Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podnikatelský projekt

Dagmar Vichrová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dagmar Vichrová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business Project

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského projektu na založení a provoz centra poskytujícího komplexní služby a servis v oblasti motorismu. Zhodnocení jeho reálnosti, realizovatelnosti a návratnosti investice.
Dílčí cíle práce:
- vytvoření detailní analýzy trhu, na který hodlá nově vznikající firma vstoupit;
- vytvoření odbytového a marketingového plánu;
- sestavení finančního plánu;
- definovat rizika podnikatelského záměru a stanovit opatření na snížení těchto rizik.

Metodika

Literární rešerše bude zpracována na základě studia zákonů a odborné literatury vymezující základní pojmy, podnik, podnikatel, podnikatelské prostředí, strategické řízení podniku a požadavky na odborné vypracování podnikatelského projektu.

Další část práce se bude zabývat konkrétní formulací podnikatelského projektu na založení a provoz centra poskytujícího kompletní služby a servis v oblasti motorismu v Sušici s využitím metodiky popsané v literární rešerši. Na základě finančních analýz bude provedeno ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnik, analýza trhu, konkurence, STEP analýza, autoservis

---

Doporučené zdroje informací

BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, – ČERVENÝ, R. *Business plán : krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. – KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SOUČEK, I. – FOTR, J. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.3.2018 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, odborné rady, cenné podněty a připomínky při vedení diplomové práce.

Podnikatelský projekt

Souhrn

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování reálného podnikatelského projektu na založení a provoz centra poskytující komplexní služby a servis v oblasti motorismu. Zhodnocení jeho reálnosti, realizovatelnosti a návratnosti investice. Teoretická část je věnována základním pojmům, podmínkám pro založení a vznik podniku a legislativním předpokladům. Následně popisuje podnikatelský plán, jeho náležitosti a postup při jeho sestavování. Charakterizuje marketingovou situační analýzu, představuje možnosti financování společnosti a rizika, se kterými je nový podnikatelský projekt svázán.

Vlastní práce zpracovává konkrétní podnikatelský projekt, detailně analyzuje podnikatelské prostředí, obsahuje deskripci jednotlivých faktorů vnějšího prostředí na základě STEP analýzy. Následuje Porterova analýza pěti sil, jejímž smyslem bylo analyzovat konkurenční prostředí. Součástí práce je kvantitativní výzkum, který stavěl na dotazníkovém průzkumu. V poslední části podnikatelského plánu je vytvořen marketingový plán, finanční plán a analýza rizik. Závěr celkově shrnuje projekt, provedené analýzy i získané teoretické poznatky.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnik, analýza trhu, konkurence, STEP analýza, autoservis

Business Project

Summary

This diploma work aims to create a real business project of establishing and running a centre which will provide complex services and service in the field of motoring. The diploma work features a feasibility study and a return on investment study. The theoretical part defines basic terminology, examines the conditions for starting a business and investigates the legislative requirements. The theoretical part further presents the business plan with all necessary details and explains the process of creating it. It also characterises the marketing situational analysis, explores the possibilities of financing the business and looks at the potential risks involved in the new business project.

The practical part deals with the concrete business project. It analyses in great detail the business environment and describes the specific factors of the external environment using the STEP method. The practical part also analyses competition using the Porter´s Five Forces Industry Analysis. The diploma work features quantitative research based on a questionnaire survey. The final part of the business plan comprises a marketing plan, a financial plan and a risk analysis. The conclusion of the diploma work reviews the project, the analyses that have been carried out and the theoretical knowledge gained.

