

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh business modelu podniku

Lucie Urbanová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Urbanová

Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh business modelu podniku

Název anglicky

Suggestion of Company Business Model

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvořit funkční business model pro vybudování školicího střediska existující firmy.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě dílčí části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsáno více typů business modelů. Posléze je vybrán komparací nejlepší model pro tvorbu business modelu pro školicí středisko. Tento model je aplikován v praktické části k vybudování školicího střediska firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Business modely, business model, podnik, školící středisko, SWOT analýza, analýza prostředí

Doporučené zdroje informací

- JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 8024732599.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8074001156.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Gabriela Kolářčková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh business modelu podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Gabriele Koláčkové, Ph. D., za odborné vedení, trpělivost a cenným radám při zpracovávání práce. Nadále bych ráda poděkovala společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., za poskytnuté informace a vstřícný přístup.

Návrh business modelu podniku

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu business modelu v rámci společnosti AVE CZ, odpadové hospodářství s.r.o., kdy společnost zvažuje založení vlastního školicího střediska. Společnost chce zjistit, zda bude školicí středisko životaschopné a zhodnotit varianty řešení. Cílem školicího střediska je učit a školit si vlastní i potenciální nové řidiče. Poskytovány by byly služby jako autoškola či zaškolování či proškolení profesionálních řidičů.

Teoretická část je zaměřena na definici business modelu. Jsou vybrány tři business modely dle různých autorů a popsány. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako analýza vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýza.

V praktické části je po analýze business modelů provedena jejich komparace, výběr nejoptimálnějšího modelu pro tvorbu modelu pro školicí středisko společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. a následně aplikován. S business modelem souvisí i vnitřní a vnější analýza, která identifikuje prostředí společnosti, ve kterém se nachází a je provedena před sestavením modelu. V praktické části jsou uvedeny základní údaje a činnost společnosti.

Klíčová slova: Business modely, Podnik, Školicí středisko, Analýza prostředí, SWOT analýza

Suggestion of Company Business Model

Abstract

The thesis is focused on the creation of a business model within the company AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., when the company is considering setting up its own training centre. The company wants to find out if the training centre will be viable and evaluate the potential options. The aim of the training centre is to teach and train both their own and potentially new drivers. They could provide services such as driving school, training or schooling of professional drivers.

The theoretical part of the thesis focuses on the definition of a business model. Three business models, which were developed by various authors, are selected, described and analyzed. In the theoretical part, concepts such as the internal and external environment analysis and the SWOT analysis are explained.

In the practical part of the thesis, once analysis of all business models and their comparison is made, the most efficient model for the creation of the training centre for AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. is chosen and subsequently applied. The business model is also related to the internal and external analysis, which identifies the business environment. The analysis is carried out before the model is built. The practical part contains basic data regarding activities of the company.

Keywords: Business models, Company, Training centre, Environmental analysis, SWOT analysis

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Podnikatel	14
3.2 Podnikání	14
3.3 Podnik.....	15
3.4 Analýza prostředí	15
3.4.1 Analýza vnějšího prostředí	16
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí	17
3.5 SWOT analýza	18
3.6 Business model	18
3.6.1 Business model podle Amita a Zotta	19
3.6.2 Business model podle Rappa	20
3.6.3 Business model podle Osterwaldera	23
3.6.4 Souhrn vybraných business modelů	36
4 Vlastní práce	37
4.1 Exekutivní přehled společnosti	37
4.2 Popis společnosti.....	39
4.3 Podnikatelská příležitost.....	41
4.4 Analýza prostředí	43
4.4.1 Analýza vnějšího prostředí	43
4.4.2 Analýza vnitřního prostředí	53
4.5 SWOT analýza	54
4.6 Výběr business modelu.....	55
4.7 Business model podle Osterwaldera	57
4.8 Předpokládané náklady.....	66
4.8.1 Počáteční náklady	68
4.8.2 Provozní náklady.....	69
Výsledky a diskuse	71
5 Závěr	72
6 Seznam použitých zdrojů	73

Seznam obrázků

Obrázek 1- Porterův model pěti sil	17
Obrázek 2 - Schéma SWOT analýzy	18
Obrázek 3 - Plátno Business modelu	24
Obrázek 4 - Schéma kanálů	28
Obrázek 5 - Cenotvorné mechanismy	32
Obrázek 6 - Logo společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.	37
Obrázek 7 - Rozšíření společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	40
Obrázek 8 - Schéma business modelu podniku	65

Seznam tabulek

Tabulka 1- Přehled vybraných modelů	36
Tabulka 2- Nezaměstnanost v letech 2011-2016.....	46
Tabulka 3 - Vývoj HDP ve Středočeském kraji v letech 2010 – 2016	46
Tabulka 4 - SWOT analýza	54
Tabulka 5 - Komparace modelů	56
Tabulka 6 - Struktura počtu obyvatel ve věku 15 – 35 let ve Středočeském kraji	59
Tabulka 7 - Náklady na založení školicího střediska.....	68
Tabulka 8 - Provozní náklady.....	69

Seznam použitých zkratk

ČSÚ Český statistický úřad

1 Úvod

V dnešní době, aby byl jakýkoli podnik schopen udržet si pozici na trhu, je nutné mít dobře promyšlené celkové plánování. Jak se lidově říká, štěstí přeje připraveným. Pomocí vlastního a dobře vytvořeného business plánu je podnik schopen se nejen udržet na trhu, ale i získat lepší pozici. Je nutno říci, že business model nelze vytvořit jeden navždy, ale je nutno jej neustále inovovat a aktualizovat dle potřeb zákazníků. Je jasné, že se neustále potřeby a přání v čase mění.

Je nutné podotknout, že podnikání je určitá individuální komplexní posloupnost činností, která může ovlivnit nepochybně postavení firmy na trhu. Business plán je tedy již nepostradatelný pro všechny firmy, které chtějí udržet v dlouhodobém horizontu své podnikání na trhu.

Business plán může fungovat i jako určitá sebereflexe, zda je určitý projekt životaschopný. V business plánu lze objevit nejen nové příležitosti podnikání, ale i různé překážky. Plán je schopen firmě říct, zda se vyplatí jít do určité investice nebo zda by byla spíše ztrátová.

V této práci je reflektován problém větší společnosti, která by chtěla zjistit, zda je pro ni výhodnější (méně nákladnější) investice pro realizaci vlastního školicího střediska nebo zda setrvat v dosavadním stavu, a tedy školit své zaměstnance externě.

V teoretické části jsou popsány tři vybrané business modely. Následně je provedena v praktické části komparace modelů a je vybrán nejobtímnější model pro školicí středisko společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. Jsou zde využity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýza pro zjištění situace na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvořit funkční business model pro vybudování školicího střediska existující společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová část se dělí na dvě části, a to praktickou a teoretickou.

V teoretické části jsou vymezeny důležité pojmy jako podnikatel, podnikání, podnik, školicí středisko a jednotlivé business modely. Tyto základní termíny předchází samotnému business modelu podniku. Následně jsou business modely popsány a nakonec shrnuty do přehledné tabulky. Analýzy prostředí jsou nutné k tomu, aby bylo zhodnoceno okolí dané společnosti, ale i určení silných a slabých stránek uvnitř podniku.

Praktická část začíná přestavením dané společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

Pro provedení business modelu byla nejdříve provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází a SWOT analýza.

Pro analýzu vnějšího prostředí je využita pro část makroprostředí STEP analýza, která rozebírá jednotlivé části, a to sociální faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-právní faktory. Makroekonomické informace jsou čerpány z Českého statistického úřadu (DPH/1 obyvatele, nezaměstnanost a jiné). V mikroprostředí je využit Porterův model pěti sil, který postupně analyzuje riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů, hrozbu substitučních výrobků a rivalitu mezi podniky.

Pro analýzu vnitřního prostředí byla využita metoda 7S, která obsahuje části jako strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tato metoda získává běžně informace z interních informací.

SWOT analýza zjišťuje slabé a silné stránky uvnitř společnosti, a také hrozby a příležitosti tržního prostředí.

Nadále je v praktické části vytvořena tabulka s porovnáním tří business modelů pomocí kritérií a ohodnoceny stupnicí 1 – 3, a to pomocí váženého průměru. Posléze je vybrán nejvhodnější business model dle potřeb dané firmy a aplikován. Business model je nakonec graficky upraven do přehledného schématu, které poskytne cenné informace.

Nakonec je provedena kalkulace daného modelu, kdy jsou zjištěny předpokládané náklady pro založení školicího střediska. Následně jsou spočteny přibližné měsíční provozní náklady.

V závěrečné části jsou shrnuty výsledky z analýz prostředí, vzniklého business modelu a předpokládaných nákladů kvůli zjištění, zda je reálné pro společnost založit vlastní životaschopné školicí středisko (i za předpokladu negenerování zisku).

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska poskytují potřebné informace k praktické části. Je potřeba uvést základní termíny jako podnik, podnikání a jiné. Tyto základní termíny předchází samotnému business modelu podniku. Analýzy prostředí jsou nutné k tomu, aby bylo zhodnoceno okolí dané společnosti.

3.1 Podnikatel

Slovo podnikatel je původem z francouzštiny. V české republice je pojem vymezen právníkou či fyzickou osobou. Podnikatel je osoba provozující podnikání, ovšem ani to není pravidlem. Vznik právníké či fyzické osoby může být za jiným účelem, a to například dobročinnost. Pojem podnikatel je vymezen v občanském zákoníku (do roku 2014 v obchodním zákoníku, který byl již zrušen). Přesně ho vymezuje zákon 89/2012 Sb. (Hásová, 2011).

Dle jiné autorky si pod pojmem podnikatel lze představit osobu, která se nebojí chytit iniciativu a zároveň si je vědoma daného rizika spojeného s podnikáním. Podnikatel je tedy hlavním nositelem i hybatelem podnikavosti (Srpová, 2010).

Pojem podnikatel se definuje také jako osoba, která vytváří životaschopný podnik a tvoří podnikatelské prostředí, kdy se v něm zároveň snaží oproti konkurenci vymezit (Mikoláš, 2005).

3.2 Podnikání

Podnikání má více významů, pro účely diplomové práce postačí podnikání jako proces (činnost). Smyslem cílené činnosti je vznik něčeho nového nebo docílení větší užitné hodnoty výrobku či služby. Kromě provozování výdělečné činnosti může mít podnikání i nefinanční formu (negeneruje zisk), což představuje dobročinnost- sociální pomoc, charita apod. (Srpová, 2010).

Podnikání definuje i jiný autor jako cílevědomou kreativní činnost, kdy pomocí organizování a řízení firmy se dosahuje užitku (přidané hodnoty). Je nutné zde zvážit rizika, které podnikání zahrnuje. Podnikání je vyjádřeno i jako cyklický proces (Veber, 2008).

3.3 Podnik

Podnikání nabývá dle zákona určité formy. Podnik se dělí dle různých právních norem na podniky dle charakteru podnikání a složitosti (Synek, 2011).

Podniky se dle formy dělí:

Fyzické osoby

- OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná)
- Sdružení podnikatelů

Právnícké osoby

- Obchodní společnost
 - o k. s. (komanditní společnost)
 - o v.o.s. (veřejná obchodní společnost)
 - o a.s. (akciová společnost)
 - o s.r.o. (společnost s ručením omezeným)
- Družstvo
- Nadace (Josková, 2015).

3.4 Analýza prostředí

Analýza prostředí zkoumá a posléze analyzuje prostředí, ve kterém se firma nachází. Každý faktor ovlivňuje firmu různou silou. Pokud podnik zná své okolí, tak na něj může lépe reagovat a optimálně se mu přizpůsobovat. Pomocí sledování svého okolí lze pak velmi dobře přizpůsobit marketingovou strategii podniku, aby firma dosáhla co nejlepšího postavení na trhu (Kotler, 2007).

Analýza prostředí se dělí na analýzu vnějšího prostředí (mikroprostředí, makroprostředí) a analýzu vnitřního prostředí (Zamazalová, 2010).

3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější analýza se zabývá odhadem ohledně budoucího trendového vývoje. Vždy se musí zaměřit na subjekt, kterého se týká a zhodnotit jej v daném reálném trhu, na kterém se nachází (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Makroekonomické prostředí zaštiťuje mikroekonomické prostředí více zeširoka a působí na ně. Jsou to určité neovlivnitelné vnější vlivy a lze se jim pouze přizpůsobit. Lze si pod nimi představit například vlivy demografické, politické, ekonomické, přírodní či kulturní (Kotler, 2007).

Makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí si lze vybrat z více metod. V diplomové práci je užitá nejznámější z nich, a to STEP analýza. Písmena ve slově „STEP“ vyjadřují faktory:

- „S“ – společenské neboli sociální,
- „T“ – technické neboli technologické,
- „E“ – ekonomické,
- „P“ – politicko-právní neboli politicko-legislativní (Vašítková, 2014).

Mikroprostředí

Mikroekonomické prostředí je vyjádřeno bližším okolím firmy, které je prospěšné pro dobré vztahy se zákazníky. Pro dobrou znalost cílových zákazníků je třeba znát dobře například konkurenci, segmenty svých zákazníků, na které se firma zaměřuje, distribuční firmy, veřejnost a mnoho dalších parametrů. Tyto znalosti dohromady tvoří hodnotu firmy, protože podnik dokáže dobře reagovat (Kotler, 2007).

V práci je využita jedna z nejznámějších analýz, a to Porterův model pěti sil.

Obrázek 1- Porterův model pěti sil



Zdroj: (Dedouchová, 2001)

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy obsahuje veškeré měřitelné složky, které lze kontrolovat a ovlivňovat v rámci podniku. Vnitřní prostředí firmy je vyjádřeno například zdroji lidskými, hmotnými i nehmotnými, finančními atd.

Výstupem analýzy je zjištění slabých a silných stránek analyzovaného podniku (Zamazalová, 2010).

Metoda 7S slouží jako analýza vnitřního prostředí, kdy zjišťuje přizpůsobivost, flexibilitu, systém preventivní ochrany, prosperitu i rizika. Úspěch firmy stojí na lidech, kterými je obklopena, ale i vlastními zaměstnanci (Smejkal, 2006).

Model 7S se skládá ze strategie, systému, sdílené hodnoty, spolupracovníků, stylu práce vedení, schopností a struktury (Mallya, 2007).

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza rozebírá slabé a silné stránky firmy a jak je schopna reagovat na změny vnějšího a vnitřního prostředí (Jakubíková, 2008).

Obrázek 2 - Schéma SWOT analýzy

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

3.6 Business model

Business model je abstraktní vyjádření organizace. Vyjadřuje vzájemné propojení mnoha klíčových částí v organizaci (například finance, jaký produkt bude organizace nabízet a jiné). Jednotlivé části jsou nezbytné k dosažení strategických cílů, a to hlavně zisku, v některých případech i v nefinanční podobě (Al-Debei, El-Haddadeh a Avison, 2008).

Typologie dle autorů

Business modely se zabývá více autorů. Každý z autorů se na svůj model zaměřuje trochu jinak, ale smysl daných modelů je stejný- mít fungující, životaschopný projekt.

3.6.1 Business model podle Amita a Zotta

Autoři ve svém modelu rozlišují, jaký typ práv organizace prodává. Amit a Zott dělí model na čtyři další typy, a to na Tvůrce, Distributora, Hospodáře a Makléře (Amit a Zott, 2001).

Tvůrce

Firma nakupuje suroviny či komponenty. Následně komponenty či suroviny předělává nebo z nich konstruuje nové výrobky. Model Tvůrce je vhodný do výrobních odvětví. Podstatou je, že produkt vytvoří a následně prodají, což je rozdíl oproti modelu Distributor (Amit a Zott, 2001).

