

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Richard Maňásek

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Strategie rozvoje malého podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Richard Maňásek

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne

Bc. Richard Maňásek

PODĚKOVÁNÍ

Předně bych chtěl poděkovat svému vedoucímu Ing. Štefanu Kolumberovi, Ph.D. za všestrannou pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů, doporučení, připomínek a zároveň za velkou trpělivost s obdivuhodnou ochotou při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce. Dále také Ing. Radovanu Zemanovi a Mgr. Martinu Kopkovi, Ph.D., MBA za podporu a přínosné konzultace. Velký dík prof. Dr. Zdeňku Součkovi, DrSc. za inspiraci, kterou jsem čerpal z jeho knih. V neposlední řadě chci poděkovat své ženě Martě, bez její trpělivosti, pochopení a vytvořeného zázemí by tato práce vznikala jen velmi obtížně.

OBSAH

ÚVOD.....	11
<i>I. Teoretická část.....</i>	<i>12</i>
<u>1 Definice strategického managementu</u>	<u>13</u>
1.1 Mise	13
1.2 Vize.....	14
1.3 Strategické cíle.....	14
1.4 Strategické operace	15
<u>2 Strategická analýza</u>	<u>16</u>
2.1 Strategické úrovně	16
2.2 Analyzování prostředí.....	17
2.3 Orientace na zákazníka	17
2.4 Variantnost řešení	17
2.5 Systémové myšlení	18
2.6 Stálé učení novým věcem	18
2.7 Tvůrčí přístup myšlení	18
2.8 Princip myšlení v čase	18
<u>3 Analýza okolí.....</u>	<u>19</u>
3.1 Analýza makrookolí.....	19
3.2 Analýza PEST.....	19
3.3 Analýza mikrookolí	20
3.4 SWOT Analýza.....	22
<u>4 Analýza konkurence.....</u>	<u>23</u>
4.1 Porterův model pěti sil.....	23
<u>5 Analýza vnitřního potenciálu firmy.....</u>	<u>26</u>
5.1 Lidské zdroje.....	26
5.2 Finanční zdroje	26
5.3 Hmotné zdroje.....	26
5.4 Nehmotné zdroje.....	27
<u>6 Finanční plán podniku</u>	<u>28</u>
6.1 Finanční analýza	28
6.2 Analýza absolutních ukazatelů	29
<u>7 Analýza očekávaných tržeb</u>	<u>31</u>

7.1	Metoda výnosnosti investic	31
7.2	Metoda doby splácení	31
7.3	Metoda čisté současné hodnoty	32
7.4	Metoda vnitřního výnosového procenta	32
8	<u>Definice směru dalšího rozvoje</u>	33
8.1	Strategické analýzy a operativní řízení	33
8.2	Podnikové fáze.....	33
8.3	Strategie podniku	34
9	<u>Personální struktura podniku, organizace podniku</u>	36
9.1	Organizace podniku	36
9.2	Uspořádání organizačních jednotek:.....	37
9.3	BSC systém.....	37
9.4	Strategické mapy.....	37
10	<u>Možnosti zdrojů financování</u>	39
10.1	BCG Matice	39
10.2	Zdroje financování	40
11	<u>Hledání inovací a způsoby efektivního marketingu</u>	42
11.1	Marketingový mix:	42
11.2	Životní cyklus produktu.....	44
11.3	Zavedení produktu	44
11.4	Růst produktu.....	44
11.5	Zralost produktu.....	45
11.6	Fáze útlumu.....	45
11.7	Inovace.....	46
12	<u>Prevence rizik</u>	47
12.1	Analýza rizik.....	47
12.2	Diverzifikace rizik	47
13	<u>Stanovení strategie a strategických cílů</u>	49
13.1	Tvorba variant strategického plánu.....	49
14	<u>Tvorba strategického plánu</u>	49
15	<u>Finální implementace (popis procesu zavedení strategie)</u>	52
16	<u>Stálá aktualizace zavedené strategie</u>	53
16.1	Malé úpravy	53

16.2	Velké úpravy.....	53
16.3	Přechod na jinou variantu	53
16.4	Zcela nová strategie	53
<i>II. Praktická část.....</i>		<i>54</i>
<u>17</u>	<u>Strategická analýza.....</u>	<u>56</u>
17.1	Zvolená metoda strategické analýzy.....	56
<u>18</u>	<u>Analýza okolí.....</u>	<u>57</u>
18.1	Analýza makrookolí – celosvětový vliv na podnik	57
18.2	Analýza PEST.....	58
18.3	Analýza mikrookolí	59
18.4	SWOT analýza.....	61
<u>19</u>	<u>Analýza konkurence</u>	<u>62</u>
19.1	Porterův model 5 sil.....	63
<u>20</u>	<u>Analýza vnitřního potenciálu firmy.....</u>	<u>65</u>
20.1	Prodej ojetých vozidel	65
20.2	Autopůjčovna.....	66
20.3	Autoservis	67
20.4	Autodoprava.....	68
20.5	Prodej autodílů a autodoplňků	69
20.6	Marketing.....	69
20.7	Finanční analýza stávajícího podniku.....	69
<u>21</u>	<u>Možnosti zdrojů financování</u>	<u>73</u>
<u>22</u>	<u>Definice a určení směru dalšího rozvoje.....</u>	<u>74</u>
<u>23</u>	<u>Analýza očekávaných tržeb, předpokládané zisky</u>	<u>77</u>
<u>24</u>	<u>Personální struktura podniku.....</u>	<u>78</u>
<u>25</u>	<u>Hledání inovací a způsoby efektivního marketingu.....</u>	<u>79</u>
25.1	Marketingový mix.....	79
25.2	Životní cyklus výrobku.....	80
25.3	Inovace.....	80
<u>26</u>	<u>Prevence rizik.....</u>	<u>83</u>
<u>27</u>	<u>Stanovení strategie a strategických cílů.....</u>	<u>85</u>
27.1	Vize.....	85

27.2	Mise	85
27.3	Strategické cíle.....	85
27.4	Strategické operace	86
27.5	Tvorba variant strategického plánu.....	87
27.6	Orientace na zákazníka	88
28	<u>Hodnocení podniku a stálá aktualizace zavedené strategie</u>	<u>89</u>
	<u>ZÁVĚR</u>	<u>91</u>
	<u>SEZNAM ZDROJŮ V ABECEDNÍM POŘADÍ</u>	<u>92</u>
	<u>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ</u>	<u>94</u>
	<u>SEZNAM TABULEK</u>	<u>95</u>
	<u>SEZNAM GRAFŮ</u>	<u>96</u>
	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</u>	<u>97</u>
	<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>98</u>
	<u>PŘÍLOHA 1. MARKETINGOVÝ PLÁN AUTOBAZARU</u>	<u>99</u>
	<u>PŘÍLOHA 2. MARKETINGOVÝ PLÁN AUTOPŮJČOVNY.....</u>	<u>107</u>
	<u>PŘÍLOHA 3. ZŘIZOVACÍ NÁKLADY AUTOSERVISU</u>	<u>112</u>

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je formulace strategie vedoucí k dosažení dalšího rozvoje rodinného podniku zabývajícího se prodejem ojetých vozidel a autopůjčovnou. Záměrem je definovat konkrétní cíle činnosti, vytyčení způsobů jejich dosažení a alokace potřebných zdrojů. Definice dalšího směru rozvoje je založena na analýze vnitřního potenciálu firmy a pečlivé analýze okolí firmy. Díky analýze očekávaných tržeb, výše investic, personální struktury podniku, možnosti zdrojů financování, hledání inovací a způsobů efektivního marketingu bude navržen nejvhodnější způsob strategie plynulého rozšíření podnikových aktivit, finální implementace a stálé aktualizace zavedené strategie.

Formulace strategie podniku je pro jeho další rozvoj nezbytným krokem. Dlouhodobá strategie udržuje podnik v jednom celku, soustřeďuje vynaloženou energii a sílu podniku, vytváří a upevňuje podnikové aktivity, které vedou k dosažení strategických cílů, zisků a zvýšení hodnoty firmy. Nejdůležitějším cílem je dosažení úspěchu a dlouhodobé prosperity podniku. Úkolem strategického řízení podniku je dokázat pružně reagovat na dynamický vývoj trhu, zvolit vhodnou taktiku vůči konkurenci, sladit úsilí pracovníků a naplňovat poslání podniku. Diplomová práce si klade za cíl připravit podnik na možné budoucí scénáře podnikatelského prostředí vzhledem k vývoji trhu, vstupu nových technologií a inovací, celosvětovému ekonomickému vývoji a potencionálním krizím, které mohou nastat a mohou mít dramatický vliv na celá odvětví.

V návaznosti na již dosažené cíle a budoucí vývoj trhu chceme firmu rozvíjet a stanovit její podnikatelskou vizi do budoucna. K tomu je potřebné průběžně stanovit dílčí cíle a dohlížet na úspěšnost jejich plnění v návaznosti na dostupné materiální a personální zdroje. V diplomové práci se zabývám vytvořením konkrétního strategického plánu pro další rozvoj malé rodinné firmy, jejíž historie je popsána v praktické části.

Diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malého podniku od jeho představení, zahájení činnosti, nabírání zkušeností, získávání prvních strategických dodavatelů, přes postupné navyšování kapitálu, finančních i lidských zdrojů, zdokonalování služeb, zvětšování nabídky, až po pružné reakce na nabídku a poptávku trhu s prodejem a pronájmem vozidel. Nezbytnou součástí je také marketing a medializace.

Ve své práci se mimo jiné zabývám základními otázkami existence firmy, například proč to děláme, pro koho, co je naší předností oproti konkurenci, jak firmu rozvíjet apod. Základní myšlenkou a vizí společnosti je nabízet kvalitní vozy, zlepšit dostupnost kvalitních vozidel pro lokální zákazníky, to vše za dodržení všech stávajících právních a legislativních norem.

I. Teoretická část

1 Definice strategického managementu

Bez vytvořené strategie by podnik neměl dlouhodobě šanci přežít a rozvíjet se. Strategický management vytváří a realizuje záměry rozvoje organizace, pro kterou definuje dlouhodobé strategické cíle, ve snaze efektivně využít všechny své zdroje v návaznosti na aktuální příležitosti trhu. Úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost. Jedná se o složitý a dlouhodobý proces koordinace podnikových činností. Management podniku na vrcholové úrovni se zabývá tvorbou a realizací strategického plánu.

Prvním krokem je formulace poslání podniku. Pro identifikaci příležitostí a hrozeb se provede analýza makrookolí a mikrookolí podniku. Reálný přehled možností vlastního uplatnění na trhu vychází z analýzy konkurence a analýzy vnitřního potenciálu firmy, která definuje silné a slabé stránky podniku. Stanovení strategických cílů má dlouhodobý vliv na vývoj podniku. Jejich úkolem je připravit organizaci na budoucnost, proto se při jejich tvorbě vychází ze znalosti dosavadního vývoje, z aktuálních trendů a monitoringu konkurence.

Důležitým úkolem strategického managementu je systematické sledování globálního vývoje, aktivní vyhledávání příležitostí, předvídání hrozeb a jejich využití ve prospěch podniku. Při zpracovávání strategie podniku se s přihlédnutím na výsledky analýz generuje několik možných variant, směřujících k dosažení strategické vize.

Po výběru nejvhodnější varianty se stanoví krátkodobé cíle a způsob pro jejich dosažení na všech úrovních managementu podniku. Po celou dobu tohoto procesu se provádí kontrola a případná korekce reagující na úspěšnost dosahování stanovených cílů, průběžné hodnocení a případně operativní úpravy vzhledem k aktuálnímu dynamickému vývoji trhu.¹

1.1 Mise

Správně napsané prohlášení o misi vyjadřuje identitu podniku a definuje odpověď na otázku, kdo jsme, zároveň popisuje samotný smysl podnikání firmy. Mise zachycuje klíčové prvky minulosti, současnosti a určuje budoucí směr organizace. Její základní význam je především pro inspiraci zaměstnanců a určení základního prostoru pro její aktivity. „Poslání společnosti musí pomáhat a určit budoucí směr společnosti“² Důležité je také, aby se management podniku dokázal s prohlášením o misi ztotožnit a řídit se jí, někdy se totiž poslání

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání str. 192. Olomouc, Rubico, 2001. [ISBN](#) 80-85839-45-8

² BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání str. 194. Olomouc, Rubico, 2001. [ISBN](#) 80-85839-45-8

může ubírat zcela novým směrem. Doporučuje se formulovat poslání jako uspokojování potřeb zákazníka, realisticky a konkrétně.

1.2 Vize

Definuje, jak by měl podnik vypadat, stanovuje, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout. Je jasně definovaná, srozumitelná, snadno zapamatovatelná, náročná a hodnotově orientovaná a spojená s potřebami zákazníků. Zároveň musí poskytovat prostor pro tvůrčí aktivitu pracovníků realizující strategii v měnících se podmínkách.³ Před jejím stanovením se vychází z aktuálních makroekonomických informací o cílovém a potencionálním trhu, čerpají se informace o dostupných zdrojích a technologiích, dosavadních strategiích konkurence, lokální legislativě, případně legislativě cílového trhu. Management také zjišťuje, zda má dané odvětví potenciál dalšího růstu. Vize má za úkol vyjasnit směr podniku na cestě k úspěchu a vhodně motivovat zaměstnance.

1.3 Strategické cíle

Představují samotný směr podniku. Vytváří se pomocí kombinací mise a vize. Pro naplnění těchto ambicí je potřeba stanovit jasné a srozumitelné cíle. Ke stanovení strategických cílů se vychází z vytyčeného stavu, jehož má být v určité budoucnosti v podniku dosaženo. A obvykle vychází z dosažených výsledků z minulosti, pokud má firma již nějakou historii. Mezi tyto cíle nejčastěji patří postavení podniku na trhu, dosažení finančních cílů, cíle týkající se návratnosti investic, spokojenost zaměstnanců.

Tyto cíle musí být stanoveny podle vzoru SMART:

- *Specific (Charakteristický), konkrétně stanové cíle.*
- *Measurable (Měřitelný), dosažení stanovených cílů musí být změřitelné.*
- *Achievable (Dosažitelný), snadno dosažitelné cíle nemotivují dostatečně.*
- *Realistic (Realistické), realistické znamená, že jejich dosažení musí být proveditelné.*
- *Time-bound (Časově vázané) termíny jsou motivující, což vede k závěru, že cíle by měly být časově vázány stanovením lhůt.⁴*

³ SOUČEK, Z. Firma 21. století. 2. vydání str. 194. Professional Publishing, 2010. [ISBN 978-80-7431-007-2](#)

⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Praha : C. H. Beck, 2003. str 11. [ISBN 80-7179-578-X](#)

1.4 Strategické operace

Jsou zaměřené na plnění stanovených strategických cílů. Zaměřují se na vytváření specifických předností podniku, rozvoj firemního potenciálu a úspěšné prosazení v konkurenčním prostředí.

Po dosažení stanovených cílů je však zapotřebí strategii opětovně přehodnotit a stanovit cíle nové, aby záhy nedošlo k rychlému úpadku společnosti.

Strategie je cesta k naplnění vize, mise a podnikových cílů. Především určuje postupné činnosti, které logicky následují za sebou, tedy jakým způsobem dojde k dosažení stanovených cílů, alokaci zdrojů, čím se podnik bude zabývat, definice záměrů, co vyrábět, jakým způsobem a pro koho vyrábět, v jakém množství a v jaké kvalitě.⁵ Zpracování strategie podniku představuje analýzu všech vnějších a vnitřních faktorů působících na firmu.

⁵ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 157. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

2 Strategická analýza

Po ujasnění firemních hodnot lze začít zpracovávat strategickou analýzu. Jejím účelem je analyzovat vnější a vnitřní prostředí organizace s cílem vymezit výnosový potenciál podniku a identifikovat pozitivní a negativní důsledky současné podnikové strategie, ty pozitivní dále rozvíjet a negativním se vyhnout. Především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě hodnoty.⁶ Díky těmto informacím můžeme dále předvídat budoucí vývoj trhu a míru úspěšnosti firmy v nadcházejícím období. Pomocí monitoringu okolí firmy lze vycítit nové příležitosti a hrozby, a to nejen přímo v zájmovém odvětví, ale také v těch navazujících.

Manažeři zpracovávající strategii mohou navrhnout způsoby, jak udržet nízké náklady a štíhlejší provoz. Mezi možné strategické alternativy patří změny ve struktuře kapitálu, změny v řízení dodavatelského řetězce nebo jakákoli jiná alternativa obchodního procesu.

Při zpracovávání strategického plánu lze na základě výsledků z analýz a vlastní kreativity zpracovatele vyhodnotit nejúspěšnější strategické alternativy a nasměrovat podnik novým směrem. Již vytvořené strategie musí být dodržované, průběžně hodnocené a znovu posouzené, jelikož podnikatelské prostředí se stále vyvíjí.

2.1 Strategické úrovně

Strategické řízení se zabývá dokonalým propojením všech strategických úrovní. Strategický management si musí osvojit následující principy strategického myšlení:

Strategická – představuje rozhodování na nejvyšší úrovni, která pomáhají podniku udržet konkurenční výhodu a ziskovost. Rozhodnutí na této úrovni ovlivňují celou firmu a jsou zpracovány jako dlouhodobé cíle, které se potom následně dělí do nižších úrovní a mají za úkol stanovit a řídit postupy k efektivnímu naplnění celé strategie podniku.

Taktická – střední úroveň firemního rozhodování se zaměřením na pozici na trhu, aby pomohla společnosti získat konkurenční výhodu ve svém vlastním nebo jiném odvětví. Zpracovává konkrétní kroky k naplnění strategických cílů a blíže specifikuje obchodní cíle, kapitálové složení a výnosnost, objem prodeje a tržní podíl.

Operativní – na nejnižší úrovni jsou rozhodnutí na funkční úrovni. Zabývají se činnostmi uvnitř podniku a mezi různými funkcemi zaměřené na zlepšení efektivity celého podnikání. Strategie jsou zaměřeny na konkrétní funkce a skupiny. Cílem je efektivní využití majetkových,

⁶ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 13. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

kapitálových a lidských zdrojů, optimální využití výrobní kapacity a také řízení nákladů a výnosů.

2.2 Analyzování prostředí

Neustálá změna podnikatelského prostředí nutí průběžně analyzovat okolí podniku. Předvídání vývoje trhu, stejně jako včasná identifikace hrozeb a příležitostí jsou pro firmu životně důležité. Podle úrovně stability podnikatelského prostředí můžeme hodnotit také jeho vliv na podnik. Pokud se firma nachází v prostředí se stabilními vlivy, je míra vlivu na podnikové aktivity jen malá. V prostředí s dynamickým vývojem je nutné hodnotit aktuální stav a zároveň budoucí vývoj. K tomu slouží plánování více variant vývoje trhu, na které se podnik může připravit, aby lépe odolával možnému negativnímu vývoji, nebo naopak aby byl připraven tyto změny rychle využít ve svůj prospěch. Turbulentní nestabilní prostředí velmi ztěžuje strukturované plánování scénářů. Podnik se musí dokázat rychle vyrovnat s vnějšími změnami. V takovém případě je nutné umět delegovat pravomoci ze strategické pozice směrem k taktickému nebo operativnímu řízení.

2.3 Orientace na zákazníka

K tomu, aby podnik vykazoval zisk, musí svými produkty dokázat uspokojit poptávku zákazníků. Firma usiluje o získání cílené poptávky, která tvoří část dostupné poptávky po tržní nabídce. Ta je tvořená zákazníky, kteří mají zájem o tržní nabídku a zároveň disponují finančními prostředky na její koupi. V ideálním případě podnik poptávku aktivně vytváří.

2.4 Variantnost řešení

Firma vytváří více variant strategie ve snaze vyhnout se strategickému překvapení s cílem úspěšného splnění strategických cílů. Vytvořené varianty musí být vzájemně kompatibilní, aby v případě nutnosti změny firemní strategie byla schopna přejít na jinou variantu bez ohrožení její existence.

2.5 Systémové myšlení

Způsob myšlení v průběhu zpracování strategie s ohledem na ekonomické, sociální, právní, politické a další faktory. Zpracovatel si musí uvědomit všechny faktory, které mají vliv na efektivnost a produktivitu podniku.⁷

2.6 Stálé učení novým věcem

Rychlý rozvoj nových technologií a vědeckých objevů obohacuje celou společnost. Schopný manažer se neustále zdokonaluje a vzdělává v různých, někdy i vzdálených oborech. Poznatky z různých vědních oborů přináší nové převratné myšlenky, které se mohou úspěšně promítnout a zefektivnit strategii podniku.

2.7 Tvůrčí přístup myšlení

Při zpracovávání strategického plánu se využívá iniciativní přístup, podporují se nové netradiční postupy a inovativní řešení. Pouhé opраšování zaběhlých postupů totiž na předběhnutí konkurence nestačí.

2.8 Princip myšlení v čase

Firemní strategie se zpracovává na dlouhodobé období. Časová synchronizace jednotlivých na sebe navazujících nebo souběžných operací je zásadní pro její efektivní realizaci. Rychlost a flexibilita při řešení očekávaných nebo náhlých změn patří mezi žádané schopnosti strategického manažera.

⁷ SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. str. 201. Praha: Professional Publishing, 2010. [ISBN 978-80-7431-007-2](#)

3 Analýza okolí

Analýza okolí je definována jako proces, který zkoumá působení externích příležitostí a hrozeb z makrookolí a vnitřní komponenty mikrookolí a jejich vliv na podnik. Cílem je identifikovat hrozby, kterým podnik čelí, také příležitosti, které by mohl využít.

3.1 Analýza makrookolí

Představuje celosvětový vliv na podnik, tedy působení vnějších faktorů, které jsou významné pro strategický záměr. Analýza makrookolí se zaměřuje na průmysl, politické, ekonomické, technické, kulturní a další prostředí, ve kterém firma působí.

3.2 Analýza PEST

Vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Je užitečným nástrojem k pochopení růstu nebo poklesu trhu, tedy pozice, potenciálu a směru podnikání.

Zkratku PEST tvoří počáteční písmena těchto faktorů:

- *politicko-právní (Political),*
- *ekonomicko-hospodářské (Economic),*
- *sociálně-kulturní (Social) a*
- *vědecko-technologické faktory (Technological).*



Obrázek 1 PEST analýza⁸

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání, str. 200. Olomouc, Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

Tyto faktory se používají k hodnocení trhu pro obchodní nebo organizační jednotku. PEST analýza může být použita pro přezkoumání strategie podniku, řízení společnosti, marketingové nabídky nebo podnikatelského nápadu. Informace získané z analýzy může také použít pro tvorbu různých pravděpodobných scénářů, které se od sebe liší. Optimistický scénář je ideální stav, kterého se podnik snaží dosáhnout, realistická varianta je nejvíce pravděpodobný scénář a pesimistická varianta představuje stav, kterému se budeme snažit vyhnout, ovšem tuto možnost nesmíme opomíjet.

Dále se PEST analýza může použít pro obchodní a strategické plánování, marketingové plánování a vývoj produktů. Tuto analýzu lze ještě dále rozšířit na PESTLE o (Legal) neboli právní prostředí a (Environmental) zabývající se oblastí životního prostředí. Tyto dva faktory byly dříve obsaženy pod P politickým faktorem.⁹

3.3 Analýza mikrookolí

Pro vytvoření analýzy mikrookolí podniku je nutné vzít v úvahu celou řadu vlivů, kterými je podnik obklopen. Všechny tyto prvky silně působí na jeho chod, ale i samotný podnik určitým způsobem ovlivňuje své podnikové okolí. Cílem této analýzy by potom měla být snaha o rozpoznání hrozeb a příležitostí, které se objevují ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu.

Prvním krokem analýzy mikrookolí je zkoumání odvětví. Vyhodnocují se informace o počtu a velikosti konkurence a její zeměpisný rozsah, velikost a růst trhu, míra substituce, rychlost technologických změn, rozvoj a vliv inovací, kapitálová náročnost pro vstup na trh a vstupní bariéry, rozmanitost výrobků a služeb. Zkoumáním odvětví můžeme určit fáze jeho životního cyklu, který rozlišujeme na fázi vzniku, růstu, ustálení, zralosti a úpadku.¹⁰

Důležitou částí analýzy je poptávka zákazníků, kde zjišťujeme její růst a životní fáze odvětví. Poptávka vzniká na základě zákaznických potřeb. Cílem je posoudit celkovou poptávku po produktech a vytvořit kvalifikovaný odhad v několika variantách v návaznosti na prognóze vývoje trhu. S poptávkou souvisí samotné geografické umístění podniku. Lokalita firmy a dostupnost infrastruktury s přihlédnutím na charakter podniku mají značný vliv na logistiku. Snižuje se náročnost výroby a zvyšuje se efektivita a produktivita. Dostupnost značně ovlivňuje úspěšnost podniku, poptávku zákazníků po výrobcích, nabízených službách.

⁹ <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/pest-market-analysis-tool>

¹⁰ https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Také lokální dostupnost lidských zdrojů či potřebné množství energie pro zajištění plynulé výroby má zásadní význam na provoz podniku.¹¹

Při prognózování vývoje poptávky je nutné rozdělit zákazníky do skupin na základě jejich spotřebitelského chování. Tato segmentace vychází z podobných preferencí zákazníků, jejich vzdělání, rodinných poměrů, bonity, zálib a v neposlední řadě náboženství. Tyto preferenční faktory silně ovlivňují jejich chování a díky tomu lze předvídat poptávku zákazníků.

Technologický vývoj a inovace stávajících nebo vstup nových produktů na trh významně ovlivňují zájem zákazníků. Nutností podniku je tedy neustále sledovat stávající a nové trendy, které by mohly ovlivnit aktuální nebo budoucí poptávku. Pro lepší uvědomění potřeb zákazníků je vhodné je rozdělit nejen horizontálně, ale i vertikálně. A následně se provede rozdělení podle jejich důležitosti a také se určí význam jejich potřeb podle možností podniku jejich potřeby uspokojit.

Nemalou měrou se na charakteru podnikání podílí také politické a právní vlivy. Veškeré podnikové aktivity vycházejí z platných právních regulací. Podnikání je nejčastěji normováno obchodním zákoníkem, ovšem existuje celá řada dalších právních bariér vymezujících podnikatelské prostředí. Z právního hlediska však nelze přesně vymezit naprostou většinu podnikatelského chování, proto se celá řada firem přiklání i k dodržování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem.

Banky a investoři poskytují potřebný kapitál k zajištění chodu podniku, úroky vyplácené z poskytnutých půjček významně ovlivňují finální zisk. Dobré vztahy a přehled možností získání zdrojů financování mají zásadní vliv na provoz podniku.