Keywords: business plan, business, market analysis, competition, STEP analysis, car service

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 14

3.1 Definice základních pojmů 14

3.2 Zvolení právní formy 15

3.3 Legislativní podmínky pro založení autoservisu 16

3.3.1 Varianta koupě dosud nezastavěného pozemku pro podnikání 16

3.3.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 18

3.3.3 Ochrana životního prostředí 18

3.4 Podnikatelský plán 19

3.4.1 Hlavní cíl podnikatelského plánu 20

3.4.2 Zakladatelský rozpočet 21

3.5 Marketingová situační analýza 22

3.5.1 Analýza prostředí a SWOT analýza 22

3.5.2 Strategické marketingové cíle a marketingová strategie 29

3.5.3 Marketingový mix 29

3.5.4 Personální zajištění 36

3.6 Financování společnosti 38

3.6.1 Určení potřeb finančních zdrojů 38

3.6.2 Analýza rizik 40

4 Vlastní práce 41

4.1 Identifikační údaje 41

4.1.1 Popis podniku 41

4.1.2 Cíle společnosti 42

4.1.3 Strategie podniku 43

4.1.4 Management a zaměstnanci podniku 43

4.2 Analýza trhu 43

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí 44

4.2.2 Porterova analýza pěti sil 50

4.3 Kvantitativní průzkum 52

4.4 Shrnutí analýzy trhu 58

4.5 SWOT analýza 59

4.6 Marketingový plán 62

4.6.1 Segmentace zákazníků ... 62
4.6.2 Popis služeb ... 63
4.7 Obchodní plán ... 69
4.7.1 Provozní doba ... 69
4.7.2 Objednávání zboží ... 69
4.7.3 Dodavatelé ... 69
4.7.4 Inkasování služeb ... 69
4.7.5 Mzdové náklady ... 70
4.7.6 Odhad výkonů ... 70
4.8 Finanční plán ... 71
4.8.1 Zakladatelský rozpočet ... 71
4.8.2 Zahajovací rozvaha ... 73
4.8.3 Odepisování dlouhodobého hmotného majetku ... 74
4.8.4 Měsíční náklady ... 75
4.8.5 Plán tržeb ... 77

5 Zhodnocení projektu ... 79
5.1 Cash flow ... 79
5.1.1 Doba návratnosti ... 80
5.1.2 Čistá současná hodnota ... 80
5.1.3 Index rentability ... 81
5.1.4 Bod zvratu a citlivostní analýza ... 81
5.1.5 Rizika projektu a doporučení ... 82

6 Závěr ... 83

7 Seznam použitých zdrojů ... 85

8 Seznam obrázků ... 90

9 Seznam tabulek ... 91

10 Seznam grafů ... 92

11 Přílohy ... 93

1 Úvod

Řada osob uvažuje nebo někdy uvažovala o zahájení podnikatelské činnosti. Existují různé impulsy, které je k tomuto kroku mohou dovést. Od nápadu, k jeho uskutečnění, však vede dlouhá cesta. Jedním z předpokladů úspěšného završení tohoto procesu je vypracování kvalitního podnikatelského plánu, který představuje jeden ze způsobů plánování ve společnostech a organizacích. Plánování obecně znamená v každé společnosti důležitou činnost, bez které není možné dlouhodobě dosahovat cílů. Jedná se o strategickou činnost, která vychází z definovaných cílů a konkretizuje způsoby jejich dosažení. Má strategický dopad na celou existenci firmy, a to z toho důvodu, protože podnik může mít definovány sebelepší plány, ale bez vhodného postupu se promění v nerealizované sny jejich majitelů.

Čtenáři si však mohou položit otázku, proč potřebuje budoucí podnikatel plán, vždyť nápady má v hlavě? Platí, že budoucí podnikatel musí zvládat klíčové činnosti v oblasti financí, plánování, marketingu, řízení lidských zdrojů a legislativy. Podnikání zahrnuje širokou oblast aktivit člověka, podmínek a zdrojů vstupujících do tohoto procesu. Podnikatelský plán je poté nástrojem, který napomáhá definovat co nejvíce relevantních skutečností pro podnikání v uvedených oblastech a vede ke snižování nedostatku informací či všeobecnou nejistotu. Platí totiž, že pro firmu, a to nejen pro firmu vznikající, je její úspěch přímo úměrný relevanci dosaženích informací o trhu.