Distributor

Rozdíl mezi tvůrcem a Distributorem je v tom, že distributor nakupuje již hotové výrobky a ty následně prodává (tvůrce je i vyrábí). Výrobku či službě může přidat pouze přidanou hodnotu (např. hezčí balení, nadstandardní služby, doprava a jiné). Model distributora je běžný pro maloobchod a velkoobchod (Amit a Zott, 2001).

Hospodář

Hospodář neumožňuje službu či produkt vlastnit, ale pouze užívat. Zákazník si produkt či službu na určitý časový úsek vypůjčí. Rozlišujeme hospodáře fyzické, kdy si zákazníci zapůjčují na určitý čas například byt, auto a jiné. Druhým typem hospodáře je věřitel, který zapůjčuje na určitou dobu finanční prostředky (finance) nebo například odborného poradce, což je služba (Amit a Zott, 2001).

Makléř

Model Makléř ulehčuje celý proces prodeje od výrobce až po nákup zákazníkem. Oproti modelu Hospodář je rozdíl v tom, že Makléř nepřejímá odpovědnost za vlastnictví produktu či služby. Makléř pak dostane za odvedenou práci (zprostředkování nákupu zboží či služby) provizi od prodávajícího, od kupujícího či obou. Model se nejčastěji užívá při prodeji nemovitostí, různých pojištění či i na burze (Amit a Zott, 2001).

3.6.2 Business model podle Rappa

Autor se zaměřuje na business model použitelný v e-businessu (elektronické podnikání), který využívá výhody internetu v podnikání. Poukazuje na to, že internet mění tradiční obchodní modely, ale je málo jasných důkazů, co to vlastně v důsledku znamená.

Hlavním smyslem business modelu je způsob podnikání, neboli jakým způsobem generuje příjmy. Záleží na tom, kde si firma určí své postavení v hodnotovém řetězci a vytváří tak zisk (Rappa, 2001).

Rappa rozlišuje celkem devět modelů. Dokonce je lze i kombinovat v rámci celkové strategie. Podle povahy jejich hodnotového řetězce a způsobu generování zisků člení firmu právě těchto devět modelů, a to: užitkový model, předplatný model, komunitní model, partnerský model, výrobní model, byznys model, zprostředkovatel informací, reklamní model a makléřský model (Rappa, 2001).

Užitný model

Užitný model je založen na principu, že zákazník zaplatí za produkt nebo službu, kterou opravdu využije. Příkladem může být koupě softwaru, kdy si koupíme základní verzi, která nám nebude stačit a tak je možné dokoupit další rozšiřující balíček s dalšími funkcemi a aplikacemi (koupě po určitých částech). Druhým příkladem může být čerpání služeb či produktů např. každou započtenou minutou, každým dalším využitým kilobitem či čerpání jinou jednotkou, neboli čerpání dle skutečného objemu využití (Rappa, 2001).

Předplatný model

Model stojí na principu předplacení si služby či produktu v pravidelných časových intervalech (nejčastěji měsíčně či ročně). Rozdíl oproti modelu užitkovému je v tom, že předplatný model je placen stále ve stejné hodnotě v konstantních intervalech bez ohledu na to, jak moc bude využita služba či výrobek.

Pod předplatným modelem si lze představit například tzv. službu obsahovou, kdy se uživatelům za poplatek zpřístupní služba či produkt (např. přístup ke sledování placených kanálů na internetu). Nadále model může představovat formu předplaceného členství, kdy se musí členové kvůli kodexu chování řídit předepsanými pravidly (Rappa, 2001).

Komunitní model

Komunitní model funguje na základě investice času a práce uživatelů. Je založen na základě dobrovolnosti uživatelů. Výnos je složen z dobrovolných příspěvků, prodeje vedlejších výrobků a služeb nebo i z předplatného za prémiové služby či produkty. Příkladem je Open Source, kdy celosvětovou komunitou programátorů je vytvořen volně dostupný software, který získává výnosy pouze z doplňkových produktů či služeb (Rappa, 2001).

Partnerský model

Partnerský model poskytuje možnost koupit si produkt či službu kvůli zobrazujícím se bannerům na internetu. Zákazníkovi umožňuje kliknutím na odkaz se přemístit k nákupu na určenou webovou stránku. Jsou různé možnosti, jak tento model uplatnit. Výdělek například může získat za kliknutí uživatelem internetu na banner nebo třeba procentním podílem za reálné zakoupení produktu či služby uživatelem internetu (Rappa, 2001).

Přímý výrobní model

Tento model má tu výhodu, že má nejkratší distribuční cestu mezi výrobcem a uživatelem, a proto ušetří na nákladech, které jsou spojené s distribucí. Výrobce může přispívat nadstandardním zákaznickým servisem nebo třeba lepším pochopením potřeb uživatele daného výrobku či služby. Výrobce přenáší vlastnictví na uživatele různými způsoby. Nejčastějším je koupě produktu či služby, kdy zákazník přejímá vlastnické právo (například koupě spotřebního zboží). Dalším typem vlastnictví je pronájem, kdy kupující má právo užívat produkt či službu, ale nevlastní ji. Po uplynutí časového intervalu se produkt vrátí zpět pronajímateli. Dalším typem je licence, kdy si zákazník zakoupí například software, který může užívat v souladu s pravidly užití. Vlastnictví „know-how“ ale zůstává výrobcí (Rappa, 2001).

Business model

Business model je založen na prodeji přes maloobchod nebo velkoobchod, figurují zde zprostředkovatelé mezi výrobcem a zákazníkem. Obchod může probíhat přes maloobchodníka, kdy nákup lze uskutečnit jen pomocí internetu. Nadále se mohou služby i kombinovat, kdy se objedná produkt z webového katalogu přes internet či telefonicky a

zásilka přijde poštou. Je zde i varianta, že obchodník má kamennou prodejnu, ale i tak může shlédnout a objednat produkt či službu přes webový katalog (Rappa, 2001).

Zprostředkovatel informací

Základem tohoto modelu je vyhledávat a následně analyzovat získané informace o službách a výrobcích. Šetřením by se mělo také zjistit, co by zákazníkům plnilo jejich potřeby či přání a po čem touží. Následně by tyto informace měly napomoci jak zákazníkům, tak prodávajícím chápat daný trh, ve kterém se vyskytují (Rappa, 2001).

Reklamní model

Internetová stránka poskytuje obsah a služby, mnohdy zcela zdarma. Bannery se na ní tedy vyskytují z důvodu mnohdy jediného zdroje příjmu. Proto umísťují reklamní bannery, z kterých získají příjem peněz, aby neprodělávali a měli alespoň na provoz. Reklamní model funguje nejlépe, pokud jsou stránky navštěvovány velkým počtem lidí nebo je internetová stránka velmi specializovaná (Rappa, 2001).

Model funguje tedy dobře u tzv. portálů, kdy je obsah či služba různorodá. Jelikož je většinou zisková, tak je možnost dalšího rozšíření služeb webové stránky.

Inzeráty slouží ke koupi či prodeji, kdy se většinou platí za vystavení inzerátu na internetové stránce.

Registrování uživatelů na webové stránce umožňuje stránce získat demografické informace o uživateli. Lze tedy sledovat například zvyky uživatelů na stránce.

Kontextová reklama využívá informací, které uživatel vyhledává na webu a nabízí potenciálnímu zákazníkovi pomocí „vyskakovacích“ oken či bannerů reklamy na produkty, které vyhledává. Je to velmi cílená reklama na uživatele.

Intromercials je animovaná celoobrazovková reklama při vstupu na webovou stránku. Na webové stránce se tedy objeví před zobrazením obsahu stránky.

Ultramercials nutí uživatele reagovat na reklamu činností, než lze nahlédnout na obsah stránky (Rappa, 2001).

Makléřský model

Makléři jsou spojením mezi kupujícími a prodávajícími. Usnadňují zprostředkování prodeje. Makléři spojují trhy mezi podniky (B2B), mezi spotřebiteli (C2C) či podnik se

spotřebitelem (B2C nebo C2B). Maklěři si účtují za svou práci (zprostředkování obchodu) poplatek či provizi. Makléřský model obsahuje více podtypů (Rappa, 2001).

Marketplace exchange („tržní výměna“) nabízí mnoho služeb, od hodnocení trhu až po vyjednání a plnění obchodu. Maklěři pracují buď nezávisle či pod průmyslovým konsorciem.

Buy/Sell Fulfillment („plnění koupit/prodat“)- Maklěři přijímá objednávky od zákazníků (prodej i nákup produktu či služby), a to včetně podmínek (cena, doručení).

Demand Collection System („systém sběru poptávky“)- Patentovaný model „name-your-price“, který je propagovaný společností Priceline.com. Potenciální zákazník provede závaznou nabídku pro zboží či službu, ale zprostředkovatel (maklěři) zajišťuje plnění.

Aukční Maklěři provádí aukce, kdy prodejci účtují provizi za zprostředkování prodeje. Aukce se liší oproti klasickému prodeji zboží či služby, a to hlavně v pravidlech nabízení.

Transakční maklěři- Maklěři poskytují bezproblémové zprostředkování transakce mezi prodávajícím a zákazníkem.

Distributor- Tento typ maklěře spojuje mnoho výrobců (zboží i služeb) a z tohoto velkého objemu výrobků a služeb zprostředkovává obchod s frančizami a jinými většími celky, které chtějí odebírat zboží či služby.

Search Agent („vyhledávací agent“)- Softwarový robot, který pomáhá hledat zákazníkovi ceny i dostupnost zboží či služeb.

Virtual Marketplace („virtuální tržiště“)- Jedná se virtuální obchod, kdy se obchoduje po internetu. Maklěři zprostředkovává obchod mezi zákazníkem a prodejcem na internetu (Rappa, 2001).

3.6.3 Business model podle Osterwaldera

Osterwalder a Pigneur (2010, s. 14) uvádí: „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“

Tento model byl otestován autory i dalšími spolupracovníky v praxi na různých podnicích. Tento model autoři vytvořili proto, aby se angažovaní jedinci dokázali společně bavit v podniku o této problematice. Tím, že se jedinci díky modelu zvládnou bavit ve

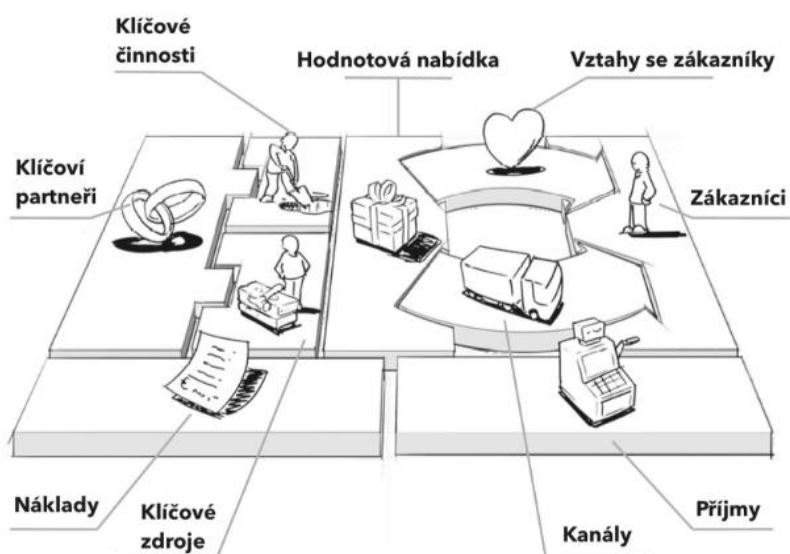
stejném jazyce, tak mohou řešit problematiku strategie firmy a hledat k ní různé možnosti řešení. Business model zahrnuje i možnosti budoucí inovace. (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Model je založen na devíti stavebních prvcích a pomocí nich je možné systematicky ukázat, jak podnik dokáže vydělat peníze. Business model ve své strategii zahrnuje oblasti zákazníka, nabídky, finanční životaschopnosti a infrastruktury (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Segmenty modelu:

- zákaznické segmenty
- hodnotové nabídky
- kanály
- vztahy se zákazníky
- zdroje příjmů
- klíčové zdroje
- klíčové činnosti
- klíčová partnerství
- struktura nákladů (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Obrázek 3 - Plátno Business modelu



Zdroj: (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Zákaznické segmenty

Oblast zákaznické segmenty definuje skupiny osob, na které chceme cílit. Jsou jakýmsi jádrem business modelu. Bez zákazníků nemůže podnik dlouhodobě existovat, protože právě zákazníci generují podniku zisk. Podnik může sloučit více zákazníků do segmentů například podle jejich chování, volnočasových aktivit, potřeb nebo jiných znaků. Tímto segmentováním firma docílí lepší péče o zákazníky. Pokud podnik provede segmentaci, tak i zjistí, na koho chce vlastně cílit svými výrobky či službami a koho chce ignorovat. Hlavním cílem segmentace je porozumění určitým potřebám zákaznických skupin (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Znaky segmentace:

- potřeby a touhy zákazníků vyžadují speciální nabídku
- podnik používá na segmenty odlišné distribuční kanály
- odlišují se vzájemnými vztahy
- zisk z různých segmentů je rozdílný
- segmenty jsou za různá stanoviska nabídky ochotny platit odlišně (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Segmenty zákazníků

Masový trh

Neprovádí v podstatě segmentaci zákazníků, protože cílí na velkou skupinu zákazníků (všichni téměř stejné potřeby). Masový trh se zaměřuje například na spotřební elektroniku (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Nikový trh

Je oproti masovému trhu naprostým opakem. Trh se zaměřuje na specifické a specializované segmenty. Všechny parametry jsou uzpůsobeny speciálním požadavkům nikového trhu, a to vztahy se zákazníky, hodnotové nabídky a distribuční kanály (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky charakterizují vztah výrobků a služeb, které formují hodnotu pro specifickou skupinu (segment) zákazníků. Tento prvek modelu by měl dávat výrobku či službě určitou výhodu oproti ostatním výrobkům na trhu. Musí zákazníkům ukázat, proč zrovna jeho výrobek si mají zakoupit než od konkurence (například lépe uspokojí potřebu zákazníka, nabídne lepší cenu než konkurence, lepším výkonem či jiným parametrem). Každý segment zákazníků preferuje jiný způsob uspokojení svých potřeb, ať už kvalitativní nebo kvantitativní (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Prvky hodnotové nabídky

Novost je souhrn nových potřeb, které kdysi zákazníci nevyžadovali, protože s výrobky se nemohli ani nikde střetnout, např. nové technologie, nové výrobky a jiné (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Na **výkon** je neustále vyvíjen čím dál větší tlak ze strany výrobců. Obzvláště odvětví s technologiemi se nepřetržitě předhání, kdo bude mít výkonnější výrobek, jako například rychlejší počítače, větší úložiště dat, lepší grafika, silnější motory a jiné (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Je nutné se neustále **přizpůsobovat** zákaznickým potřebám a vylepšovat výrobky dle jejich potřeb a přání (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Design je pro určitý segment zákazníků velmi důležitý, na druhou stranu je velmi složité design jakkoli měřit. Pokud je design velmi povedený až nadprůměrný, je to určitá výhoda oproti konkurenci. Design je nejdůležitější v módě, nadále i třeba u mobilních telefonů nebo automobilů (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Značka je pro mnoho segmentů zákazníků klíčová. Mnoho zákazníků chce ukázat pomocí značek své postavení ve společnosti. Příkladem může být manažer vysoce postavený ve větší firmě (nebo i majitel), kdy bude mít značkové sako od Armani a hodinky Rolex.

