<i>Tab. 14: Počet vozidel v okrese Děčín k 1. 1. 2016</i>	80
<i>Tab. 15: Počet vozidel vyžadujících TP v okrese Děčín ročně</i>	80
<i>Tab. 16: Počet vozidel vyžadujících TP v Děčíně dle variant</i>	81
<i>Tab. 17: Roční tržby za pravidelné technické prohlídky dle variant</i>	82
<i>Tab. 18: Roční tržby za opakované technické prohlídky dle variant</i>	83
<i>Tab. 19: Roční tržby za dovozové technické prohlídky dle variant</i>	84
<i>Tab. 20: Roční tržby za SME dle variant</i>	85
<i>Tab. 21: Výdaje spojené se založením společnosti</i>	86
<i>Tab. 22: Výdaje spojené se získáním oprávnění k provozu STK a SME</i>	86
<i>Tab. 23: Výdaje na stavební práce a úpravy</i>	87
<i>Tab. 24: Výdaje na vybavení STK a SME</i>	88
<i>Tab. 25: Výdaje na vybavení administrativních prostor</i>	88
<i>Tab. 26: Výdaje spojené s náborem zaměstnanců</i>	89
<i>Tab. 27: Výdaje na reklamu</i>	89
<i>Tab. 28: Provozní výdaje</i>	90
<i>Tab. 29: Cash flow a HV po zdanění</i>	91

Seznam příloh

<i>Příloha 1: Vzor profesního osvědčení kontrolního technika</i>	102
<i>Příloha 2: Vzor profesního osvědčení mechanika měření emisí</i>	103
<i>Příloha 3: Protokol o provedení pravidelné technické prohlídky</i>	104

MINISTERSTVO DOPRAVY

OSVEDČENÍ

**O ODBORNÉ ZPUSOBILOSTI K PROVÁDĚNÍ
TECHNICKÝCH PROHLÍDEK VOZIDEL**

Pan/Paní: _____ narozen: _____

absolvoval v době od _____ do _____

základní kurz pro kontrolní techniky stanic technické kontroly v České republice a vykonal úspěšně závěrečnou zkoušku před zkušební komisí jmenovanou Ministerstvem dopravy a je odborně způsobilý k provádění technické prohlídky vozidel ve stanicích technické kontroly na území České republiky.

Číslo zkušebního protokolu: _____

Toto osvědčení je platné do: _____
(prodloužení platnosti viz druhá strana tohoto osvědčení)

V Praze dne: _____

Předseda zkušební komise

.....
(razítko, podpis)

Místo pro
vylepení kořkové
známky

Číslo osvědčení: **STK0000**

Příloha 1: Vzor profesního osvědčení kontrolního technika

MINISTERSTVO DOPRAVY

OSVĚDČENÍ

**O ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI K MĚŘENÍ EMISÍ VOZIDEL
SE ZÁŽEHOVÝM MOTOREM**

Pan/Pani:  narozen:

absolvoval v době od _____ do _____ základní kurz pro
mechaniky stanic měření emisí v České republice a vykonal úspěšně
závěrečnou zkoušku před zkušební komisí jmenovanou Ministerstvem
dopravy a je odborně způsobilý k měření emisí vozidel se zážehovým
motorem ve stanici měření emisí na území České republiky.

Číslo zkušebního protokolu: _____

Toto osvědčení je platné do:
(prodloužení platnosti viz druhá strana tohoto osvědčení)

V Praze dne: _____

Místo pro
vyklepní kořkové
známky

Předseda zkušební komise

(razítko, podpis)

Číslo osvědčení: **BNA0000**

Příloha 2: Vzor profesního osvědčení mechanika měření emisí

VZOR PROTOKOLU – PROTOKOL O PRAVIDELNÉ TECHNICKÉ PROHLÍDCE



STK č.
Tel.:
E-mail:

Stránka / celkový počet stran

Název provozovatele:
(firma, obchodní rejstřík)
Sídlo firmy:
(ulice a čp., PSČ a město)

LOGO firmy

IČO:
DIČ:

**PROTOKOL č.
o technické prohlídce**

Druh TP:

Rozsah TP:

ID:
Dne:

Tovární značka:
Obchodní označení (typ):
VIN (č. karoserie):
Typ motoru:
Stav počítače ujeté vzdálenosti (km):

Druh vozidla:
Kategorie vozidla:
Registrační značka:
Číslo TP (dokladu):
Datum první registrace:
Barva vozidla:

Provozovatel vozidla (jméno, adresa):

Měření emisí provedla SME č. ____ dne __. __. 20__, č. protokolu ____ / ____
Číslo ochranné nálepky protokolu o měření emisí: _____

ZÁVADY ZJIŠTĚNÉ NA VOZIDLE:

LEHKÉ (A) (počet závad) (dynamické pole)

VÁŽNÉ (B) (počet závad) (dynamické pole)

NEBEZPEČNÉ (C) (počet závad) (dynamické pole)

Poznámky: (dynamické pole)

Vozidlo je pro další provoz
Příští prohlídka musí být provedena do
Vozidlo z hlediska evidenční kontroly
Kontrolní nálepka
Technickou prohlídku provedl technik



(čárový kód protokolu)

Za správnost:

, osvědčení č.



Razítko STK

_____ podpis