V současné době panuje v České republice velmi pozitivní ekonomický vývoj. Na něj mají pozitivní vliv nízké úrokové sazby, růst domácí i zahraniční poptávky a jiné skutečnosti. Struktura ekonomiky a strategická poloha země napomohla rychlejšímu zotavení z krize a v dnešní době tak náleží Česká republika mezi světové premianty, co se týče nejen ekonomického růstu. Dochází také k čerpání financí z fondů Evropské unie, které podporují investiční aktivity ve veřejném i v soukromém sektoru. Tyto informace jsou příznivé pro budoucí podnikatele, kteří uvažují o vzniku nové firmy.

Ruku v ruce s růstem ekonomiky také roste český automobilový průmysl. Ten za posledních několik let vzkvétá stejně tak, jako prodej nových osobních automobilů. V České republice na silnicích jezdí cca 6,5 milionu automobilů. I přesto, že roste prodej nových automobilů, je průměrné stáří jednoho automobilu velmi vysoké a to 14,5 roku.

Z toho lze předpokládat, že existuje vysoká poptávka po opravách automobilů a díky neustálému růstu počtu automobilů, je možné uvažovat i o růstu poptávky do budoucna. Právě na opravy automobilů se bude zaměřovat tato diplomová práce. Volba tohoto tématu vychází z autorova zájmu o automobilovou oblast a možnosti využití získaných znalostí v hospodářské praxi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského projektu na založení a provoz centra poskytujícího služby a servis v oblasti motorismu. Zhodnocení jeho reálnosti, realizovatelnosti a návratnosti investice.

Dílčí cíle jsou následující:

- Vytvoření detailní analýzy trhu, na který hodlá nově vznikající firma vstoupit.
- Na základě výsledků situační analýzy vytvořit odbytový a marketingový plán.
- Sestavit finanční plán a zjistit, zda je podnikatelský projekt životaschopný a rentabilní.
- Definovat rizika podnikatelského záměru a stanovit opatření na snížení rizik.

Tento podnikatelský plán by měl posloužit zakladatelům ke snadnějšímu rozhodování, kontrole plnění činností podle plánu a v neposlední řadě k možnosti vzít v úvahu zjištěné skutečnosti a využít je v hospodářské praxi.

2.2 Metodika

Z pohledu metodického je tato diplomová práce rozdělena do čtyř stěžejních částí. Po úvodu, definici cílů a metodice následuje druhá část, kterou je část teoretická. Ta je věnována základním pojmům, podmínkám pro založení a vznik podniku a legislativním předpokladům. Detailně popisuje podnikatelský plán a jeho náležitosti, postup při jeho sestavování atd. Charakterizuje marketingovou situační analýzu a poslední kapitola teoretické části představuje možnosti financování společnosti a rizika, se kterými je nový podnikatelský projekt svázán. V rámci teoretické části textu je užita metoda rešerše odborné literatury a pramenných zdrojů. Užitá literatura je uvedena v přehledu použité literatury na konci práce.

Praktická část práce obsahuje vlastní práci, tedy zpracovává podnikatelský projekt. Tato část je rozdělena do několika na sebe navazujících kapitol. Detailně analyzuje podnikatelské prostředí, do nějž hodlá podnikatel vstoupit. Nejprve zde byla provedena STEP analýza, která zkoumala vnější prostředí podniku, respektive ekonomické, sociální, politické a technologické prostředí. STEP analýza obsahuje deskripci jednotlivých faktorů vnějšího prostředí. Datovou základnou pro zpracování tohoto textu byly různé statistiky Českého statistického úřadu, Eurostatu atd.

Následovala Porterova analýza pěti sil, jejímž smyslem bylo analyzovat konkurenční prostředí, které se skládá dle Portera z nové a stávající konkurence, dodavatelů, konkurentů a substitutů. Při provádění analýzy konkurenčního prostředí je provedena také komparace vytyčených konkurenčních firem. Jsou zde analyzovány podniky, které mohou autoservisu konkurovat, čímž je zjištěno, jaký podnik může nejvíce ohrozit novou firmu a jaké jsou výhody firmy oproti konkurentům.