Cena je obvykle hlavním faktorem, který má vliv na volbu výrobku zákazníkem (pokud z dvou výrobků získají podobnou užitnou hodnotu). Cena je proto velmi důležitým prvkem v business modelu (Kotler a Keller, 2013).

Dostupnost nebyla pro zákazníky dříve samozřejmostí. Dnes je to určitá jistota toho, že si zákazník může vybrat jakýkoliv výrobek, a také se může dostat k informacím o výrobku a zakoupit si ho. K rozvoji pomohli rozhodně internetové technologie, ale i rozšíření doručovacích služeb nebo doplňkové služby (implementace produktu zákazníkovi, servis a jiné). Pod dostupností si lze představit v dnešní době produkty, které jsou tak drahé, že si je většina jednotlivců nemůže dovolit. Vznikl tak nový princip sdílení jednoho výrobku či služby, kdy se o užívání dělí více osob, jako je např. carsharing- sdílení aut, sdílení malých letadel a jiné (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Dopřání **pohodlnosti** (využitelnosti) je velká motivace přilákat zákazníky. Výhodou je, pokud lze například funkčně propojit více výrobků či služeb od jednoho výrobce dohromady. Zákazník pak docílí většího pohodlí v užívání výrobků či služeb (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Kanály

Pomocí kanálů dokáže firma komunikovat se zákazníky (jednotlivými segmenty). Pomocí kanálů je schopna zákazníkům předat hodnototvornou nabídku (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Kanály mají několik klíčových funkcí, které mají vést ke spokojenosti zákazníků, a to:

- Stupňovat povědomí o svých produktech u zákazníků,
- se zhodnocením hodnotové nabídky pomoci zákazníkům,
- umožnit a pomoci zákazníkovi koupit určitý produkt,
- poskytnout prodejní zákaznické podpory,
- hodnotové nabídky přenést k zákazníkům (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Kanály se dělí do pěti fází, a to: povědomí – hodnocení – nákup – předání – po prodeji. Ovšem ne každý kanál obsahuje všechny tyto fáze. Je důležité vystihnout a zaměřit se na správnou kombinaci určitých kanálů (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Kanály lze dělit na partnerské a vlastněné nebo i přímé a nepřímé. Je na firmě, jaký typ si zvolí a který mu bude nejvíce vyhovovat. Kanály lze i kombinovat (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Pro lepší orientaci v dělení kanálů a jeho fází je přiloženo schéma.

Obrázek 4 - Schéma kanálů

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé					
	Prodej přes web	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožníme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodeji Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
Partnerské	Nepřímé					
	Vlastní prodejny					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

Zdroj: (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Partnerské kanály jsou specifické nižšími maržemi než u vlastních kanálů. Velkou výhodou je ale možnost mít mnohem širší záběr a mít prospěch z partnerů. Vlastní kanály sice mohou mít vyšší marže, ale vynaloží nemalé náklady na zavedení a provoz. Nejlepší je tedy kombinovat partnerské i vlastní kanály pro dosažení optimálního stavu- maximalizace zisku a spokojenost zákazníků (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky vystihuje již přesně název- jaký vztah bude firma s určitými segmenty zákazníků. Účelem je mít jiné vztahy k různým segmentům, protože segmenty mají jiné potřeby a představy.

Podnik má různé motivace, jaký vztah mít se zákazníkem, a to, zda chce zákazníky jen získat (jen jednorázový nákup), udržet si je (opakovaně se vrací k nákupu jedné značky) či navyšovat prodej, tzv. upselling, příkladem může být koupě mobilu a k němu i přesvědčíme k nákupu obalu, sluchátek apod. (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Spoluvytvoření se liší od klasických vztahů. Stojí na principu tvorby hodnoty firmy spolu se zákazníkem. Ukázkovým příkladem může být firma, která vybízí zákazníky k psaní recenzí, aby zvyšovali pro potenciální zákazníky hodnotu produktu. Jiné firmy zas mohou zákazníka začlenit do inovování či začleňování produktů. Pro firmu to má jistě i výhodu v zjišťování potřeb a přání zákaznických segmentů. Zákazníci si pro změnu mohou připadat užiteční (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Komunity (uživatelské) jsou v dnešní době čím dál více využívány. Slouží k jednodušší komunikaci s potenciálními nebo nynějšími zákazníky. Firmy i strategicky pečují o zákaznické komunity na internetu, protože si zákazníci vyměňují znalosti a mohou i společně nalézt různá řešení na určité problémy. Zjednodušeně, firma dokáže lépe pochopit potřeby zákazníků, když mezi sebou zákazníci v komunitě hovoří o různé problematice ohledně produktů (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Vztah **osobní asistence** funguje na principu lidské komunikace, kdy zákazníci diskutují s reálnými zaměstnanci firmy, kteří jim jsou schopni poradit s otázkami, ať už ohledně procesu koupě či s otázkami kolem výrobků. Vztah osobní asistence vzniká například díky callcentru, osobním prodejem na místě nebo pomocí e-mailu a jiné (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Individualizovaná osobní asistence je zaměřena pouze na jednoho zákazníka. Je to nejbližší vztahový typ a většinou i nejdéle budující. Příkladem může být velmi movitý zákazník banky, který dostane osobního bankéře a jenž mu pomůže se správným hospodařením s penězi, jako např. s investicemi, dluhopisy, podnikatelským účtem atd. (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Samoobsluha je nepřímý vztah, kdy firma vyvíjí takové prostředky, aby si zákazníci pomocí prostředků pomohli sami. Příkladem může být online kalkulačka půjček na internetu (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Automatizované služby kombinují automatizované procesy a zákaznickou samoobsluhu. Automatizované služby jsou zdatné v rozpoznání zákazníka, zařadit ho do specifického segmentu a tak poskytnout pro něj důležité informace, o které stojí (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Zdroje příjmů

Lze si pod nimi představit hotovost získanou ze zákazníků, neboli zisk. Hlavním cílem je tedy položit si otázku, za co je ochotný zákazník zaplatit? Pokud firma vystihne hodnoty zákazníků, pak je schopna mít příjmy ze zákaznického segmentu. Lze využívat rozdílné mechanismy, jako jsou například dražení, stanovené pevně dané ceny, smlouvání, yield management (různé ceny pro různé segmenty zákazníků), atd. (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Zdroje příjmů se rozdělují na dva druhy, a to:

- Opakující se příjmy, které plynou z průběžných plateb (poprodejní podpora zákazníků, podstoupení hodnoty zákazníkovi).
- Transakční příjmy plynoucí z jednorázových plateb od zákazníků (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Získat příjmy lze různými způsoby, a to:

- Brokerage fees- mezi dvěma a více stranami je zprostředkována koupě zboží nebo služba. Příkladem může být procentuální hodnota získaná z prodeje (uzavřeného obchodu mezi obchodníky a zákazníkem). Vyjadřuje tedy určitou provizi za úspěšně provedený obchod.
- Reklama- zdroj zisku vzniká z reklamních poplatků z odvysílaných reklam, např. reklama na výrobek či službu. Reklama je pro mediální odvětví nebo i pořadatele akcí neodmyslitelným tvůrcem příjmu.

- Poskytování licencí- je druh generování zisku na principu dovození užívat majetek, který je chráněn autorskými právy. Poskytovatel si nárokuje za užívání licenční poplatek. Příkladem může být licence na určitý software, kdy majetek (licence) patří stále držiteli patentu, ale za poplatek poskytne firmě k užívání určitou technologii.
- Půjčování/pronájem- je to jen časově omezené podstoupení práva užívat výrobek či službu za daný poplatek. Výhodou majitele je cyklicky se generující příjem. Na druhé straně pro nájemce je to výdaj na dané období. Příkladem může být půjčování kola na počet využitých hodin, kdy si raději zákazník zapůjčí na hodinu kolo a pak ho vrátí do jakéhokoli stojanu od stejné firmy a zaplatí jen dané využití kola.
- Předplatné- Zákazník si předplatí určitou službu či užívání výrobku. Příkladem je nespočet, jako například roční předplatné časopisu, kdy zákazník zaplatí na rok částku (na přesvědčení k předplatnému je v přepočtu částka nižší, než když se časopis kupoval měsíčně) a chodí mu časopis jednou měsíčně až domů. K předplatnému může obdržet i určitý bonus (např. jednou za 3 měsíce k předplacenému měsíčníku jiný časopis zdarma).
- Poplatek za užití- cena za užití služby nebo výrobku roste přímou úměrou. Příkladem může být koupený kredit do mobilního telefonu, který funguje na principu, že je dána sazba hovoru za minutu, tudíž čím víc minut zákazník volá, tím více musí platit (kupovat více kreditů).
- Prodej aktiv- příjem vzniká přenecháním vlastnických práv prodejem produktu (např. automobil, stůl, mobil atd.). Zákazník si může s produktem dělat cokoliv, například výrobek předělat, obarvit, zničit, prodat dalšímu subjektu atd. (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Zdroj příjmů založený na cenotvorném mechanismu:

- Fixní cenotvorba
- dynamická cenotvorba (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Obrázek 5 - Cenotvorné mechanismy

Fixní cenotvorba Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Dynamická cenotvorba Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb a dalších hodnotových nabídek	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Zdroj: (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují aktiva potřebná k fungování modelu. Pod klíčovými zdroji si lze představit jakoukoli formu zdroje, ať už finanční, lidskou duševní či fyzickou. Vyjmenované typy zdrojů si může firma pronajmout či koupit. Žádná firma se bez nich neobejde. Firma pomocí klíčových zdrojů ukazuje hodnotovou nabídku a pomocí nich tak vstupuje na trh, pečuje o vztahy se zákazníky a vytváří příjmy (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Dělení

Duševní zdroje jsou důležité pro budování povědomí o firmě. Duševní zdroje jsou vyjádřeny značkou, patenty, informacemi o zákaznících, autorskými právy, a jiné. Není vůbec jednoduché je vybudovat, ale pokud to firma dokáže, tak si získá velkou hodnotu.

Některé firmy si zakládají více na značce, kdy příkladem může být jakákoli značka obsahující hmotnou věc, jako třeba značka Adidas, Lego a mnoho dalších. Jiné firmy pro změnu vycházejí z duševního vlastnictví založené na patentech či patentovaných chráněných znalostí, jako například Microsoft a jiné nehmotné výrobky jiných firem.

Fyzické zdroje zahrnují veškerá fyzická aktiva. Lze si pod nimi představit například budovy, systémy, výrobní prostory, stroje, ale i třeba distribuční sítě. Fyzické zdroje jsou většinou náročné na kapitál.

Finanční zdroje jsou vyjádřeny hotovostí, opčními akciovými programy či úvěrovými linkami. Firma si může půjčovat peníze od bank či z kapitálového trhu a ty pak zapůjčí ve formě úvěru svým zákazníkům. Tímto mechanismem si může zajistit firma více zákazníků, pokud nabídne koupi produktu pomocí půjčky.

Míra **lidských zdrojů** závisí na typu firmy, ale žádná se bez nich neobejde. Lidský zdroj je obzvláště důležitý v odvětvích, kde je nutná kreativita či odborné znalosti. Příkladem může být lékárenský řetězec, kdy v lékárně musí být vysoce kvalifikovaný personál (vystudovaní lékárníci), který odborně poradí zákazníkovi, protože ví, co léky obsahují za látky a jaké kombinace léků jsou nepříznivé. Dalším nenahraditelným lidským zdrojem může být například módní designér, který má tu originální myšlenku, jak bude oblečení vypadat a jakou barvu bude mít (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou takové aktivity, které vykonává firma pro to, aby byl model funkční. Pomocí klíčových činností firma ukazuje zákazníkům hodnotovou nabídku produktu, posléze nastává vkročení na trh a je nutná neustálá péče o zákaznické vztahy. Po těchto krocích lze vytvářet zisk (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Model obsahuje tři klíčové činnosti:

Pod **výrobou** si lze představit návrh, výrobu samotného výrobku, dodávání dostatečného množství výrobků nebo naopak upřednostnění kvalitního výrobku před kvantitou. Pochopitelně je tato klíčová činnost nejvýznamnější u výrobních firem.

Klíčová činnost **řešení problémů** je postavena na řešení a objevení nových řešení u problémů zákazníků. Je neodmyslitelnou činností pro firmy, které poskytují služby (například konzultační firmy, nemocniční zařízení a jiné). Je důležité personál neustále průběžně školit a udržovat tak úroveň znalostí v čase (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Klíčové činnosti **Platforma/sít'** jsou již specificky vyjádřeny v názvu. Kdy platforma či síť mají klíčovou roli. Příkladem může být software. Je nutno platformu /síť nestále rozvíjet a udržovat krok s inovacemi. Například i debetní karty dnes musí být bezkontaktní, jinak by karta byla zastaralá a nebyl by o kartu u zákazníků takový zájem. Je zde neustálý tlak na vývoj a inovace k udržení se na trhu.

Klíčová partnerství

Klíčová partnerství jsou vyjádřena vztahy s dodavateli a obchodními partnery. Jsou nepostradatelná pro fungování modelu.

Klíčová partnerství se navazují z několika důvodů, například pro optimalizaci modelu, pro menší rizikovost nebo pro dosažení nových zdrojů.

Klíčová partnerství se dělí na čtyři typy:

- *Strategická spojení mezi subjekty, které si nekonkurují.*
- *Spolupráce- strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty.*
- *Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty.*
- *Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky (Osterwalder a Pigneur, 2010).*

K vytvoření nových partnerství vedou různé důvody motivace, a to:

- *Optimalizace a úspory z rozsahu- Řadí se mezi nejzákladnější formy spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Hlavním cílem je optimálně rozložit činnosti a zdroje. Cílem je pak dosažení co nejnižších nákladů a co nejvyšších zisků. Často se pro optimalizaci nákladů využívá sdílení infrastruktury nebo outsourcing (Osterwalder a Pigneur, 2010).*
- *Snížení rizika a nejistoty- Partnerství v konkurenčním prostředí obvykle vede k strategickým spojení, kdy cílem je snížení rizika a nejistoty. I přes to si ale firmy stále konkurují. Příkladem může být vymyšlení videokazet, kdy skupina výrobců uvedla tuto novou technologii na trh, ale pak si na trhu konkurovali různí výrobci značek s výrobou videí či kazet.*
- *Získání vybraných činností a zdrojů- Málomálokterá firma si sama vyrábí si všechny části výrobku a zároveň vlastní zdroje. Tímto způsobem se může soustředit a*

zaměřit jen na určité činnosti. Výhodou je, že se výrobce zaměří jen na činnosti, které vedou k výzkumu jen toho, co opravdu chce. Příkladem může být výroba počítače od značky Dell, kdy software vyvíjí vlastní, ale v počítači bude partnersky získaný software od firmy Microsoft (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Struktura nákladů

Struktura nákladů obsahuje všechny náklady, které přísluší k fungování modelu. Struktura nákladů jednoduše vyjadřuje nejpodstatnější náklady, které vznikají během chodu modelu. Pokud se vyjádří přesně klíčové činnosti, partnerství zdroje, pak je možné je vcelku jednoduše vypočítat (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Cílem je dosáhnout v business modelu co nejnižších nákladů. Ovšem v každém modelu je prioritou nákladů jiná. Náklady se mohou dělit různými způsoby.

náklady dle motivovanosti:

- Model motivovaný náklady- Hlavním cílem je zde co nejvíce snížit náklady na minimum. Pomocí nízkých nákladů pak může výrobce nabízet produkty za nižší ceny. Příkladem mohou být nízkonákladové letecké společnosti, kdy za nižší cenu sice letí dotyčný na dané místo, ale za podmínky, že poletí jen s příručím zavazadlem (úspora paliva a jiné).
- Model motivovaný hodnotou- Jiné firmy oproti preferenci nízkých nákladů upřednostňují vyšší hodnotu produktu. Tento model vystihuje vyšší osobní kontakt se zákazníky nebo i prémiové (doplňkové) nabídky. Příkladem může být luxusní hotel s nadstandardními službami (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Nadále lze náklady dělit podle určité vlastnosti:

- Fixní náklady- Neboli pevně dané náklady jsou vymezeny tak, že se úměrně nemění s výší produkce. Fixní náklady nejčastěji tvoří organizační a technické možnosti pro to, aby se vyrábělo. Lze si pod nimi představit nájemné, mzdy zaměstnanců, odpisy, náklady na vodné a stočné, topení, energie a mnoho dalších
- Variabilní náklady- Jsou opositelem k fixním nákladům. Variabilní náklady jsou přímo úměrné míře produkce. Jedná se nejčastěji o materiál, suroviny, energie přímo spojené s výrobou a mnoho dalších příkladů (Jurečka, 2010).