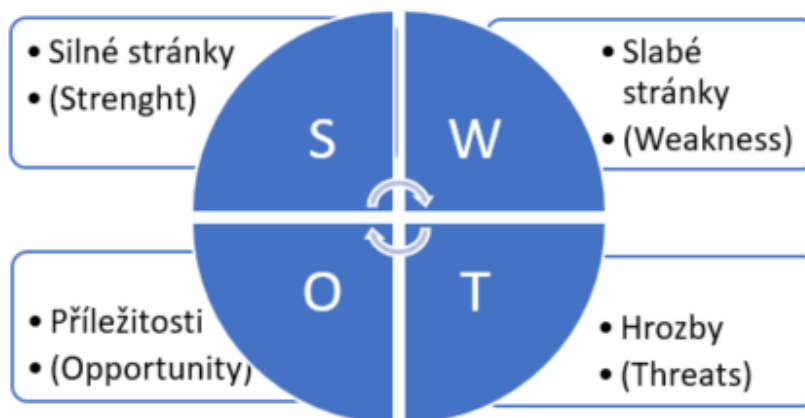
Stát vytváří a vymezuje ekonomické prostředí dynamikou hospodářské situace země. Různé daňové sazby přináší prostředky do státní pokladny, podílí se na významné části cenotvorby celé produkce, která následně ovlivňuje spotřebitelské chování zákazníků. Daňové zatížení firem nebo naopak jejich státní podpora se významně podepisují na ekonomických výsledcích všech odvětví. Technologický rozvoj a inovace se často stávají konkurenční výhodou pro podniky, které se snaží jít s dobou.¹²

¹¹ SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání, str. 93. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5

¹² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 13. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

3.4 SWOT Analýza

Pro získání celkového přehledu stavu okolí podniku se nejčastěji používá SWOT analýza. Patří mezi základní analýzu prostředí. Z jejího výsledku jsou patrné silné a slabé stránky podniku. Zároveň jsou jasně specifikované tržní příležitosti a hrozby.



Obrázek 2 SWOT analýza¹³

Strenghts - silné stránky podniku představují jeho potenciální konkurenční výhodu. Mohou mít různou podobu, od silného finančního zázemí přes vyspělou technologickou úroveň výroby či inovativní přístup až po zkušený management firmy.

Weakness - slabé stránky oproti tomu ukazují na nedostatky například ve formě vysokého zadlužení, zastaralé technologie výroby nebo třeba nezkušený nekompetentní management.

Opportunities - příležitosti nás seznamují s aktuálními nebo budoucími podmínkami na dostupných trzích, které můžeme využít pro naši podnikatelskou realizaci.

Threats - analýza nás seznámí také s hrozbami z vnějšího prostředí, které představují současné nebo budoucí nepříznivé podmínky. Mohou se objevit ve formě negativních legislativních změn, vstupu nové konkurence na zájmový trh, dramatického zdražení vstupních komponentů pro výrobu nebo jakákoli jiná příčina způsobující pokles poptávky po našich produktech.

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání, str. 200. Olomouc, Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitou součástí strategického rozhodování společnosti. Situace, kdy podnik nemá žádnou konkurenci, je velmi výjimečná. Podnik by měl neustále monitorovat rozvoj konkurenčních podniků, uvedení nových produktů na trh, jejich marketingové strategie, silné a slabé stránky nebo expanze na stávající a nové trhy a substituty.

Úspěšný podnik se vždy snaží vyhovět potřebám zákazníka. Měl by znát aktuální a budoucí trendy, mít představu o budoucím světovém a domácím vývoji. Každý podnik by se měl snažit mít specifickou přednost, určitou konkurenční výhodu a vytvořit unikátní, jedinečnou nabídku. V dnešním superkonkurenčním světě je však těžké udržet náskok, jelikož i ostatní se snaží o to samé. A dříve nebo později se může konkurence objevit s jinou alternativou nebo novým výrobkem.

4.1 Porterův model pěti sil

Porterovým modelem pěti konkurenčních sil lze provést analýzu tržního prostředí, ve které se zhodnotí tržní faktory pro následné strategické posouzení konkurenčního postavení daného dodavatele na daném trhu. S těmito faktory musí firma při tvorbě strategického plánu počítat, následně se je může pokusit ovlivnit ve svůj prospěch. Typicky je tento model pěti sil zobrazen jako řada pěti krabic v křížové formaci, přičemž položka 1 je centrální.

Vzájemně se vyhodnocuje:

- Existující konkurenční soupeření mezi dodavateli
- Hrozba vstupu nových účastníků do odvětví
- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba náhradních produktů (včetně technologických změn)

Porterova analýza pěti sil poskytuje pod každým uvedeným bodem širokou a sofistikovanou analýzu konkurenčního postavení, kterou lze použít při vytváření strategie, plánů nebo investičních rozhodnutí pro podnikání nebo organizaci.¹⁴

Pro vytvoření analýzy konkurence je třeba systematicky vybrat malou, avšak dostatečnou skupinu konkurentů. Klíčem pro analýzu konkurentů je vybrat podniky podobné velikosti, které

¹⁴ <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/porters-five-forces-model>

nabízí nějakou konkurenční výhodu. Je potřeba vyhnout se nepřiměřeným nákladům při vyhodnocování příliš velkých konkurentů.

Následující kritéria lze použít k výběru společností, které budou použity při analýze konkurence:

- *Firmy nabízející stejné nebo podobné produkty či služby - poskytují řešení, která odpovídají potřebám zákazníka a zároveň se nachází na současném nebo předpokládaném cílovém trhu.*
- *Podobná strategie – firmy, které mají podobnou strategii produktů i služeb nebo nabízejí podobné portfolio produktů a služeb. Společnosti, které chtějí růst, se nejprve zaměří na takové konkurenty, kde mohou využít současné schopnosti své firmy. Pokud není konkurence na stávajících trzích příliš vysoká, můžeme buď vytvářet podmínky, které brání jejich vstupu na trh, například snížit vlastní ceny nebo nabízet nové služby, jako je poskytnutí dalších služeb.*
- *Podniky, které nabízejí substituty – lidé často najdou chytré způsoby, jakými lze uspokojit své potřeby, které mohou využívat kombinaci produktů, služeb a vlastního úsilí. Náhradní řešení se mohou vyvinout v konkurenční hrozby, zejména pokud nová technologie poskytuje substituty s významným zlepšením pro zákazníky na našem cílovém trhu.*
- *Srovnatelné obchodní procesy – firmy, u nichž se zdá, že mají srovnatelné obchodní strategie a procesy.*
- *Podobné obchodní vize – podniky, které mají podobnou vizi do budoucna.*
- *Výše finančního kapitálu – společnosti se silnou finanční kapitalizací, které by mohly vstoupit na náš cílový trh.*
- *Dobře zaběhlé organizace – podniky s obchodní historií na cílovém trhu. Zaběhlá prodejní distribuce, kvalita, vztahy se zákazníky, dobré reference.*
- *Podniky, které nabízí naprosto nové řešení uspokojování potřeb zákazníků a přichází na trh s novým revolučním produktem. Výsledkem může být dramatický pokles zájmu o naše výrobky a služby.*

Výsledek analýzy konkurence tvoří relevantní podklad pro efektivní strategické rozhodování podniku. Odkryje silné stránky konkurence, na které nám umožní aktivně reagovat. Pomůže nám zlepšit vlastní marketingovou strategii a odhalit nové příležitosti ke zvýšení užítku pro zákazníka. Vyhodnocením analýz můžeme definovat klíčové faktory, díky kterým bude podnik prospívat. Díky těmto klíčovým faktorům lze přesně definovat konkrétní

přednosti vlastního podniku, které mu pomohou v boji s konkurencí. Do jasně specifikovaných aktivit bude podnik následně investovat své schopnosti a zdroje.¹⁵

¹⁵ [https:// https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

5 Analýza vnitřního potenciálu firmy

Směřuje k definici specifických schopností podniku a všech zdrojů, určení úrovně připravenosti podniku reagovat na příležitosti a hrozby, které se mohou objevit na trhu v okolí firmy. Díky identifikaci dostupných zdrojů a schopností lze následně určit konkurenční výhodu podniku při jejich efektivním využití pro stanovení strategie podniku.¹⁶

Pro tuto analýzu je nejdříve zapotřebí specifikovat dostupné významné zdroje podniku.

5.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje tvoří nejvýznamnější zdroje podniku, protože kvalitní personální obsazení podniku může tvořit unikátní konkurenční výhodu. V analýze je třeba popsat organizační strukturu podniku, požadovanou kvalifikaci pro zastávané pracovní pozice a stav dosažení potřebných znalostí a dovedností, způsoby a možnosti motivace zaměstnanců, které vychází z jejich potřeb a míru jejich uspokojení z firemního pohledu. Flexibilita a schopnost přizpůsobení se zaměstnanců na dynamiku produkce má vliv na konkurenční schopnosti podniku. Na základě výsledků, které analýza odkryje, se mohou stanovit motivační prvky k udržení pracovníků i pro snížení rizika odlivu stěžejních zaměstnanců.

5.2 Finanční zdroje

Z vlastnického pohledu můžeme finanční zdroje rozdělit na vlastní a cizí kapitál. Analýzou zjistíme míru zadluženosti, návratnost investic a provozní náklady na kapitál. Zároveň zjistíme odpovědi na otázky, jaké máme investiční možnosti přístupu cizího kapitálu.

5.3 Hmotné zdroje

Hmotné prostředky představují pozemky, budovy, dopravní prostředky a stroje potřebné pro výrobní činnost podniku. Významnou roli představuje stáří, spolehlivost a celkový technický stav. Analýzou jejich aktuálního používání zjistíme efektivnost jejich využití a určíme případný dostupný potenciál a volné kapacity.

¹⁶ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 159. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

5.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří používané technologie, nakoupené patenty a licence. Mezi nehmotné zdroje se počítá i značka a pověst podniku, jejichž hodnota u úspěšného podniku postupně narůstá a v průběhu času se může měnit.

6 Finanční plán podniku

Finanční plánování je proces sestavování cílů, finanční politiky, postupů, programů a rozpočtů týkajících se finančních aktivit dané společnosti. Je to proces vytváření finanční politiky ve vztahu k pořízení, investování a správě finančních prostředků podniku. Stanovení kapitálových potřeb, určení kapitálové struktury, rámcové finanční politiky týkající se kontroly hotovosti, půjček atd. Finanční plánování může zajistit přiměřenou rovnováhu mezi odlivem a přílivem prostředků pro zajištění finanční stability. Dále pomáhá při tvorbě růstových a expanzních programů, které přispívají k dlouhodobému přežití společnosti. Také snižuje nejistoty ohledně měnících se tržních trendů, kterým lze snadno čelit prostřednictvím dostatečného množství finančních prostředků.

Finanční management zajišťuje, že omezené finanční zdroje jsou maximálně využívány nejlepším možným způsobem při minimálních nákladech, aby bylo dosaženo maximální návratnosti investic.

Důležitým krokem je finanční rozhodování. To se dělí na strategická a taktická rozhodování. Strategická rozhodnutí mají velký vliv na potenciální zisk podniku, většinou na sebe vážou značné finanční prostředky a očekávaným výsledkem jsou velké změny v zisku. Často také bývají spojena s vysokou mírou rizika, kdy při špatném rozhodnutí může dojít ke kritickým výsledkům nebo krachu podniku.

Oproti tomu taktická finanční rozhodnutí nemají zásadní vliv na chod podniku, jedná se například o nákup nového stroje, vylepšení poskytované služby.

Trh výrobků a služeb je dynamicky se rozvíjející prostředí, které ovlivňuje celá řada faktorů. Pro snížení faktoru rizika investice do podnikání je vhodné diverzifikovat výrobní program nebo poskytování služeb do širšího portfolia. Tím se výrazně sníží riziko pro případ, že některá z nabízených služeb nebude mít dostatečný úspěch na trhu. Příjmy úspěšnějšího produktu dorovnají ztrátu toho méně úspěšného produktu. Vhodné je také vytvoření rezervního fondu nebo pojištění.

6.1 Finanční analýza

Finanční analýza zahrnuje použití finančních údajů k posouzení výkonnosti společnosti a doporučení ohledně toho, jak se může v budoucnu zlepšit. Finanční analytici analyzují historická data a předpovídají, jak si myslí, že bude mít společnost finanční výkonnost.

Finanční analýza je důležitá činnost při řízení a hodnocení společnosti. Poskytuje totiž velmi cenné informace jak majitelům firem, tak i jejím partnerům a jiným klíčovým subjektům.

Finanční analýza je soubor činností, jak lze vyhodnotit finanční situaci. Jejím smyslem je podkrýt slabé stránky a poté hrozby, identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít jako příležitost. Finanční analýza využívá data z let minulých a podává informace pro budoucí rozhodování.

Finanční analýza nabízí řadu metod, pomocí kterých je možné hodnotit finanční zdraví konkrétní společnosti. Vybrané ukazatele finanční analýzy často tvoří součást hodnocení podniku při získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Umožňuje vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane.¹⁷

Uživatelé finanční analýzy nejsou, jak by se někdo mohl mylně domnívat, jen finanční manažeři firem. O informace, které z finanční analýzy plynou, má zájem velké množství subjektů. Ty je možné rozdělit na interní a externí uživatele. Přesto, že ve vztahu k podniku mají tyto dvě skupiny uživatelů společného jen velmi málo, obě mají k získávání informací z finanční analýzy společný podnět, který lze charakterizovat jako podklad k jejich rozhodování. Jsou jimi tedy vlastníci společnosti, management, investoři, obchodní partneři, konkurence, zákazníci atd.¹⁸

Základní zdroje dat představují účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisků a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Mnoho informací také poskytuje výroční zpráva. Dále je možné získat informace z analýz Ministerstva průmyslu a obchodu, různých vnitřních dat společnosti atd.

6.2 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci absolutních ukazatelů se využívá vertikální a horizontální analýza.

Vertikální analýza se zaměřuje na proporcionalitu jednotlivých veličin účetních výkazů vůči určité základní položce. Jejím cílem je stanovit podíl dílčích složek majetku na všech aktivech společnosti, podíl zdrojů financování na veškerých složek pasiv a také podíl jednotlivých složek ve výkazu zisku a ztrát na veškerých tržbách společnosti.¹⁹

¹⁷ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání, str. 7. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-1

¹⁸ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání, str. 12. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-1

¹⁹ SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*: 2. aktualizované a rozšířené vydání, str. 66.

Analýza trendů zkoumá vývoj ukazatelů v rámci časového období. Pro zachycení meziročních změn se užívají dva typy ukazatelů, které jsou v následující horizontální analýze také užity.

7 Analýza očekávaných tržeb

Jak definuje živnostenský zákon, podnikání je soustavná samostatná činnost provozovaná podnikatelem na vlastní jméno, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a zvyšování hodnoty firmy. Pro zpracování strategického plánu podniku vycházíme z celé řady již zmíněných analýz, na samotném začátku je však důležité stanovit cíle, kterých chce firma dosáhnout. Z finančního pohledu může jít buďto o snížení nákladů, zvýšení zisku nebo produkce. K hodnocení obecné efektivity investic se používá Cash flow. Ten je tvořen součtem zisku po zdanění a odpisů. U projektů s krátkou životností lze použít statické metody hodnocení investic. Mnohem častěji se využívají dynamické metody.²⁰

7.1 Metoda výnosnosti investic

Tato metoda, která ve svých výpočtech používá průměrný roční zisk, lze použít i pro srovnání různě dlouhých projektů s různě vysokou mírou investice. Do výpočtu této metody se přidává i míra úroků investora. Výsledek vyjadřuje výši rentability investice.

Výnosnost investice rI (return of investment):

$$rI = \frac{Zr}{IN} \quad (1)$$

Kde: Zr – průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,
 IN – náklady na investici.

7.2 Metoda doby splácení

Období, během kterého čistý Cash flow přinese hodnotu rovnající se výši původních investičních nákladů. Tok příjmů se může načítat buďto formou pravidelných splátek ve stejné výši, nebo sčítáním různě vysokých částek, až do doby úplného splacení. Životní cyklus výrobku udává životnost investice; doba, po kterou probíhá splácení investice, musí být kratší. Tato metoda je také posuzována z pohledu času, podává informace o riziku, likviditě a výhodnosti investice. Nejvýhodnější investice mají krátkou dobu splacení.

$$DS = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}} \quad (2)$$

²⁰ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. str. 295. Grada, 2001. ISBN 80-247-9069-6

7.3 Metoda čisté současné hodnoty

Vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou cash flow a náklady na investici

$$\check{C}SHI = SHCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN \quad (3)$$

Kde: $\check{C}SHI$ – čistá současná hodnota investice,
 $SHCF$ – současná hodnota cash flow,
 CF – očekávaná hodnota cash flow v období t ,
 IN – náklady na investici,
 k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),
 t – období 1 až n ,
 n – doba životnosti investice.

Při kladném výsledku můžeme investici přijmout. Pokud je v kapitálových nákladech promítnuta i riziková prémie, můžeme i přes riziko investici přijmout. Když výsledek vyjde 0, je dosaženo požadovaného zúročení, ale je-li záporná, doporučuje se investici odmítnout.

7.4 Metoda vnitřního výnosového procenta

Touto metodou se snažíme nalézt diskontní míru investice. Metoda udává předpokládanou výnosnost investice a porovnáváme ji s požadovanou výnosností.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - SHCF - IN = 0 \quad (4)$$

Pokud je výsledek větší než kapitálové náklady na investici, můžeme projekt přijmout.

8 Definice směru dalšího rozvoje

Podniky existují proto, aby vyráběly, distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky stejně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl, tj. stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. Ten závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem jeho existence. ²¹

8.1 Strategické analýzy a operativní řízení

Po upřesnění strategické analýzy a vytvoření několika variant je potřeba zpracovat jednotlivé kroky k naplnění strategických cílů. K tomu slouží stanovení postupů na taktické úrovni, jedná se tedy o konkrétní určení postupů k dosažení cílů. Zde se již mohou definovat plánované cíle prodeje, výše zisku a samotný podíl na trhu.

Detailněji se potom jednotlivými kroky zabývá operativní řízení, které řeší konkrétní plány pro zpracování rozvahy, kalkulace nákladů, plány zisků a ztrát, finanční plán, plánování využití výrobních kapacit apod. Všechny úrovně řízení však spolu musí korespondovat, k tomu slouží celá řada podrobných a krátkodobých plánů. Tyto plány jsou připraveny do všech podnikových oblastí (marketing, zásobování, finance, skladování).

8.2 Podnikové fáze

Podniky v průběhu svého života prochází několika fázemi. Po založení podniku nastává fáze růstu, kdy firma postupně zvyšuje svůj objem produkce nebo rozsah nabízených služeb. Konkrétně to znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu zvyšuje objem výroby, prodeje a poskytování služeb. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces pozvolný.²² Současně musí podnik neustále své aktivity rozvíjet, aby jej konkurence nepředstihla nebo aby nezankl. Podmínky růstu jsou vždy závislé na celé řadě faktorů, od velikosti trhu, poptávky až po sílu konkurence. Klíčovým faktorem pro růst podniku je vzrůstající poptávka po jeho produktech, což se projevuje růstem obrátu a tržeb podniku.

²¹ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 55. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

²² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 100. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

Často je k zajištění trvalého růstu potřeba dodatečných investic do výrobních faktorů a krytí potřebným množstvím kapitálu.

Žádné podnikatelské prostředí není neměnné, trh se neustále vyvíjí, technologický rozvoj přináší nové příležitosti, zákazníci jsou stále náročnější na rychlost, kvalitu a cenu. Každý podnik, chce-li se na trhu udržet, musí neustále přizpůsobovat své podnikatelské aktivity, jinak zanikne.

8.3 Strategie podniku

M. Porter uvádí, že vůči konkurenci lze zvolit několik typů strategie.²³

Strategie nejnižších nákladů.

Využívá se v případě, kdy se firma v porovnání s konkurencí soustředí na dosahování nejnižších nákladů, a to především nízkou cenou. Sází tedy na široký podíl na trhu s nízkou marží a vysokou obrátkovostí.

Diferenciace

Představuje vývoj a prodej unikátního produktu s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníky. Jde zde o zásadní odlišnost od konkurence, která musí být zákazníky pozitivně vnímána.

Soustředění pozornosti

Jedná se o strategické rozhodnutí podniku o tom, zda se bude soustředit pouze na úzký segment, nebo jestli se rozhodne pro široké pokrytí trhu.

Jestliže se na trhu objeví nová lukrativní příležitost, kterou se podnik rozhodne využít, je zapotřebí v první řadě provést podrobnou analýzu nákladů pro úspěšný vstup na cílový trh. Mluvíme-li o rozšíření podnikových aktivit, nese to zároveň nejen potřebu dostatečných zdrojů k vybudování vlastních výrobních kapacit, ale také náklady na skladování, distribuci, odbyt a personální obsazení klíčových pozic.

Neopominutelným faktorem jsou náklady pro samotné proniknutí na trh, které představují potřebné vlastnické technologie, náklady na budování značky, marketing a další. Také je třeba počítat s možnými komplikacemi ze strany stávající konkurence, která se může přirozeně bránit vstupu nového hráče na trh. Dají se přepokládat další náklady pro překonání překážek vstupu od konkurence, cenová válka ve formě snížení cen konkurenčních produktů, přístup konkurence k výhodnějším zdrojům, zlepšení kvality služeb a produktů nebo vystupňované výdaje

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání str. 219. Olomouc, Rubico, 2001. [ISBN](#) 80-85839-45-8

na marketing. Tato konkurenční taktika může trvat i delší období. S tímto faktorem je tedy nutné počítat při předběžných vstupních kalkulacích vlastních cen.²⁴

V neposlední řadě lze předpokládat narušení tržní rovnováhy vstupem nové konkurence. Může dojít k poklesu cen z důvodu vysoké nabídky produktů. U rychle rostoucího trhu může být nová kapacita produkce rychle využita, aniž by dramaticky ovlivnila ceny.

Předpoklady pro úspěšný vstup podniku na trh:

- *snížení nákladů na produkt,*
- *přístup na trh za použití nízkých cen,*
- *nabídka nového inovativního produktu,*
- *nová distribuční strategie.*

Při určování potřeby finančního zajištění růstu firmy lze podnik financovat buď z vlastních zdrojů, kdy nevznikají další nároky na externí financování firmy, nebo z externích zdrojů, kdy podnik zvažuje použití vlastního, akciového nebo cizího kapitálu.²⁵

²⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání str. 348, Praha: Victoria Publishing, 1994. [ISBN 80-85605-11-2](#)

²⁵ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 102. Praha: C. H. Beck, 2006. [ISBN 80-7179-892-4](#)

9 Personální struktura podniku, organizace podniku

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro naplňování vize, plnění poslání a dosahování strategických cílů podniku. Pro efektivní fungování podniku je nutné umět získat, rozvíjet a udržet dostatečný počet kvalitních pracovníků.

9.1 Organizace podniku

Pro efektivní fungování podniku je potřeba vytvořit vhodnou organizační strukturu. U malé živnosti firmu obvykle řídí majitel sám, u větší společnosti může řízením podniku pověřit schopného manažera. Pověřený vedoucí pracovník musí zodpovědně vést firmu s cílem dosahování zisku a zvýšení hodnoty firmy, jako by byl sám jejím vlastníkem. Hodnocení těchto manažerů vychází z dosažených výsledků čisté současné hodnoty.

Celá firma je rozdělena do organizační struktury podle její velikosti a veškerá její produkce vychází z plánů pro plnění podnikové strategie. Jednotliví pracovníci mají jasně vymezené funkční role podle svých odborností, jsou rozděleni do různých pracovních skupin, u kterých jsou pověřováni odpovědní vedoucí. Každý pověřený manažer je schopen efektivně řídit pouze omezený počet zaměstnanců. Velikost těchto organizačních skupin je závislá na náročnosti produkce a schopnostech řídicího skupiny.²⁶

Vedení podniku koordinuje všechny činnosti podniku a organizačních skupin, tedy nákup, výrobu, marketing, personální a finanční útvar. Všechny tyto funkce jednotlivých útvarů musejí vzájemně spolupracovat s cílem uspokojit potřeby zákazníka, optimalizovat systém jako celek a tím přispívat k plnění strategických cílů.

Pro vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením podniku se využívá vhodný komunikační a informační systém. Při dělbě práce, tedy určení, kdo je za jakou pracovní činnost zodpovědný, se zároveň vymezují jejich pravomoce. Organizační jednotky koordinují vzájemné vztahy mezi skupinami.

²⁶ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. str. 137. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

9.2 Uspořádání organizačních jednotek:

Jednoliniový systém – kdy má pracovník jen jednoho nadřízeného se nejčastěji používá u malých nebo mladých podniků

Víceřadový systém – pracovník má více řídicích pracovníků

Liniově štábní systém – kombinace jedno a více liniového systému. Jednoliniový řídicí systém je podporovaný různými funkčně specializovanými jednotkami. Je univerzálně využitelný na všechna odvětví. Nejčastěji se s ním můžeme setkat ve velkých podnicích.

9.3 BSC systém

Pro měření výkonnosti podniku se používá metoda BSC. Pomáhá stanovit vyváženost strategických cílů, které převádí do specifických dílčích cílů. Metoda, kterou zveřejnili Kaplan s Nortonem v roce 1992, byla původně zaměřena na strategické řízení, později rozšířena až po operativní řízení. Špičkovou výkonnost zajišťuje seznámení se strategickými operacemi řídicích na nejnižší úrovni. V jejich návrhu se pracuje se čtyřmi metrikami principem vzájemné vyváženosti jednotlivých cílů. Jedná se o to, aby se například kvůli chválení a odměňování za dosažení zisku nezapomínalo na spokojenost zákazníků a rozvoj firmy. BSC princip doporučuje, aby se dva nebo více stanovených cílů vzájemně hlídaly.²⁷

Čtyři původní perspektivy hodnocení organizace jsou:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva učení se a růstu,
- procesní perspektiva.