Součástí této situační analýzy byl také kvantitativní výzkum, který stavěl na dotazníkovém průzkumu. Dotazník byl distribuován osobně v obci Sušice, následně byly výsledky vyhodnoceny a graficky zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Osloveno bylo 100 osob, 90 osob souhlasilo s vyplněním dotazníku. Návratnost tedy byla 90 %. Cílem bylo zjistit, zda respondenti mají zájem o nový autoservis v obci Sušice. Průzkum proběhl v měsíci lednu, roku 2018.

V neposlední řadě byla provedena SWOT analýza, která shrnovala získané informace o příležitostech a hrozbách na trhu a také uváděla silné a slabé stránky nově vznikající společnosti.

V následných částech podnikatelského plánu byl vytvořen marketingový plán, odbytový plán, finanční plán a analýza rizik. Při sestavování finančního plánu byl vytvořen výkaz zisku a ztrát, rozvaha a výkaz cash flow. Je zde také využito několik důležitých ukazatelů z oblasti finanční analýzy. Vzorce pro výpočet jsou následující:

- Bod zvratu = Fixní náklady / (cena za jednotku – variabilní náklady) (Synek, 2011)
- Doba návratnosti = investčiní výdaje / průměrný ročním cash flow (Scholleová, 2012)
- $$\sum_{i=1}^{n}\left[\frac{FV_i}{(1+k)^i}\right] - vstupní\ investice$$ (Svozilová, 2006)
- Index rentability = současná hodnota budoucích příjmů / současná hodnota budoucích výdajů (Fotr, Souček, 2011)

Závěr celkově shrnuje projekt, provedené analýzy i získané teoretické poznatky.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice základních pojmů

Obchodní firma. Právní úprava je obsažena v zákoně č. 89/2012 Sb. (občanský zákoník). Podle ustanovení § 423 odst. 1 je obchodní firmou jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. „Nejde o subjekt práv a povinností, nýbrž o pouhé označení konkrétního subjektu; jde o jeden ze základních identifikačních znaků společnosti, což zohledňují i procesní předpisy." (Dvořák, 2016). Podnikatelé, kteří jsou zapsáni v obchodním rejstříku, jsou z důvodu provozování své podnikatelské činnosti nazýváni firmou. Nezapsaní podnikatelé v obchodním rejstříku v obchodním styku jednají pod svým jménem (Pokorná a kol., 2015).

Podnik. V poslední době se lze setkat s tím, že se často zaměňují pojmy podnik a firma. Terminologii upřesňuje nová právní úprava, která termín podnik nahrazuje pojmem obchodní závod. Právo Evropské unie jím rozumí podnikatele v právní úpravě chránící soutěžní prostředí. Nové pojetí obsahuje platné české právo (Eliáš, 2012). Nejobecněji je podnik subjektem, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy (Srpová, Řehoř, 2010).

Podnikatel. Právnická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku (§ 421 odst. 1)[1]. Podnikatelem je také fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění podle jiného zákona (§ 421 odst. 2).

Podnikatelské prostředí. Není definováno jednoznačně. Lze se setkat s různými výklady. Pojem „business environment" (podnikatelské prostředí používá běžně UNCTAD (Konference o obchodu a rozvoji), OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), WEF (WEF – World Economic Forum – Světové ekonomické fórum) atd. Obecně lze podnikatelské prostředí chápat jako komplex různých faktorů, které ovlivňují podnikatelské aktivity. Z teoretického hlediska se dělí na vnější vlivy makroprostředí a mikroprostředí a vnitřní faktory. Používá se pro zpracování různých strategických analýz (Mulačová a Mulač, 2013).

[1] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zakladatelský rozpočet. Jeho tvorba je důležitým předpokladem pro zjištění a zajištění dostatečné výše finančních prostředků před zahájením vlastního podnikání. Některými podnikateli je tento důležitý úkol často podceňován. Specifikace a kvantifikace finančních zdrojů je tedy nezbytná, protože řada podnikatelů začíná zpočátku ve skromných podmínkách (Synek, 2011).