- Úspory z rozsahu- Jsou definovány jako náklady, kdy se zakoupí výhodněji kvůli rozšíření výroby. Nejčastěji se zde řadí množstevní slevy na materiál. Pomocí úspor z rozsahu je tedy možné nabídnout na trhu nižší cenu výrobku.
- Úspory ze sortimentu- Pomocí nákladových úspor lze díky rozsáhlejší výrobě nabídnout více produktů skrze distribuční kanály či marketingové aktivity (Osterwalder a Pigneur, 2010).

3.6.4 Souhrn vybraných business modelů

Tabulka níže zobrazuje základní informace vybraných modelů.

Tabulka 1- Přehled vybraných modelů

Autor	Název business modelu	Diferenciace od jiných modelů	Dělení podle	Počet podtypů
Amit a Zott	Archetypy byznys modelů	Odlišení produktu v transformačním	Vlastnická práva, která firma prodává	4
Rappa	Kategorie business modelů	Kde je firma umístěna v hodnototvorném řetězci a tedy dosahuje zisku	Tok příjmů, složení nákladů, udržitelný stav firmy (vytvoření hodnoty)	9 (a jejich kombinace)
Osterwalder	Plátno business modelu	Podmíněno daným odvětvím, ve kterém se firma nachází	Zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, náklady, zdroje příjmů, klíčové zdroje, činnosti a partnerství	Nedělí se

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4 Vlastní práce

Praktická část čerpá z teoretických východisek, kdy je aplikuje na reálnou společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

4.1 Exekutivní přehled společnosti

AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

Obrázek 6 - Logo společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.



Zdroj: (AVE CZ, © 2017)

Název zakládané společnosti:	AVE školicí středisko, s.r.o.
IČO:	49356089
Sídlo:	Pražská 1321/38a, 102 00, Praha 10
Vypracovala:	Lucie Urbanová
E-mail:	Luckaur@gmail.com
Telefonní kontakt:	732 477 796

Hlavní cíl

Cílem společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. je vybudovat životaschopnou dceřinou společnost AVE školicí středisko s.r.o., která má hlavně sloužit ke školení vlastních zaměstnanců, a to řidičů, ale i jiných skupin zaměstnanců, v rámci celé České republiky. Cílem je též zavést vlastní propracovaný e-learningový portál pro teoretické proškolení řidičů i případně ostatních zaměstnanců, použitelné pro pobočky v celé České republice (vedl by k úspoře personálních zdrojů). Školicí středisko by konkurovalo i vlastním vozovým parkem.

Vedlejší cíl

Jelikož společnost s největší pravděpodobností nevyužije plně kapacitu svého školicího střediska, je zde možnost nabídnout prostory střediska jiným organizacím v okolí. Tímto krokem lze docílit k úsporám nákladů na provoz střediska. Školicí středisko umožní jiným subjektům na trhu pronajmout si jejich prostory pro svoje účely v nevyužitých časových intervalech.

Důvody pro zamýšlený plán

Firma vynakládá ročně velmi vysoké náklady na školení řidičů u externích firem. Výstavbou vlastního školicího centra chtějí docílit úspory stávajících nákladů. V dnešní době je nedostatek pracovní síly na pozicích kvalifikovaných řidičů. Chce dosáhnout též lepší integrace vlastních řidičů, kdy firma si bude vzdělávat a školit své zaměstnance rovnou ke své firemní politice. Samozřejmostí je nadále průběžně školit vlastní zaměstnance a rozvíjet jejich dovednosti.

Současná situace na trhu

Nynější situace na trhu je pro vstup školicího střediska příznivá. Společnost vynakládá ročně vysoké náklady na externí školení svých řidičů. Životaschopné školicí středisko by pro společnost mělo znamenat nižší interní náklady za školení řidičů oproti externímu školení.

4.2 Popis společnosti

Firma AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. je zapsána v České republice pod jménem RWE Entsorgung s.r.o. v obchodním rejstříku od 27. 4. 1993.

Hlavní činností společnosti je práce s odpady a jiných souvisejících služeb s nakládáním s odpady, kdy primárně se zaměřuje na svoz a odstranění komunálního (i živnostenského) odpadu (sanace starých ekologických zátěží, služby pro průmyslové podniky, facility management, komunální služby). Sváží odpad a následně třídí, zpracovávají, případně uskutečňují výkup tříděného odpadu či odstraňují nebezpečný odpad.

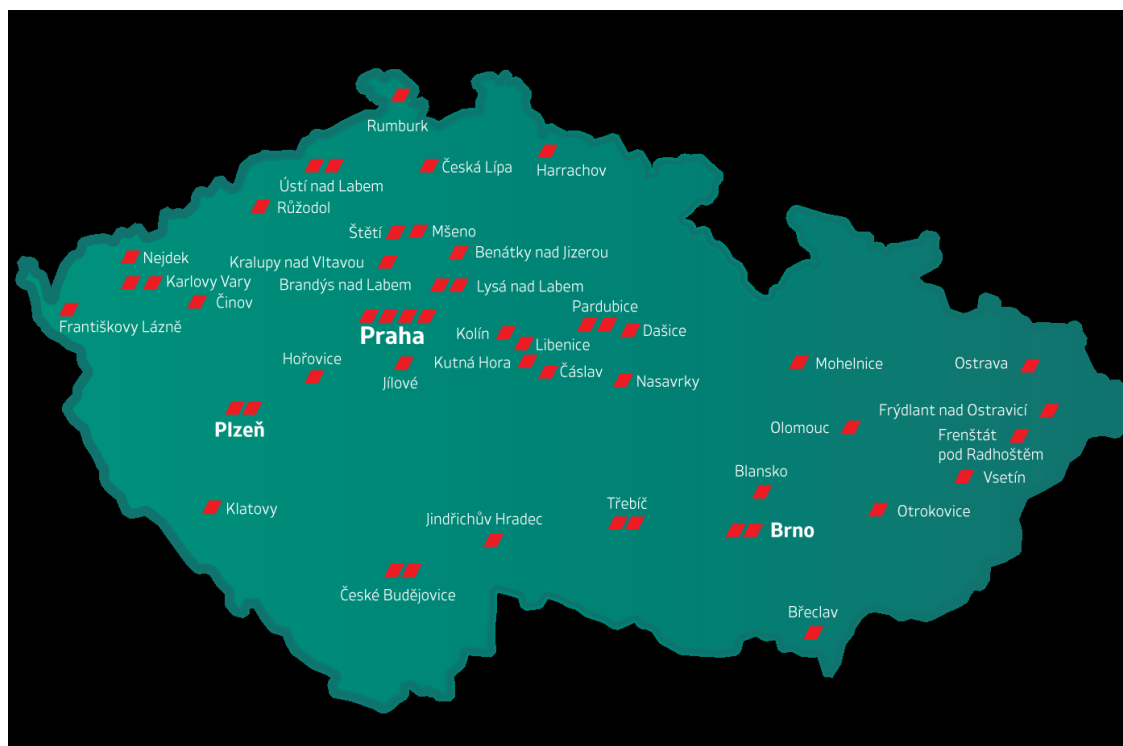
Nadále společnost nabízí služby jako zimní údržbu komunikací, čištění průmyslových provozů, letní čištění, údržbu zeleně, poradnu v nakládání s odpady, správu některých sběrných dvorů a jiné (AVE CZ, © 2017).

Rozšíření společnosti

Firma AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. je na trhu mezi předními společnostmi v oboru odpadového hospodářství. Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. patří pod skupinu EP Industries, který zasahuje i do jiných oborů, jako je automobilový průmysl, dopravní infrastruktura či energetického strojírenství. Společnost působí i v jiných zemích Evropy, a to např. v Rumunsku, Slovensku či na Ukrajině.

Mapa níže pro představu ukazuje působnost firmy na území České republiky.

**Obrázek 7 - Rozšíření společnosti AVE CZ odpadové hospodářství
s.r.o.**



Zdroj: (AVE CZ, © 2017)

Vedení společnosti

V čele společnosti jsou čtyři prokuristé- Ing. Milan Korecký, Ing. Olga Šmídová, Aleš Hampl, Mgr. Jiří Šmíd, MBA, čtyři jednatelé- LLM a Ing. Dušan Svoboda, Mgr. Roman Mužík, Bc. František Dombek, Mgr. Ing. Jiří Nováček (AVE CZ, © 2017).

Firemní hodnoty společnosti

- Růst – rozvoj zaměstnanců je základním předpokladem úspěchu.
- Flexibilita – pružné reagování na nové situace a požadavky.
- Týmový práce – respektování se navzájem, uznávání odlišných názorů.
- Profesionalita – být expertem v oboru a vzorem pro ostatní.
- Výkonnosti – hledání jednoduchých a efektivních řešení.
- Partnerství – dlouhodobá spolupráce a otevřená komunikace.
- Ohleduplnost – ohleduplnost k životnímu prostředí i sobě navzájem (AVE CZ, © 2017).

Člen v odborných svazech

Společnost je aktivní v několika organizacích či svazech. Jimi jsou například Svaz průmyslu a obchodu, Czech Smart City Cluster, Asociace odpadového hospodářství či Hospodářská komora České republiky (AVE CZ, © 2017).

Certifikáty a osvědčení

Certifikáty a ocenění jsou udělovány v rámci dodržování bezpečnosti v podniku, šetření životního prostředí, spokojenosti zákazníků či třeba zlepšování dosavadních služeb. Nadále certifikáty a ocenění hodnotí, jakým způsobem firma dosahuje svých strategických cílů, neboli jak moc minimalizuje nepříznivé vedlejší dopady svého podnikání).

Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. je držitelem ocenění a certifikátů:

- ISO 50001: Systém managementu hospodaření s energiemi
- ISO 27001:2005 Systém bezpečnosti informací
- ISO 9001:2008 Certifikace jakosti
- Certifikát- Odborný podnik v nakládání s odpady
- OHSAS 18001:2007- Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- ISO 14001:2004- Systém environmentálního managementu. Tento certifikát se nezaměřuje pouze na environmentální okruh (rozsah sanace ekologických zátěží, vybavení moderními třídícími linkami atd.), ale i o dodržování firemního (etického) kodexu. Zda má podnik zájem o své okolí (nejen pracovníky, ale i celou společnost), subvence zájmových či sportovních organizací (AVE CZ, © 2017).

4.3 Podnikatelská příležitost

Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. se rozhodla postavit školicí středisko i kvůli příležitosti k nynějšímu poskytnutí dotací podnikům v České republice.

Impulsem pro zvažování vystavění vlastního školicího střediska byl i dotační program na školicí střediska z Operačního programu podnikání a inovace. Bohužel dotační program neumožňoval dosáhnout na peněžní prostředky kvůli velikosti podniku nad 250

pracovníků (dotace jsou poskytovány jen malým a středně velkým podnikům). Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. má však kolem 2000 pracovníků.

Ovšem i přes neustálý nedostatek řidičů ve firmě je společnost ochotna uskutečnit výstavbu vlastního školicího střediska, kdy si bude schopna vyškolit i proškolit na vysoké úrovni své zaměstnance, a to nejen řidiče, ale i administrativní pracovníky.

Hlavním cílem je tedy vytvořit vlastní autoškolu s vlastním vozovým parkem. Složením zkoušek zájemcem ve firemní autoškole automaticky získá pracovní poměr.

Cílem je dosáhnout snížených nákladů oproti stávajícímu stavu, kdy řidiče musí společnost externě školit. Ve výsledku by vlastní školicí středisko mělo přinést na školicí úrovni výdajů nákladovou optimalizaci.

Nejedná se zde pouze o snížení celkových nákladů za školení. Jedná se i o to, že školení mohou být dělaná „na míru“ dle politiky a potřeb jedinečného podniku. I když externí firma poskytla složení zkoušek z řidičského průkazu, tak společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. musela vynaložit další náklady na zaměstnance, aby jej zaučila v rámci své politiky.

Od vlastního školicího střediska se odvíjí i další možnosti školení- vlastních administrativních pracovníků. Společnost převážně pracuje ve složitém systému SAP, proto by mohla své zaměstnance školit v systému jen to, co opravdu v systému potřebují a využijí (i podle potřeb a zaměření různých odlišných oddělení v podniku). Ve výsledku by to mohlo ještě více posílit efektivitu práce a gramotnost administrativních zaměstnanců.

Nadále se nabízí školení jiných oddělení, jako například obchodního, kdy by jejich vědomosti a schopnosti mohly být zvyšovány v oblastech prezentace sebe samých, lepší komunikace se zákazníky, učení se lepších prodejních technik či informovanosti ve změnách legislativy.

Prozatím všechna tato školení byla pouze externí. K dispozici má pro své budoucí školicí středisko prostory v Kolíně, ve svém vcelku nově vybudovaném sídle.

4.4 Analýza prostředí

V následujících analýzách se zaměřuje diplomová práce pouze na Středočeský kraj, ve kterém se Kolín nachází.

4.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí si lze vybrat z více metod. V této práci je využita **STEP analýza**.

Společenské faktory

Kolín se nachází ve Středočeském kraji, který obklopuje Prahu a je největším krajem v České republice (14% z celkové plochy) a zároveň i nejlidnatějším, má totiž 1 338 982 obyvatel za rok 2016 (ČSÚ, 2017a).

Středočeský kraj je specifický vysokým počtem obcí, ale naopak nízkým počtem obyvatel v jednotlivých obcích, kdy nepřesahují počet 2000 obyvatel. Převládá zde spíše venkovský či maloměstský typ života, protože kraj je známý svým nejnižším podílem obyvatel žijících ve městech, a to pouze kolem 52% (ČSÚ, 2017b).

Celý Středočeský kraj je ovšem silně provázán s Prahou, kam obyvatelé často dojíždějí za lépe placenou prací či většímu výběru nabízených služeb (ČSÚ, 2017b).

Nejenom s tím souvisí i velký nárůst obyvatel od 90. let 20. století, kdy začala bytová výstavba v okolí Prahy. Posléze se do Středočeského kraje nastěhovali mladí lidé zakládající rodiny (tento trend je zde dodnes), proto od té doby v kraji převládá většinou přírůstek než úbytek obyvatel. Řadí se i ke krajům s průměrným nejnižším věkem obyvatelstva, kdy průměrný věk obyvatelstva v roce 2016 byl 41 let (ČSÚ, 2017b).

Kvůli pracovním příležitostem je Středočeský kraj silně propojen s Prahou (velmi dobrá dopravní infrastruktura mezi kraji), ovšem i Středočeský kraj nabízí práci jak v zemědělství (příznivé přírodní podmínky), tak i průmyslu (potravinářský, chemický, strojírenský) či ve výrobě automobilů Škoda (ČSÚ, 2017b).