9.4 Strategické mapy

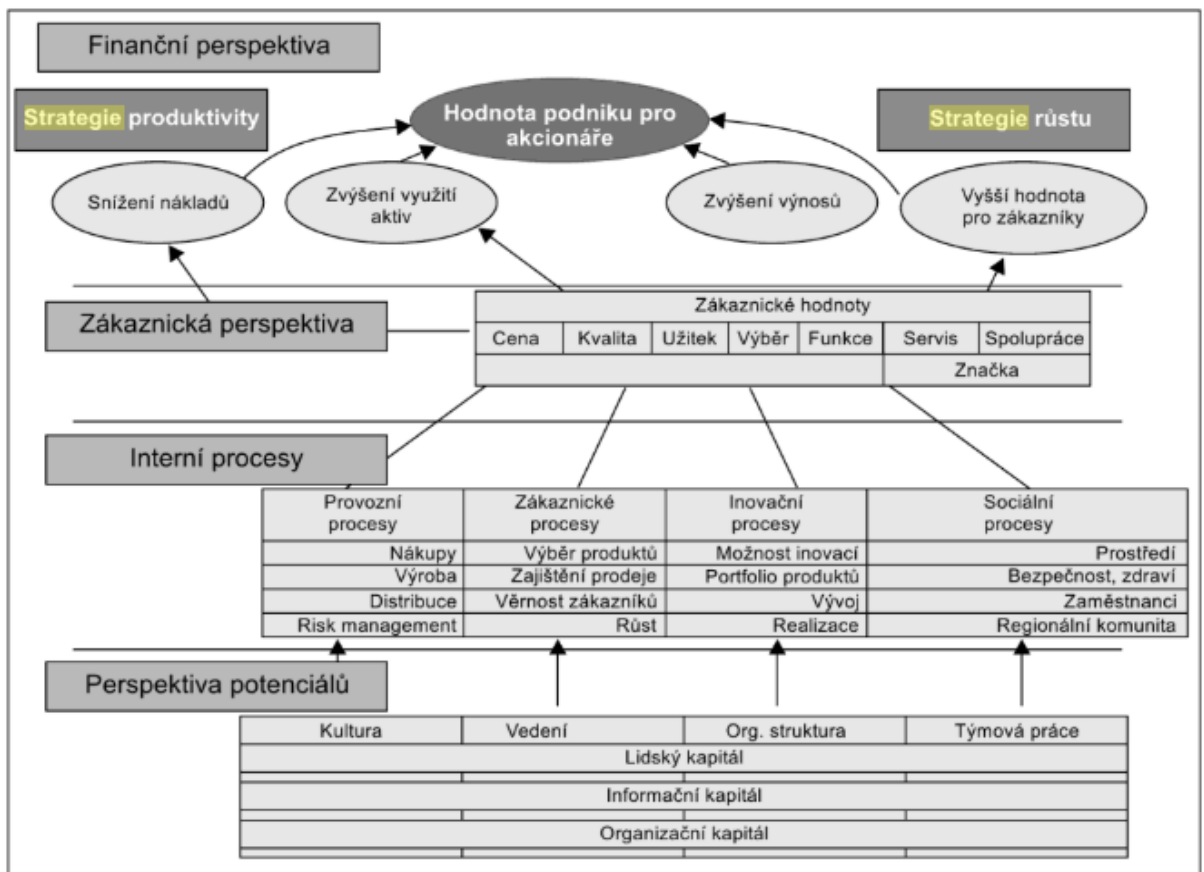
Stejní autoři postupem času vylepšili metodu BSC pro dosažení stanovených cílů a zvýšení hodnoty. Kromě čtyř perspektiv cílů k měření výkonnosti podniku se model strategických map zaměřuje také na vzájemné vztahy mezi jednotlivými perspektivami. Tato strategická mapa vychází ze strategických plánů.²⁸

K tomu je potřeba dodržovat několik zásad:

²⁷ https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf

²⁸ FOTR, J a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

- Finanční perspektiva musí být vytvořena rovnováhou mezi produktivitou a růstem podniku.
- Zákaznická perspektiva, také musí být splněna řada zákaznických požadavků, mezi něž patří špičková kvalita produktu, nejlepší cena, vyladěné vztahy mezi výrobcem a zákazníkem, spolehlivý servis.
- Interní procesy, jejich cílem je propojení procesů mezi vizí podniku a strategickými cíli.
- Perspektiva potenciálů v sobě skrývá popis nehmotného majetku podniku.



Obrázek 3 Model strategické mapy FOTR, J a kol. Tvorba strategie a strategické plánování

10 Možnosti zdrojů financování

Finanční management podniku má za úkol rozhodovat o struktuře kapitálu a zajištění jeho zdrojů. Rozhoduje o umístění kapitálu a zajišťuje financování chodu podniku, rozdělení zisku nebo splácení úroků. Podle potřeby investuje do nových technologií a vývoje. Především má za úkol zajistit celkovou finanční rovnováhu tím, že průběžně předvídá vývoj trhu, plánuje investice a finanční toky, analyzuje dosažené výsledky, kontroluje a řídí hospodaření podniku.

10.1 BCG Matice

Financování podniku je vždy spojené s problematikou vlastnictví finančních zdrojů a budoucími záměry rozvoje firmy. V případě, že se společnost zabývá více než jedním produktem, je vhodné využít pro plánování investic BCG analýzu. S touto analýzou poprvé přišla firma Boston Consulting Group. Jedná se o analýzu podnikatelského rizika, tedy analýzu rentability investic do různých produktů v souvislosti s jejich životním cyklem. Výsledkem je informace, zda do produkce stále investovat, nebo zda produkt již stáhnout z trhu. Produkty se posuzují podle kritéria růstu trhu a relativního tržního podílu.

Pro trhy s vysokým tempem růstu a nízkým podílem na trhu hovoříme o tzv. otaznících. Jedná se většinou o nové produkty zaváděné na trh. Jejich uvedení je zpravidla spojeno s vysokými finančními investicemi do vývoje produktu, nákupu technologií, investic do marketingu a podpory prodeje. Vzhledem k nejisté pozici na trhu se pro financování doporučuje využít kapitál rizikové povahy. Financování z externích zdrojů se využívá, pokud se z pohledu rizika nejedná o dostatečně stabilní portfolio.²⁹

Vzhledem k vysoké dynamice trhu je míra podnikatelského rizika, přes dosahování relativně vysokého tržního podílu, podobná i v další fázi (tzv. Hvězdy). Z pohledu životního cyklu se jedná o úspěšné produkty. Dochází ke změně potřeb financování, které představuje využití kmenového kapitálu společnosti. V případě potřeby lze kapitál získat navýšením základního jmění nebo zapojením strategického investora, jelikož udržení dominantního postavení na trhu je pro podnik finančně velmi náročné.

Fáze zralosti (dojné krávy) nastává ve chvíli, kdy produkty již generují významné zisky. Podnik využívá vysokého tržního podílu na stabilním trhu a je nejvýznamnějším zdrojem firemních příjmů. Zároveň je však nutné pozorně sledovat vývoj trhu a včas dokázat daný

²⁹ KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. str. 246. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2

produkt stáhnout. Velkou část z generovaného zisku je společnost schopna sama využívat na podporu nových produktů, které se nachází ve fázích hvězd a otazníků.

Produkty v poslední fázi životního cyklu (tzv. bídní psi). Jedná se o trhy s nízkým tempem růstu a jejich podíl na trhu je taky nízký. Tyto produkty již firma postupně stahuje z trhu. Při budování finanční strategie podniku je nutné vzít v úvahu vzájemné vazby. Podnik musí také již na začátku zvážit, kde se jeho produkty aktuálně nachází a co potřebuje budovat do budoucna.

Investice představují dlouhodobé zatížení podniku a je k jejich realizaci nutné zpracovat investiční plán, který vychází ze strategického plánu. Pro sestavení strategického finančního plánu bereme v úvahu strategické zdroje společnosti, průběžně sledujeme vývoj trhu a realizujeme potřebné změny s cílem dosáhnout a udržet konkurenční výhodu. Šanci na úspěch má pouze strategie postavená na správné konkurenční výhodě.

Z časového hlediska mluvíme o krátkodobém řízení finančního kapitálu, který představuje optimální množství oběžného majetku pro hospodárny provoz podniku, také o dlouhodobém financování. Podnikové řízení má za úkol s těmito zdroji pracovat a zajistit efektivní rychlost obratu peněz na základě finančních plánů.

10.2 Zdroje financování

Interní zdroje

Financování využívá již zaběhlá firma, která je schopna investice realizovat z nevyplaceného zisku po zdanění, dlouhodobých rezerv, také prodejem pohledávek a nadbytečných zásob nebo odprodejem nevyužitého hmotného majetku.

Externí zdroje

Pro dlouhodobé financování firem se nejčastěji využívají dlouhodobé bankovní úvěry. Bývají sjednány za nižší úrok než půjčky v nebankovním sektoru, a to na dobu delší než pět let. Bankovní investiční úvěry se posuzují na základě investičního záměru, rozpočtu a projektové dokumentace. Mezi další možnosti financování patří akciový kapitál vlastníků vložený při založení společnosti, případně jeho navýšení. Pokud je podnik schopen získat úvěrové hodnocení od ratingové agentury, může získat finance pro rozvoj vydáním dluhopisů, kdy podnik určí jejich hodnotu, očekávaný výnos a dobu splatnosti. V případě, že se společnost zabývá podnikáním ve veřejném zájmu, může dosáhnout na státní dotace ze státního nebo místního rozpočtu. Velmi častým zdrojem snadného financování je leasing výrobního nebo

dopravního zařízení. Pro financování nově založených podniků nebo rizikových projektů se používá rozvojový kapitál (Ventury capital).

I přesto, že použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, je nutné vzít v úvahu, že cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a snižuje finanční stabilitu. Což vede k tomu, že získání dalšího úvěru je mnohem dražší a náročnější. U vysoce zadluženého podniku vzniká riziko bankrotu ve chvíli, když dojde k poklesu produkce nebo k recesi.

11 Hledání inovací a způsoby efektivního marketingu

Marketing je životně důležitou součástí zabezpečující příjmy podniku. Vychází z analýz trhu, konkurence a marketingové strategie. Stejně tak jako v každé jiné společnosti, která se zabývá buďto výrobou, nebo poskytováním služeb, je nutné nabídku podniku představit samotným zákazníkům a zajistit odbyt. Vzhledem ke značnému nasycení trhu je stále obtížnější se na trhu prosadit. Základním předpokladem pro úspěšný odbyt produktů je znalost potřeb a přání zákazníka. A tuto poptávku je nutno zjišťovat nebo přímo vytvářet a zároveň hledat způsoby, jak tuto poptávku uspokojovat. Uvedené postupy jsou obsahem marketingu a jedna z definic podle Kotlera uvádí, že: „marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními“.³⁰

11.1 Marketingový mix:

Podle Kotlera a Armstronga „je marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“³¹

Obsahem marketingového mixu jinak označovaného 4 P je:

- *Product (produkt)*

Pod pojmem produkt označujeme hmotné statky (fyzické výrobky), nehmotné statky (služby, licence, práce) a nominální statky (peníze, licence). U výrobků zákazník vnímá celou řadu fyzických vlastností. Produkty, tedy výrobky, jsou zákazníkem mnohem jednodušeji hodnotitelné, díky jejich fyzickým vlastnostem jako je tvar, barva, vůně. I vzájemné porovnávání konkurenčních produktů vnímá poptávající podle značky, způsobu zpracování, kvality použitých materiálů a obalů nebo trvanlivosti a životnosti. S jejich prodejem jsou vždy spojené i určité služby. Z marketingového pohledu je tedy také potřeba umět rozpoznat, jaké vlastnosti výrobku jsou pro zákazníka důležité, jak ho vidí a co od něj očekává. Základním prvkem marketingového mixu je výrobek. Se špatným výrobkem nelze dělat dobrý marketing.

Služby jsou svou nehmotnou povahou hůře hodnotitelné. Proto je u nich mnohem důležitější odkaz na reference, spolehlivost, předchozí zkušenosti a image poskytovatele.

³⁰ KOTLER, P. *Marketing management*, 12. vydání. str. 24. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

³¹ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. s. 105. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3

- *Price (cena)*

Cena je peněžní vyjádření směnné hodnoty produktu. Na její stanovení má vliv výše pořizovacích nebo výrobních nákladů, nabídka, poptávka, ceny a nabídka konkurence a vládní politika. Výchozí cena se stanovuje v případě nového produktu, při zavádění na nové trhy nebo při sjednávání kontraktů. Má také celou řadu názvů, nájemné, jízdné, pojistné, mzda zaměstnance nebo třeba daň z příjmů. Jako součást marketingového mixu je jedinou složkou přinášející příjmy, ostatní faktory přinášejí pouze náklady, proto je vhodné stanovení ceny citlivou položkou. V závislosti na fázi životního cyklu výrobku se také může pružně měnit. Cena může být rozhodujícím faktorem pro finální rozhodnutí zákazníka o koupi našeho produktu. Pro stanovení vlastních cen je důležité provádět neustálý monitoring konkurenční nabídky. Cíle firemní cenové politiky jsou dosažení a udržení nejlepší tržní pozice a maximalizace zisku.

- *Place (místo)*

Představuje distribuční cestu od výrobce k zákazníkovi. Pro dostupnost svých produktů firma vytváří vhodný distribuční systém. K tomu se často využívá různých prostředníků a zprostředkovatelů. Ti dokážou firmám nabízet úspory z rozsahu díky své specializaci, zkušenostem a kontaktům. Při jejich využití dochází k fyzické distribuci produktů formou dopravy, skladování a provozního financování distribučního systému a převzetí rizik spojených s jeho provozem. Outsourcingem logistických služeb lze snížit náklady, zvýšit efektivitu a zrychlit distribuci jak na stávající, tak i na nové trhy.

- *Promotion (propagace)*

Zabývá se marketingovou komunikací mezi firmou a jejími zákazníky. K tomu využívá řadu prostředků, televizní spoty, reklamní spoty v rádiu, novinové letáky, internetové bannery, e-maily, billboardy, články v tisku. Propagační mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, publicity a osobního prodeje. Definice podle Kotlera „Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem“³². Díky propagaci se zákazník dozví o vlastnostech produktu a vytváří povědomí o našich produktech. Pro ucelený proces marketingové komunikace je vhodné vytvořit pozici marketingového ředitele. Jeho úkolem je koordinovat využití komunikačních nástrojů a jejich správné načasování.

Účinný marketingový mix v sobě spojuje všechny prvky s cílem poskytnout zákazníkovi maximální hodnotu za splnění firemních marketingových cílů.

³² KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. str. 569. Praha: Grada, 2001. [ISBN 80-247-0016-6](#)

Koncepce 4 P se zabývá marketingem z pohledu firmy. Podnik by měl marketingový mix nejdříve zvážit z pohledu zákazníka, což definuje koncepcí 4C. Ta se zabývá řešením potřeb zákazníka (customer solution), náklady, které vznikají s pořízením, užíváním případně s jeho likvidací (customer cost), dostupnost produktu (convenience) a intenzivní oboustranná komunikace (communication).

11.2 Životní cyklus produktu

„Životní cyklus je idealizovaný k času vztážený model reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase.“³³

Životní cyklus není vzhledem k času a dynamickému vývoji trhu u žádného produktu stejný. Výrobky i služby mají na trhu omezenou životnost a dochází k jejich morálnímu zastarávání. Na jednotlivé fáze s různou délkou trvání má především vliv chování populace. Od dynamiky poptávky se dají odvodit jednotlivé fáze a podle toho určit správné marketingové strategie. Model životního cyklu produktu byl univerzálně definován do čtyř fází, které jsou graficky znázorněny pomocí S-křivky. V některých případech se také uvádí přípravná fáze, do které spadá výzkum a vývoj produktu. Každá životní fáze produktu vyžaduje vlastní marketingovou strategii.

11.3 Zavedení produktu

V první fázi dochází k uvedení produktu na trh. Jsou s tím spojené náklady na vytvoření distribuční cesty, výdaje na propagaci a podporu prodeje. Již v této fázi dochází k určitému objemu prodejů. Firma se v této fázi zaměřuje na marketing, kde se snaží o zvýšení povědomí o výrobku a zajištění svého umístění na budoucím trhu. Ceny nově zaváděných produktů bývají vyšší, jednak pro rychlejší příspěvek na úhradu výrobních nákladů, ale také pro podporu investic spojených s podporou prodeje.

11.4 Růst produktu

Jestliže došlo k pozitivnímu přijetí produktu na trhu díky uspokojení potřeb zákazníků, zvyšuje se i objem prodejů. Reference spokojených zákazníků doplňuje marketingovou

³³ ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing*, str. 179 Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

strategii. Náklady na podporu prodeje zůstávají vysoké. Předpokládá se totiž reakce konkurence, která se snaží získat svůj podíl na trhu a vlastnosti svých produktů rychle napodobí. Ceny za produkt zůstávají na obvyklé výši, slevy se realizují pouze za situace, kdy se konkurence úspěšně uplatňuje na trhu, máme příliš vysokou kapacitu výroby nebo se snažíme o lehčí pronikání na cílový trh.

11.5 Zralost produktu

Nasycení trhu má za následek snížení růstu obratu, který se dostává na své maximum. Často dochází ke snižování ceny za produkt a také snížení zisku. Náklady na marketing bývají ustálené. Slabší konkurenti odcházejí z trhu, výrazní konkurenti modifikují své produkty. Proto by se měl podnik začít aktivně zabývat inovacemi stávajícího produktu nebo se věnovat vývoji nového. Aby prodloužil fázi zralosti, může se firma snažit získat nové trhy nebo uplatnit nový způsob marketingu a podpory prodeje.

11.6 Fáze útlumu

Technické zastarávání výrobků nebo nástup substitutů má za následek pokles zájmu zákazníků. Rychlý technologický rozvoj a nové módní trendy mohou zapříčinit dramatický pokles prodejů a zastavení výroby stávajícího produktu. Zvláště u módních hitů může být životní cyklus výrobku velmi rychlý. Podniky buďto zcela odcházejí z trhu, nebo ještě na nějakou dobu dočasně zvyšují objem prodeje tam, kde již konkurence vymizela. Pro zachování dobrého jména podniku, zvláště u technicky sofistikovaných výrobků, může ještě i po ukončení výroby probíhat výroba náhradních dílů, které mohou být nějakou dobu významným zdrojem zisků.



Obrázek 4 Fáze životního cyklu produktu

11.7 Inovace

Může mít celou řadu podob, jedná se o jakékoli vylepšení podnikových aktivit, které efektivně ovlivňují všechny firemní procesy, a tudíž pomáhá vylepšit konkurenční postavení na trhu. Od dokonalejší organizace výroby, skladování, rychlejší distribuce apod. Nové neotřelé metody poskytování služeb, použitelné v marketingové strategii, samotném prodeji nebo servisu. Využití inovací může mít zásadní vliv na současné nebo budoucí úspěchy podniku. V řadě případů se jedná o významnou konkurenční výhodu.

Výrobní inovace

Výrobní inovace představuje naprosto nové využití materiálů nebo technologií výroby, případně zdokonalení stávajících výrobků, které díky novým konstrukčním řešením a principům lépe uspokojují potřeby zákazníků. Nové produkty nahrazují zastaralé výrobky a služby. Cílem je pokrytí většího tržního podílu nebo vstup na nový trh.

Procesní inovace

Jsou zaměřeny na zvýšení efektivnosti produkce formou snížení spotřeby výrobního materiálu, snížení energetické spotřeby, zlepšení pracovních podmínek a šetrnější ekologické výroby.

Inovacím předchází vývoj a výzkum, který se snaží o realizaci nových nápadů a myšlenek. Jen část z těchto invencí se ve finále dostane do životaschopné fáze reálného využití. Ne všechny vynálezy a patenty jsou rentabilní, jen některé nápady totiž přinášejí finanční nebo společenský profit a stávají se inovacemi.³⁴ Uvedení inovací na trh s sebou přináší vyšší náklady a nejistotu přijetí trhem. V případě úspěchu však dává podniku zajímavou konkurenční výhodu, přinejmenším dokud se neobjeví jiný lepší výrobek nebo dokud nedojde ke zkopírování konkurencí.

Evoluční inovace

Drobné vývojové inovace zaměřené na známý trh nepředstavují pronikavou změnu a jsou zaměřené například na zdokonalování výroby, úsporu nákladů. Jejich uvedení využívá již zaběhnuté distribuční cesty, nebývají spojovány s velkými investicemi na technologii výroby.

Revoluční inovace

Převratná zásadní inovace, pro jejíž vývoj a investici do realizace je zapotřebí významná finanční podpora. Jejich počáteční monopolní postavení na novém trhu umožňuje vysoké zaváděcí ceny v počáteční fázi uvedení na trh.

³⁴ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. str. 153. Grada, 2001. ISBN 80-247-9069-6

12 Prevence rizik

V následující kapitole se zaměříme na analýzu a rozdělení rizik.

12.1 Analýza rizik

Analýza rizik je nezbytnou součástí procesu strategického plánování. Každý druh podnikání je vystaven určité míře rizika. Riziko představuje určitou pravděpodobnost, že pro podnik nastane nepříznivá situace, která negativně ovlivňuje schopnost dosažení obchodních cílů. Rizika ovlivňují schopnost společnosti úspěšně konkurovat v rámci odvětví a udržovat si finanční sílu a pozitivní image podniku.

Povinností managementu je dokázat definovat riziko a vytvořit dostatečná opatření k předcházení všech známých a potencionálních hrozeb. Tyto hrozby mohou být buďto přírodního charakteru (záplavy, požáry, zásah blesku), nebo hrozby způsobené úmyslnou či neúmyslnou lidskou činností.

Neúmyslná lidská činnost může být způsobena celou řadou faktorů neznalostí, nepozorností, neopatrností. Úmyslné poškození může přijít jak z okolí podniku, tak od vlastních zaměstnanců. V dnešním přesyceném konkurenčním podnikatelském prostředí je mnoho důvodů, které útočníky motivují k poškozování ostatních podnikatelských aktivit.

Rizika spojená s možným poškozením provozních aktiv snižujeme zabezpečením objektů pomocí fyzických bariér, elektronických bezpečnostních zařízení a kamerových systémů pro aktuální přehled a následnou analýzu. Neodmyslitelnou ochranou před hrozbami je ochrana datových aktiv, jejich poškození v dnešní době představuje dramatický zásah do každého podniku.

12.2 Diverzifikace rizik

Podnikatelskému riziku lze účinně předcházet vytvořením širšího portfolia. Vyvážením portfolia mezi statisticky nezávislé projekty se předchází ohrožení finanční stability. V případě zhoršení ekonomických výsledků neúspěšného produktu lze ztráty vykrýt ze zisku těch úspěšných. K negativním výkyvům ekonomické výkonnosti jednotlivých produktů může dojít například v důsledku inflace, náhlého zdražení strategických komodit, lokálním konfliktům nebo pandemiím a přírodním katastrofám. Při správně vyvážené diverzifikaci lze dosáhnout dokonce zvýšených příjmů u jednoho produktu ve chvíli, kdy dojde k poklesu prodeje jiného produktu v důsledku nastalé krize. Malé podniky se však často nejsou schopny, kromě své primární orientace na jeden produkt či službu, zabývat více podnikatelskými oblastmi.

Řízení a analýzu rizik dělá pověřený zaměstnanec nebo externí firma. Interní analýza vychází z úplných vnitřních informací oproti externí analýze, kde firma poskytuje jen nutné množství dat, provádí se kvantitativní nebo kvalitativní metodou. Předcházení rizika je nutné věnovat dostatečnou pozornost, jelikož následky mohou být pro podnik v některých případech i likvidační.

Po provedení identifikace rizik je vhodné vytvořit jejich databázi pro následné další vyhodnocení. Hodnocení rizika se provádí na základě zhodnocení toho, jak velký dopad by toto riziko mělo, kdyby k němu došlo. Výpočet rizika = Pravděpodobnost x dopad hrozby. Posouzení rizik umožňuje managementu vyhodnotit rizika a v případě potřeby určit zdroje na jejich snížení.

Pro každou kategorii rizika se doporučuje přidělit zodpovědnou osobu, která se podrobněji zabývá jejími možnými dopady, navrhuje postup jejich snížení a dohlíží na dodržování stanovených opatření.

13 Stanovení strategie a strategických cílů

Základní činností při formulaci strategie je stanovení strategických cílů. Usměrnují a sjednocují všechny firemní činnosti. Strategické cíle určují podmínky pro modelování různých variant. Vychází ze všech dostupných informací o podniku a výsledků firemních analýz. Využívá se při tvorbě prohlášení o misi, stanovení vize a určení strategických cílů. Cílem je vytvořit takovou strategii firmy, která dostatečně uspokojí všechny zainteresované klíčové skupiny, přináší firmě zisk a zvýšení tržní hodnoty podniku. Do procesu formování strategických cílů je vhodné zapojit nejen management na nejvyšší úrovni, ale také klíčové zaměstnance. Možnost jejich seberealizace a účasti na tvorbě strategických plánů podpoří jejich zainteresovanost a následnou motivaci při plnění stanovených cílů podniku.

Stanovené cíle se vztahují k oboru podnikání, jsou ovlivněny vnitřním a vnějším okolím podniku, silou konkurence a v průběhu času se mohou měnit. Je tedy nutné je neustále porovnávat s aktuálním vývojem trhu a podle potřeb aktualizovat.

„Strategické operace jsou aktivity směřující k naplnění vize podniku a jeho strategických cílů. K jejich implementaci musí směřovat úplně všechny činnosti podniku“³⁵

13.1 Tvorba variant strategického plánu

Vytyčené podnikové cíle, jasně definované poslání a vize podniku určují strategický směr. Odhadují se různé strategické varianty a scénáře, které se následně testují a vyhodnocují. Vytvořením optimistické, reálné a pesimistické varianty vymezíme pravděpodobný výkon organizace. Tyto varianty následně testujeme s cílem zjistit, nakolik jsou jejich výsledky pro podnik přínosem. Nejperspektivnější variantu vybereme k realizaci.

14 Tvorba strategického plánu

Samotné tvorbě strategického plánu předchází řada činností. V prvopočátku se vytvoří vize následovaná prohlášením o misi. Nastíněním strategických záměrů vycházejících z vize mohou být definovány strategické cíle. Strategické cíle by měly být zpracovány pro všechny oblasti, které budou mít v budoucnu vliv na rozvoj podniku a generování zisku. Slouží také jako východisko pro rozpracování cílů na taktické a operativní úrovni. Pro prvotní promítnutí vize a strategických záměrů se před detailním zpracováním strategického plánu vytvoří Master plán.

³⁵ SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Krok za krokem k vítězství, Díl VI*. 1. vydání. str 10. Praha: Tribun s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.

Dochází zde ke kreativnímu myšlení zainteresovaných manažerů, hledání cest k možnosti naplnění vizí a strategických záměrů definovaných do strategických cílů.³⁶

Průběh tvorby strategického plánu:

- *Určení vize, mise a strategických záměrů.*
- *Vytvoření Master plánu, který vymezuje východiska strategického plánování a formuluje měřitelné strategické cíle podle pravidla SMART.*
- *Čerpání podkladů z hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku.*
- *Nabídka několika variant možných strategií k dosažení cílů.*
- *Výběr nejvhodnější varianty strategie.*

Složení strategie podniku rozdělená podle úrovní řízení:

- *strategie obchodní společnosti,*
- *obchodní strategie podnikatelské jednotky,*
- *funkční strategie.*



Obrázek 5 *Struktura strategií*

³⁶ JUNGER, J. *Strategický management*. 1. vydání. str 50. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-006-2.

Podle stanovených strategických cílů může mít strategie obchodní společnosti i různá zaměření:

- *Růstová strategie – zaměřuje se na růst celé společnosti jak ve finančních, tak i nefinančních ukazatelích.*
- *Strategie redukce – k této strategii se přistupuje v okamžiku nepříznivých podmínek, kdy se redukuje méně rentabilní firemní činnosti.*
- *Stabilizační strategie – podnik se soustředí na zefektivnění podnikových výkonů, zvyšování zisků a podnikových procesů.*
- *Strategie expanze – zaměřená na expanzi na nové trhy nebo zavedení nových výrobků.*

Pochopitelně lze mít i strategii, která je kombinací dvou nebo více výše uvedených typů.

Business strategie je strategií pro každou jednotlivou podnikovou jednotku. Specifikuje cílové trhy, poptávku zákazníků, portfolio produktů zaměřené na jejich uspokojení a definuje konkurenční výhodu.

Funkční strategie má na starosti stanovení fungování strategických plánů jednotlivých podnikatelských jednotek (marketingové, finanční, personální). Jednotlivé funkční strategie musejí dosáhnout synergického efektu, tedy že se vzájemně podporují.

Tvorba strategického plánu vychází z vyhodnocení analýz odvětví, síly konkurence, vlivu mikro a makro okolí na podnik. Vyhodnocují se příležitosti a hrozby cílového trhu, silné a slabé stránky podniku. Specifické přednosti firmy definují konkurenční výhodu a upevňují strategickou pozici podniku.