3.2 Zvolení právní formy

Zahájení podnikatelské aktivity předchází významné rozhodnutí, týkající se volby právní formy podnikání. Podle Srpové a Řehoře (2010) není samozřejmě toto rozhodnutí nevratné (později je možná transformace na jiný typ), nicméně to s sebou nese zbytečné náklady a komplikace.

Osoba, která chce podnikat, musí učinit zásadní rozhodnutí, zda bude podnikat jako fyzická osoba podle živnostenského zákona[2], nebo jako právnická osoba s využitím zákona o obchodních korporacích, ustanovení § 132-242[3]. V souvislosti s podnikáním jako právnické osoby nelze přehlédnout nový občanský zákoník, ustanovení § 122-131[4].

Právnická osoba je ustavena a vzniká na základě § 122 nového občanského zákoníku. Ten uvádí možnosti ustavení právnické osoby, kterými jsou zakladatelské právní jednání, na základě zákona, či na základě rozhodnutí orgánu veřejné moci. Čtvrtou možností je nabídka na různé varianty, které vyplývají především z ustanovení jiných právních předpisů. Z ustanovení § 126 odst. 1 vyplývá, že právnická osoba vznikla teprve po zápisu do veřejného rejstříku. Ustanovení § 126 odst. 2 definuje, že pokud je právnická osoba zřízena na základě zákona, vzniká až dnem nabytí jeho účinnosti, pokud zákon nestanoví termín pozdější. Podle ustanovení § 3 zákon stanoví případy, kdy zápis do veřejného rejstříku není ke vzniku právnické osoby potřebný. Zákon stanoví, ve kterých případech je k založení, nebo ke vzniku právnické osoby potřebné rozhodnutí orgánu veřejné moci.

[2] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (***živnostenský zákon***), ve znění pozdějších předpisů.
[3] Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).
[4] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

V případě, že je zakladatelem společnosti s ručením omezeným pouze jedna osoba, která je vlastníkem a jednatelem, společnost se zakládá zakladatelskou listinou. V případě, že se na podnikání bude podílet větší počet osob, společnost musí být založena společenskou smlouvou. Právní úprava rozděluje zakládání obchodních společností na dvoufázovosti ustavení a vzniku právnické osoby. V tomto případě pro právnické osoby platí občanský zákoník a pro obchodní korporace zákon o obchodních korporacích. Dvoufázovost znamená, že se jedná především o soukromoprávní jednání, nebo zřízení na základě veřejnoprávního rozhodnutí při vzniku. Nezbytné je respektovat, že právnická osoba může vzniknout zákonem, anebo s ohledem na další specifické případy (Eliáš, 2012). Právnická osoba nepotřebuje ke vzniku souhlas státu, povinností je pouze zapsat se do veřejného rejstříku (Švestka a kol., 2014).

3.3 Legislativní podmínky pro založení autoservisu

S ohledem na skutečnost, že vlastník nově zakládaného autoservisu bude podnikat jako právnická osoba, platí pro něho zákony, uvedené v podkapitole 3.2. Jedná se o zákony, mající souvislost se založením firmy, ale pro svou podnikatelskou aktivitu musí firma dodržovat poměrně velké množství dalších zákonů. Důležité je, zda bude vlastník stavět nový autoservis na zakoupeném pozemku, na kterém dosud žádná stavba nebyla postavena, nebo bude zajišťovat pouze vlastnické převody pozemku a již postavených budov. Nutné je dodržovat veškeré předpisy, týkající se vlastního provozu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně dodržování protipožárních předpisů a také předpisů, týkajících se ochrany životního prostředí. S provozem autoservisu souvisí dodržování zákoníku práce v kontextu s vlastními zaměstnanci apod. Patří sem legislativa, související s personalistikou, s problematikou povinných kontrol, aplikace autorského zákona, související s provozováním hudební produkce v prostoru autoservisu.