Zaměstnanost se nyní stále kvůli příznivé ekonomice zvyšuje a s ní i mzdy a tedy i celkové příjmy domácností. Mzdy jsou ve Středočeském kraji druhými nejvyššími z regionů České republiky. Zároveň je zde vidět postupný přesun obyvatel do terciárního sektoru, kdy 6 z 10 pracuje ve službách (ČSÚ, 2017b).

V kraji též roste i vzdělanost obyvatel, hlavně těch s vysokoškolským vzděláním (v roce 2015 to bylo 17,1%) a řadí se tedy na 3. nejlepší místo ze všech krajů. Počet obyvatel se základním vzděláním naopak klesl na úroveň 12,6% obyvatelstva, což je v porovnání s rokem 1995 dvakrát tak méně (ČSÚ, 2017b).

Na pracovním trhu je momentálně aktuální a velmi se prohlubující problém s nedostatkem řidičů nejen autobusů, ale i nákladních aut (včetně řidičů popelářských vozů). Jedná se dle odhadů odborníků o 10.000 chybějících řidičů na trhu práce. Tento trend má více příčin, ovšem jednou významnou skutečností bylo i to, že na povinné základní vojenské službě, která je již delší dobu zrušena, měli muži šanci získat řidičský průkaz skupiny E či C+E (bez vynaložených vlastních finančních prostředků). Ovšem tito muži jsou již ve vyšším věku a z povolání řidiče odchází (kvůli odchodu do důchodu či zdravotním problémům). V dnešní době tedy odrazuje mladou generaci i vyšší finanční výdaj pro získání řidičského oprávnění skupiny E či C+E, ale i vcelku neperspektivní práce. Aby se uchazeč mohl v některých sektorech stát řidičem, musí podstoupit různé testy (psychologické, atd.), v nichž neprojde až polovina uchazečů. Kvůli zvyšující se nákladní silniční dopravě je však požadavek na vyšší počet řidičů, který je momentálně nedostačující (Luštinec, 2017).

Technické faktory

Na moderní školicí středisko bude kladen vysoký standard, aby byl určitým způsobem nadčasový a udržitelný v delším časovém horizontu.

Pro školicí středisko, bude nutné mít moderní vozový park pro získání řidičského průkazu skupiny E či C+E novými zájemci (budoucí řidiči ve firmě AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.), ale také pro průběžné školení stávajících zaměstnanců na pozici řidičů.

Je nutné mít i moderní interiérové prostory pro školení administrativních pracovníků, řidičů či jiných segmentů vlastních zaměstnanců. Bude zde nutná vyšší investice do výukových pomůcek, jako jsou počítače a příslušenství k nim, projektor,

trenažéry apod. Sice dle zákona jsou kladeny jen základní požadavky na vybavení školících středisek, ale společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. klade důraz na moderní a kvalitní prostředí svých zaměstnanců. Investice se vyplatí i ve směru konkurenčním.

Jistě zde bude nutný vývoj vlastního e-learningového programu pouze pro vlastní zaměstnance, protože praktické zkušenosti je nutné předtím prozkoušet i teoreticky. Ať už je to složení teoretických testů z řídičského průkazu, testování zaměstnanců v počítačové gramotnosti, obchodní gramotnosti, komunikační gramotnosti a jiné. Zde by naopak nastala úspora v tištění papírových materiálů a testů. Školení se tak mohou značně zkvalitnit a zefektivnit. Systém zde umožní moderní a nadčasový pokrok v informačních technologiích. S tímto pokrokem jde i nový zákon České republiky, kdy byl ve Sbírce zákonů publikován pod č. 194/2017 Sb. Zákon o opatřeních ke snížení nákladů na zavádění vysokorychlostních sítí elektronických komunikací a o změně některých souvisejících zákonů. Tento zákon vychází z evropské směrnice 2014/61/EU. Účinnosti nabyla již 25. 7. 2017 (Glogar, 2017).

Ekonomické faktory

Česká republika má otevřenou ekonomiku, která je ovšem závislá na okolních silných státech EU. Převažuje zde export než import. Ekonomika České republiky je ovšem malá a nemůže výrazně ovlivnit celkovou ekonomiku. Sílu získává jen v rámci členství EU.

Nezaměstnanost je v porovnání s ostatními kraji nízká. Jako v každém kraji, závisí na vzdálenosti od městských center, kde je obvykle i vyšší nabídka pracovních míst. Oblasti blíže k Praze jsou známé nižší nezaměstnaností. Například v roce 2016 bylo v okrese Praha-Západ nezaměstnaných jen 1,8%, ovšem v okrese Příbram jich bylo již o poznání více, a to 6,3% (ČSÚ, 2017b).

V tabulce níže je vidět, že rok 2013 byl pro nezaměstnanost zlomový. Před rokem 2013 se nezaměstnanost pohybovala kolem 7%. Od roku 2013 již klesal počet nezaměstnaných až dodnes, a to na úroveň kolem 4%. Od roku 2014 je skokový nárůst v nabídce pracovních míst. Uchazečů o jedno pracovní místo klesl v roce 2016 na kritickou hodnotu 2,1 uchazeče (ČSÚ, 2017c).

Tabulka 2- Nezaměstnanost v letech 2011-2016

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
nezaměstnanost (v %)	5,63	6,13	6,90	6,36	5,41	4,3
počet uchazečů na 1 pracovní místo	12,5	13,5	15,3	6,9	3,5	2,1

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Oproti ostatním krajům ovšem trochu zaostává v podílu na HDP (hrubý domácí produkt), kdy se umístili v roce 2016 až na 4. místo. HDP na obyvatele, v kraji bylo 91,7% průměrné úrovně HDP na obyvatele. Od roku 2014 byl ovšem neustálý růst HDP (před rokem 2014 pokles kvůli nepříznivé ekonomické situaci). V roce 2015 byl velmi skokový růst HDP, a to 4,5%, neboli nejvyšší od roku 2007 (ČSÚ, 2017d).

Již ne tak vysoký růst roku 2016 („jen“ o 2,5%) byl i kvůli menším státním investicím (již nevytěžili co nejvíce z fondů EU pro inovace a obnovy infrastruktury) a sníženému růstu exportu služeb a zboží. Naopak zde narostly investice v soukromém sektoru, rozvoj ekonomiky v oblasti zemědělství, bankovníctví i nemovitostí (ČSÚ, 2017d).

Tabulka 3 - Vývoj HDP ve Středočeském kraji v letech 2010 – 2016

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP na obyvatele (v Kč)	334 450	346 428	349 550	348 696	376 832	392 908	414 379

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Česká národní banka provedla roku 2013 intervenci české koruny na stejné hladině 27 Kč. Názory na prospěšnost měny se liší. Intervence měla pomoci exportérům, a tím zvýšit České republice míru HDP. Intervence byly ukončeny 6. dubna 2017. Míra HDP stále rostla i v roce 2017 (Strnad, 2017).

Míra inflace mezi roky 2000 – 2014 byla kolem 2,4%. Kvůli intervenci byla inflace v následujícím roce 2015 jen 0,3%, což je velmi nízké. V roce 2016 byla inflace též nízká, kolem 0,7%, ale na konci roku se dosti zvýšila, a to na 2%, což je optimální cíl daný Českou národní bankou (ČSÚ, 2017b).

Mzdy obyvatel středočeského kraje rostou díky velmi příznivé ekonomické situaci a k tomu i nedostatku pracovníků na trhu. V kraji je tedy nízké procento nezaměstnanosti. Na konci roku 2016 se průměrná hrubá měsíční mzda pohybovala ve výši 29 320 Kč. Reálný růst mezd byl 2,8 %, nominální pak 4,2%. Vyšší mzdy by pak měly podpořit vyšší spotřebu domácností a tím zároveň podporovat růst ekonomiky a soukromého podnikatelského sektoru. Při takto příznivé ekonomické pokračující situaci se nadále očekává růst mezd (ČSÚ, 2017b).

Politicko-právní faktory

Do konce roku 1989 zde nefungoval zdravý otevřený trh, byl uzavřený kvůli komunistickému režimu. Po revoluci se postupně naše ekonomika otevírala světu. V devadesátých letech se ekonomika již nastartovala a otevřela pro obchod ve všech sférách se zahraničím.

Od devadesátých let nastal růst české ekonomiky. Začali jsme být atraktivní pro zahraniční investory.

V roce 2000 jsme vstoupili do Evropské unie, která nám zajistila stabilitu a dosažitelnost na peněžní podporu z fondů EU. Členstvím jsme byli nuceni dle pravidel Evropské unie do své legislativy zařadit i základní zákony vycházející z Evropské unie, které ovšem nebyly nijak odlišné (základní lidská práva apod.).

Prvotní podpora a otevřenost trhu umožnit lidem chtějícím podnikat v soukromém sektoru již není jako dřív. Poslední roky se již podmínky pro udržení v soukromém podnikání zpříšňují. Zavedení EET (elektronická evidence tržeb) je bezpochyby zřejmě nejvýznamnější, kdy mnoho podniků uzavřelo svoji živnost v gastronomii a pohostinství kvůli neochotě pořizovat elektroniku nutnou k elektronické evidenci tržeb. Zákon založil ministr Andrej Babiš (a prošel schvalovacím procesem) a rozšířil ji již i na menší samoobsluhy (menší samoobslužné obchody a jiné). Byrokracie a různé podmínky celkově narůstají pro soukromé subjekty po celé České republice. Nelze opomenout i účetnictví podniků, kdy v dnešní době již běžný podnikatel, není schopen jako dřív, vést účetnictví

sám. V administrativě podniků narůstá celková náročnost. K tomu hrozí podnikateli vysoké pokuty, pokud nemá účetnictví jakkoli v pořádku. Proto jsou nuceni vynakládat nemalé náklady na externí účetní (AION, 2017).

Školící středisko společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. musí dodržovat pravidla podle toho, kde bude působit. Jelikož hodlá působit jen na území České republiky, je nutné se řídit zákony:

- č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- č. 235/2004 Sb., o DPH
- č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- č. 247/2000 Sb., o získání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů a Zákon č. 374/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 247/2000 Sb.
- č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; vyhláška 176/2009 Sb. - Pokud chce jakákoli firma provozovat rekvalifikace, je nutné získat pro jejich poskytování akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (AION, 2017).

Závěr STEP analýzy

Sociální faktory jsou příznivé v úrovni vzdělání, kdy v kraji dlouhodobě roste. Do kraje se též stěhují mladí lidé, protože na život v Praze nemusí mít dostatečné množství financí.

U mladé generace je vidina déle trvající práce, protože mají daleko do důchodu. Lépe také složí zkoušky z řidičského oprávnění a dodatečná školení mladý člověk, nežli starší osoba v předdůchodovém věku. Mobilita obyvatel je zde velmi dobrá díky dobré infrastruktuře. Proto, i když se lidé nechtějí v České republice stěhovat za prací, tak za ní pohodlně po Středočeském kraji denně bez větších problémů dojedou.

Technologické faktory se vyznačují ve firmě tak, že chce mít vyšší konkurenceschopnost pomocí moderního vozového parku a moderně vybaveného školícího střediska. Je nutno vytvořit e-learningový systém pro zaměstnance i školitele, aby jim systém ulehčil a zefektivnil školící proces. E-learningový systém bude udržován neustále

aktuální (informace se v čase mění), školicí středisko (IT vybavení apod.) i vozový park (vozy) bude udržován neustále moderní.

Zákon o opatřeních ke snížení nákladů na zavádění vysokorychlostních sítí elektronických komunikací a o změně některých souvisejících zákonů výrazně podpořil telekomunikační společnosti v budoucí výstavbě vysokorychlostního internetu. Tento zákon vychází z evropské směrnice 2014/61/EU. Účinnosti nabyla již 25. 7. 2017.

Ekonomické faktory jsou vyjádřeny mnoha ukazateli. Za zmínku stojí nezaměstnanost (jen kolem 5%), která je v posledních dvou letech velmi nízká a na jedno pracovní místo je zde pouze 2,1 uchazeče, což je vcelku kritický stav. Obzvláště v oblasti profesionálních řidičů je stav alarmující, protože těch dle odhadů chybí v celé České republice kolem 10 000. Průměrná mzda tedy roste, aby se snažili zaměstnavatelé získat či „přetáhnout“ od konkurence nové, potřebné zaměstnance. Průměrná mzda v kraji v roce 2016 byla 29 320 Kč. Inflace do roku 2016 klesala, a to až pod 1%, což ČNB chtěla zvrátit. Jelikož ekonomika nyní prosperuje, není dobré, když je inflace velmi nízká až záporná. Průměrné HDP na obyvatele v roce 2016 (HDP 91,7% neboli 414 379 Kč/obyv.) je v porovnání se všemi kraji na 4. místě. HDP.

Politicko-právní faktory jsou v České republice příznivé. V zemi je otevřená ekonomika, kde převažuje export nad importem. Ovšem poslední roky se zpříšňují podmínky podnikání, kdy bylo zavedeno EET a tím se i zkomplikovalo účetnictví každého podniku (dřív si byli schopni podnikatelé vést vlastní účetnictví, dnes je již velmi složité a pod pohrůzkou vysokých pokut se jim nechce riskovat chyby ve složitém účetnictví). Je zde důležitý podpis zákona o podpoře vystavení vysokorychlostního internetu, který podpoří inovaci v přenosu dat. V České republice je soukromé podnikání upraveno mnoha zákony.

Mikroprostředí

K analýze mikroprostředí je v práci využit **Porterův model pěti sil**.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Potenciálních konkurentů v podobě autoškol poskytujících získání řidičského průkazu skupiny E či C+E je v okrese Kolín přibližně 6, v celém Středočeském kraji pak více násobek. To značí vcelku vysokou hustotu autoškol a tudíž vyšší konkurenci. Ovšem

nedostatek řidičů vzbuzuje pobídku k tomu, aby si více lidí složilo řidičský průkaz skupiny E či C+E, aby se mohli profesně živit díky získanému řidičskému průkazu, protože nyní mají uplatnění. Klasické autoškoly nabízí i běžný řidičský průkaz skupiny B. Je zjištěno, že provoz na silnicích každým rokem stoupá, tedy i počet řidičů za volanty aut. Stoupá ovšem i ta nákladní doprava, ve které je nyní nedostatek řidičů.

Pro získání řidičského průkazu je nutné mít praktické jízdy, ke kterým je potřeba dostatek prostoru. Pro teoretické školení řidičů by byl využit e-learningový systém.

Na trhu se ovšem autoškoly nijak výrazně neangažují, nemají propracovanou marketingovou strategii, a proto nejsou viděny a potenciální zákazníci o nich neví. Zde by byla konkurenční výhoda společnosti AVE CZ, odpadové hospodářství, s.r.o., která má propracovaný marketing, protože se stále drží v povědomí lidí. Proto by bylo i lehčí zacílit novou reklamu na nábor potenciálních řidičů pro firmu AVE CZ.

Stávající konkurenční prostředí působí se střední silou (neovlivňuje silně, ale zároveň tu na trhu jsou konkurenti).

Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenti nemají jednoduchý vstup na trh kvůli legislativním překážkám, které musí splňovat pro založení (existenci) autoškoly.

Další překážkou je požadavek na dostatečné prostory, kdy musí počítat i s parkováním vlastních vozů, s kterými jsou prováděny jízdy.

Pokud chce založit podnikatel autoškolu, jsou tu vysoké výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, jako jsou prostory autoškoly, cvičební pomůcky, nábytek, ale samozřejmě i auta samotná.