Operativní plány zpracují konkrétní kroky a stávají se podkladem pro zpracování finančního plánu a alokaci firemních zdrojů. Po schválení majitelem nebo strategickým vedením firmy může následovat realizace strategického plánu, průběžná kontrola, případně korekce v průběhu plnění.

15 Finální implementace (popis procesu zavedení strategie)

Po schválení obsahu strategie se management může pustit do její Implementace. Stává se výchozím dokumentem pro řízení všech podnikových procesů. S obsahem firemní strategie je seznámen každý pracovník a je striktně vyžadováno její dodržování. Strategie obsahuje celou řadu dílčích strategických operací, které vedou k dosažení podnikových cílů.

Podle velikosti firmy je pro plnění firemní strategie stanoven odpovědný manažer. Koordinuje průběh plnění jednotlivých strategických operací, systematicky hodnotí skutečně dosahované výsledky jednotlivých operací a podle potřeby aktualizuje procesy.

16 Stálá aktualizace zavedené strategie

16.1 Malé úpravy

Vzhledem k dynamickému tržnímu prostředí jsou podniky nuceny se neustále přizpůsobovat. Malé úpravy zahrnují průběžné úpravy zvolené strategie, které plynule reagují na aktuální vývoj mikrookolí podniku a na plynulé přizpůsobování vývoji tržní poptávky.

16.2 Velké úpravy

Dílčí změny představuje například změna chování zákazníků a změna poptávky po našich službách. V tu chvíli bude nutné změnit například složení nabídky ojetých vozidel na skladě autobazaru, pořízení jiných vozidel k pronájmu autopůjčovny, jiný způsob provádění servisních úkonů, případně kombinace uvedených změn.

16.3 Přechod na jinou variantu

Ve chvíli prokazatelného neúspěchu vybrané strategie provedeme analýzu stávající situace na trhu a následně zvolíme některou z jiných podnikových variant strategie podniku. Tento proces může zásadně změnit firemní nabídku, kdy může dojít k úplné změně nabízeného portfolia nebo úplné ukončení nerentabilní části podnikové aktivity.

16.4 Zcela nová strategie

Zcela novou strategii podniku zvolíme v případě, kdy dojde k zásadním dramatickým změnám poptávky po našich službách, dramatické změně ekonomické situace v návaznosti na vývoj světové ekonomiky, při zásadní změně zákaznických priorit, ztrátě strategických partnerů nebo při legislativních změnách upravujících stávající průběh podnikání.

II. Praktická část

V praktické části se zabývám strategií rodinného podniku, ve snaze zdokonalit současné zaměření firmy a najít nejlepší cestu rozvoje jeho aktivit tak, aby byl podnik připraven na budoucnost a stal se celosvětově konkurenceschopný (systematické vytváření optimální kombinace kvality, rychlosti, servisu, spolehlivosti a ceny). Podnik se primárně věnuje prodeji ojetých vozidel ve stáří kolem tří let. Vozy jsou v drtivé většině nakupovány v českých a německých aukcích od firem zabývajících se operativním leasingem. U těchto aut je 100% záruka technického stavu, najetých kilometrů a jejich celkové historie. Výkup vozidel do nabídky firmy probíhá většinou jen při výkupu v protiúctu od zákazníků, a to za předpokladu, že jejich historie je spolehlivě doložitelná a při prodeji splňují stejné technické podmínky jako ostatní vozy z nabídky.

Důvodem pro zahájení podnikání byla touha realizovat podnikatelský plán, který jsem zpracoval jako bakalářskou práci. Postupně jsem pro jeho realizaci získal podporu, finanční a osobní účast některých členů rodiny. V průběhu podnikání jsme se rozhodli ke stávajícímu prodeji ojetých vozidel připojit i druhé zaměření firmy – pronájem osobních a dodávkových vozidel. V postupném rozšiřování a zdokonalování podnikových aktivit chceme pokračovat i nadále. Diverzifikace zaměření firmy do více oborů je pro případ optimisticko-realistické varianty směřováno ke zvýšení efektivity díky vzájemné propojenosti. Plánování rozdělení firemních aktivit do podobných oborů v jednom odvětví má za cíl, kromě zlepšení vlastní pozice na stávajícím trhu, zlepšit podnikové procesy díky synergickému efektu. V případě, že dojde v některém z uvedených odvětví k vládním restrikcím či nepříznivému vývoji ekonomiky, lze dotčené zaměření firmy omezit či zrušit. Zároveň se ze strategického důvodu rozdělením do více oborů předpokládá zajištění strategické stability podniku, kdy při útlumu jednoho oboru dojde k posílení druhého. V průběhu roku navíc dochází u některých firemních odvětví k výkyvům příjmů vzhledem k měnící se sezónní poptávce po službách. Z toho důvodu plánujeme do budoucna přidat ještě další odvětví, jejichž příprava je uvedena dále v tomto dokumentu. „Úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Budoucnost si nestačí jen představovat. Je nutné ji aktivně vytvářet.“³⁷ Součástí této podnikové strategie je i vymezení částky a čerpání potřebných zdrojů a cesta k jejich získání.

Dříve, než jasně definujeme základní pilíře strategie, které tvoří mise, vize, strategické cíle a strategické operace, provedeme řadu strategických analýz.

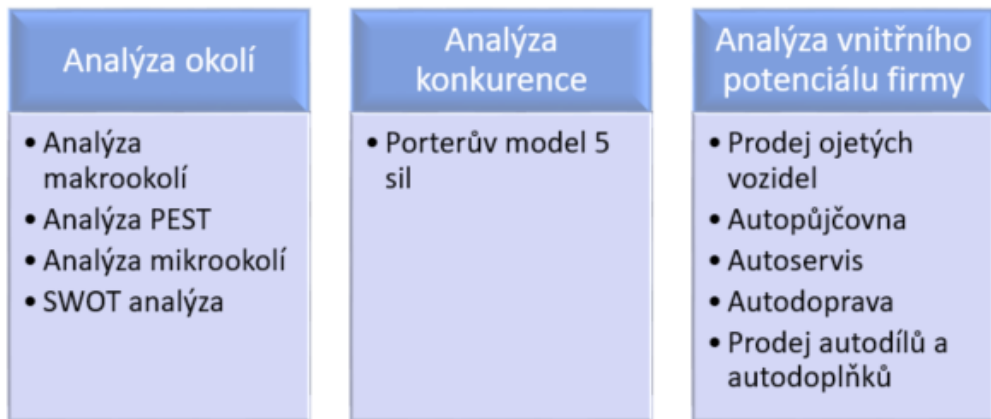
³⁷ SOUČEK, Z. Firma 21. století. 2. vydání. Professional Publishing, 2010. [ISBN 978-80-7431-007-2](#)

17 Strategická analýza

Jak je uvedeno v teoretické části v bodě 2, pro sestavení úspěšného strategického plánu je nutné analyzovat řadu okolních vlivů. Díky analyzovaným výsledkům z minulosti a srovnáním současného stavu se můžeme pokusit odhadnout budoucí vývoj a následně zpracovat nejvhodnější strategickou alternativu.

17.1 Zvolená metoda strategické analýzy

Celá řada autorů strategických analýz má rozdílné přístupy s různou úrovní detailů. Jako metodu pro Strategickou analýzu jsem zvolil okruhy, které jsou podrobně popsány v následujících kapitolách:



Obrázek 6 Metoda strategické analýzy

18 Analýza okolí

Nabídku ojetých vozidel se snažíme neustále přizpůsobovat aktuální poptávce, která se každým rokem částečně mění. Jednak na ni mají vliv legislativní změny, ale také kupní síla zákazníků. Nabízí se také řada zajímavých podnikatelských příležitostí, ať už vlastními úsporami z rozsahu nebo jako zaplnění mezery na trhu. Je to právě potřeba zrychlení podnikových procesů a zvýšení efektivity, která nás motivuje k rozšíření podniku o další odvětví. Řadu podpůrných činností firma řeší outsourcingem. Jedná-li se o aktivity malého rozsahu, jde o nejvýhodnější řešení potřeb. Vzhledem k tomu, že například servisní úkony jsou spojené s přípravou vozidel do prodeje nebo opravami a údržbou vozidel autopůjčovny, je položka za tyto služby každý měsíc pro podnik významná.

18.1 Analýza makrookolí – celosvětový vliv na podnik

Předpokládaný vývoj v automobilovém průmyslu

Svět se mění stále rychlejším tempem a v automobilovém průmyslu mnohem rychleji. Různými nařízeními a omezeními v oblasti produkce skleníkových emisí jsou výrobci vozidel nuceni neustále měnit zavedený druh výroby. Stávající pohony vozidel zaměřené na spalování fosilních paliv jsou neekologické a dramaticky přispívají ke zvyšování skleníkových plynů. Na producenty vozidel je vyvíjen stále větší tlak od zákonodárců k zavedení různých alternativ pohonných jednotek. Vývoj benzinových motorů však ještě stále probíhá. Vzhledem k emisním limitům na hranici konstrukčních možností jsou automobilky nuceny stále zdokonalovat hnací agregáty.

Elektromobily

Elektromobilita je stále na vzestupu, přináší však s sebou řadu omezení. Jednak kapacita baterií je stále nedostatečná a jejich výroba drahá vzhledem k omezené životnosti. Většinovým vlastníkem surovin potřebných pro výrobu baterií je Čína. Dalším podstatným omezením je časová náročnost jejich dobíjení uživatelem a zásadní je také omezená možnost získávání elektřiny k jejich nabíjení. Samotná výroba elektřiny je v současnosti stále mimo jiné z velké části závislá na spalování fosilních paliv, takže ve výsledku zavedením elektromobilů se životnímu prostředí zatím nijak neprospívá. Dle uváděných informací je dieselový motor

splňující normu Euro 6 dokonce ekologičtější než elektromobily.³⁸ S nástupem aut na elektrický pohon lze předpokládat, že se zvýší poptávka po autobateriích. Z podnikatelského hlediska se v tomto odvětví rýsuje příležitost pro jejich prodej a distribuci.

Hybridní pohon

Vozidla s hybridním pohonem používají více zdrojů energie pro svůj pohon. Jedná se o kombinaci spalovacího motoru a jiného alternativního pohonu, což nejčastěji bývá elektromotor s akumulátorem. Největší výhodou u tohoto typu pohonu bývá snížení spotřeby.

Vodík

V současnosti probíhá celosvětově výzkum a vývoj dalších alternativních paliv. Vodík je jednou z možností. Vodík je buďto chemicky sloučen s kyslíkem v palivovém článku, čímž vzniká elektřina pro pohon elektromobilu, nebo je spalován a jeho chemická energie převáděna na mechanickou, která je využita v rotačním nebo pístovém spalovacím motoru podobně jako spalování benzínu nebo nafty. Výhodou vodíku je jeho téměř neomezený zdroj a při vytvoření vhodné spalovací směsi i téměř nulové emise. K nevýhodám patří nebezpečí předčasného vznícení, nedostatečná výroba vodíku a technicky náročná přeprava zkapalněného vodíku -253 °C. K úspěšnému uvedení palivových článků na trh je zapotřebí snížení ceny pohonných článků a přizpůsobení jeho použití i pro široké využití v dopravě. Také bude nutné vybudovat technologická zařízení vodíkových plnicích stanic, které prozatím chybí.

Poptávka po dieselových agregátech v autech

Automobilový průmysl je tudíž významně ovlivňován především politickými rozhodnutími. Omezení vjezdu dieselových vozidel do center některých měst v Německu snížil poptávku po starších vozidlech tohoto typu. Po aféře Dieselgate s firmou Volkswagen se celkově snížila poptávka po dieselových vozidlech v panice, že auta budou mít do budoucna problémy na stanicích STK. Český trh je v tomto směru prozatím bez velkých změn, a to právě díky dovozu kvalitních ojetých vozidel z Německa.

18.2 Analýza PEST

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
Politika zdanění je dlouhodobě stabilní	Stabilní vývoj HDP
ČR je součástí EU, díky tomu zahraniční nákupy v Německu nepodléhají celním poplatkům	Nízká míra nezaměstnanosti zvyšuje příjmy obyvatelstva, díky tomu se zvyšuje jejich kupní síla

³⁸http://www.auto.cz/zlomeny-volant-2018-anticena-sveta-motoru-jasna-volba-126651?utm_source=face-book&utm_medium=dave&fbclid=IwAR1IUC3hraK6T9KAdch0HMebnMH88ln-JqChsVIB8lnBVjUBo7TMp3Q52yRs

	Koruna má v průběhu roku stabilní hladinu, proto můžeme realizovat zahraniční nákupy ojetých vozidel
	Stav infrastruktury se dlouhodobě zlepšuje, což má příznivý vliv na možnosti cestování a využívání osobních vozidel zákazníkem
Vědecko-technologické faktory	Sociálně-kulturní faktory
Automobilky stále více investují do výdajů na technologický vývoj	Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti je patrná ochota obyvatelstva pracovat
Moderní technologie se ve velké míře projevují ve vybavení novějších vozidel	Zlepšuje se postavení žen, zvyšuje se jejich emancipace, ženy si stále častěji chtějí pořídit vlastní vozidlo
	Věk pro odchod do důchodu se stále prodlužuje, zvyšuje se kupní síla i u starší generace

Obrázek 7 PEST analýza podniku

18.3 Analýza mikrookolí

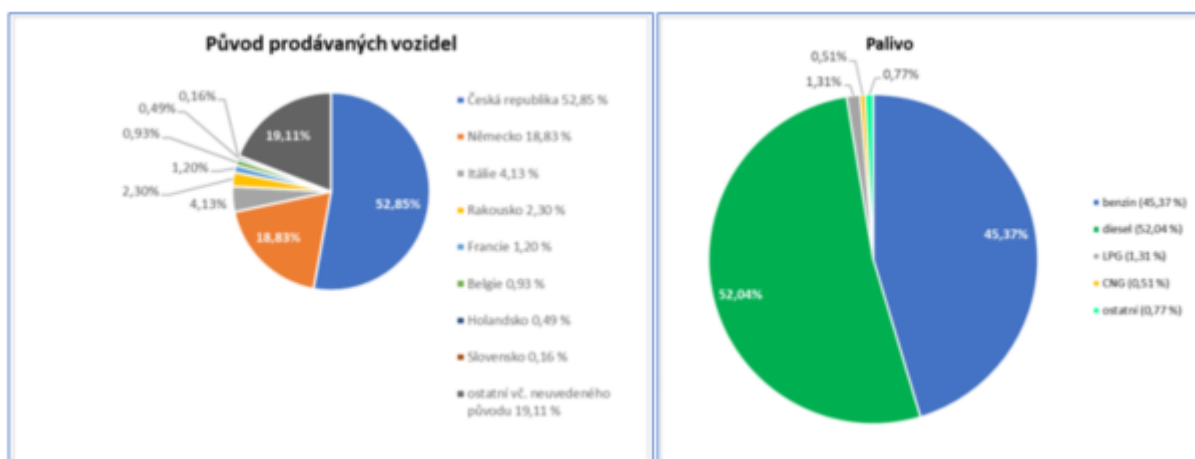
Aktuální umístění provozovny podniku i přes jeho úspěšné zavedení a stabilizaci na trhu není zcela ideální. Z pohledu prodeje ojetých vozidel, což bylo na začátku primární zaměření firmy, byla jeho lokalita dostačující, jelikož se nachází na jedné z frekventovaných výpadovek z města. Půjčovna by si však zasloužila lepší umístění především proto, že bez vozidla je naše dostupnost na městské periferii o něco náročnější. Změna lokality provozovny je předmětem dalších analýz v návaznosti s rozšířením firemních aktivit.

Vývoj trhu s ojetými vozidly

I přes narůstající tlak na výrobce automobilů a legislativní změny je na rozdíl od poptávky po nových vozidlech u dobře zajetých aut stále relativně vysoký zájem o vozy s dieselovým agregátem. Je to způsobeno jednak nízkými provozními náklady oproti benzinovým pohonům a také větší dostupností ojetých aut z Německa a Rakouska, kde se v mnohem větší míře osobních aut s naftovým pohonem zbavují. Jedním z důvodů rostoucí preference je i zdražení dieselových motorů z důvodu zvýšených přísnějších předpisů a stále drastičtější požadavky evropské byrokracie kladených na výrobce nových vozidel.

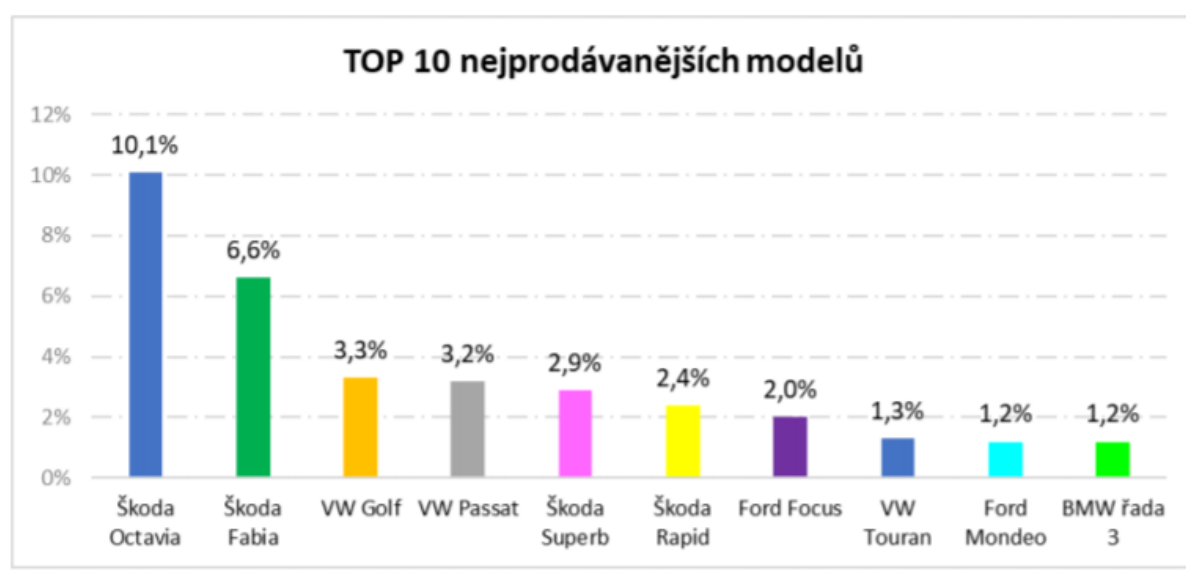
Poptávka zákazníků

V roce 2019 tvořily automobily českého původu 53%, dovezených ojetých vozidel z Německa bylo 19%. Průměrné stáří českých aut bylo 7,5 let, zatímco auta z dovozu jsou o více než tři roky starší.



Obrázek 7 Původ prodávaných automobilů na českém trhu a typ motorizace v první polovině roku 2019³⁹

Nejvíce vyhledávanými barvami u ojetých vozidel podobně jako v loňském roce byla šedá (20%), černá (17%), bílá (16%) a modrá (15%). Rostoucím trendem je poptávka po vyšších nárocích na výbavu, kdy některé položky se již berou jako samozřejmost. I řidiči ojetých vozidel uvítají technické vymoženosti a stále více je vyhledávají. Především u vozidel z dovozu bývají na rozdíl od těch českých již skoro standardem. Průměrná doba prodeje se uvádí 84 dní.



Obrázek 8 Přehled 10 nejprodávanějších modelů vozidel na českém trhu v první polovině roku 2019⁴⁰

Jak je vidět na obráku 8, nejprodávanější modely jsou již dlouhodobě ŠKODA Octavia následovaná Fabií. Oblíbenost dalších Škodovek Superb a Rapid ještě přeskočily vozy značky Volkswagen, konkrétně modely Golf a Passat.

³⁹ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

⁴⁰ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

18.4 SWOT analýza

Pro získání celkového přehledu stavu okolí podniku se nejčastěji používá SWOT analýza. Patří mezi základní analýzu prostředí. Vytvořená SWOT analýza ukazuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku.

S	Definice silné stránky	Popis parametru/Návrh řešení
S01	Dobré strategické umístění provozovny	Výborná dostupnost jak pro pěší (MHD v dosahu), tak pro mobilního zákazníka
S02	Kompletní zajištění opravy vozu	Zákazník má možnost využít našich služeb, provedeme opravu, zajistíme náhradní díly, náhradní vozidlo po dobu opravy k dispozici
S03	Vyzvednutí a dovoz vozidla zákazníka	Vyzvednutí havarovaného nebo nefunkčního vozu, provedení opravy a dovoz vozu zpět zákazníkovi na určenou adresu
S04	Bezpečné parkování vozidel v areálu servisu	Parkování všech vozidel ve střeženém areálu s kamerovým záznamem. Prostor můžeme nabídnout jako odstavné parkoviště
W	Definice slabé stránky	Popis parametru/Návrh řešení
W01	Nezkušenost s provozem autoservisu	Postupné získávání zkušeností v zajišťování oprav na stávajícím vozovém parku autopůjčovny, zajišťování náhradních dílů (viz kap 28.4/ÚKOL03-02)
W02	Nutnost zajištění kapitálu	Pro plnění strategických cílů nutnost navýšení kapitálu a investic do vybudování provozovny autoservisu (viz kap 28.4/ÚKOL01-02)
W03	Omezený rozsah provádění oprav	Počáteční snížení rozsahu provádění oprav (nutná užší specializace) Postupné zaškolení a profesionální rozvoj zaměstnanců (viz kap 25 a kap 28.6)
W04	Omezený rozpočet autobazaru	Zvýšením rozpočtu autobazaru jsme schopni rozšířit nabídku, při širší nabídce vozidel se zvyšují šance uspokojení konkrétních zákaznických představ (28.4/CÍL01 + ÚKOL02-03)
O	Definice příležitosti	Popis parametru/Návrh řešení
O01	Snížení času provedení oprav nebo servisu	Zkrácení času servisního úkonu, odbourání nutnosti transportu vozidla k provedení opravy, zaměření na rychlé a kvalitní provedení oprav (vytvoření konkurenční výhody), (viz kap 28.4/ÚKOL03-06)
O02	Rostoucí poptávka po údržbě a servisu vozidel	Nejdůležitější příležitostí pro autoservis je rostoucí poptávka po cenově dostupném a kvalitním servisu vozidel v návaznosti na zvyšující se počty aut v České republice (viz kap 28.4/CÍL03)
O03	Nabídka zákaznického servisu	Získání většího počtu zákazníků díky zvýhodněným cenám dalších služeb pro zákazníky našeho autobazaru, stálé zákazníky autoservisu. Slevy provedení následného servisu nebo oprav vozu (viz kap 26.1)
O04	Zajištění firemních oprav	(rámcová smlouva, zajištění oprav pro pojišťovny), (viz kap 28.4/ÚKOL02-03)
O05	Pneuservis	Sezonní přezouvání pneumatik, významné navýšení obrátu
O06	Nabídka doplňkových servisních služeb	(dekarbonizace motorů, čištění vozidel, repas DPF filtrů a katalyzátorů, oživení laku, leštění světlometů, prodej náhradních dílů), (viz kap 24)
O07	Náhradní vozidlo po dobu opravy	Nabídka náhradního vozidla po dobu opravy pro zákazníky nebo pojišťovny (viz kap 26.3/ÚKOL02-03)
T	Definice hrozby	Popis parametru/Návrh řešení
T01	Vstup silné konkurence v bezprostřední blízkosti	Navýšení výdajů na propagaci. Investice do poutačů zajistí větší povědomí mezi zákazníky. Inovativní způsob propagace (viz kap 26.3)
T02	Nedostatek proškoleného personálu	Zajištění odborného personálu autoservisu, pravidelné vzdělávání v oboru, motivace k sebevzdělávání zaměstnanců (viz kap. 28)
T03	Náhlá ekonomická recese	Bilaterální smlouvy vzájemně pomáhají udržet firmy v chodu, preventivní vytvoření rezervního fondu pro dočasné překonání krize, přechod na jinou variantu strategického plánu (viz kap 28.5)

T04	Ztráta strategického partnera pro nákup vozidel	Prevencí před zastavením nákupů je zajištění většího počtu dodavatelů jak tuzemských, tak ze zahraničí (viz kap 28.4/ÚKOL01-02)
T05	Zdražení Eura	Krátkodobý propad koruny jsme schopni vykrýt díky možnosti nákupu ojetých vozidel u českých dodavatelů a vytvoření konkurenční výhody (viz kap 28.4/ÚKOL01-01)

Tabulka 1 SWOT analýza podniku

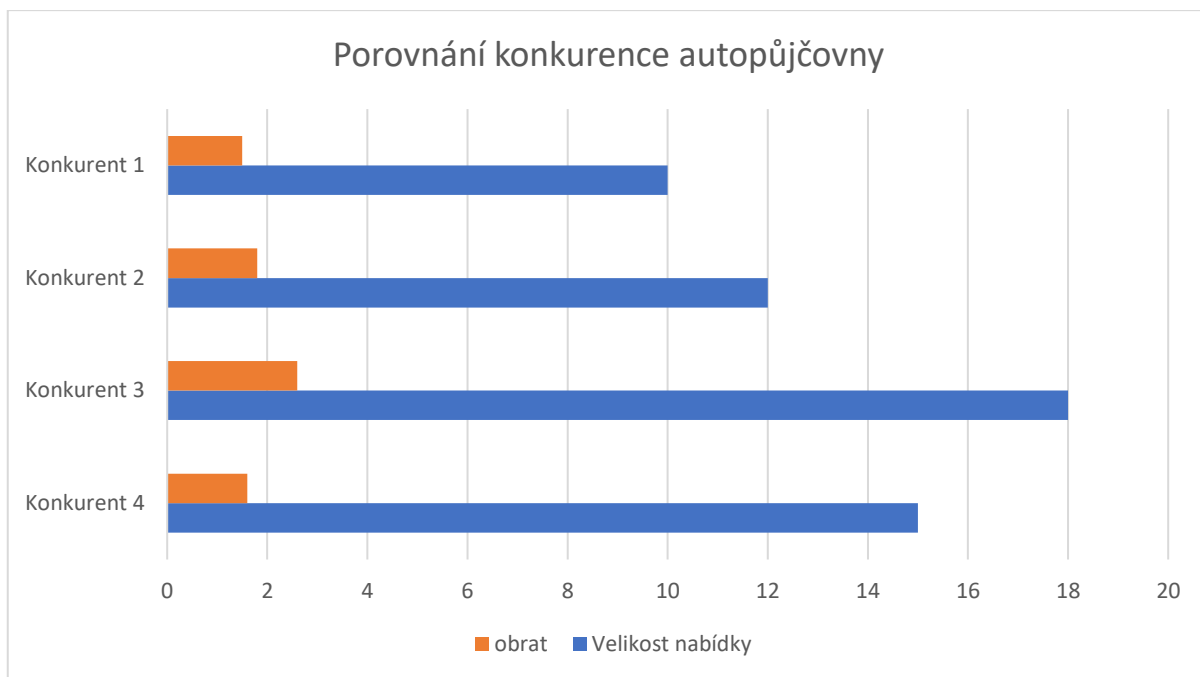
U každé definované veličiny je v tabulce SWOT analýzy rozepsaný přístup pro její případné řešení s odkazem na konkrétní kroky.