Celkově se tedy neočekává vysoký přírůstek konkurence, právě kvůli mnoha překážkám v tomto odvětví podnikání.

Smluvní síla dodavatelů

Pod dodavateli si lze představit dodavatele automobilů, kdy má firma AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. vysoké požadavky a i nemalý odběr počtu vozů. Dodavatel v této pozici nemá vysokou vyjednávací sílu a ani v poprodejním servisu aut.

Pro e-learningový portál, který má proškolovat teoretické vědomosti zaměstnanců, je dodavatel se střední silou vyjednávání (snižováno skutečností, že společnost AVE CZ je silnou firmou na trhu a může si pak e-learningový systém přetvořit „k obrazu svému“).

U dodavatelů kancelářských potřeb, příslušenství, nábytku či pohonných hmot je neexistující síla vyjednávání.

Naopak velmi vysokou sílu vyjednávání budou mít interní zaměstnanci a jednatel společnosti. Na nich stojí vznik školicího střediska, jaký bude chod školicího střediska a jak se bude řídit. Rozhodnou i o tom, jak bude vypadat školení po stránce praktické i teoretické.

Smluvní síla kupujících (odběratelů)

Nejvíce uchazečů je o řidičský průkaz skupiny B (automobil do 3,5tuny), kdy si jej pořizují mladí nejčastěji do věku cca 25 let. Řidičský průkaz skupiny E či C+E si nepořizují, protože je již cenově nákladnější a pokud nehodlají mladí profesně řídit, je jim pro jejich potřeby i zbytečný. Získat jakékoli řidičské oprávnění je dáno pevně legislativou.

Přes velký počet autoškol je zde velká síla vyjednávání ze strany odběratelů. Mohou si vybírat z nabídky autoškol na trhu. I samy autoškoly se snaží cenově si stále konkurovat (mladí si chtějí pořídit řidičský průkaz co nejlevněji).

Ovšem u řidičského průkazu skupiny C (nákladní automobil) či C+E (s přívěsem) již není moc vysoká síla vyjednávání jako u řidičského průkazu skupiny B. Jelikož je na trhu nedostatečný počet profesionálních řidičů pro nákladní dopravu, zaměstnavatel jim složení řidičského průkazu skupiny E či C+E nejpravděpodobněji proplatí, aby si novou pracovní sílu zajistil (kvůli vyšší pořizovací ceně by to mohlo od profese potenciálního řidiče odradit).

Proto si firma AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. chce vlastním školicím střediskem zajistit dostatek profesionálních řidičů. Tím si společnost AVE CZ získá vyšší sílu vyjednávání. Zaškolovat řidiče hodlá s nejvyšší prioritou.

Hrozba substitučních výrobků

Školicí středisko nemá díky svému specifickému zaměření substituty, které by ho přímo ohrožovaly. Nelze jej substituovat přímo jinou službou. Neohrozí jej ani vstup nové autoškoly v kraji, protože školicí středisko se sice zaměřuje na školení potenciálních řidičů,

kteří mají úspěšně složit testy z autoškoly, ale působnost školicího střediska je mnohem širší a komplexnější.

Hrozbou by mohla být jediné v daleké budoucnosti nová technologie, která by nevyžadovala již profesi lidských řidičů (automobil jezdící pomocí integrovaného robota v systému vozu).

Závěr Porterova modelu

Ve Středočeském kraji se sice nachází konkurenční autoškoly, které mohou školit profesionální řidiče, ale společnost AVE CZ má mnohem lepší marketingovou strategii, díky které jsou stále v povědomí obyvatel, a proto mohou zacílit na ty, na které zrovna potřebují, a to kvůli dobře cílené reklamě (kampani). Ostatní firmy nemají v podstatě vůbec žádnou marketingovou strategii, díky které by oslovili zájemce o řidičský průkaz.

Potenciální konkurenti autoškol nemají vzhledem k legislativě v České republice lehký vstup na konkurenční trh. Je zde na ně dále kladen velký požadavek na vlastní dlouhodobý kapitál (nákladné založení vozového parku) a dostatek prostoru (parkování vlastních vozů apod.).

Dodavatelé vozů mají nízkou sílu vyjednávání. Střední sílu vyjednávání má tvůrce e-learningového systému, protože sice jej vytvoří, ale nadále si jej může spravovat a inovovat sama společnost AVE CZ. Vysokou sílu vyjednávání mají samotní klíčoví zaměstnanci a jednatel.

Odběratelé mají větší sílu vyjednávání u uchazečů o řidičský průkaz skupiny B, než u skupiny E či C+E. Zájemci mají na výběr z mnoha autoškol v okolí, kdy se snaží autoškoly konkurovat si cenami, které uchazeč preferuje co nejnižší. Ovšem u řidičského průkazu skupiny E či C+E v dnešní době mnohdy proplatí zaměstnavatel, aby si tím získal nového zaměstnance.

Hrozba ze strany substitučních výrobků v podstatě neexistuje, protože školicí středisko je velmi specifický typ poskytované služby. Je mnohem komplexnější, než samotná autoškola, kterou školicí středisko zahrnuje spolu s dalšími nabízenými školicími kurzy.

4.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro účely práce je využita metoda 7S, kdy školicí středisko ještě neexistuje a je tedy analýza vnitřního prostředí vytvořena pouze na teoretické úrovni.

Strategie

Cílem strategie je dlouhodobě získávat kvalitně proškolené řidiče (v budoucnu i jiné vlastní zaměstnance) do vlastní společnosti.

Struktura

Strukturu podniku není nutné dělat komplikovanou, protože při založení je třeba jen jednatel (dohlížecí článek nad instruktorem a zodpovědný za provoz školicího střediska) a jeden zaměstnanec, který školí řidiče. Administrativa bude vykonávána dosavadními zaměstnanci v komplexu AVE Kolín.

Systémy

Prostředky pro komunikaci slouží v podniku e-mail, telefony, osobní shledání a e-learningový systém (poskytující teoretické kurzy a testy, rezervace na praktická školení apod.).

Styl práce vedení

Kvůli velikosti firmy je nutné, aby se jednatel i instruktor řídili interními předpisy společnosti AVE CZ, ale i kvůli udržení určité reprezentativnosti (formálnosti) společnosti.

Spolupracovníci

Jednatel je znalý vedení školicího střediska (společnosti). Zaměstnanec (instruktor) má specializaci na školení řidičů. Nové zaměstnance (řidiče) vybírá personální oddělení společnosti AVE CZ.

Schopnosti

Je nutné neustále udržovat a zlepšovat schopnosti i dovednosti obou zaměstnanců (jednatele i instruktora).

Sdílené hodnoty

Stávající zaměstnanci musí předávat novým zaměstnancům určitou míru profesionality (výkon, vlastní růst, ohleduplnost apod.), sdílené firemní hodnoty a být týmovým hráčem. Noví zaměstnanci se musí ztotožnit s politikou společnosti.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza vyjadřuje slabé a silné stránky uvnitř společnosti, a také hrozby a příležitosti tržního prostředí.

Tabulka 4 - SWOT analýza

<u>SILNÉ STRÁNKY</u>	<u>SLABÉ STRÁNKY</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Moderní vozový park -Moderní prostory školicího střediska -Kladen větší důraz na kvalitu školení než jeho kvantitu -Vlastní zázemí -Vlastní tým školitelů -Povědomí o firmě udržováno pomocí častých reklam -Přizpůsobení školení v rámci politiky firmy AVE CZ -Automatické přijetí na pozici řidiče po složení profesních zkoušek -Vlastní e-learningový systém -Akreditované školicí středisko -Získání řidičského průkazu skupiny E či C+E zdarma 	<ul style="list-style-type: none"> -Vysoké náklady na pořízení vozového parku -Vysoké náklady na vybavení školicího střediska (PC, nábytek apod.) -Uchazeči mohou přijít bez praxe v řízení vozidel nad 3,5t (bez pracovní historie v oboru) -Počáteční nezkušenost s vedením kurzů -Počet školení se vyvíjí až v delším časovém horizontu (dle potřeby) -Servis vozového parku -Nutnost neustále aktualizovat informace v e-learningovém systému
<u>PŘÍLEŽITOSTI</u>	<u>HROZBY</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Silná, stabilní firma na trhu -Jediné školicí středisko s automatickou nabídkou práce na pozici řidiče -Růst trhů v navazujících odvětvích -Lze získat zaměstnance přes úřad práce (dlouhodobě nezaměstnaní, není vysoký požadavek na vzdělání uchazeče) -Získání uchazečů již během studia na střední škole (není nutná maturita) 	<ul style="list-style-type: none"> -Splnění požadavků na získání akreditace pro provoz vlastního školicího střediska, které jsou dány zákonem -Riziko vstupu nových konkurentů na trh -Možná změna legislativních požadavků na školicí středisko -Nutnost nabídnout vždy více než konkurence -Kritický nedostatek řidičů na trhu -Nezájem dnešní generace vykonávat povolání řidiče -Velmi nízká nezaměstnanost

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Shrnutí SWOT analýzy

Z tabulky výše vyplývá, že velkou konkurenční výhodou je zde jedinečnost na trhu, kdy školicí středisko nabídne automaticky po složení zkoušek z řídičského oprávnění (skupiny C+E) pracovní místo ve firmě AVE CZ. Výhodou je zde také získání řídičského průkazu zdarma. Získat řídičský průkaz skupiny C+E je nákladná záležitost.

Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. nabízí moderní prostory celého školicího střediska spolu s vysokou kvalitou školicích kurzů a e-learningového systému.

Slabými stránkami jsou vysoké pořizovací náklady ohledně školicího střediska (vozový park, ICT, vybavení budovy). Školicí středisko bude počet kurzů rozšiřovat dle potřeby (nebude široká nabídka kurzů od počátku provozu školicího střediska) a na začátku nebude tak vysoká profesionalita školení, protože školicí tým se bude také zaučovat v nové roli školitelů.

Nevýhodou pro firmu je celkový nezájem o pozici řidičů, což naznačuje veliký nedostatek řidičů v celé České republice. Nepřispívá tomu ani pokračující stav velmi nízké nezaměstnanosti na trhu.

4.6 Výběr business modelu

Po popsání daných modelů je provedena komparace a vybrání nejoptimálnějšího modelu pro účely projektu společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

V tabulce je užitá pro výběr optimálního modelu metoda váženého průměru.

Preference daných parametrů

Preference jsou řazeny od nejvyšší po nejnižší, neboli nejvyšší preference s váhou „5“, nejnižší s váhou „1“. Čím nižší výsledná hodnota, tím lepší hodnocení modelu:

- Přehlednost (srozumitelnost) – váha 5
- Jednoduchost zařazení podniku – váha 4
- Široké uplatnění bez vázanosti na obor - váha 3
- Zaměření na e-business – váha 2
- Rozčlenění modelu dle typu podnikání – váha 1

Tabulka 5 - Komparace modelů

model	jednoduchost zařazení podniku	Rozčlenění modelu dle typu podnikání	přehlednost (srozumitelnost)	Zaměření na e-business	Široké uplatnění bez vázanosti na obor
Amit a Zott	3	1	3	3	2
Rappa	2	2	2	1	3
Osterwalder	1	3	1	2	1

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Výpočet:

$$\text{Osterwalder} = (5 \times 1) + (4 \times 1) + (3 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 3) = 19/15 = \underline{1,267}$$

$$\text{Rappa} = (5 \times 2) + (4 \times 2) + (3 \times 3) + (2 \times 1) + (1 \times 2) = 31/15 = \underline{2,067}$$

$$\text{Amit a Zott} = (5 \times 3) + (4 \times 3) + (3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 1) = 40/15 = \underline{2,667}$$

(Pozn.: jmenovatel = 1+2+3+4+5 = 15)

Přehlednost je nejlépe vystižena v modelu podle Osterwaldera, protože má jasně dána kritéria oblastí. Model dle Rappa je hodnocen také velmi dobře, protože má také obecně platná kritéria. Model podle Amita a Zotta mají směrodatných kritérií nejméně, což zhoršuje zařazení podniku.

Podle kritéria **jednoduchosti zařazení** podniku k určitému podtypu modelu je považován na nejméně vyhovující model dle Amita a Zotta, který dělí model na 4 podtypy. Průměrně splňující toto kritérium je model podle Rappa (celkem 9 podtypů a jejich kombinace). Podle Osterwaldera se do žádných podtypů podnik nezařazuje, ale tím získává nespočet možností, jak model individuálně vytvořit (každý vytvořený business model je jakýmsi podtypem Osterwaldova modelu).

Dle kritéria **Široké uplatnění bez vázanosti na obor** nejlépe vyšel model dle Osterwaldera, protože model lze být aplikován na jakýkoli projekt. Nejmenší preferenci získal model dle Rappa pro svoji individuální zaměřenost na e-business.

Zaměření na e-business vyhrál model dle Rappa, protože je úzce zaměřen na e-business, na druhém místě je model de Osterwaldera pro svoji variabilitu.

Užití modelu **dle typu podnikání** je nejvíce omezující u modelu podle Rappa. Ačkoliv je definován více podtypy, tak je zaměřen na e-business. Model podle Amita a Zotta je obecnější, protože zde zařazujeme jen podle typu prodávaného vlastnictví. Model podle Osterwaldera se nezaobírá určitou částí podniků, ale lze ho aplikovat na všechny typy podnikání.

Závěr porovnání:

Ze tří vybraných Business modelů nejhůře vyšel v daných kritériích model podle Amita a Zotta, protože je pro následující zkoumání příliš nepodrobný s nedostatečnou hloubkou zkoumání. Model podle Rappa vyšel jako druhý nejlepší, ale kvůli jeho častému užití v e-businessu není úplně vhodný pro zkoumaný podnik. Nejlépe vyšel business model podle Osterwaldera. Mezi největší výhody patří užití pro jakýkoli podnik působící v jakémkoliv odvětví a pro svoji přehlednost. Zároveň není model zastaralý a již také zahrnuje možnosti užití v e-businessu, na který je schopen reagovat.

4.7 Business model podle Osterwaldera

Po komparaci tří modelů byl vybrán business podle Osterwaldera.

Zákaznické segmenty

Je nutné si přesně definovat, na jaký segment zákazníků bude školicí středisko cílit.

Školicí středisko chce hlavně cílit na výcvik nových řidičů (sk. E či C+E) a průběžné proškolování stávajících řidičů skupiny C+E.

Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. donutilo přemýšlet o vlastním školicím středisku kvůli nedostatku řidičů na trhu práce (způsobeno částečně velmi nízkou nezaměstnaností v České republice). Ročně společnost vynaloží vysoké náklady na externí školení řidičů.

Segment budoucích řidičů by cílil na mladší generaci, kdy je třeba v povolání mít i určitou kondici, což by starší ročníky již nemusely zvládat. Cílí se hlavně na generaci ve Středočeském kraji, a to ve věkové kategorii 18 – 35 let. Tato skupina je v kraji zastoupena

přibližně 280 336 obyvateli (ČSÚ, 2017a). Není zde diskriminace žen či mužů, protože řidiče popelářského vozu může vykonávat jak žena dostatečně fyzicky zdatná, tak i muž.

Ovšem v rámci nedostatku zaměstnanců v autodopravě, by se v budoucnu mohlo docílit školení všech zaměstnanců z celé České republiky, a to díky propracovanějšímu e-learningovému školení. Pak by počet potenciálních řidičů mnohonásobně stoupl v rámci celé České republiky, a to stále myšleno pouze ve věkové kategorii 18 – 35 let (ČSÚ, 2017).

Je nutno zde vzít v potaz průběžné proškolení vlastních zaměstnanců, kdy jejich celkový počet je kolem 2000.