19 Analýza konkurence

Konkurence na trhu s ojetými vozidly je stále relativně vysoká, přestože v minulých letech došlo k ukončení podnikání řady malých autobazarů. Nejčastějším důvodem u nich byla omezená schopnost prokázání historie nabízených vozidel nebo se nedokázali přizpůsobit sezónním výkyvům v prodeji vozidel. Silní hráči se však udrželi a velmi rychle nahradili vzniklou mezeru po zrušených provozovnách prodejců ojetých vozidel. Vstup nových prodejců je limitován výší potřebného finančního kapitálu.

Mírným vzrůstajícím trendem zvláště ve větších městech je sdílení vozidel. Převážně mladá populace s nižšími příjmy vidí ve využívání této služby řadu výhod, jednak nemusí řešit provozní problémy spojené s vlastnictvím vozů (údržba, servis), také nemusí vázat značný kapitál v technickém prostředku, který postupem času ztrácí na své hodnotě. Z podnikatelského hlediska je provozování sdílení vozidel značně komplikované. Těžko se například dohledávají k finanční odpovědnosti viníci, kteří vozidlo během používání poškodí, jelikož si vozidlo zákazníci předávají mezi sebou. Částečně se mezi substituty v silniční dopravě může považovat narůstající obliba elektrokol. Ta je však limitována sezónností jejich využití.

Analýza konkurence autopůjčovny byla provedena na základě dostupných historických dat na Google Adwords, kde jsem provedl fyzické porovnání několika největších konkurentů, kteří působí v Olomouci. Porovnáním jejich webů jsem byl schopen získat řadu relevantních informací. Nabídkou a množstvím vozidel naší autopůjčovny patříme mezi větší podniky na lokálním trhu. Většina konkurentů má slabou úroveň firemních webů, často nepřehledné a v mnoha případech chybí relevantní informace, jejichž absence rychle odradí potenciální zákazníky. Srovnáním cen vozidel stejné kategorie se ukazuje, že se naše cenová politika průnikové strategie doposud vyplatila. V mnoha případech jsou konkurenti lehce dražší nebo třeba neuvádějí ceny s DPH. Důležitým výsledky analýzy je i přehled způsobu marketingové prezentace konkurence.



Graf 1 Porovnání relevantní konkurence autopůjčovny v Olomouci

V uvedeném grafu je vidět výše obrátů v porovnání s konkurenčními podniky podobných parametrů.

19.1 Porterův model 5 sil

Analýza konkurence pěti sil podle P. Portera porovnává několik autoservisů v okolí s cílem definovat cílové odvětví.

Rivalita mezi konkurencí

Autorizovaní prodejci nových vozidel nejčastěji nabízí nejvyšší standard servisu, nicméně jsou striktně zaměřeni pouze na provádění servisních úkonů a oprav jejich značky a tvoří cenový strop. Prodejní politika prodejců nových vozidel nutí majitele aut stáří vozu do tří let provádět opravy a garanční prohlídky právě u nich. Nabízí pochopitelně i pozáruční servis, avšak celá řada klientů následně volí raději levnější alternativu u kvalitních neautorizovaných autoservisů. Někteří větší prodejci ojetých vozidel nabízí vlastní servis automobilů, ti jsou již zaměřeni na opravy všech prodávaných vozidel na trhu a velmi často provádí servisy nejen na svých vozidlech z nabídky autobazaru, ale především realizují opravy, servisy a přezouvání sezonních pneu u široké veřejnosti. Malé autoservisy mají také schopnosti k provádění oprav a servisů všech vozidel. Zákazníci se rozhodují podle své finanční situace v porovnání se stářím vozidla, vzdálenosti autoservisů, rozsahu jejich nabízených služeb a výši cen za provedené úkony. Také záleží na závažnosti a složitosti provedené opravy a podle toho vybírají svého

dodavatele oprav na vozidlech. Preference a dobré jméno autoservisu má často významný vliv na důvěru zákazníků.

Hrozba vstupu nových účastníků do odvětví

Vstup nového účastníka do odvětví zabývajícího se opravami vozidel je relativně finančně náročná. Standardní vybavení autoservisu představuje speciální nářadí, diagnostické a další speciální přístroje. K provádění oprav je nutné mít odborné vzdělání a znalosti, případně zkušené zaměstnance, kteří tyto odborné požadavky splňují. Specializovaných provozoven zaměřených na provádění oprav je relativně velké množství, ovšem každý rok se na českých silnicích také zvyšuje počet vozidel. S přibývajícím stářím těchto dopravních prostředků se zvyšuje nutnost provádění oprav a servisů. Nemalý příjem pro autoservisy také vyplývá ze zákonem stanovené povinnosti přezouvání pneumatik na sezónní provoz.

Hrozba náhradních produktů

Výrobci vozidel neustále zdokonalují své produkty a každým rokem se v nových autech objevuje celá řada nových technologií, technicky náročných doplňků a inovací, ve snaze být o krok napřed před konkurenčními výrobci aut. Dříve byli zruční kutilové schopni provádět běžný servis nebo drobné opravy sami doma v garáži. Dnešní moderní vozy jsou technologicky na tak vysoké úrovni, že pro jejich opravy je jejich majitel nucen navštívit autoservis, který disponuje technikou s odbornými znalostmi k provádění oprav. Jednak je v mnoha případech nutná dodatečná servisní technika pro detekci závad, ale také potřebné speciální nářadí a složitý přístup k opravované části činí domácí opravy téměř nemožné.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá ve chvíli, kdy je v okolí více provozoven zaměřených na potřebný servisní úkon vozidla. Také cenová strategie je u řady autoservisů nastavená různými způsoby. Velmi často se můžeme setkat se servisy s nízkou úrovní organizace práce. Jako jednu z konkurenčních výhod plánujeme nastavit rychlé procesy objednávkového systému a samotného provedení oprav. Podle hesla *čas jsou peníze*. Rychlostí se snažíme získat zákazníky, každý z nich chce mít ve chvíli potřeby své vozidlo zase co nejdříve k dispozici. I pro podnik je výhodné vyřešit zakázku rychle a kvalitně, neboť tímto přístupem zvýšíme efektivitu a obrátkovost.

Vyjednávací síla dodavatelů

Zaběhlé podniky s dobrou historií v oboru profitují ze svých vztahů se zákazníky. Z pohledu dodavatele lze zákazníky získat rychlostí, kvalitou a příznivou cenou. Zvýšená síla dodavatelů nastává ve chvíli, kdy je zvýšená sezónní poptávka po specifických službách autoservisů.

Díky získaným datům se rozkryly slabé a silné stránky ostatních hráčů na trhu. Ze získaných informací se nyní můžeme inspirovat k vylepšení vlastních služeb. Zároveň víme, že v mnoha krocích jsme oproti konkurenci u pronájmu vozidel mírně napřed. A tento náskok se budeme i nadále snažit udržet. Detailní výsledky provedené analýzy konkurence jsou uvedeny v příloze.

20 Analýza vnitřního potenciálu firmy

Vzhledem k rychlým změnám je nutné zvážit kombinace stávajícího a nového portfolia a dosavadních a nových trhů.⁴¹ Cílem je identifikovat vlastní schopnosti a porovnat aktuální technologické trendy, které by mohly být pro podnik podnikatelskými příležitostmi. Následující analýza vnitřního potenciálu firmy je zaměřená na stávající podnikové aktivity a hodnocení příležitostí pro jejich rozšíření. Každý firemní směr je hodnocen s přihlédnutím na aktuální nebo potřebné lidské, finanční, hmotné a nehmotné zdroje.

20.1 Prodej ojetých vozidel

Po čtyřech letech působení na trhu s ojetými vozy došlo na základě přesycení trhu v loňském roce k plíživé stagnaci prodeje ojetých vozidel. Díky naší dosavadní strategii, která od začátku sází na nabízení kvalitních ojetých vozidel s jasnou a prokazatelnou historií, se nám i přesto daří udržet na místním trhu s ojetými vozy. Vzhledem k potenciální možnosti využití kapacity skladovací plochy v současném areálu bychom při dostatečném navýšení rozpočtu mohli zvýšit počet nabízených vozidel až o 30 aut. A tím zvětšit šanci zvednout obraty při mírném navýšení stávajících nákladů. Součástí areálu je vnitřní asfaltová plocha s dostatečnou velikostí pro zaparkování aut, která jsou jak v přípravě na prodej, tak v aktuální nabídce. Zvýšením objemu nabízených aut se předpokládá i zvýšení příjmů z jejich prodeje. Kromě fixních nákladů na parkovací plochu je potřeba počítat i s navýšením úroků z půjčených peněz. Počet prodaných vozidel významně ovlivňuje specifická poptávka po konkrétních modelech. Zákazníci v České republice jsou v převážné většině zaměřeni na vozy Škoda, což je dlouhodobý trend, který se jen těžko mění. Na základě analýzy z minulých let jsou vozy této tovární značky zakoupené na sklad podniku prodány mnohem rychleji než značky konkurenčních výrobců.

⁴¹ SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5. Str. 211.

Jednou z dostatečně nevyužitých možností je zajišťování vozidel na objednávku. V současné době máme auta nakoupená na sklad, čekání na konkrétního kupce bývá v některých případech zdlouhavé. Nákup vozu pro konkrétního zákazníka dle jeho specifických požadavků představuje odbourání pozdějších nákladů spojených se skladováním vozu.

U prodeje ojetých vozidel podnik dosáhl při aktuálním nastavení optimální velikost s ohledem na finanční možnosti, skladovací kapacity a příležitosti trhu. Vzhledem k aktuální ekonomické situaci v souvislosti s pandemií Covid-19 přechází celý trh do období s nepříznivým vývojem svého výkonnostního potenciálu a dochází k radikálnímu snížení objemu tržeb. Bude následovat sanace, která spočívá v souboru opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.

20.2 Autopůjčovna

V průběhu roku 2017 se naskytlá příležitost ve formě pronájmu osobních a dodávkových vozidel. Tato příležitost byla rozvinuta a došlo k vytvoření dalšího směru podnikání. Díky tomu došlo k diverzifikaci firemních aktivit, což se vzhledem ke klesajícím prodejům ojetých vozidel ukázalo jako správný krok, který významně pomohl vyrovnávat příjmy podniku. Složení nabídky vozů v autopůjčovně jsme zvolili podle toho, jaká auta k pronájmu zákazníci nejčastěji poptávají.

V případě autopůjčovny se jako příležitost nabízí růst tržního podílu, získání strategických zákazníků díky spolupráci s pojišťovnami při likvidaci pojistných událostí formou zapůjčení náhradních vozidel, další rozšíření vozového parku, také získávání nových zákazníků z podnikatelské sféry jako jsou cestovní kanceláře, stavební firmy, svatební salony. Podstatná část zájmu o pronájem vozidla byla u běžné populace, kde i nadále chceme cílit s naší nabídkou také na studenty, sportovní kluby atd., za pomoci přímého oslovení nebo rozesílání nabídek na spolupráci, také součinnost s odtahovými službami, případně vytvoření vlastní, dále i možnost půjčování střešních nosičů, nosičů na kolo a dalšího cestovního vybavení jako autolednice, autosedačky apod.

Z marketingového pohledu lze zvýšit povědomí o firmě efektivnější inzercí stávající propagace na Google Ads (60% uživatelů na českém trhu) a využitím nového komunikačního kanálu po registraci na S-klik (40%). Také pomocí spolupráce s vlastníky exkluzivních vozidel lze pokrýt vzrůstající poptávku po nevšedních zážitcích (jízda v supersportu, pronájem limuzíny, pronájem veterána i s řidičem apod.) P. Kotler: „Prodávejte zážitky“

Zajímavou možností rozšíření nabídky autopůjčovny nabízí pokrytí zájmu o pronájem karavanů a obytných vozů. Jde však o sezónní záležitost. Vstupní překážkou pro vytvoření nabídky je relativně vysoká pořizovací cena těchto speciálně vyrobených vozů a dlouhodobá návratnost.

20.3 Autoservis

Jako velkou příležitost pro zefektivnění chodu celého podniku vidím ve zřízení vlastního autoservisu. V uplynulých letech se značné provozní náklady týkaly oprav techniky, ať už spojené s přípravou vozidel pro prodej v autobazaru, nebo opravy a servisní úkony na pronajímaných vozidlech autopůjčovny. Při řešení servisních úkonů ve vlastním autoservisu se znatelně zkrátí časy spojené s přepravou vozidel k opravám a také čekací doba samotného provedení prioritních oprav. Současně se centralizují úkony, které jsou doposud outsourcingované u různých dodavatelů, dochází k dalším časovým prodlevám. V neposlední řadě se v autoservisu mohou řešit i opravy automobilů poptávané od potenciálních vlastníků soukromých vozidel z širokého okolí, což citelně zvýší příjem firmy.

Autoservis sám o sobě je vysoce prosperující druh podnikání. Každý vlastník motorového vozidla je nucen se v rámci pravidelného servisu nebo potřeby oprav obrátit na odbornou službu. Jedná se o opravy mechanických a elektrických částí automobilů a jejich další údržbu. K provádění automobilových oprav je však zapotřebí mít zkušené certifikované zaměstnance a vydané příslušné živnostenské oprávnění. Plánovaná autoopravna se bude zabývat běžnými servisními úkony na osobních vozidlech a opravami jednoduchého charakteru, jako je výměna brzd, výfukového potrubí, tlumičů, přezouvání pneu na sezónní provoz a podobně. Náročnější opravy karoserií a motorových částí budeme i nadále řešit se smluvními partnery.

Autosalony mají nezanedbatelné příjmy ze svých autorizovaných servisů především díky tomu, že řada majitelů nově koupených aut jezdí se svými vozy k pravidelným prohlídkám. Výrobci nových aut takto nutí vlastníky nově pořízených vozidel z důvodu udržení záruky vozu do stáří tří let. Majitelé aut si však uvědomují, že značkový servis je sice na té nejvyšší úrovni v poskytování oprav, avšak má také značně vysoké ceny za úkony. Často tedy po skončení tříleté záruční doby od výrobce hledají vhodnou levnější alternativu v servisování svého auta.

Autoservis bude mít k dispozici vozidlo se speciální nástavbou pro převoz vozidel. Využití tohoto vozu plánujeme pro vlastní převozy aut od zákazníků do servisu, dovoz vlastních vozidel od prodejce, převoz na servis, do autolakovny atd. Vzhledem k rozvinuté spolupráci s pojišťovnami, pro které naše autopůjčovna zajišťuje náhradní vozidla, chystáme rozšířit

nabídku služeb také o odvoz havarovaných nebo nepojízdných vozidel. V souvislosti s tím také očekáváme zájem pojišťoven o zajištění oprav vozů pojistníků. Pro pojišťovny je z časového hlediska výhodné zadat všechny úkony spojené se znovu zprovozněním pojištěných aut centrálně u jednoho podniku.

Jak ukazuje vývoj trhu s automobily, prodej nových nebo ojetých vozů značně ovlivňuje legislativa. Údržba a opravy vozidel však tímto trendem být dramaticky ovlivněná nemůže. Postupné opotřebení veškerých součástí je přímo úměrné jejich provozu a v případě pravidelného užívání těchto dopravních prostředků jsou opravy na vozech nezbytné. Nařízeným používáním zimních pneumatik se stát naopak zasadil o velkou poptávku po přezouvání na sezónní obutí.

Vzrůstajícím trendem je v poslední době profesionální čištění exteriéru a interiéru vozidel. Pro hloubkové čištění sedaček je totiž zapotřebí použití výkonných mokro-suchých vysavačů, které uživatelé vozidel často nemají k dispozici. V poslední době také vzrůstá poptávka po důkladném čištění a desinfekci vnitřních částí vozidel. Při ošetřování vozidel se díky technologickému rozvoji nabízí využití nanotechnologie pro kvalitní ochranu karoserií vozidel.

V neposlední řadě je dostupná technologie pro oživení palivového systému hnacích agregátů, regeneraci DPF filtrů a katalyzátorů bez nutnosti mechanických zásahů. Tento neinvazivní způsob regenerace významně prodlužuje životnost zmíněných dílů a je ve výsledku pro zákazníka levnější.

20.4 Autodoprava

V rámci rozšíření podnikatelských aktivit je jednou z možností vytvoření dodávkové autodopravy. Jedná se o samostatnou podnikatelskou jednotku se zcela novým zaměřením. Služba je zaměřená na provoz na českém trhu a tomu je provozně přizpůsobena. Zakázky bude získávat na centrálním nabídkovém portálu s tisíci nabídkami denně. Práce dispečera je nabídky vybírat a vhodně rozdělovat mezi jednotlivé dodávkové vozy tak, aby se efektivně využilo jejich kapacitní vytížení ve všech směrech jízdy vozidel. Počet vozidel je stanoven na nejméně 3 kusy. Pořízení vozidel budeme realizovat formou nákupu na úvěr. Vozy se budou splácet po dobu pěti let. Proplácení faktur je u autodopravy specifické tím, že se na jejich vyplacení čeká standardně až 60 dní po vystavení faktury. Z toho důvodu je tedy nutné počítat s dostatečnou finanční rezervou pro první měsíce provozu.

20.5 Prodej autodílů a autodoplňků

Další z možností rozšíření firemních aktivit je prodej autodílů. Díky neomezeným možnostem internetového prodeje lze vytvořit e-shop s přijatelnými cenami pro zákazníka a po vhodné reklamní kampani spustit prodej. Není ani potřeba mít velké zásoby všech dílů, postačí jen nejběžnější autodíly a autodoplňky včetně motorových olejů. Za pomoci virtuální logistiky lze nabízet produkty zákazníkům, které jsou v centrálním velkoskladu, odkud po objednání přes náš web dochází k jejich balení a distribuci. Velkou výhodou je, že tyto prodané výrobky jsou dodávány ze skladu distributora a nemusíme je mít na vlastním skladu. Dodací doby jejich vydání z velkoskladů jsou díky pravidelným rozvozům velmi krátké. Je však potřeba vzít v úvahu, že prvotní vytvoření a administrace E-shopu s tak širokou nabídkou, kterou autodíly představují, jsou značně časově náročné.

20.6 Marketing

Všechny zmíněné odvětví podniku spojuje jedna zásadní veličina. Vzhledem k tomu, že je podnik zaměřen na poskytování služeb, je kvalita personálu na všech úrovních pro jeho chod velmi důležitá. Jejich kvalifikace, úroveň odborných znalostí, loajalita a kreativita, pracovní morálka a osobní hodnoty tvoří nehmotný majetek podniku. Postup pro jejich získání, motivaci a osobní rozvoj je dále popsán v bodě 24.

20.7 Finanční analýza stávajícího podniku

- Aktiva a pasiva

Označení	AKTIVA	Údaje z rozvahy za sledovaná období			
		2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	5161	4683	7429	5865
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3860	3272	2349	2036
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	36	36	36	36
B.I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B.I. 2.	Ocenitelná práva	36	36	36	36
B.I. 3.	Goodwill	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3824	3236	2313	2000
B.II. 1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3824	3236	2313	2800
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	1301	1411	5080	3829
C.I.	Zásoby	0	359	3761	2189
C.I. 1.	Materiál	0	0	0	0

C.I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
C.I. 3.	Výrobky a zboží	2422	3218	3761	2189
C.II.	Pohledávky	315	307	290	140
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	40
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	315	307	290	100
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	986	745	1029	1500
D.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0

Tabulka 2 Aktiva⁴²

Označení	PASIVA	Údaje z rozvahy za sledovaná období			
		2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	5161	4683	7429	5865
A.	Vlastní kapitál	893	969	1385	2385
A.I.	Základní kapitál	450	450	450	450
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	426	443	519	935
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	17	76	416	1000
B.+C.	Cizí zdroje	4268	3714	6044	3480
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	Závazky	4268	3714	6044	3480
C.I.	Dlouhodobé závazky	4042	3598	5781	2000
C.I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
C.I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
C.I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
C.I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
C.I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.I. 8.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
C.I. 9.	Ostatní dlouhodobé závazky	4042	3598	5781	2000
C.II.	Krátkodobé závazky	226	116	263	1480
C.II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
C.II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
C.II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
C.II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	48	52	30	250
C.II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
C.II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II. 8.	Závazky ostatní	178	64	233	1230
C.II. 8.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0
C.II. 8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	150	25	39	646
C.II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	0	0	0	50

⁴² Zdroj: Vlastní zpracování

C.II. 8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	0	0	0	0
C.II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	28	39	194	434
C.II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	100
C.II. 8.7.	Ostatní krátkodobé závazky	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Tabulka 3 Pasiva⁴³

- Výkaz zisku a ztrát

Označení	Výkaz zisku a ztrát	Údaje z výkazu zisku a ztrát			
		2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	905	1218	1573	1800
II.	Tržby z prodeje zboží	1865	3195	3595	10000
A.	Výkonová spotřeba	2030	2683	3005	9250
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1243	1917	2026	7150
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	45	112	164	600
A. 3.	Služby	742	654	815	1500
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	389	624	682	918
D. 1.	Mzdové náklady	288	512	558	700
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. poj. a ost. náklady	101	112	124	218
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	315	588	923	313
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého majetku	315	588	923	313
III.	Ostatní provozní výnosy	0	0	31	0
F.	Ostatní provozní náklady	12	7	48	70
*	Provozní výsledek hospodaření	24	511	541	1249
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ost. dlouhodobým fin. majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	5	19	45	50
VII.	Ostatní finanční výnosy	2	7	10	15
K.	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-3	-12	-35	-35
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	21	499	506	1214
L.	Daň z příjmů	4	17	90	214
***	Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	17	482	416	1000
*	Čistý obrat za účetní období	2772	4420	5209	11815

⁴³ Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Výkaz zisku a ztrát⁴⁴

- Poměrová analýza

Ukazatel	2018	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	1,903695	49,742	30,0361	41,92872
Rentabilita vloženého kapitálu ROA	0,44565	10,80504	6,945753	20,86957
Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE	xxx	14,06337	8,925791	61,2
Rentabilita tržeb ROS	0,830325	11,46612	9,98452	10,37288
Rentabilita mezd	4,37018	77,24359	60,99707	108,9325
Běžná likvidita	5,756637	12,16379	19,31559	2,587162
Pohotová likvidita	5,756637	9,068966	5,015209	1,108108
Okamžitá likvidita	4,362832	6,422414	3,912548	1,013514
Ukazatel krytí aktiv dlouhodobými zdroji	127,8497	139,5782	305,066	215,3733
Ukazatel krytí aktiv vlastními zdroji	23,13472	29,61491	58,96126	117,1415
Ukazatel finanční páky	577,9395	483,2817	536,3899	245,9119
Koeficient samofinancování	17,30285	20,69186	18,64316	40,66496
Doba splácení dluhů	12,63314	3,40128	4,207088	2,270657

Tabulka 5 Poměrová analýza⁴⁵

Z poměrové analýzy v tabulce č. 5 lze vyčíst, že ROE je vyšší než ROA, což představuje optimální hodnotu. Ukazatel běžné likvidity vypovídá o tom, že firma je schopna bez problémů dostát svým závazkům, na druhou stranu bude vhodné peníze více investovat a nenechávat ladem. Optimální hodnota koeficientu samofinancování je v rozmezí 25% vlastní zdroje a 75% cizí zdroje.

- Hodnocení indexu Aspect Global Rating:

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
1. Provozní marže	0,122383	0,249037	0,283282	0,132373
2. Rentabilita vlastního kapitálu	0,019037	0,49742	0,300361	0,419287
3. Ukazatel krytí odpisů	0	0	1,586132	4,990415
4. Pohotová likvidita	5,338496	8,275	4,684411	1,07973
5. Ukazatel samofinancování	0,173028	0,206919	0,186432	0,40665
6. Ukazatel provozní rentability aktiv	0,065685	0,234679	0,197066	0,266326
7. Ukazatel rychlosti obratu aktiv	0,536718	0,942345	0,695652	2,011935
Celkem	6,255346	10,4054	7,933335	9,306716
	A	AAA	AA	AAA

Tabulka 6 Hodnocení indexu Aspect Global Rating⁴⁶

⁴⁴ Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁵ Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁶ Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 6 jsou uvedeny hodnoty indexu, které v roce 2019 byly nad úrovní 8,5, což lze považovat za optimálně hospodařící podnik.

21 Možnosti zdrojů financování

Pro fungování jakékoli společnosti je nutné zajistit potřebné finanční zdroje. Možnosti zdrojů financování je několik:

- Strategický investor
- Vstup nového investora s možností jeho aktivní účasti
- Dlouhodobý bankovní úvěr
- Leasing dopravního zařízení
- Získání dluhopisů s měsíčním nebo ročním vyplácením úroků. Dluhopisy představují větší volnost v rozhodování použití takto získaných financí. Dluhopisy.cz

22 Definice a určení směru dalšího rozvoje

Po vyhodnocení vnitřního potenciálu firmy a dosavadní strategie je patrná příležitost rozšíření některých aktuálních provozních aktivit a rozvinutí potenciálu v novém směru, který značně zefektivní celý chod podniku. Pro rozvoj podniku zvolíme inteligentní růstovou strategii. Ta spočívá v zefektivnění stávajících aktivit. Především se musíme zaměřit na absolutní orientaci na zákazníka, růst tržního podílu, udržení a získávání stálých zákazníků, neustále hledat způsoby inovací poskytovaných služeb s cílem vytvořit si konkurenční výhodu. Zaměříme se na efektivní portfolio a core business, správné produkty a značky, aktivní vytváření poptávky. Pro centralizaci některých procesů a zvýšení vzájemné kompatibility hodláme rozšířit podnik o autoservis. Z analýzy firemního potenciálu vyplývá, že oprava a servis vozidel je v současné době pro nás jediná rentabilní možnost.

Autobazar

U prodeje ojetých vozidel podnik dosáhl optimální velikost s ohledem na finanční možnosti, skladovací kapacity a příležitosti trhu. Vzhledem k aktuální ekonomické situaci v souvislosti s pandemií Covid-19 přechází celý trh do období s nepříznivým vývojem jeho výkonnostního potenciálu a dochází k radikálnímu snížení objemu tržeb. Bude následovat sanace, která spočívá v souboru opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.

V první fázi je zapotřebí optimalizovat nabídku ojetých vozidel. Bylo definováno nevhodné složení nabídky aut vzhledem ke specifické poptávce českého trhu. Na skladě máme velký výběr známých značek a modelů. Pro zvýšení prodejů je však nutné zredukovat stávající širokou nabídku a soustředit se na zvýšení zásoby nejžádanější modelů ojetých automobilů.

Nabídku ojetých vozidel plánujeme ustálit na deseti nejprodávanějších modelech aut na českém trhu. Tím se snažíme jít zákazníkovi co nejvíce naproti vzhledem k tomu, že vozy nakupujeme na sklad. Všeobecné povědomí u zákazníků hodláme ještě podpořit tím, že na firemním webu vytvoříme blog, kde budeme sdílet aktuální informace o vývoji trhu, o osvědčených motorizacích a výhodách některých prvků výbavy aut. Významným prvkem podpory zájmu zákazníků jsou dodatečné služby spojené s koupí a převodem vozidla na nového majitele nebo přistavení vozu k pronájmu až do místa bydliště. Podobné nadstandardní služby plánujeme i pro zákazníky budoucího autoservisu, vyzvednutí či přistavení opraveného nebo vyčištěného vozu až před dům, pokud o takovou službu bude zájem.

Autopůjčovna

Poptávka po pronájmech vozidel má stále mírně rostoucí tendenci. Vozidla byla v roce 2019 v průměru pronajata 11 dní v měsíci. Znamená to tedy, že je zde stále nevyužitá kapacita. Pro zvýšení efektivity pronájmů je vzhledem k vysoké konkurenci zásadní jejich propagace. Cílem je zdokonalit reklamní kampaně na stávajícím propagačním kanálu na Google Ads. Efektivním využitím dalšího nejvíce využívaného vyhledávače S-klik od společnosti Seznam.cz docílíme navýšení dostupnosti pro zákazníky na lokálním trhu, a tím předpokládáme vzrůstající poptávku po našich službách.

Logickým krokem pro zlepšení fyzické propagace autopůjčovny je řezaná grafika umístěná na nejvíce exponovaných plochách pronajímaných dodávkových vozidel. Zvýšenou poptávku po sezónním pronájmu vícemístných dodávek, využívaných na přepravu osob do nejoblíbenějších prázdninových letovisek, chystáme vykrýt nákupem další devítimístné dodávky.

V nedávné době se nám podařilo navázat spolupráci v oblasti poskytování náhradních vozidel u místní pobočky pojišťovny. Ta se na nás obrací v případě potřeby poskytnout náhradní vozidlo svým pojištěncům, v případě plnění pojistné události z havarijního pojištění. Plánujeme tedy nabídnout podobné služby i celé řadě dalších pojišťoven.

Autoservis

Zcela novým podnikovým cílem je vybudování autoservisu. Motivace pro vytvoření vlastního autoservisu je popsána v bodě 19. Cílem je tedy snížení cen spojených s přípravou vozidel do prodeje v autobazaru, snížení výdajů na pravidelnou údržbu, servis vozidel autopůjčovny a vytvoření nového zdroje příjmů podniku. Finanční zdroje na vybudování autoservisu vzhledem k jejich výši budeme realizovat z externích zdrojů. Investorovi kromě pravidelného zhodnocení jeho vkladu nabízíme v případě zájmu i možnost aktivní účasti na realizaci projektu.

Vzhledem k nemalé konkurenci v oboru oprav vozidel je nutné se zaměřit spíše na strategii nejnižších nákladů, především pro období v první fázi životnosti produktu, tedy pro zavedení na trh. Po této úvodní fázi srovnáme ceny s konkurencí a dále se budeme snažit konkurovat celkovou nabídkou služeb a kvalitním servisem. Kalkulace cen bude tvořena po srovnání s konkurencí formou target costing. Náklady na vybudování představuje nejen dostatečně velký prostor pro minimálně dva autozvedáky a zázemí, ale také ostatní technické vybavení autoservisu k provádění běžných oprav, servisních úkonů a přípravu vozidel na sezónní provoz. Neopominutelnými výdaji jsou náklady na propagaci potřebné pro vytvoření firemního webu

navýšené o náklady na proniknutí na trh. Pneuservis, který bude součástí autoservisu, zajistí významný příjem zvláště v jarních a podzimních měsících.

Personální obsazení představuje zajištění hlavního mechanika v roli vedoucího autoservisu, od kterého očekáváme kromě vyučení v oboru s dlouholetou praxí také samostatnost a organizační schopnosti. Nezbytností bude doplnění týmu autoservisu samostatným automechanikem vyučeného v oboru a minimálně s dvouletou praxí.

Nezanedbatelným příjmem servisu je mimo úhradu servisních úkonů také zisk za náhradní díly použitých při opravách vozidel. Tato marže bývá v rozmezí 30 – 50% v závislosti na značce použitých výrobků. Nejčastěji využívané díly budou v příručním skladu autoservisu, ostatní lze zajistit od předem nasmlouvaných partnerů buďto vlastním odběrem, nebo rozvozem přímo od dodavatelů.

Logickou volbou v nabídce služeb autoservisu bude i kvalitní a cenově přijatelné kompletní čištění vozidel. Údržba interiérů vozidel šetrným způsobem za použití parního stroje, který ve spojení s vhodnými čisticími prostředky a ionizátorem dokáže účinně vozidlo vyčistit a desinfikovat.

Autodoprava

Po podrobné analýze odvětví v autodopravě jsem došel k závěru, že v současné době se z podnikatelského hlediska provozovat dodávkovou autodopravu nevyplatí. V daném odvětví převažuje nadměrná konkurence, která dlouhodobě tlačí ceny poskytovaných služeb na hranici rentability. Vysoké provozní náklady zahrnující servisní úkony, nutné opravy vozu, zvyšující se ceny povinného a havarijního pojištění a přetížená páteřní infrastruktura značně ztěžuje samotné provozování podnikání. Splatnost faktur činí v drtivé většině až 60 dní a nezanedbatelná část odběratelů služeb platí ještě po splatnosti nebo třeba i vůbec. Bez předem dojednaných zakázek zajišťujících pravidelný příjem pro oddělení autodopravy nelze ani zajistit stálý příjem pro zaměstnance.

Prodej autodílů a autodoplňků

V současné době je v České republice fyzický a digitální trh s autodíly značně přesycen. Řada velkých obchodníků je nucena vzhledem k vysoké konkurenci tlačit ceny dílů dolů. Vytvoření webu s podrobnou nabídkou představuje náročnou administraci. Pro logistickou podporu budoucího podniku budeme prozatím využívat zavedené dodavatele. Naopak využijeme nízké ceny dodavatelů k úsporám při nákupu pro vlastní autoservis.

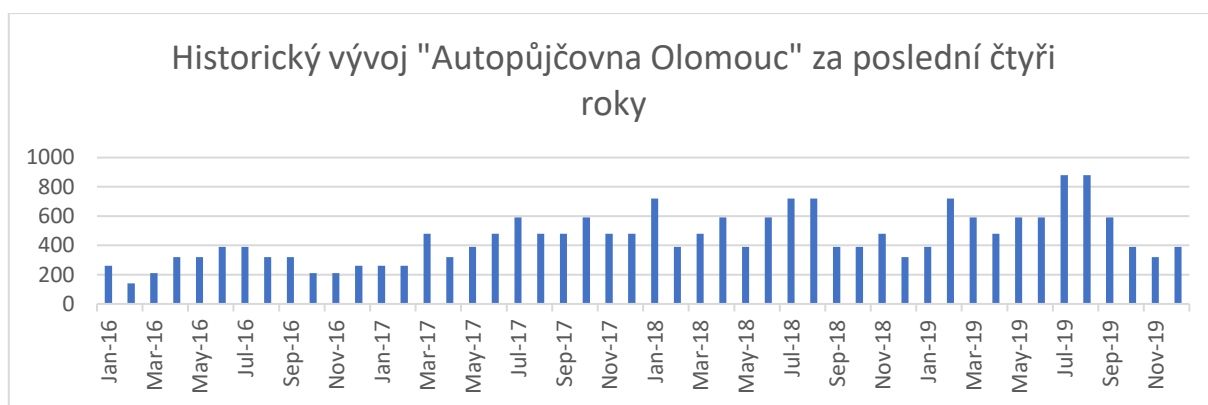
23 Analýza očekávaných tržeb, předpokládané zisky

Autobazar

S vylepšeným složením skladu ojetých vozidel v nabídce autobazaru předpokládáme rychlejší obrátkovost při použití stejného objemu financí využívaných pro jejich nákup. Po plánovaném navýšení rozpočtu o 50% očekáváme také zvýšení zisku, neboť fixní náklady na provoz autobazaru se navýší pouze o platbu úroků 5%.

Autopůjčovna

U autopůjčovny je jisté, že i nadále bude existovat poptávka po pronájmech vozidel jak ze strany z podnikatelské sféry, tak i soukromých osob. V současnosti jsme již pevně stabilizovali své místo na trhu, a i budoucí poptávku vidíme optimisticky. Z toho důvodu jsme připraveni nejen zdokonalit prezentaci podniku, ale i rozšířit počet nabízených vozidel a neustále zdokonalovat naše služby. Tento odhad je vytvořen na základě kvalifikovaného odhadu (Ceteris Paribus) za jinak nezměněných podmínek stávajícího trhu. Investice do propagace se bude realizovat z vlastních provozních zdrojů.



Graf 2 Přehled vyhledávání klíčového slova *AUTOPŮJČOVNA OLOMOUC*⁴⁷

Výše uvedený graf ukazuje výsledky provedené analýzy ve vyhledávání slova autopůjčovna v Olomouci. Je zde patrná zvyšující se frekvence zájmů ze strany zákazníků a rostoucí poptávka po pronájmu vozidla ve sledovaném období 2016 – 2019. Největší zájem o pronájem vozidel je v červenci a celkově letních měsících.

Autoservis

Zcela novou investicí představuje zřízení vlastního autoservisu, které zahrnuje vybavení autoservisu, instalace zařízení a strojů, a počáteční náklady spojené s propagací. Celková částka je vypočítána na jeden milion korun a konkrétní položky jsou popsány v příloze 3.

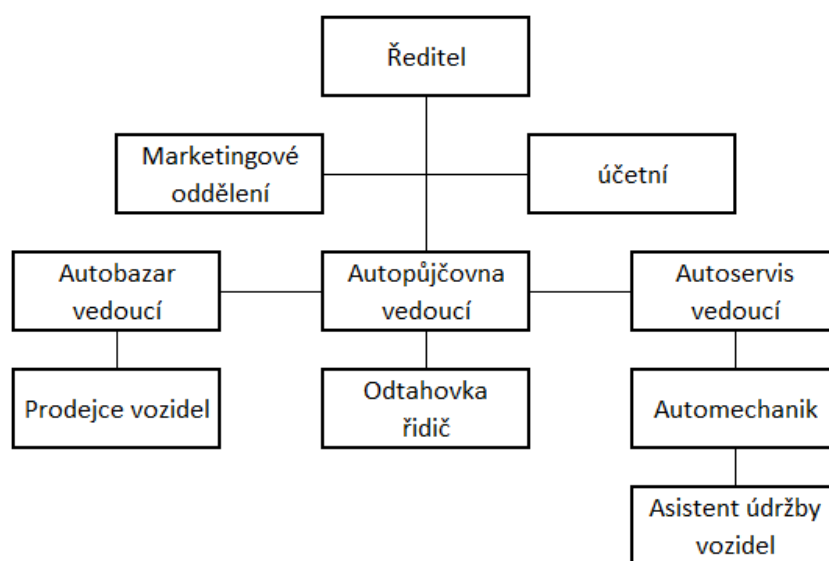
⁴⁷ Zdroj: Vlastní zpracování analýzy klíčového slova

24 Personální struktura podniku

Pro efektivní způsob řízení celého podniku byl zvolen liniově štábní systém. Nejvyšší vedení koordinuje všechny činnosti podniku, dohlíží na bezproblémovou spolupráci firemních oddělení, jejich vzájemné vztahy a podporuje všechny firemní útvary v plnění strategických cílů podniku.

Firma je rozdělena do jednotlivých sekcí, z nichž má každá vlastního odpovědného vedoucího. Jsou mu jasně vymezené pravomoce a funguje jako samostatná účetní jednotka. Veškeré náklady jsou kontrolovány ředitelem společnosti a zisky z jednotlivých provozů společně přispívají do centrální kasy.

Motivační systém odměňování má za úkol vhodně udržovat pracovní nasazení každého zaměstnance i jednotlivých vedoucích pracovišť. Jsou stanoveny taktické plány plnění operativních úkolů každého oddělení podniku. Jednotliví pracovníci mají jasně vymezené funkční role podle svých odborností.



Obrázek 9 Zobrazení organizační struktury podniku⁴⁸

I nadále plánujeme provádět pravidelná školení zaměstnanců. Podnik se soustředí také na jejich odborný rozvoj, zvyšování znalostí a jazykovou přípravu s cílem jejich dlouhodobého zaměstnání. I u managementu je důležité celoživotní vzdělávání, které je jedním z předpokladů úspěchu. Získané zkušenosti podporují kreativitu pracovníků firmy. Rozvoj podniku závisí na nových nápadech a jejich rychlé realizaci.

⁴⁸ Zdroj: Vlastní zpracování

25 Hledání inovací a způsoby efektivního marketingu.

25.1 Marketingový mix

Product (produkt)

Prvním produktem podniku je prodej ojetých zánovních vozidel vyhlášených automobilových značek. Autobazar je zaměřen na prodej pouze kvalitních produktů ve skvělé kondici. Stáří vozidel se pohybuje kolem tří let, díky tomu je následná propagace snazší než u starších vozů. Pro pronájem vozidel autopůjčovny byla pořízena spolehlivá vozidla. Plánovaný autoservis se bude zabývat opravami a servisem osobních vozidel. Složitější opravy zajistíme outsoucingem.

Price (cena)

Cena produktů a služeb podniku jakožto představitel příjmu se u ojetých vozidel sestavuje u každého vozidla individuálně vzhledem k různému stáří, výbavě a celkovému stavu. Vždy je však stanovena metodou target costing, tedy odvozením od obvyklé tržní ceny. Autopůjčovna stále udržuje politiku průnikové strategie, což se u cen pronájmů vozidel pozitivně projevuje ve formě získávání nových zákazníků a opakovaných pronájmů. Porovnáním s konkurencí stejné velikosti jsme schopni nastavit zákaznický přívětivé ceny za servisní úkony autoservisu.

Place (místo)

Fyzické umístění našich produktů je v místě provozovny, kde zároveň dochází k poskytování všech služeb. Zde dochází k předvedení a prodeji ojetých vozidel, případně předání aut autopůjčovny. I autoservis je z důvodu efektivity umístěn ve stejném areálu. Dochází tedy k centralizaci podnikových procesů. V rámci distribuční cesty jsme schopni nabízené produkty a služby přivést až k zákazníkovi.

Promotion (propagace)

Základem pro informovanost našich zákazníků o umístění nabízených produktů a služeb je prezentace podniku na firemních webech. V úvodu se může zákazník seznámit s informacemi o firmě, následuje představení jednotlivých vozidel v nabídce jak u aut na prodej autobazaru, tak vozidel v nabídce autopůjčovny, služeb autoservisu nebo autodopravy. Zákazník zde kromě detailů jednotlivých nabídek najde i informace o historii firmy, umístění provozovny a kontakty. Jednotlivé weby jsou pomocí odkazů vzájemně propojené.

Zákazníci při zvažování nákupu produktů nebo služeb nejčastěji využívají různé internetové vyhledávače. K těm nejrozšířenějším v České republice patří Google a Seznam. Prezentace firmy na těchto platformách je nutností, kdo není na internetu, jako by nebyl.

Správné nastavení reklamních kampaní zajišťuje umístění na předních pozicích ve vyhledávačích a při prokliku přesměruje zákazníka na firemní web s detailní nabídkou produktů a služeb. Nabídku autobazaru dále prezentujeme na Specializovaných nabídkových portálech Tipcars.cz a Bazos.cz, které využíváme pro cílenou prezentaci ojetých vozidel. U všech odvětví podniku nastavíme mírně agresivní způsob propagace firmy.

25.2 Životní cyklus výrobku

Z pohledu životního cyklu výrobku se prodej ojetých vozidel nachází ve fázi zralosti. Vzhledem k nasycení trhu se budeme kvůli prodloužení fáze zralosti věnovat zintenzivnění marketingové prezentace a podpory prodeje. Pro prodej ojetých vozidel je potřeba neustále hodnotit tržní situaci a monitorovat, které modely vozidel jsou stále nejvíce poptávané, viz bod 18.3

Poptávka má zásadní vliv na životní cyklus produktu. Změna ekonomické výkonnosti ve společnosti může zásadně ovlivnit míru jejich využívání. S rostoucí poptávkou je častější využití pronájmu vozidel a vyšší příjmy generující zisk.

Nově budovaný autoservis se připravuje do fáze zavedení produktu na trh. Marketing se bude soustředit na získání povědomí, propagaci a podporu prodeje.

Jelikož se každá část podnikového zaměření nachází v různých fázích životního cyklu, je pro jednotlivé podnikové jednotky zpracována vlastní marketingová strategie.

25.3 Inovace

Inovace jsou klíčovým slovem téměř ve všech podnikatelských odvětvích. A u firem zabývajících se pronájmem vozidel tomu není jinak. Přirozenou snahou je zavádění nových nápadů při prezentaci podniku a také neustálé zdokonalování poskytování služeb s cílem pozitivně se odlišit od konkurence. V reakci na technologický vývoj plánujeme využití čisticích prostředků pro ošetřování karoserie vozidel s využitím nanotechnologií.

Video prezentace vozidel autobazaru

Vzhledem k čím dál větší digitalizaci v marketingové prezentaci plánujeme představovat nabízená auta formou digitálního předvedení každého vozidla. U všech našich nabízených vozů budou tedy nejen fotografie hlavních částí a jejich detailů, ale také video prezentace. Jelikož se jedná o zajatá auta, budeme během dynamických záběrů také seznamovat zájemce s životním příběhem každého vozu, zákazník totiž chce znát původ svého vozu.

Virtuální prohlídka vozidel

Moderní technologie nabízí možnost naskenovat interiér a exteriér vozidel. Zákazník si následně může celý vůz projít v detailech a podívat se na ty detaily, které ho zaujmou.

Vzdálená prohlídka vozu

Druhou možností je prohlídka vozu na dálku, kdy je zákazníkovi představeno vozidlo pomocí online videohovoru a mobilního telefonu. Celou prohlídku provádí prodejce a doplňuje ji aktuálním komentářem. Zaměstnanec autobazaru online ukáže exteriér i interiér vozidla. Poptávající má příležitost se přesvědčit o detailech vozidla v reálném čase, případně může zároveň pokládat doplňující dotazy týkající se technického stavu vozu nebo jeho historie.

Video upoutávka autopůjčovny

Stejně jako představení každého vozidla autobazaru více zaujme potenciálního zákazníka i dynamická upoutávka autopůjčovny, která má za úkol zaujmout a seznámit s nabídkou všech typů a modelů.

Moderní způsob provádění oprav a servisů vozidel

Jedním z inovativních způsobů provozování autoservisu bude nabídka vyzvednutí vozidla u majitele, odvoz do servisu, provedení opravy, servisního úkonu nebo zajištění STK a následný odvoz zpět přímo k majiteli. Inovativním způsobem je vytvoření rychloservisu pro přezouvání pneumatik osobních automobilů. Vzhledem k vysoké potenciální poptávce hodláme vytvořit takové podmínky, abychom na místním trhu oslovili velkou část cílené poptávky. Pro zvýšení konkurenceschopnosti budeme kromě běžných technologií požívat i zařízení pro regeneraci DPF filtrů a palivového systému. Tímto neinvazivním způsobem jsme schopni při dosahování rozumného zisku ušetřit zákazníkovi čas i finanční prostředky.

Vytvoření blogu autobazaru

Vytvořením blogu budeme pomocí článků o jednotlivých výbavách vozu seznamovat potenciální zákazníky s novinkami v silničním provozu, seznamovat je s plánovanými silničními uzavírkami v regionu. Zákazníci se zajímají také o nové technologie montované do vozidel, rádi se seznamují s novými modely vozidel nejoblíbenějších automobilových značek. Také hodláme průběžně informovat s vývojem elektromobility a dalšími alternativními palivy, které lze v budoucnu u vozidel očekávat.

Sociální síť

Díky moderním technologiím dnes již každý člověk v produktivním věku, ale i děti a studenti vlastní chytrý telefon. Kromě uskutečňování běžných hovorů ho lze použít na celou řadu jiných aktivit. Vzhledem k jeho neomezené mobilitě a stálému připojení na GSM síť jej lidé používají prakticky nepřetržitě. Sociální síť nabízejí společnou komunikaci rodinných

příslušníků, spolužáků, různých skupin přátel a celé široké komunity sdružované do skupin podle jejich zájmů. Mezi nejpoužívanější sociální sítě v současnosti patří Facebook, Instagram, LinkedIn nebo Twitter. Lidé na sociálních sítích hledají kontakty, zábavu, inspiraci, sledují aktuální novinky, sdílejí zájmy. Na všechny tyto skupiny následně cílí reklamní kampaně všeho druhu, především zacílené podle věku, zájmů, chování. Nejinak je tomu i v našem případě, kdy se snažíme oslovit řadu followerů. Naším cílem je budování povědomí o značce, denně šířit informace o aktuálních nabídkách produktů a služeb ve snaze přilákat na jednotlivé weby podniku, získání leadů a prodejů. K tomu budeme využívat chatboty, video upoutávky, příběhy, influencer marketing. Jednotlivé marketingové plány jsou uvedeny v příloze 1-2.

26 Prevence rizik

Kvalitní strategie omezuje míru rizika. Podnik je vystaven celé řadě rizik každý den. Vzhledem k tomu, že firma z velké části hospodaří s cizími zdroji, je naší povinností riziku aktivně předcházet. Vozidla nakoupená v majetku podniku pro jejich další prodej jsou pojištěna proti živlům a vandalizmu. Potencionální škody by v případě chybějícího pojištění při škodní události mohlo být pro podnik likvidační. Stejným způsobem chráníme ostatní hmotný majetek podniku. Za pomoci kamerového dohledu s nahráváním probíhá stálé monitorování našich pronajatých prostor, především pro případ potřeby zpětného dohledání jakékoli mimořádné situace.

Diverzifikace podnikatelského rizika v našem případě představuje rozšíření firemního portfolia o autoservis a marketingové oddělení, zajišťující propagaci a aktivní podporu prodeje. Tyto samostatné účetní celky svou činností nejen významně podpoří efektivitu ostatních firemních aktivit, jsou také navíc schopny plnit zakázky i od jiných fyzických a podnikatelských subjektů.

Nezapomínáme ani na krytí zaměstnanců a pro každého z nich je sjednáno pojištění odpovědnosti. Z tohoto pojištění jsme schopni pokrýt výdaje při neúmyslném poškození majetku podniku zaměstnancem. Riziko také představuje změna ekonomického prostředí, na kterou musí být management připraven, musí umět adekvátně reagovat upravením nebo změnou strategie. Systematickým studiem informací o vývoji trhu a o nových příležitostech lze aktivně předcházet strategickému překvapení.

Všechna vozidla autopůjčovny jsou havarijně pojištěná s minimální spoluúčástí. V případě menší či větší autonehody zaviněné nájemcem vozu se hradí pouze spoluúčást havarijního pojištění. Tuto částku navíc pokaždé nájemce vozu skládá ve chvíli jeho vypůjčení a je mu v celé výši vrácena při zpětném odevzdání vozu, pokud nedojde k poškození vozidla. Každý vůz autopůjčovny je vybaven sledovacím zařízením GPS. Pokud by došlo k neoprávněnému použití vozu, neplacení nájemného nebo jeho odcizení, lze vůz jednoduše dohledat a za asistence policie odebrat.

Tvorba rezervního fondu podniku v minimální výši jednoměsíčních nákladů zajišťuje schopnost fungování podniku i za mimořádné ekonomické situace. Diverzifikací podnikatelských aktivit do několika podnikových aktivit předcházíme sezónním výkyvům. Pokud dojde k dramatickému poklesu poptávky po jednom produktu, zdroje z ostatních firemních aktivit jsou schopné podnik i nadále udržet v chodu.

V neposlední řadě je podnik připraven čelit i běžným hrozbám kybernetické bezpečnosti. Konkurenční aktivity by mohly využít interní firemní data a mohlo by dojít k jejich zneužití.

Pro případ řešení kritických scénářů jsou v podniku sestaveny krizové plány. Krizové plány představují konkrétní kroky v reakci na mimořádnou situaci. Stanovení těchto jednoduchých a stručných postupů urychluje jejich řešení, šetří vynaložené náklady a zvyšuje efektivitu.

27 Stanovení strategie a strategických cílů

V následujících podkapitolách budou blíže definovány pojmy vize, mise, strategické cíle, strategické operace a orientování na zákazníka.

27.1 Vize

Budeme podnikem, který nabízí motoristům prodej ojetých vozidel, pronájem osobních a dodávkových automobilů, servis, čištění a opravy aut. Našimi zákazníky jsou fyzické osoby ze střední třídy. Dalšími zákazníky budou malé podniky a pojišťovny. Zájmovým regionem je město Olomouc a Olomoucký kraj. Budeme usilovat o to, abychom na lokálním trhu zaujali do konce roku 2021 třetí místo. Kvalifikace našich zaměstnanců bude systematicky zvyšována. Specifickou předností bude komplexní servis poskytovaný zákazníkům od prodeje vozidla přes pronájem, opravy, servis a údržbu.

27.2 Mise

Posláním podniku je nabídnout zákazníkům široké služby zajištění mobility od pořízení vozu po pronájem automobilů a veškerý servis spojený s údržbou a servisem vozidel. „Zajistíme Vaši mobilitu“

27.3 Strategické cíle

Stanovené podnikové cíle jsou zaměřené jednak na uspokojování potřeb zákazníků, maximalizaci zisku a zvyšování hodnoty firmy, ale také na pozitivní působení vůči zaměstnancům, na jejich odborný a osobní rozvoj, propagaci dobrého jména značky, zajištění bezpečného a příjemného pracovního prostředí, v neposlední řadě plnění závazků vůči věřitelům a šetrnému přístupu k životnímu prostředí. Pro efektivní realizaci podnikových cílů očekáváme aktivní zapojení klíčových zaměstnanců, kterým nabízíme možnost seberealizace a tvorbu společných firemních hodnot.

Na základě vyhodnocení analýzy okolí podniku, analýzy konkurence a vnitřního potenciálu (viz bod. 17-19) jsou stanoveny tyto strategické cíle:

1. Stabilizovat stávající nabídku autobazaru, zvýšit rozpočet pro navýšení počtu nabízených ojetých vozidel o 50 % a zvýšit obrát o 50 %.
2. Udržet zákazníky s dlouhodobým pronájmem, zefektivnit příjem z krátkodobých pronájmů vozidel.
3. Vybudovat autoservis a pneuservis.
4. Vytvořit samostatné marketingové oddělení.

27.4 Strategické operace

Strategické operace mají za úkol zajistit splnění vize, mise a strategických cílů. Žádoucího synergického efektu lze dosáhnout ve chvíli, kdy stanovené cíle podporují vzájemnou kompatibilitu.