Nezvažuje se zde externí školení pro získání řidičského oprávnění, protože firma chce hlavně získat řidiče do své firmy, nikoliv je školit jiným firmám.

Velkou výhodou vlastního školení je řidiče si připravit k výkonu práce v rámci své firemní kultury, není nutné zde přeškolenovat řidiče k výkonu dané práce.

Tabulka 6 - Struktura počtu obyvatel ve věku 15 – 35 let ve Středočeském kraji

věk	Počet obyvatel v daném věku
18	11 371
19	11 517
20	11 437
21	12 104
22	13 014
23	14 848
24	14 910
25	15 715
26	15 779
27	15 815
28	16 478
29	16 549
30	17 108
31	17 803
32	18 252
33	18 620
34	19 124
35	19 892
Suma	280 336

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Dalšími segmenty by byli v budoucnu stávající administrativní zaměstnanci, kteří by byli proškolení a doškolení např. v oblasti počítačové gramotnosti (MS Excel, MS Word a jiné), v provozním systému (SAP, Helios a jiné). Nadále by společnost chtěla školit více specifické skupiny zaměstnanců v oblasti obchodních dovedností, prezentačních dovedností, učení týmové práce či účetní a jiné oddělení neustále proškolovat v rámci změn v legislativě. Počet zaměstnanců celé firmy se pohybuje kolem 2000.

Hodnotové nabídky

Prvek hodnotové nabídky by měl dávat výrobku či službě určitou výhodu oproti ostatním výrobkům na trhu (Osterwalder a Pigneur, 2010).

AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. se oproti konkurenci může školicím střediskem diferencovat:

- Průběžné školení vlastních řidičů.
- Zaškolování svých nových potenciálních řidičů.
- Získání řidičského průkazu zdarma či za nižší cenu u svého budoucího zaměstnavatele, pokud zaměstnanec setrvá ve firmě v pracovním poměru po určitou minimální lhůtu.
- Školení na vysoké úrovni díky vlastnímu modernímu vozovému parku, jiných moderních technologií (ICT a jiné) a nových prostor (učebny a jiné).
- Důraz na kvalitní školení a získání kvalitních poznatků k výkonu práce
- Průběžné školení stávajících či zaškolování nových administrativních pracovníků ve firmě.
- K dispozici vlastní lektori, kteří jsou vysoce kvalifikovaní a zároveň velmi dobře znají firmu, proto jsou schopni plně přizpůsobit vědomosti v rámci politiky firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

Není zde kladen skoro vůbec důraz na design, ale hlavně na kvalitu prováděných služeb (školení) pomocí moderních technologií (nové stroje, vozový park, IT vybavení, multifunkční učebny a jiné).

Kanály

Kanály vyjadřují, jakým způsobem dáme vědět zákazníkům o našem produktu či službě.

Jelikož se snažíme upoutat pozornost na vlastní školicí středisko, které by kvalifikovalo budoucí vlastní řidiče, bylo by vhodné zaujmout kanály, jako jsou:

- Inzeráty na pracovních portálech ohledně přilákání potenciálních zaměstnanců do školicího střediska
- Inzerce na vlastních webových stránkách
- Reklama v novinách, rádiu, na internetu a jiné

- Reference z řad vlastních zaměstnanců
- Sociální sítě
- Úřad práce
- Oslovování na středních školách či učilištích

Budoucím odběratelem jsou potenciální noví či stávající zaměstnanci firmy AVE CZ, odpadové hospodářství s.r.o.

Proto je dobré cílit prostřednictvím dobrých osobních zkušeností díky vlastnímu zaškolení zaměstnanců pomocí dobrých referencí, které lze publikovat nejen na vlastních webových stránkách, ale i v reklamách a médiích.

Vztahy se zákazníky

Tento stavební kámen se snaží o udržení a rozvoj společného vztahu se zákazníkem nejen stávajícím, ale i potenciálním.

Zákazníkem tu je stávající či potenciální zaměstnanec firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.

Se stávajícími zaměstnanci budou jistě vztah nejčastěji udržovat osobně, případně přes interní e-mailovou adresu.

Na zaměstnance potenciální, které chce společnost „přilákat“ k pracovnímu úvazku ve své firmě, je potřeba vyvinout většího úsilí a propracovanější myšlenky. S mladší dospělou generací, na kterou cílíme, lze navázat první vztah i přes sociální sítě, které mladí dospělí hojně navštěvují. Mohou zde objevit videa, kde budou informace o zaměstnání a školení ve školicím středisku. Nadále by tam našli kladné reference stávajících zaměstnanců, jak jsou s prací řidiče spokojeni a na jak vysoké úrovni jsou zaškoleni a i průběžně proškolení. Našli by zde například videa z moderního vozového parku a obecné požadavky na zaměstnance. Je zde vhodné navázat dobrý vztah s potenciálním zákazníkem pomocí reklamy v novinách, rádiu či na internetu (odkazoval by na oficiální stránky společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. nebo na sociální sítě). Inzerátem s nabídkou práce na pracovních portálech je též určitým navázáním vztahu (ovšem společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. musí se zájemcem komunikovat a mít též zájem o uchazeče).

Zdroje příjmů

Účelem školicího střediska není generovat zisk, ale v celkovém měřítku ušetřit oproti stávajícímu externímu školení vlastních řidičů i administrativních zaměstnanců. Společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. již předem kalkuluje s většími výdaji než příjmy.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují aktiva potřebná k fungování modelu. Pod klíčovými zdroji si lze představit jakoukoli formu zdroje, ať už finanční, lidskou, duševní či fyzickou. Pomocí nich vstupuje na trh.

Mezi hlavní klíčové zdroje nepochybně patří profesionalita a propracovanost školení, které se vyznačují vysoce kvalifikovaným a odborně vzdělaným personálem ve školicím středisku.

Jistě se sem řadí zaškolení i průběžné školení vlastních řidičů, a to zdarma. Pokud řidič u firmy bude působit minimální danou dobu, tak nově získaný řidičský průkaz nehradí (pokud by odešel předčasně z firmy, platil by poměrnou část).

Mnoho budoucích i stávajících zaměstnanců provází po celou dobu působnosti ve firmě moderní vozový park a moderně vybavené prostory školicího střediska (budovy, zařízení, IT, software a jiné).

Firma je již na území České republiky v povědomí obyvatel, jelikož obsluhuje mnoho měst v odvozu komunálního odpadu, ale orientuje se i na specializované sanace (kde je nutno profesionální zásahu). Celkově je s rozšířením firmy v regionech spokojenost.

Jelikož má společnost velkou míru působnosti, v povědomí lidí působí jako velká, silná a stabilní firma. Velké firmy nabízí určitou jistotu pevného zázemí v zemi i ve světě a pravidelné jistoty odměny za práci v podobě mzdy (měsíční, týdenní a jiné).

Klíčové činnosti

Hlavním cílem klíčových činností je generovat zisk. V tomto modelu ovšem není hlavním cílem generovat zisk jako takový, ale docílit úspor oproti stávajícímu stavu externího školení zaměstnanců.

Mezi hlavní činnosti se řadí vysoká profesionalita řidičů a jiných vlastních zaměstnanců a tedy propracovaný plán školení nových i stávajících zaměstnanců.

Důležitou činností je i udržování kvalifikace zaměstnanců v čase (aktuálnost vědomostí). Je zde důraz na kvalitu školení než na kvantitu (důsledné školení každého jednotlivce).

Se školením vlastních zaměstnanců je nutné udržovat e-learningový systém, který slouží pro výuku, neustále moderní (inovativní) a s aktuálními informacemi (nutnost neustále aktualizovat a kontrolovat informace v softwaru a v čase).

Klíčová partnerství

Jak již bylo řečeno, klíčová partnerství jsou vyjádřena vztahy s dodavateli a obchodními partnery. V čase se i tito partneři mohou měnit. Zaměřme se nyní na naše klíčová partnerství.

Ani v optimistické variantě pomocí klíčových partnerství nedosáhneme v celkovém součtu příjmů, ale lze reálně dosáhnout úspor oproti nynějšímu nákladnému stavu.

Obce po České republice jsou jistě klíčovými partnery společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., protože díky obcím, kterým společnost zajišťuje odvoz komunálního odpadu a případně provádí i jiné dodatečné služby (úklid ulic, čištění komunikací atd.), je schopna firma generovat zisk.

Dodavatelé automobilů nejen do školicího střediska jsou významnými partnery, protože bez jejich výroby popelářských a jiných vozů by nemohla firma AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. provozovat činnost a školit vlastní zaměstnance. Pokud je na trhu velká konkurence dodavatelů vozů, je možné, že se dodavatel bude snažit svého odběratele udržet pomocí určitých výhod (např. množstevní sleva při odběru určitého počtu vozů, servis aut jednou ročně zdarma v autorizovaných servisech atd.).

Rozhodně velká konkurence je u dodavatelů výpočetní techniky, kdy je na trhu mnoho výrobců i prodejců elektroniky. Celé moderní školicí středisko se neobejde bez elektronického zabezpečení, jako jsou kamery a stroje umožňující částečně automatizované procesy. Největší podíl zde bude zabírat výpočetní technika v podobě počítačů a doplňujících suplementů. Automobily a stroje mohou obsahovat doplňky, které je nutné dokoupit, jako jsou například navigace apod.

Struktura nákladů

Jak již bylo řečeno, náklady budou jistě převyšovat výnosy. Vznik i provoz školicího střediska je velmi nákladná záležitost.

Mezi vyššími náklady si lze představit nákup vozů do vozového parku, kdy popelářské vozy jsou velmi drahé pro svou specifickou potřebu. Investice počáteční ovšem nekončí, protože opakovaný servis vozů by mělo být po určitých naježděných kilometrech samozřejmostí. Pokud je již vůz ve vozovém parku zastaralý, tak je nutné jej vyřadit a pořídit nový, protože společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. si zakládá na moderním vozovém parku.

Dalším nemalým nákladem je pořízení a udržování výpočetní techniky na vysoké úrovni. Lze si pod nimi představit nejen počítače, ale i například GPS navigace či doplňkový sortiment k počítačům (myš, klávesnice a jiné). Areál jistě bude monitorován kamerovým systémem, což též není nezanedbatelný náklad.

Pokud firma chce docílit vysoké úrovně ve školení stávajících i budoucích zaměstnanců, je nutné vytvořit a udržovat aktuální vlastní e-learningový systém. Vytvořit takový systém a stále jej udržovat moderní není levné.

Prostory školicího střediska lze buď vystavět nové či odkoupit areál, který je na prodej a s dostatečně velkým pozemkem. Obě varianty jsou nákladné. Zde došlo k úspoře, protože školicí středisko bude již ve stávajícím areálu firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. v Kolíně.

Společnost vynakládá určitý peněžní obnos na reklamu, kde si udržuje firma v povědomí lidí. Zároveň cílí na to, aby „přilákala“ nové řidiče vozů do své společnosti či alespoň uchazeče o pozici řidiče a zaměstnavatel si je sám vyškolí.

Jedním z nejdůležitějších vynaložených nákladů jsou náklady na zaměstnance, kteří provádí školení. Je neustále nutné jim externě zvyšovat kvalifikaci, aby posléze mohli své vědomosti upravit v rámci firemní politiky a předat aktuální vědomosti ostatním zaměstnancům ve firmě.

Dalšími náklady jsou i samotní zaměstnanci, kteří jsou zaškolováni či průběžně zaškolováni. Protože pokud se zaměstnanci školí, mají stejný nárok na mzdu, jako kdyby vykonávali výkon práce.

Obrázek 8 - Schéma business modelu podniku

<p>KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> - obce - dodavatel automobilů - dodavatel výpočetní techniky 	<p>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - zpracovaný plán školení nových i stávajících zaměstnanců - důležitá kvalita školení - udržování kvalifikace v čase - e-learningový systém numo udržovat stále aktuální 	<p>HODNOTOVÉ NABÍDKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - získání řídičského průkazu skupiny. E či C+E zdarma, pokud řidič setrvá ve firmě po určitou minimální dobu - moderní školící prostory a vozový park - školení svých budoucích i stávajících řidičů dle svých představ a požadavků v rámci politiky AVE CZ - školení vlastních administrativních pracovníků - vyškolení vlastního školícího týmu (nejlépe z vlastních zdrojů) 	<p>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - e-mailová či osobní komunikace se stávajícími zaměstnanci - komunikace na sociálních sítích s mladší generací mající zájem o práci řidičů - inzertaty, reklamy 	<p>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciální zájemci o práci řidiče bez řídičského oprávnění ve věku 18 – 35 let (v rámci Středočeského kraje) - vlastní řidiči - vlastní ostatní zaměstnanci (specialisté v jiných oborech)
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci, co vedou školení - zaměstnanci, kteří se školí - neustálá obnova dlouhodobého majetku (automobily, ICT, a jiné) - vybudování a údržba e-learningového systému 	<p>ZDROJE PŘÍJMŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - hlavním cílem není generovat příjmy ze školení vlastních zaměstnanců - nedostatečnými příjmy se kompenzuje kvalitativní složkou (jiná užitná hodnota než peníze). Firma si pomocí školícího střediska získá kvalitivně vyškolené vlastní řidiče (úspora nákladů oproti stávajícímu stavu) 	<p>KANÁLY</p> <ul style="list-style-type: none"> - reference (kladné) od vlastních zaměstnanců - webové stránky - stránka na sociálních sítích - reklama v novinách, rádiu, na internetu - inzertce na pracovních portálech 	<p>ZDROJE PŘÍJMŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - hlavním cílem není generovat příjmy ze školení vlastních zaměstnanců - nedostatečnými příjmy se kompenzuje kvalitativní složkou (jiná užitná hodnota než peníze). Firma si pomocí školícího střediska získá kvalitivně vyškolené vlastní řidiče (úspora nákladů oproti stávajícímu stavu) 	

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.8 Předpokládané náklady

Vozový park

Vozový park bude po domluvě s interním kompetentním zaměstnancem spravován externí firmou Fa RENE, a.s. z Hradce Králové, která prodává a zajišťuje pravidelný servis vozů značky Mercedes-Benz. Společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. je dlouhodobě spokojena s tímto dodavatelem. Odebírá od nich značku Mercedes-Benz, model Atego.

Samotnou koupí automobilů výdaje na vozidlo nekončí. Pro školicí účely je nutné do automobilu namontovat druhé pedály pro instruktora (na straně spolujezdce). Byla vybrána firma, se kterou je dlouhodobě společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. spokojena, a to firmu Josef Novotný, s.r.o.

Budova

Školicí středisko není nutno vybavovat nábytkem na míru či jinak specifickým nábytkem. Pro účely školicího střediska postačí nábytek z obchodního řetězce IKEA (skříně, stoly apod.).

Cílový trh

Cílovým trhem pro potenciální nové řidiče (s řidičským oprávněním skupiny C+E) společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. jsou mladí lidé v rozmezí 18-35 let z celého Středočeského kraje. Potenciálních uchazečů ve Středočeském kraji v daném věkovém rozmezí v roce 2016 žilo 280 336. Povolání kvůli fyzické nenáročnosti může bez rozdílů dělat muž i žena (ČSÚ, 2017a).

Školicí středisko využijí i stávající zaměstnanci, kterých je kolem 2000. V budoucnu se plánuje školení všech zaměstnanců (i administrativní pracovníci a jiní) ve školicím středisku z celé České republiky.