Z toho důvodu jsou určeny tyto jednotlivé postupy strategických operací:

CÍL	Stanovený strategický cíl		
ÚKOL	Návrh řešení vedoucí k dosažení stanoveného cíle		
	Termín zahájení	Termín ukončení	Pověřený pracovník
CÍL01	Stabilizovat stávající nabídku autobazaru, zvýšit rozpočet pro navýšení počtu nabízených ojetých vozidel o 50% a zvýšit tržby o 50%		
ÚKOL01-01	Zlepšit portfolio v nabídce autobazaru, výprodej nerentabilních vozidel, doplnění aut podle navrhovaného složení nabídky, viz tabulka 18.3: zaměření na vysoce kvalitní vozy		
	Od 1.7.2020	Do 31.09.2020	Vedoucí autobazaru
ÚKOL01-02	Oslovit strategického investora, případné získání nových investorů do projektu		
	Od 1.7.2020	Do 31.12.2020	Ředitel
ÚKOL01-03	Získání dalších strategických partnerů ze zahraničí nabízejících kvalitní ojeté vozy		
	Od 1.7.2020	Do 31.12.2020	Ředitel
ÚKOL01-04	Příprava prostoru pro parkování navýšeného počtu vozidel (úklid, rozšíření kamerového dohledu, vyjednat vyšší nájmu s majitelem objektu)		
	Od 1.9.2020	Do 31.10.2020	Vedoucí autobazaru
ÚKOL01-05	Nákup, dovoz a příprava vozidel po navýšení rozpočtu o 50%		
	Od 1.10.2020	Do 31.12.2020	Vedoucí autobazaru
ÚKOL01-06	Cíleně zvýšit poptávku po vozidlech z naší nabídky, marketingová kampaň podpořená inovativním způsobem prezentace vozidel viz ÚKOL04-03		
	Od 1.10.2020	Do 31.12.2020	Vedoucí autobazaru
CÍL02	Udržet zákazníky s dlouhodobým pronájmem, zefektivnit příjem z krátkodobých pronájmů vozidel		
ÚKOL02-01	Zdokonalit reklamní kampaně stávajícího propagačního kanálu na Google Ads		
	Od 1.7.2020	Do 31.7.2020	Vedoucí autopůjčovny

ÚKOL02-02	Proniknutí na nový trh, vytvoření registrace na vyhledávači S-klik, navýšení dostupnosti pro potenciální zákazníky (viz: ÚKOL04-02)		
	Od 1.8.2020	Do 31.7.2020	Marketingový pracovník
ÚKOL02-03	Řezaná grafika umístěná na dodávkách autopůjčovny		
	Od 1.9.2020	Do 31.8.2020	Marketingový pracovník
ÚKOL02-03	Oslovit pojišťovny s nabídkou spolupráce s poskytnutím náhradních vozidel pro jejich klienty v případě plnění havarijního pojištění		
	Od 1.8.2020	Do 31.8.2020	Ředitel
CÍL03	Vybudovat autoservis a pneuservis		
ÚKOL03-01	Získání financí pro start a krytí počátečního provozu, zajištění pronájmu nebo koupě vhodných prostor		
	Od 1.7.2020	Do 31.7.2020	Ředitel
ÚKOL03-02	Personální obsazení autoservisu, získání klíčového pracovníka		
	Od 1.9.2020	Do 31.10.2020	Ředitel
ÚKOL03-03	Pořízení vybavení autoservisu, pneuservisu, náradí, stroje, software, vybavení kanceláře		
	Od 1.10.2020	Do 31.12.2020	Ředitel + Vedoucí autoservisu
ÚKOL03-04	Zajištění rámcové smlouvy strategických dodavatelů náhradních dílů		
	Od 1.9.2020	Do 31.10.2020	Ředitel
ÚKOL03-05	Nákup vozidla se speciální nástavbou pro převoz vozidel		
	Od 1.10.2020	Do 31.12.2020	Vedoucí autobazaru
ÚKOL03-06	Tvorba systému pro efektivní a rychlé řešení objednávek a servisních úkonů		
	Od 1.10.2020	Do 31.12.2020	Vedoucí autoservisu
CÍL04	Vytvořit samostatné marketingové oddělení		
ÚKOL04-01	Najmout schopného marketéra		
	Od 1.7.2020	Do 31.8.2020	Ředitel
ÚKOL04-02	Proniknutí na nový trh, vytvoření registrace na vyhledávači S-klik, navýšení dostupnosti pro potenciální zákazníky		
	Od 1.8.2020	Do 31.9.2020	Marketingový pracovník
ÚKOL04-03	Zdokonalit reklamní kampaně stávajícího propagačního kanálu na Google Ads, tvorba inovativního způsobu představení vozidel v nabídce autobazaru.		
	Od 1.8.2020	Do 31.9.2020	Marketingový pracovník
ÚKOL04-04	Vytváření povědomí zákazníků o nabízených službách, tvorba webu webových stránek autoservisu, příprava reklamní kampaně, reklamních poutačů autoservisu		
	Od 1.9.2020	Do 31.12.2020	Marketingový pracovník

Tabulka 7 Stanovení strategických cílů a jednotlivých úkolů k jejich dosažení

27.5 Tvorba variant strategického plánu

Důvod pro tvorbu více variant je ten, že nevíme, jaký bude v průběhu strategického období budoucí vývoj světové i domácí ekonomiky. Globální ekonomický průběh neustále sledujeme. Podnik tyto varianty směřuje tak, aby v případě potřeby mohl plynule přejít na jinou, a tak nebyl přitom ohrožen chod firmy. Tato kompatibilita umožňuje pružnost celé strategie.

Vytvořením optimisticko-realistické varianty se snažíme dosahovat stanovených strategických cílů (viz. bod: 28.4/CÍL 01-03) za podmínek dobrého vývoje ekonomiky. Průběžným hodnocením okolí podniku se snažíme včas identifikovat hrozby a definovat včasné preventivní opatření nebo adekvátní reakci.

Hrozba	Opatření
Omezení prodeje vozidel s dieslovým pohonem nesplňující normu EURO 5	Nákup jen vozidel, které splňují požadovanou normu již nyní
Snížení poptávky po pronájmu některého typu vozidla autopůjčovny	Odprodej dotčeného typu vozidla, využití financí pro nákup rentabilního typu vozidla
Rychlá ztráta cen ojetého vozidla v nabídce autobazaru	Ve chvíli snížení tržní ceny vozidla na úroveň pořizovacích nákladů se pokusíme vozidlo co nejrychleji prodat
Ztráta strategického partnera pro nákup vozidel	Zajištění většího množství dodavatelů
Dramatické zvýšení ceny eura, zdražení zahraničních nákupů u zahraničních dodavatelů vozidel	Zajištění možnosti nákupu vozidel od tuzemských dodavatelů

Tabulka 8 Stanovení hrozeb a opatření

Pesimistická varianta představuje omezení některé z firemní aktivity v případě negativního vývoje ekonomických výsledků firmy nebo tržního prostředí s cílem zachovat chod podniku.

Hrozba	Reakce podniku
Ztrátový provoz autobazaru z důvodu omezení prodeje vozidel kvůli přesycení trhu	Rozprodej nakoupených vozidel autobazaru, snížení firemního rozpočtu vrácením zapůjčeného objemu financí, posílení ostatních odvětví podniku, pokud budou vykazovat pozitivní ekonomické výsledky
Ztrátový provoz autopůjčovny z důvodu vstupu silného konkurenta na trh	Odprodej vozidel autopůjčovny za zůstatkové tržní ceny, posílení ostatních odvětví podniku, pokud budou vykazovat pozitivní ekonomické výsledky

Tabulka 9 Stanovení hrozeb a reakcí I.

Kritická situace může nastat při bezprecedentní situaci v případě vypuknutí lokálního konfliktu, hluboké ekonomické krize, vypuknutí celosvětové pandemie. Představuje situaci, kdy zákazníci dramaticky omezí výdaje domácnosti pouze na nutné životní výdaje.

Hrozba	Reakce podniku
Zastavení zavedené činnosti celého podniku z důvodu válečného stavu, přírodní katastrofy, pandemie	Poskytnutí vozidel autopůjčovny pro využití bezpečnostními složkami, záchranným složkám, servis a opravy vozidel státních složek

Tabulka 10 Stanovení hrozeb a reakcí II.

27.6 Orientace na zákazníka

Podnikovou zásadou je služba veřejnosti. Její podstatou není vytváření zisku, ale uspokojování potřeb zákazníků, jehož prostřednictvím se zisk dosahuje⁴⁹. Nabídka ojetých

⁴⁹ Zdroj: Konosuke Matsushita

vozidel se skládá z deseti nejprodávanějších modelů aut na českém trhu. Tím se snažíme jít zákazníkovi co nejvíce naproti vzhledem k tomu, že vozy nakupujeme na sklad. Všeobecné povědomí u zákazníků hodláme ještě podpořit tím, že na firemním webu vytvoříme blog, kde budeme sdílet aktuální informace o vývoji trhu, o osvědčených motorizacích a výhodách některých prvků auto výbavy. Stejně tak modely vozů v autopůjčovně jsme zvolili podle toho, jaká auta k pronájmu zákazníci nejčastěji poptávají, od dodávek až po výhodné ceny pronájmů aut v porovnání s konkurencí. Významným prvkem podpory zájmu zákazníků jsou dodatečné služby spojené s koupí a převodem vozidla na nového majitele nebo přistavení vozu k pronájmu až do místa bydliště. Podobné nadstandardní služby plánujeme i pro zákazníky budoucího autoservisu. Vyzvednutí či přistavení opraveného nebo vyčištěného vozu až před dům, pokud o takovou službu bude zájem. Celý podnik je zaměřený na lokální zákazníky Olomouckého kraje, zároveň však počítáme s možností zahraničních zákazníků. Firemní weby mají zpracovanou i jazykovou variantu v anglickém jazyce.

28 Hodnocení podniku a stálá aktualizace zavedené strategie

Abychom se neztratili od reality a nestali se objektem strategického překvapení, je nutné strategii průběžně hodnotit a aktualizovat. Vzhledem k rychlosti, ke kterým v dnešním superturbulentním světě dochází, je hodnocení zavedené strategie potřeba provádět minimálně každého čtvrt roku. Na základě analýz průběžně dosahovaných výsledků podniku a změnám v okolí firmy budeme přizpůsobovat podnikové operace s cílem realizovat nejlepší cestu rozvoje podniku. *Struktura portfolia musí být neustále vyhodnocována, analyzována a ze zjištěných poznatků musí být vyvozována příslušná rozhodnutí.*⁵⁰

Hodnocení provádíme na základě těchto pěti ukazatelů:

- *Finanční hledisko:*
 - *Hodnotíme z hlediska vývoje volného cashflow ve vztahu k budoucímu rozvoji.*
- *Hledisko zákazníků:*
 - *Dodržování kvality poskytovaných služeb. Sleduje se vývoj poptávky a aktuální trendy. Nabídka podniku se průběžně přizpůsobuje přáním zákazníků.*

⁵⁰ SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5. Str. 224.

- *Hledisko vnitřních procesů:*
 - *Je zaveden přístup soustavného zlepšování učící se organizace, ve které je podporována iniciativa zaměstnanců. Vzdělání, vývoj trendů, inovace, kreativita a týmová práce napomáhá v hledání inovativního přístupu.*
- *Hledisko zvyšování kvalifikace a soustavného vzdělávání:*
 - *Investice do vzdělání zaměstnanců přináší efektivní zlepšování všech firemních procesů.*
- *Hledisko organizace práce a pořádku na pracovišti:*
 - *Efektivní organizace práce má pozitivní vliv na rychlost všech procesů. Čistota a pořádek na pracovišti je vizitkou celého podniku. Je to zákazníkem velmi vnímaná hodnota.*

Úkolem managementu podniku je pečlivě hodnotit současný stav a předvídat jeho budoucí vývoj. Díky přehledu o aktuálním dění může potom dokázat adekvátně reagovat na hrozby a snažit se efektivně využít všech příležitostí, které trh nabízí. Pokud se v průběhu času změni podmínky okolí podniku, musí management strategii reformulovat. Úkolem vedení podniku je také vhodně přizpůsobovat své portfolio a snažit se aktivně vytvářet poptávku. T. Baťa: „*Nejdůležitější zásadou je přizpůsobivost novým věcem*“. Každého čtvrt roku se bude vyhodnocovat úspěšnost a stav dosahovaných cílů a po jejich dosažení stanovovat cíle nové. Jedenkrát ročně bude management podniku vydávat aktuální písemný dokument obsahující upřesnění strategie podniku. S tímto dokumentem se následně seznámí každý klíčový pracovník podniku.

ZÁVĚR

V první části diplomové práce zmiňuji všechna důležitá teoretická východiska, která jsou důležitá pro zpracování kvalitního strategického plánu. Slouží jako inspirace a ujasnění jednotlivých postupů pro zpracování stěžejního dokumentu firemní strategie konkrétního podniku.

Ve druhé části se zabývám praktickým vytvořením strategického plánu pro rodinný podnik. Pro zpracování strategie podniku byly brány v úvahu zájmy všech strategických partnerů, dodavatelů a zákazníků. Pro analýzy podnikového okolí jsem systematicky hodnotil dosažené výsledky podniku, aktuální stav světového a lokálního vývoje trhu s cílem odhalit slabé a silné stránky. Výsledky provedených analýz posloužily pro formulaci firemních cílů. Na jejich tvorbě se aktivně podíleli i klíčoví zaměstnanci podniku, čímž se do budoucna zajistí plynulejší plnění jednotlivých strategických operací. Stanovené strategické cíle se soustředí na zkvalitnění poskytovaných služeb, rozšíření portfolia podniku, zvýšení efektivity firemních procesů a dosažení celkového synergického efektu.

Byla stanovena optimální personální struktura podniku pro zajištění všech firemních činností. Pro rozšíření podnikových aktivit hodláme získat pracovníky z řad profesionálů v daném oboru. Péče o zaměstnance, vytvořením vhodných pracovních podmínek s adekvátním finančním ohodnocením a dalším odborným rozvojem se snažíme o jejich dlouhodobé udržení v podniku, jelikož kvalitní a loajální zaměstnanci tvoří nehmotné aktivum firmy.

I v následujícím období se budeme soustředit na poskytování špičkové kvality nabízených služeb, které společně s prodejem prověřených ojetých vozidel tvoří naši konkurenční výhodu. Důležitým aspektem pro úspěšný marketing je sledování vývojových trendů a celkového stavu ekonomické situace. Kupní síla kupujících a jejich nákupní chování se v průběhu času mění. V průběhu realizace strategického plánu se průběžně sleduje úspěšnost dosahování stanovených cílů. Pravidelně se podle aktuálního vývoje trhu vyhodnocují výsledky ve snaze předcházet strategickému překvapení a včas reagovat na případné hrozby, nebo naopak využít nově vznikající příležitosti. Celá strategie byla tvořena za dodržení principů strategického myšlení s cílem udržet podnik na trhu a dále jej rozvíjet.

SEZNAM ZDROJŮ V ABECEDNÍM POŘADÍ

- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc, Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2745-1.
- FOTR, J a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, J. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2393-0.
- JUNGER, J. *Strategický management*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-006-2.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The strategy focused organization*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. ISBN 1-57851-250-6.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, P. KOTLER, M. *Osm strategií růstu*. Brno: Biz Books, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
- KOTLER, P. *Marketing management*, 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Krok za krokem k vítězství, Díl VI*. 1. vydání. Praha: Tribun s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Grada, 2001. ISBN 80-247-9069-6.
- RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-5.
- ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4
- SCHOLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 2., aktualizované a rozšířené vydání*, str. 66.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- <https://www.google.com.sg/about/company/philosophy/>.
- <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/porters-five-forces-model>.
- <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/pest-market-analysis-tool>.
- [https:// www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html).
- [https:// www.businessballs.com/strategy-innovation/porters-five-forces-model](https://www.businessballs.com/strategy-innovation/porters-five-forces-model).
- [https:// www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html).
- https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf.

SEZNAM TABULEK

• Tabulka 1 SWOT analýza podniku	62
• Tabulka 2 Aktiva	70
• Tabulka 3 Pasiva.....	71
• Tabulka 4 Výkaz zisku a ztrát	72
• Tabulka 5 Poměrová analýza.....	72
• Tabulka 6 Hodnocení indexu Aspect Global Rating.....	72
• Tabulka 7 Stanovení strategických cílů a jednotlivých úkolů k jejich dosažení	87
• Tabulka 8 Stanovení hrozeb a opatření	88
• Tabulka 9 Stanovení hrozeb a reakcí I.	88
• Tabulka 10 Stanovení hrozeb a reakcí II.	88

SEZNAM GRAFŮ

- **Graf 1** Porovnání relevantní konkurence autopůjčovny v Olomouci63
- **Graf 2** Přehled vyhledávání klíčového slova AUTOPŮJČOVNA OLOMOUC77

SEZNAM OBRÁZKŮ

• Obrázek 1 PEST analýza	19
• Obrázek 2 SWOT analýza	22
• Obrázek 3 Model strategické mapy	38
• Obrázek 4 Fáze životního cyklu produktu.....	45
• Obrázek 5 Struktura strategií.....	50
• Obrázek 6 Metoda strategické analýzy.....	56
• Obrázek 7 Původ prodáváných automobilů na českém trhu a typ motorizace v první polovině roku 2019	60
• Obrázek 8 Přehled 10 nejprodávanějších modelů vozidel na českém trhu v první polovině roku 2019	60
• Obrázek 12 Zobrazení organizační struktury podniku	78

SEZNAM PŘÍLOH

- **Příloha 1** Marketingový plán autobazaru
- **Příloha 2** Marketingový plán autopůjčovny
- **Příloha 3** Zřizovací náklady autoservisu

PŘÍLOHA 1. MARKETINGOVÝ PLÁN AUTOBAZARU

- **Vize**

Stát se jedním z pěti nejúspěšnějšími prodejci ojetých vozidel v olomouckém kraji.

- **Poslání**

Naše mise je stát se úspěšným předním podnikem mezi prodejci ojetých automobilů v olomouckém kraji, který nabízí široký výběr vozidel původem z České republiky a z Německa. Podnikem zajišťujícím komplexní servis od zajištění vozu dle požadavků zákazníka, přes dovoz, přípravu k provozu, povinné či havarijní pojištění a s možností výhodného financování.

- **Hlavní cíl marketingového plánu**

Zvýšení povědomí o firmě, přivedení více zákazníků, navýšení obrátu.

SWOT analýza

Prodej ojetých vozidel je rozsáhlé odvětví s velkou konkurencí na trhu. Pro uvědomění si všech možných aspektů, které daný trh nabízí jsme vytvořili SWOT analýzu.

Silné stránky

Mezi silné stránky lze zařadit již dlouholeté zkušenosti s prodejem vozidel a znalost trhu ve směru zdrojů k nákupu kvalitních automobilů. Již od založení firmy se soustředíme převážně na nákup a prodej aut po operativním leasingu, tedy vozy po prvním majiteli s jasnou historií. Získání pozitivní image za dosavadní působení na trhu.

Slabé stránky

Značná konkurence, agresivní prodejní politika silných konkurentů. Umístění provozovny není zcela ideální vzhledem k dostupnosti pro zákazníky.

Příležitosti

Získání více zákazníků, kteří hledají prověřené vozy se zárukou technického stavu a původu vozu.

Hrozby

Snížení celkové poptávky v návaznosti na případné zhoršení ekonomické výkonnosti populace. Potenciální legislativní omezení například vjezdu vozidel s dieselovým pohonem do center měst, jako je tomu v některých německých městech. Sezonní výkyvy poptávky po ojetých vozidlech a samozřejmě případný stup nové konkurence nebo posílení stávající v naší lokalitě.

- **Cílová skupina**

1. **Demografické určení podle věku, pohlaví⁵¹**

Na základě výsledků z dosavadních prodejů v uplynulých letech je věk a pohlaví zákazníků. Vzhledem k našemu působení na lokálním trhu v Olomouci jsou našimi zákazníky především místní zákazníci. Pomocí prezentace nabízených vozidel se naše nabídka prezentovaná na prodejních portálech TipCars.cz a Bazos.cz. Díky tomu lze mezi naše potenciální zákazníky počítat všechny zájemce v ČR.



Tabulka: Přehled vyhledávání podle demografických údajů⁵²

Mezi naše cílové zákazníky, kteří hledají patří především muži ve věku 25-54 let.

⁵¹ Zdroj: Google Ads – analytické výsledky reklamních kampaní firemního účtu

⁵² Zdroj: Google Analytics – údaje o firemním webu Google Ads

2. Typologické – podle chování, sledování trendů, trávení volného času

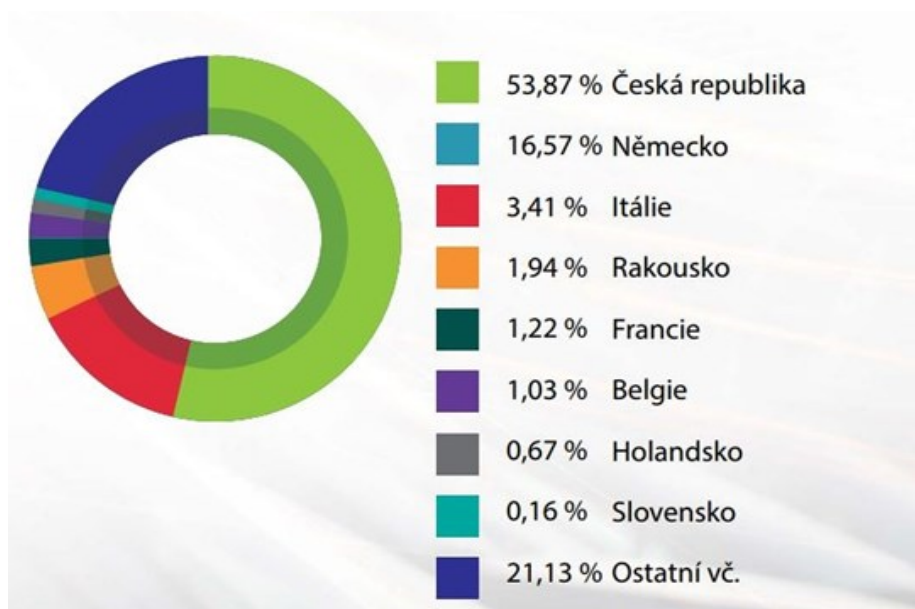
V mnoha případech zákazníci pořizují ojeté auto na úvěr. Z toho důvodu je z pohledu zákazníka velmi důležité najít vhodný kompromis mezi finanční částkou utracenou za vozidlo a stářím, stupněm výbavy a celkovým technickým stavem vozu.

Motorizace

I přes narůstající tlak na výrobce automobilů a legislativní změny je na rozdíl od poptávky po nových vozidlech stále relativně vysoký zájem o vozy s dieselovým agregátem. Je to způsobeno jednak nízkými provozními náklady oproti benzinovým pohonům, a také větší dostupností ojetých aut z Německa a Rakouska, kde se v mnohem větší míře osobních aut s naftovým pohonem zbavují. Jedním z důvodů rostoucí preference je i zdražení dieselových motorů z důvodu zvýšených přísnějších předpisů a stále drastičtější požadavky evropské byrokracie kladených na výrobce nových vozidel.

Původ vozu

Automobily českého původu tvořily 53%, dovezených ojetých vozidel z Německa bylo 17%. Průměrné stáří českých aut bylo 7,5 let zatímco auta z dovozu jsou o více než tři roky starší.

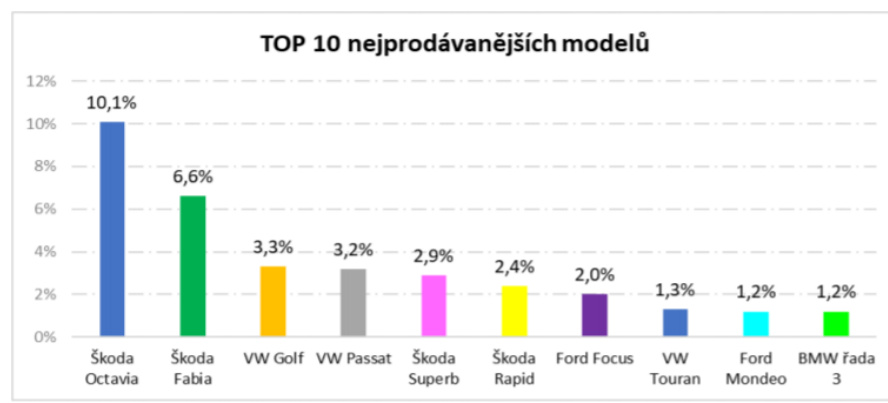


Tabulka: Přehled 10 nejprodávanějších modelů ojetých vozidel na českém trhu v první polovině roku 2019⁵³

⁵³ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

Značka a typ vozidla

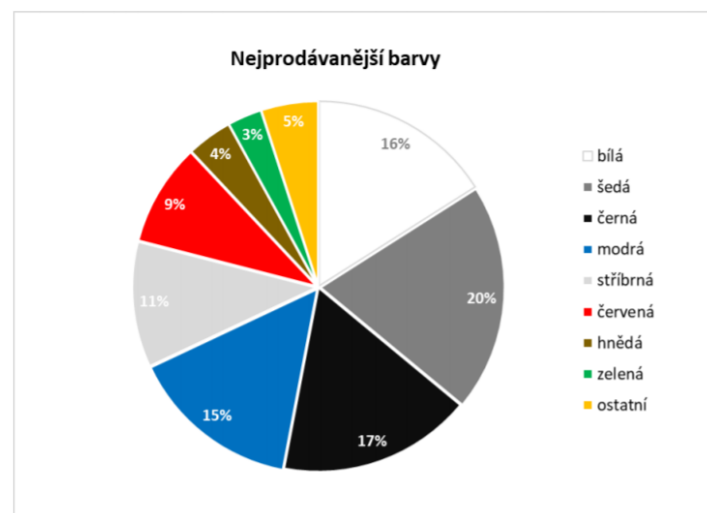
Nejprodávanejší modely jsou již dlouhodobě ŠKODA Octavia následovaná Fabií. Oblíbenost dalších Škodovek Superb a Rapid ještě přeskočily vozy značky Volkswagen konkrétně modely Golf a Passat.



Tabulka: Přehled 10 nejprodávanejších modelů ojetých vozidel na českém trhu v první polovině roku 2019⁵⁴

Barva

Nejvíce vyhledávanými barvami u ojetých vozidel podobně jako v loňském roce byla šedá (20%), černá (17%), bílá (16%) a modrá (15%).



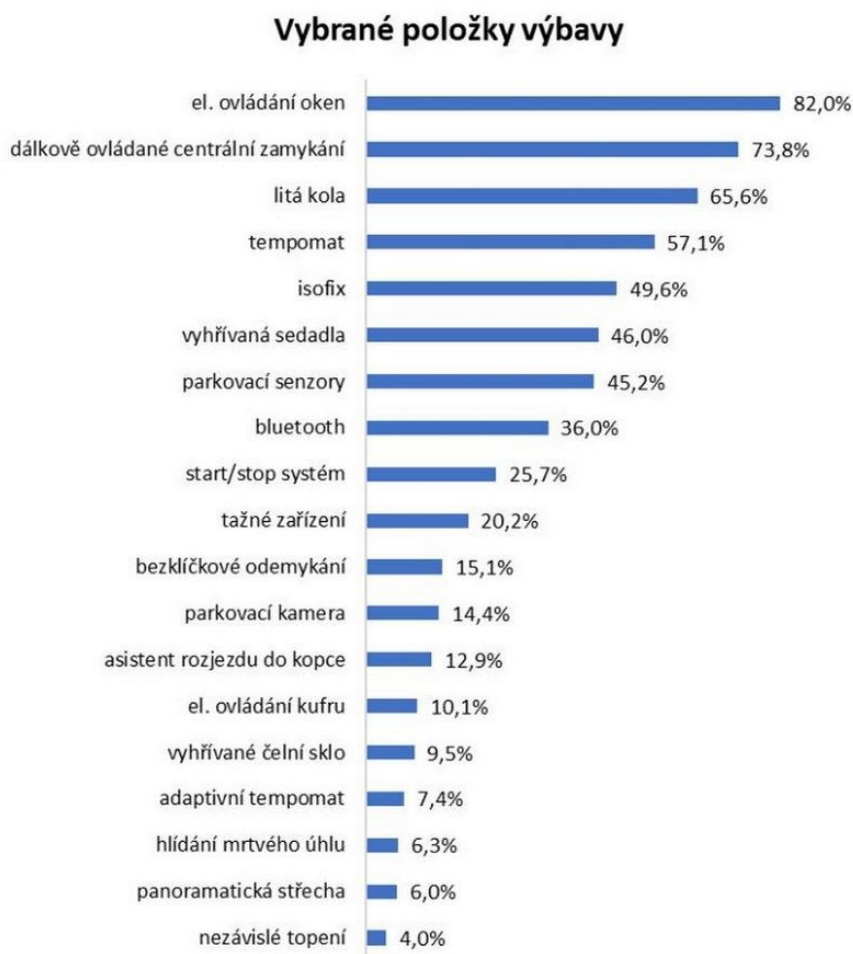
Tabulka: Přehled nejprodávanejších barev u ojetých vozidel v první polovině roku 2019⁵⁵

⁵⁴ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

⁵⁵ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

Výbava

Rostoucím trendem je vyšší nárok na výbavu vozu, kdy některé položky se již berou jako samozřejmost. Stupeň výbavy má však vliv na prodejní cenu. I řidiči ojetých vozidel uvítají technické vymoženosti a stále více je vyhledávají. Především u vozidel z dovozu bývají na rozdíl od těch českých již skoro standardem. To je důvod proč zákazníci poptávají vozy původem z Německa, podmínkou je však dohledatelná a doložitelná historie vozu.



Tabulka: Přehled nejčastěji poptávaných položek výbavy u ojetých vozidel v první polovině roku 2019⁵⁶

⁵⁶ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

3. Geografické zaměření se na konkrétní region a města.

Provozovna autobazaru je umístěna ve městě Olomouc. Naší snahou je pokrýt poptávku po službách nejen v olomouckém kraji, ale i pro zákazníky z celé ČR. Veškerá nabídka vozidel je prezentována na prodejních portálech, kde si vozidla zákazníci vyhledávají podle parametrů vozidla ne podle lokality. Kterýkoli vůz jsme schopni přistavit a nabídnout zákazníkovi i v lokalitě jeho bydliště kdekoli po České republice.

Produkty a služby v marketingovém mixu

1. Produkt

V nabídce k prodeji jsou osobní vozidla nižší třídy, střední třídy, devítimístné dodávky pro přepravu osob a dodávky pro přepravu materiálu.

Prodej osobních aut a dodávek.

Naše vozy jsou nakupovány převážně z aukcí od obchodníků z ojetými vozy nebo z leasingových společností jak z České republiky, tak z Německa. Výhodou u takových vozidel je jasná servisní historie, dobrý technický stav s minimálními investicemi do oprav, ale především zachování možnosti odpočtu DPH, což je pro nákup vzhledem k nízkému stáří vozidel zajímavé i pro podnikatele. Až 34 % ojetých vozidel se v první polovině roku 2019 prodalo s možností odpočtu DPH⁵⁷.

Zajištění vozidel na objednávku.

Zákazníci většinou vyhledávají vozy podle svých osobních požadavků, stává se, že vůz odpovídající jejich poptávce aktuálně není na v nabídce na trhu. Proto nabízíme možnost zajištění konkrétního vozidla přesně podle daných požadavků. Takový vůz pro zákazníka nakoupíme, připravíme pro provoz, pokud se jedná o vozidlo ze zahraničí vyřídíme všechny dokumenty a následně předáme novému majiteli.

Zajištění pojištění,

Jednou z podpůrných služeb pro zákazníky je i zprostředkování povinného ručení, bez tohoto pojištění nesmí vozidlo vjet na pozemní komunikaci. zprostředkování financování, druhou možností, kterou motoristům nabízíme je sjednání havarijního pojištění.

⁵⁷ Zdroj: Cebia summary 2/2019 www.cebia.cz

Přehled optimálního složení skladu autobazaru vychází z dlouhodobých statistik renomované společnosti Cebia⁵⁸, která se zabývá především prověřováním původu historie ojetých vozidel na českém trhu.

2. Místo

Provozovna je umístěná v Olomouci na ulici Chválkovická 82. Pronajatý areál disponuje 25 parkovacími místy a je dobře viditelný z frekventované výpadovky ve směru na Opavu. K dispozici máme i garáž na technické vybavení firmy a kancelář se zázemím.

3. Cena

Prodejní cena vozidel je tvořena na základě monitoringu konkurence a je závislá na aktuálním technickém stavu, opotřebování interiérových částí, počtu najetých kilometrů, stupně výbavy, barvě a stavu laku. Je tvořena metodou target costing.

4. Propagace

Vytvořený web autobazaru obsahuje veškeré informace o firmě a fotografie s detaily o historii a technickém stavu vozidla. Firemní stránky také informují o dalších službách podniku a kontakty. Propagace každého automobilu je navíc zajištěná placeným umístěním na prodejních portálech TipCars.cz a Bazos.cz

Vyhledávání automobilů poptávaných zákazníkem je na různých zařízeních, a to jak pomocí počítačů, tak především na mobilních zařízeních.⁵⁹ Z toho důvodu je nutností mít správně přizpůsobené webové stránky.

Dílčí cíle a strategie

1. Cíle – stanovení čeho chceme dosáhnout

Hlavní cílem je zdvojnásobit prodeje ojetých vozidel optimalizací nabídky a zvýšení povědomí o nabízených službách. Zvýšit povědomí o nabídce podniku a jeho přednostech, zlepšit informovanost zákazníka o našich vozidlech.

⁵⁸ Zdroj: www.cebia.cz

⁵⁹ Zdroj: Google Analytics – analytické výsledky reklamních kampaní firemního účtu

2. **Strategie** – postup a jednotlivé kroky k dosažení vytyčených cílů

- Optimalizovat nabídku autobazaru podle statistik, kde uvádí nejvíce prodávaných modelů vozidel. V návaznosti na dostupný rozpočet alokovaný pro autobazar vytvoříme nabídku v tomto složení:

Škoda Octavia 6 ks,	1.200.000,-
Škoda Fabia 4 ks	400.000,-
Volkswagen Golf 2 ks	400.000,-
Volkswagen Passat 2 ks	400.000,-
Škoda Superb 2 ks	500.000,-
Škoda Rapid 2ks	300.000,-
	3.200.000,- (ceny jsou uvedeny bez DPH)

- Zvýšíme povědomí o autobazaru díky propagaci firmy optimalizací ve vyhledávacích
- Využít placenou reklamu na Google Ads a S-klik, kde zaměříme reklamní kampaň na zajištění nákupu a dovozu vozidel ze zahraničí
- Zlepšit informovanost o našich službách o přednostech vozidel od nás
- Zkrácení dodacích lhůt, dobu přípravy vozidel, dobu oprav, lakování
- Vylepšení webu autobazaru, informace o původu vozidel, rodinná firma atd.
- Vyzkoušet prezentaci aut k prodeji na dalších možných prodejních portálech
- Video prezentace vozidel autobazaru

Vzhledem k čím dál větší digitalizaci v marketingové prezentaci, plánujeme představovat nabízená auta formou digitálního předvedení každého vozidla. U všech vozů budou tedy nejen fotografie všech hlavních částí a jejich detailů, ale také video prezentace. Jelikož se jedná o zjetá auta, budeme během dynamických záběrů také seznamovat zájemce s životním příběhem každého vozu, zákazník totiž chce znát původ svého vozu.

PŘÍLOHA 2. MARKETINGOVÝ PLÁN AUTOPŮJČOVNY

- **Vize**

Stát se jedničkou v olomouckém kraji mezi autopůjčovkami.

- **Poslání**

Naše mise je rozvinout úspěšnou a profitující autopůjčovnu, která poskytuje kvalitní služby pro své zákazníky.

- **Hlavní cíl marketingového plánu**

Zvýšení povědomí o firmě, navýšení obrátu, vytěsnění konkurence.

- **SWOT analýza**

Autopůjčovna je jedním z druhů podnikání, které dokáže jednoduše generovat zisk, pokud je vhodně umístěné a dostatečně vybavené k poskytování služeb. Vytvořili jsme standardní autopůjčovnu s různými produkty k poskytování služeb. Pro uvědomění si všech možných aspektů, které daný trh nabízí jsme vytvořili SWOT analýzu.

Silné stránky

Mezi silné stránky lze zařadit širokou nabídku služeb, od poskytování pronájmu osobních a dodávkových vozidel. Také počet vozidel v porovnání s konkurencí lze charakterizovat jako výhodu. Systematické a organizované vyřizování poptávky dává určitou výhodu oproti konkurenci. Získání pozitivní image za dosavadní působení na trhu.

Slabé stránky

Umístění provozovny není zcela ideální vzhledem k dostupnosti pro zákazníky. Součástí naší nabídky je však i možnost přistavení a vyzvednutí vozidla u zákazníka.

Příležitosti

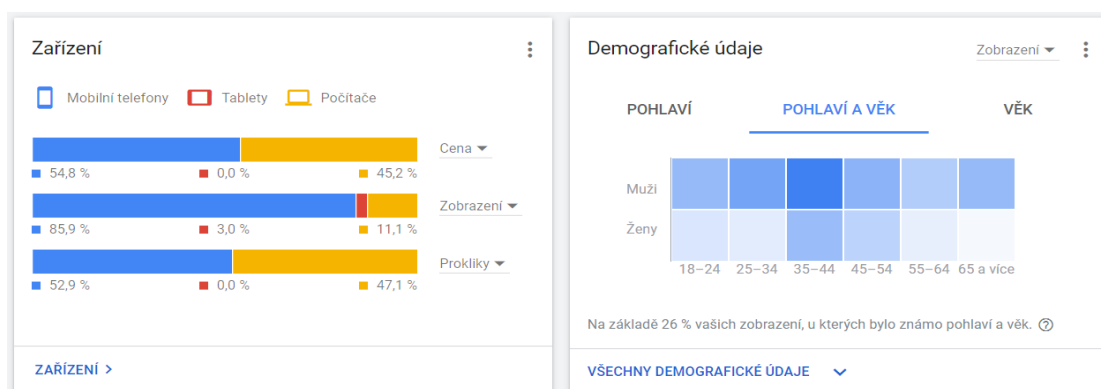
Možnost získání většího pokrytí stávajícího trhu. Narůstající trend nevlastnit vlastní vozidlo. Drtivá většina zákazníků vyhledává naši službu pomocí internetových vyhledávačů, kde je příležitost významně posílit naši pozici. Se zvyšující se atraktivitou města a okolí pro nerezidentní populaci, narůstá příležitost zvýšení poptávky po krátkodobém sezonním pronájmu vozidel.

Hrozby

Snížení celkové poptávky v návaznosti na případné zhoršení ekonomické výkonnosti populace. Potenciální legislativní omezení. Alternativní využití nových technologií, především narůstající trend elektromobility. Sezonní výkyvy poptávky po různých typech vozidel a samozřejmě případný stup nové konkurence nebo posílení stávající v naší lokalitě.

- **Cílová skupina**

1. **Demografické určení podle věku, pohlaví⁶⁰**



Tabulka: Přehled vyhledávání podle demografických údajů⁶¹

První tabulka ukazuje, z jakých zařízení se zákazníci na naše webové stránky přihlašují. Je patrné mírně převládající užívání mobilních telefonů. Naše webové stránky mají responzivní odezvu a jsou tedy upravené i pro přístup z mobilních zařízení, jako jsou chytré telefony a tablety. Z druhé tabulky lze vyčíst demografické údaje, nejčastějšími zákazníky jsou muži ve věku 35-44 let.

2. **Typologické – podle chování, sledování trendů, trávení volného času**

Mezi naše zákazníky patří lidé, kteří potřebují vozidlo na krátkou přechodnou dobu. Konkrétně osoby nižší střední třídy, které nemají dostatek zdrojů na pořízení vlastního vozu. Také řidiči, kteří mají své vozidlo dočasně nepojízdné z důvodu oprav či havárie. Také zákazníci, co si zapůjčí vozidlo, jehož dlouhodobé vlastnictví pro ně nemá opodstatnění, například pronájem dodávky pro stěhování, a přesun objemnějšího nákladu, nebo zájemci o devítimístný vůz pro cestu na zahraniční dovolenou.

⁶⁰ Zdroj: Google Ads – analytické výsledky reklamních kampaní firemního účtu

⁶¹ Zdroj: Google Analytics – údaje o firemním webu Google Ads

3. Geografické zaměření se na konkrétní region a města.

Provozovna autopůjčovny je umístěna ve městě Olomouc. Naší snahou je pokrýt poptávku po službách v celém olomouckém kraji.

Oblast	Akvizice			Chování			Konverze		
	Uživatelé	Noví uživatelé	Návštěvy	Míra okamžitého opuštění	Počet stránek na 1 relaci	Prům. doba trvání relace	Konverzní poměr cíle	Splnění cílů	Hodnota cíle
	500 Podíl z celku v %: 94,88 % (527)	474 Podíl z celku v %: 94,99 % (499)	626 Podíl z celku v %: 93,43 % (670)	35,94 % Prům. pro výběr dat: 38,06 % (-5,56 %)	4,06 Prům. pro výběr dat: 3,94 (3,02 %)	00:02:05 Prům. pro výběr dat: 00:02:05 (-0,48 %)	0,00 % Prům. pro výběr dat: 0,00 % (0,00 %)	0 Podíl z celku v %: 0,00 % (0)	0,00 Kč Podíl z celku v %: 0,00 % (0,00 Kč)
1. Olomouc Region	223 (43,39 %)	204 (43,04 %)	286 (45,69 %)	27,62 %	4,62	00:02:28	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
2. Prague	151 (29,38 %)	134 (28,27 %)	177 (28,27 %)	40,11 %	3,68	00:01:49	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
3. South Moravian Region	59 (11,48 %)	55 (11,60 %)	71 (11,34 %)	36,62 %	3,80	00:01:52	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
4. Zlin Region	22 (4,28 %)	22 (4,64 %)	23 (3,67 %)	47,83 %	3,17	00:01:50	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
5. Moravian-Silesian Region	17 (3,31 %)	17 (3,59 %)	22 (3,51 %)	27,27 %	4,68	00:03:04	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
6. Pardubice Region	7 (1,36 %)	7 (1,48 %)	10 (1,60 %)	50,00 %	3,00	00:01:29	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
7. Usti nad Labem Region	7 (1,36 %)	7 (1,48 %)	7 (1,12 %)	57,14 %	3,00	00:00:29	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
8. Vysocina Region	7 (1,36 %)	7 (1,48 %)	9 (1,44 %)	66,67 %	3,44	00:01:10	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
9. Plzen Region	6 (1,17 %)	6 (1,27 %)	6 (0,96 %)	66,67 %	3,50	00:00:25	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
10. Hradec Kralove Region	5 (0,97 %)	5 (1,05 %)	5 (0,80 %)	80,00 %	1,20	00:00:05	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)

Tabulka: Přehled vyhledávání potencionálních zákazníků dle lokalit ČR⁶²

V tabulce je patrná rostoucí tendence vyhledávání klíčového slova „autopůjčovna olomouc“ četnost zadaných dotazů vysoce převyšuje realizované pronájmy. I přes naše lokální zaměření je vidět, že o vozy k pronájmu v Olomouci mají zájem i lidé z jiných regionů ČR.

Produkty a služby v marketingovém mixu

Dělení služeb podle druhu (osobní auto, vícemístná osobní dodávka, dodávka, vozík)



Tabulka: Nabídka pro výběr typů vozidel na webu autopůjčovny⁶³

⁶² Zdroj: Google Analytics – údaje o firemním webu Gogle Ads

⁶³ Zdroj: vlastní zpracování – firemní web autopůjčovny <http://www.mbautopujcovna-olomouc.cz/nabidka-vozidel>

1. Produkt

V nabídce pronájmů jsou osobní vozidla nižší třídy, střední třídy, devítimístné dodávky pro přepravu osob a dodávky pro přepravu materiálu. Naše vozidla autopůjčovny jsou v porovnání s konkurencí převážně mladší výroby, ceny pronájmů jsou vždy uvedené včetně DPH, většina konkurentů uvádí ceny bez DPH. Cena pronájem obsahuje již i havarijní pojištění.

2. Místo

Provozovna je umístěná v Olomouci na ulici Chválkovická 82. Pronajatý areál disponuje dostatečným počtem parkovacích míst, malou dílnu, ve které se dá i za nepříznivého počasí provádět běžná údržba vozidel, garáž na skladování sezonních pneu a kancelář se zázemím.

3. Cena

Je zvolena průniková cenová strategie tvořená na základě monitoringu konkurence – target costing.

Zákazník při převzetí zaplatí částku za celou dobu plánovaného pronájmu a vratnou kauci na vozidlo ve výši jistiny havarijního pojištění. Občas budeme nabízet slevu přes slevové portály. Slevy jsme schopni nabízet i našim věrným zákazníkům.

4. Propagace

Vytvořený web autopůjčovny obsahuje veškeré podmínky pro zapůjčení, cenu pronájmu závislou na délce zápůjčky a detaily nabízených vozidel, firemní kontakty.

Propagace je aktuálně zajištěna především pomocí Google Adwords s odkazem na jednotlivé vozy dle kategorií na firemním webu.⁶⁴ Nejnovějším trendem v odvětví autopůjčoven je vzrůstající internetové vyhledávání, a to jak pomocí počítačů, tak především na mobilních zařízeních.⁶⁵ Z toho důvodu je nutností mít správně přizpůsobené responzivní webové stránky.

⁶⁴ <http://www.mbautopujcovna-olomouc.cz/nabidka-vozidel>

⁶⁵ Zdroj: Google Analytics – analytické výsledky reklamních kampaní firemního účtu

Dílčí cíle a strategie

1. Cíle – stanovení čeho chceme dosáhnout

- Hlavní cílem je zvýšení profitu z pronájmů vozidel, jelikož efektivita pronájmů prozatím nedosahuje 50 % svého potenciálu. Vyšším povědomím a větší poptávkou zajistíme navýšení obrátů autopůjčovny.

2. Strategie – postup a jednotlivé kroky k dosažení vytyčených cílů

- Optimalizací ve vyhledávacích dojde k zviditelnění podniku. Primární prezentace autopůjčovny probíhá na firemním webu, kde jsou uvedené podrobné nabídky, se kterou se mohou kdykoli seznámit jak stávající, tak potenciální zákazníci.
- Vzhledem k narůstajícím nákladům na pojištění dojde k mírnému zvýšení stávajících cen za pronájem vozidel.
- Zvýšíme povědomí o naší autopůjčovně rozesláním emailů firmám, cestovním agenturám, hotelům. B2B
- Vytisknout letáky a strategicky je rozmístit v dostupných kancelářích, knihovnách, ve školách, veřejných úřadech, na stanicích STK, vlakovém nádraží
- Řezaná grafika s logem autopůjčovny na dodávkách zvýší povědomí o firmě. Telefonní číslo a webové stránky uvedené na nápisech si budou moci potenciální zákazníci rovnou poznamenat.
- Využít sociální sítě Facebook, Instagram k prezentaci nabídky a aktualit
- Vytvořit Blog na webu autopůjčovny
- Využít placenou reklamu na Google Ads a nově S-klik
- Získání strategických partnerství, nabídnout spolupráci ve formě využití vozidel autopůjčovny pojišťovnám pro jejich klienty, kteří mají nárok na náhradní vozidlo při řešení pojistných událostí

PŘÍLOHA 3. ZŘIZOVACÍ NÁKLADY AUTOSERVISU

Základní vybavení autoservisu	
Kombinovaný infraanalyzátor výfukových plynů	149 900 Kč
Autodiagnostika sériová	59 900 Kč
Autodiagnostika paralelní	64 900 Kč
Diagnostika v průběhu jízdy	2 990 Kč
Automobilový multimetr	4 590 Kč
Zkoušečka autobaterií	690 Kč
Zkoušečka zásuvek tažného zařízení	3 900 Kč
Zkoušečka elektroinstalace	2 990 Kč
Přístroj pro vytváření tlaku a podtlaku	1 500 Kč
Kompresimetr pro zážehové motory	2 290 Kč
Kompresimetr pro vznětové motory	3 490 Kč
Přístroj pro diagnostiku a čištění vstřikovačů	22 500 Kč
Přístroje pro měření tlaku paliva	9 900 Kč
Přístroj pro výměnu brzdové kapaliny	4 890 Kč
System pro odsávání výfukových plynů	15 900 Kč
Dílenský nábytek	8 000 Kč
Pracovní stůl	5 900 Kč
Lampa stroboskopická	2 990 Kč
Souprava pro výměnu autoskel	7 600 Kč
Nabíječka autobaterií	1 490 Kč
Inspekční endoskop	1 990 Kč
Refraktometr	990 Kč
Přístroj pro zkoušení chlazení topení	5 890 Kč
	385 180 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Dílenské nářadí	
Montážní vozík s ručním nářadím	9 900 Kč
Montážní vozík s ručním nářadím	9 900 Kč
Momentový klíč	1 290 Kč
Momentový klíč	1 290 Kč
Digitální posuvné měřidlo	1 490 Kč
Dílenský svěrák	1 590 Kč
Svařovací přístroj	23 900 Kč
Samozatmívací svářečská kukla	1 990 Kč
Vrtačka	2 500 Kč
Sada vrtáků	990 Kč
Elektrický kabel	990 Kč
Lampa přenosná	690 Kč
Kotoučová bruska	890 Kč
Ostatní speciální nářadí sada	3 990 Kč
	61 400 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Vybavení pneuservisu	
Přístroj pro montáž a demontáž pneumatik	47 900 Kč
Vyvažovačka kol osobních automobilů	56 000 Kč
Příslušenství a servisní nářadí	2 500 Kč
Pístový kompresor	28 000 Kč
Pneumatický rázový utahovák	1 990 Kč
Pneumatická pistole	990 Kč
Hadice pro stlačený vzduch	2 500 Kč
Regály pro skladování pneumatik	4 900 Kč
	144 780 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Vybavení pro opravu a údržbu klimatizací	
Základní přístroj pro servis klimatizací	89 900 Kč
Univerzální zásobník pro proplachování klimatizací	8 900 Kč
Přístroj pro zjišťování místa úniku chladicího prostředku	4 900 Kč
Sada proplachovacích adaptérů	6 990 Kč
Sada pro UV detekci úniku chladiva	2 890 Kč
Přístroj pro separaci utěšňovacího přípravku	6 900 Kč
Ultrazvukový rozprašovač AirCon Refresh-o-mat	2 900 Kč
Infračervený laserový bezdotykový teploměr	990 Kč
	124 370 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Manipulační technika	
Dvoulouповý hydraulický zvedák	75 000 Kč
Dvoulouповý hydraulický zvedák	75 000 Kč
Pojízdný dílenský jeřáb	3 990 Kč
Pojízdný dílenský zvedák	3 500 Kč
Ruční manipulační vozík	2 900 Kč
Příslušenství a servisní nářadí	1 990 Kč
	162 380 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Pomůcky pro výměnu oleje	
Pojízdná pneumatická nádoba na olej s odsávačkou	6 900 Kč
Záchytná vana k ukládání sudů s oleji	9 800 Kč
Ruční plnička a odsávačka oleje	990 Kč
Odměrná nádoba na olej	190 Kč
Pákový mazací lis	750 Kč
	18 630 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Vybavení pro mytí a čištění vozidel	
Vysokotlaký mycí stroj	5 900 Kč
Parní přístroj	3 900 Kč
Mokrosuchý vysavač	4 900 Kč
Leštička karoserií	1 900 Kč
Přípravky pro mytí a čištění	1 590 Kč
Hadry	490 Kč
Ostatní mycí prostředky	990 Kč
	19 670 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Propagace	
webové stránky	20 000 Kč
Reklamní poutač	6 900 Kč
propagace na Google Ads	2 000 Kč
	28 900 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

Přehled zřizovacích nákladů autoservisu	
Základní vybavení autoservisu	385 180 Kč
Dílnské nářadí	61 400 Kč
Vybavení pneuservisu	144 780 Kč
Vybavení pro opravu a údržbu klimatizací	124 370 Kč
Manipulační technika	162 380 Kč
Pomůcky pro výměnu oleje	18 630 Kč
Vybavení pro mytí a čištění vozidel	19 670 Kč
Propagace	28 900 Kč
Instalace přístrojů a zařízení	50 000 Kč
	995 310 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

ANOTACE

Bibliografický údaj:

Bc. Maňásek, Richard. *Strategie rozvoje malého podniku*. Olomouc 2020. Diplomová práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Název práce: Strategie rozvoje malého podniku

Autor: Bc. Richard Maňásek

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je vytvoření strategického plánu rozvoje malého podniku. V první části diplomové práce je vytvořen teoretický podklad pro podrobný postup zpracování strategického plánu.

Ve druhé části následuje praktická analýza firemního okolí konkrétního podniku, definice slabých a silných stránek a identifikace podnikatelských hrozeb a příležitostí. Následuje analýza konkurence, analýza vnitřního firemního potenciálu a vyjasnění možností financování a alokace zdrojů. Po zhodnocení uvedených výsledků můžeme určit směr dalšího rozvoje podniku. Výsledkem bude stanovení mise, vize, strategických cílů. Po ujasnění těchto základních prvků strategie určíme strategické operace vedoucí k jejich splnění. To vše nasměruje podnik směrem, který odpovídá aktuálním tržním trendům. Předpokládá se zvýšení efektivity a snížení provozních nákladů díky rozšíření podnikového portfolia a nových firemních odvětví. Strategie je následně v pravidelných intervalech hodnocena a podle potřeby přijímá adekvátní úpravy vzhledem k úspěšnosti plnění stanovených cílů a aktuálního vývoje trhu.

Klíčová slova: strategie, analýza prostředí, variabilita zákazníka, lidské zdroje, finanční zdroje, SWOT analýza.

ANNOTATION

Bibliographic data:

Bc. Maňásek, Richard. *Small business development strategy*. Olomouc 2020. Diploma thesis. Moravská vysoká škola Olomouc. Supervisor: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Title: Small business development strategy

Author: Bc. Richard Maňásek

Department: Institute of business economy

Supervisor: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstract:

The aim of the diploma thesis is to create a strategic plan for the development of a small business. In the first part of the diploma thesis, a theoretical basis is created for a detailed process of elaboration of a strategic plan.

The second part is followed by a practical analysis of the corporate environment of a particular company, the definition of strengths and weaknesses and the identification of business threats and opportunities. This is followed by an analysis of the competition, an analysis of the company's internal potential and clarification of financing options and resource allocation. After evaluating the above results, we can determine the direction of further development of the company. The result will be the determination of mission, vision, strategic goals. After clarifying these basic elements of the strategy, we will identify the strategic operations leading to their fulfillment. All this directs the company in a direction that corresponds to current market trends. It is expected to increase efficiency and reduce operating costs due to the expansion of the corporate portfolio and new corporate industries. The strategy is then evaluated at regular intervals and, if necessary, makes adequate adjustments with regard to the success of meeting the set goals and current market developments.

Keywords: strategy, environmental analysis, customer variability, human resources, financial resources, SWOT analysis.