Mladí zaměstnanci jsou velmi citliví na cenu. Řidičský průkaz skupiny C stojí přibližně 15 000Kč, C+E pak nad 22 000Kč. Mladým lidem se taková částka nechce investovat. Dřív byla možnost si zdarma řidičský průkaz udělat na povinné vojenské službě, ovšem ta je dnes již zrušena. Nejmladší potenciální řidiči, kteří vojnu zažili, jsou již ve věku nad 30 let.

Lokace školicího střediska

Školicí středisko bude mít z počátku nejvyšší kapacitu 20 míst. Vybudováno bude v již existujícím prostoru firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., v AVE Kolín (Třídvorská ulice). Lokalita není dopravně obsloužena, ale pro účely autoškoly to není problém, horší doprava se vyřeší vždy se zaměstnanci individuálně. Kompenzační výhodou horší lokace jsou velké cvičební prostory pro řízení popelářského vozu.

Teoretické školení je vedeno díky e-learningovému systému, proto nejsou vázáni na hůře dostupné školicí středisko.

Propagace

Jelikož se cílí na mladou generaci, která obratně využívá internet a sociální sítě, je dobré zacílit na internetové reklamy přes Google AdWords a facebookovou reklamu. Oba prostředky pro reklamu jdou dobře cílit na skupinu lidí, kterou chceme oslovit.

Personální náročnost

Z počátku je nutný zkušený řidič, který má kvalifikaci na instruktora autoškoly pro řidičský průkaz skupiny C+E. Je zde nutná i praxe alespoň rok. Je zapotřebí mít lektora, který je odborně způsobilý a zároveň by měl být proaktivní, s iniciativou stále zlepšovat školení. Jelikož bude jednat a komunikovat často s lidmi, je nutná komunikativnost na úrovni a měl by umět kolektivně jednat.

Musí zde být kontrolní článek, a to jednatel, který bude kontrolovat práci instruktora a zajišťovat chod školicího střediska.

Účetnictví zpracuje účetní oddělení z Kolína. Spravují zde finance za současný objekt v Kolíně.

4.8.1 Počáteční náklady

Počáteční kapitál- Je potřebné vyčíslit, kolik bude stát založení podnikání.

Tabulka 7 - Náklady na založení školicího střediska

Položka	Cena (v Kč)
ICT vybavení	55 000
Nábytek	70 000
E-learningový portál	100 000
Tréninkový vůz	600 000
Doplňková montáž pedálů do tréninkového vozu	30 000
Úprava webových stránek a propagace	75 000
Založení střediska- administrativní náklady a akreditace	25 000
Suma	955 000

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Pomocí 30% zálohové úhrady (akontace) je zvolen způsob pořízení auta. Umožní ponížít počáteční náklady. Ale i tak je to nejnákladnější položka z tabulky a zároveň nejpodstatnější pro získání řidičského oprávnění.

Druhou nejdražší položkou je e-learningový systém, který doprovází uchazeče v teoretickém školení. Je velmi nákladný, protože je externí společností vytvořen „na míru“ dané firmě, která si zadává individuální požadavky. Proto nelze koupit již hotový a předpřipravený systém.

Jelikož chce firma upozornit potenciální uchazeče, kterých je momentálně málo, což je způsobeno nejen celkovou nízkou nezaměstnaností, ale je to umocněno i nezájmem o pozice řidičů. Proto je nutné vytvořit webové stránky informující o možnosti získat řidičské oprávnění u firmy AVE CZ, odpadové hospodářství, s.r.o. a posléze i automaticky získat pracovní místo. Je nutné propagovat tyto informace nejen přes vlastní webové

stránky, ale i například pomocí sociálních sítí (cílení na mladou generaci) či pomocí reklam na internetu.

Celkové počáteční náklady činí přibližně 955 000 Kč.

4.8.2 Provozní náklady

Je nutné před započítáním projektu vlastního školicího střediska zjistit i přibližné měsíční provozní náklady.

Tabulka 8 - Provozní náklady

Položka	Náklady za měsíc (v Kč)
Tréninkový vůz (leasing)	30 000
Pohonné hmoty	5 000
Marketingové činnosti	10 000
Mzda jednatele (40 000 Kč hrubého)	53 600
Mzda zaměstnance (25 000 Kč hrubého)	33 500
Suma	132 100

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Odhadované údaje byly sestaveny dle konzultace s provozovatelem autoškoly z Prahy 3. Díky leasingu nejsou v tabulce měsíční náklady v podobě údržby vozu či jiných souvisejících nákladů, to již obsahuje leasing.

Cena pohonných hmot se stále mění. Na celkovou částku za pohonné hmoty působí také počet odježděných tréninkových hodin, proto je částka uvedená v tabulce jen těžko odhadnutelná.

Je třeba neustále udržovat pomocí marketingových činností povědomí o nabídce, využití školicího střediska pro získání řidičského oprávnění a mít tak šanci dostat pracovní místo na pozici řidiče.

Jsou s tím spojeny i mzdové náklady, kdy jednatel bude mít 40 000 Kč hrubého, instruktor pak 25 000 Kč hrubého. Oba zaměstnanci budou zaměstnání na hlavní pracovní

poměr. Skutečné náklady jsou však za oba zaměstnance vyšší (sociální a zdravotní pojištění), tedy místo 65 000 Kč jsou mzdové náklady 87 100 Kč (+34%), což představuje tzv. superhrubou mzdu.

Jelikož školicí středisko bude vybudováno v prostorách firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., tak odpadají náklady na pronájem cizích prostor.

Přes veškerá zvýhodnění (vlastní prostory firmy AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. v Kolíně, žádné vedlejší náklady na vůz v rámci leasingu) je měsíční provoz školicího střediska odhadován na 132 100 Kč.

Shrnutí provozních nákladů

Školicí středisko bude ve ztrátě, kdy negeneruje zisk. Oproti stávajícímu stavu externího školení vlastních zaměstnanců ve výsledku lze vynakládat menší náklady.

Ačkoliv se zdá projekt jako ztrátový, oproti nynějšímu stavu může být cenově výhodnější. Klady lze vidět i v kvalitnějším školení řízeném již dle potřeb v rámci politiky společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. Nebude již třeba doškolovat dle potřeb firmy. Zaměstnanci budou ihned po školení lépe připraveni k výkonu dané práce.

Výsledky a diskuse

Školicí středisko se plánuje v budoucnu rozšířit o školení nejen vlastních řidičů, ale i o školení ostatních pracovníků, jako například zaměstnanci v administrativě či obchodní zástupce.

Byla by možnost školit další zaměstnance v oblastech jako:

- IT dovednosti (MS Office, SAP, Helios a jiné)
- Komunikační dovednosti
- Obchodní dovednosti
- A jiné

Pro snížení celkových nákladů za školení vlastních zaměstnanců se v budoucnu nabízí pronájem prostor externím zájemcům, a to v nevytížené časy. V podstatě je to jediný možný způsob, jak generovat zisk.

Jednalo by se o večerní hodiny od pondělí do pátku, a to přibližně od 18 – 21 hodin. Nadále by bylo možné pronajímat prostory o víkendu (po celé dny).

Je zde možnost pronajímat školicí středisko například externím zájemcům pro volnočasové aktivity, jako je výuka cizích jazyků či jiných dovedností. Pro budoucí moderní vybavení IT učeben je zde možnost procvičovat dovedností na počítači (dovednosti v Microsoft Office, využití internetu, lekce cizích jazyků a jiné).

5 Závěr

V teoretické části jsou podklady pro tvorbu praktické části práce, kdy nejdůležitějšími jsou pojmy jako analýza prostředí, SWOT analýza a business model.

Pro nedostatek řidičů na trhu, a tedy i ve vlastní firmě, společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. zvažovala možnosti vzniku vlastního školicího střediska.

Bylo zjištěno, že pro vstup školicího střediska na trh je vhodná doba, protože v konkurenčním prostředí se nenachází žádné školicí středisko jiné firmy. Nevýhody jsou zde byrokratické překážky, kdy legislativa určuje pevné podmínky pro vznik školicího střediska. Velkým kladem pro uchazeče je získání řidičského průkazu skupiny E či C+E zcela zdarma.

Cílem bylo zjistit, zda bude školicí středisko životaschopné. Nadále i to, kde si společnost bude školit své potenciální, budoucí řidiče, ale i stávající, a to dle své politiky. Nyní je nutné, pokud nový zájemce o práci nemá řidičské oprávnění, mu zaplatit autoškolu u externího provozovatele autoškoly. Posléze probíhá školení nového řidiče i v rámci politiky společnosti. Takto by se školení efektivněji sloučilo v jeden komplexní celek pod samotnou společnost. Byl zde i požadavek na kvalitu školení, což umožní nový e-learningový systém pro získání teoretických vědomostí. Praktické školení se bude provádět přímo na typu vozu (Mercedes-Benz Atego), které je ve společnosti užíváno. Proto není nutné si zvykat na odlišný typ většího vozu. Praktická výuka bude probíhat ve velkých prostorách vlastního střediska v Kolíně.

Ze tří vybraných business modelů byl po jejich komparaci zvolen pro tvorbu modelu školicího střediska nejvhodnější business model dle Osterwaldera. Při selekci byla užitá metoda váženého průměru, protože aritmetický průměr by nemusel přesně vystihnout požadavky pro vznik školicího střediska.

Business model školicího střediska je funkční, ale hlavním účelem školicího střediska není generovat zisk. Školicí středisko nebude zřejmě nikdy schopno (možná jen v optimistické verzi) dosáhnout stavu, kdy by bylo pro společnost výdělečné, i kdyby v budoucnu nabídla prostory k pronájmu externím zájemcům. Společnost nyní vydává vysoké výdaje na externí školení vlastních řidičů. Vznikem vlastního (životaschopného) školicího střediska chce společnost dosáhnout nejen úspor oproti stávajícímu stavu, ale i vysoké kvality školení v rámci vlastní politiky.

6 Seznam použitých zdrojů

AION [online]. 2017 [cit. 02. 09. 2017]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/>>

AL-DEBEI, M. M., EL-HADDADEH, R., & AVISON, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems

AMIT, R., ZOTT, CH. (2001) Value Creation in e-business, Strategic Management Journal, č. 22, s. 28. DOI: /smj.187

AVE, [online]. 2017 [cit. 17. 10. 2017]. Dostupné z: <<http://www.ave.cz/>>

Český statistický úřad. Obyvatelstvo. [Online]. 2017a [cit. 7. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/vekove_slozeni_obyvatelstva_stc_kraje>

Český statistický úřad. Charakteristika kraje. [Online]. 2017b [cit. 7. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_kraje>

Český statistický úřad. Zaměstnanost. [Online]. 2017c [cit. 8. 11. 2017]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xs/zamestnanost-xs>>

Český statistický úřad. HDP, regionální účty. [Online]. 2017d [cit. 8. 11. 2017]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xs/hdp-xs>>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

GLOGAR, Martin. Zákon o opatřeních ke snížení nákladů na zavádění vysokorychlostních sítí elektronických komunikací. [online]. 24. 07. 2017 [cit. 05. 08. 2017]. Dostupné z: <<https://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/zakon-o-opatrenich-ke-snizeni-nakladu-na-zavadeni-vysokorychlostnich-siti-elektronickyh-komunikaci>>

HÁSOVÁ, Jiřina A KOLEKTIV. Právní otázky podnikání v SRN. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 8074004112.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.

JOSKOVÁ, Lucie. Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně. Aktualizované vydání = Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 8024758377.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 8024732599.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

LUŠTINEC, Ondřej. Nejsou řidiči autobusů, chybí ti s „papíry“ z vojny. „V práci jsme i 16 hodin denně,“ tvrdí. [Online]. 06. 10. 2017 [cit. 5. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nejsou-ridici-autobusu-chybi-ti-s-papiry-z-vojny-v-praci-jsme-i-16-hodin-denne_1710060656_rez>

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.

Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974018.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500254.

RAPPA, M. (2001). Business Models on the Web: Managing the digital enterprise. [Online]. ©2017. [cit. 08. 07. 2017]. Dostupné z: <digitalenterprise.org/models/models.html>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.

STRNAD, František. Intervence České národní banky skončily. Koruna posílila. [Online]. 06. 04. 2017 [cit. 15. 10. 2017]. Dostupné z: <https://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts>

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 9788024734941.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.

VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 802472409x.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8074001156.

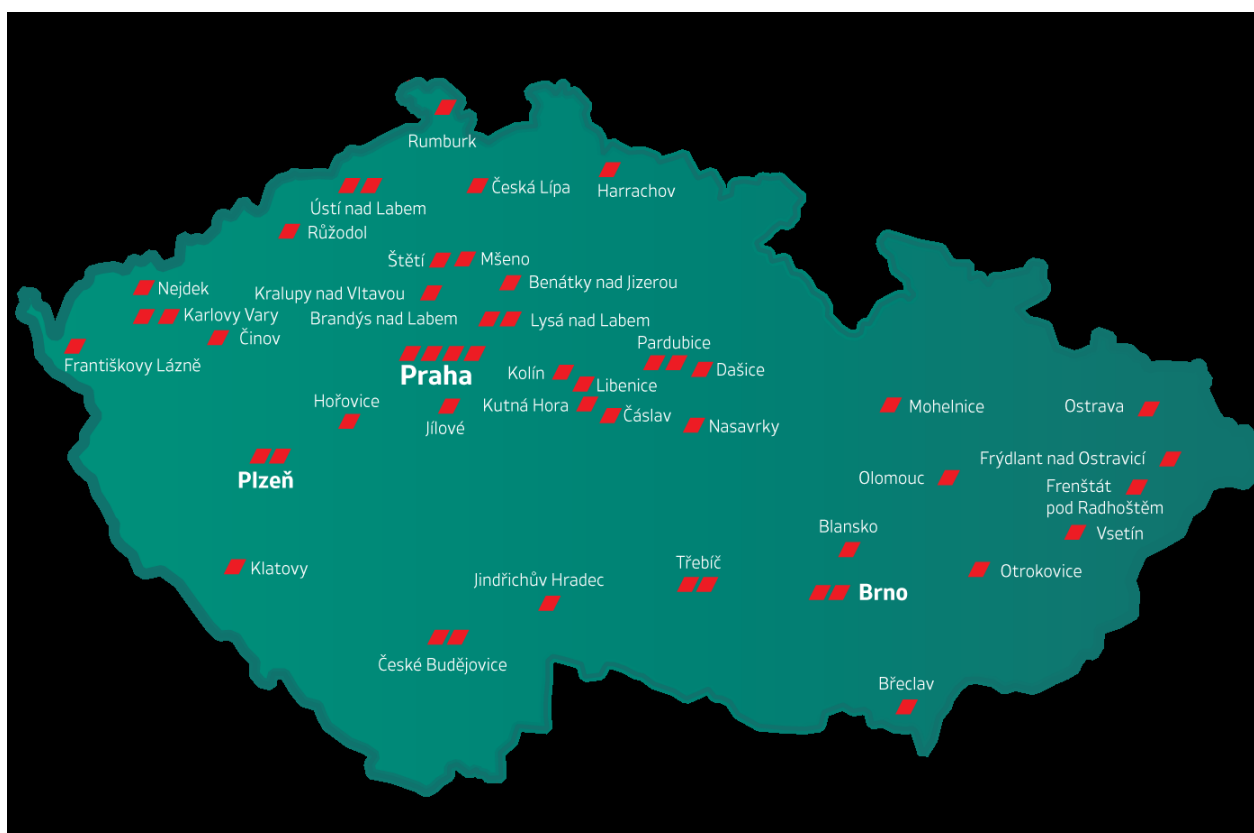
7 Přílohy

Příloha 1 – Porterův model pěti sil



Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Příloha 5 – Rozšíření společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.



Zdroj: (Oficiální webové stránky AVE CZ, © 2017)