3.3.1 Varianta koupě dosud nezastavěného pozemku pro podnikání

Při tvorbě podnikatelského plánu a při rozhodování se, v které lokalitě pozemek zakoupit a postavit na něm nový autoservis (mnohdy jsou investiční náklady na stavbu nového autoservisu výhodnější, než provádět rekonstrukci stávajícího servisu v nevyhovujícím

prostoru a se zastaralou technikou), je nutné mít na paměti, že pozemek, na který chce vlastník autoservis umístit, musí být v souladu s podmínkami, které jsou stanovené pro využití konkrétního území, protože ty jsou stanoveny místně platnou územně plánovací dokumentací. Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů v ustanovení § 18 odst. 2 uvádí, že „územní plánování zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území soustavným a komplexním řešením účelného využití a prostorového uspořádání území s cílem dosažení obecně prospěšného souladu veřejných a soukromých zájmů na rozvoji území. Za tím účelem sleduje společenský a hospodářský potenciál rozvoje.“ K tomu je nutné připomenout další důležité upozornění, definované v ustanovení § 18 odst. 5, které stavby se smí stavět na dosud nezastavěném území a za jakých podmínek. Lze to pouze v případech, „pokud je územně plánovací dokumentace výslovně nevylučuje.“ Z tohoto faktu vyplývá, že zájemce o nové územní prostory musí v první řadě provést regulérní průzkum k získání informací o daném pozemku. Je nutné se také podívat do historie vlastnictví mnoho let zpětně, protože v posledních letech dochází k mnoha soudním sporům, jejichž základ je právně v historii změn vlastnictví.

Další zásadní pravidla, která je nutné dodržet, obsahuje vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území v ustanovení § 24 odst. 4. Zvláštní požadavky na umisťování staveb: „Servisy, opravny, čerpací stanice pohonných hmot včetně zařízení pro manipulaci s nimi, zejména překladiště, stáčírny, mycí rampy, odpařovací stanice, další stavby, zejména dílny, sklady, nádrže topných olejů, sběrny, skládky, ve kterých dochází k manipulaci s látkami, které mohou ohrozit povrchové, nebo podzemní vody, např. jedovaté a žíravé látky, radioaktivní látky, se nesmí umisťovat v ochranném pásmu I. a II. stupně vodních zdrojů sloužících pro zásobování pitnou vodou, v ochranných pásmech prvního stupně, nebo v užším prozatímním ochranném pásmu přírodních léčivých zdrojů anebo zdrojů přírodních minerálních vod stolních“. Z výčtu je patrné, že servisy, které zahrnují také autoservisy, se musí řídit velmi striktními pravidly pro umístění stavby.

3.3.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zákon č. 309/2006 Sb.[5] definuje povinnosti, týkající se ochrany zdraví v zaměstnání. Ustanovení § 1-11 definuje požadavky směrem k zaměstnavatelům v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně-právních vztazích, ustanovení § 12-13 bezpečnost a ochranu zdraví v mimopracovních vztazích atd.

Z hlediska zaměstnanců je nejdůležitější zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění. Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se dotýká pátá část, hlava I., Předcházení ohrožení života a zdraví při práci, ustanovení § 101-102, dále ustanovení § 103-106, definujících povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance.

Požární ochrana na pracovišti se řídí zákonem č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. Rozsah protipožárních opatření v jednotlivých autoservisech se řídí podle stávajících podmínek autoservisu, rozsahu prací, rozsahu nakládání s nebezpečnými látkami apod. Z tohoto důvodu musí mít každý vlastník autoservisu zpracován dokument, který obsahuje soubor konkrétních opatření, eliminujících riziko požárů včetně odpovědnosti osob. Návrh opatření vychází např. z toho, zda je autoservis na volném prostranství, nebo zda se nachází v podzemních prostorách jiného objektu (zpravidla jiného vlastníka budovy). Opatření se týkají také umístění nebezpečných a hořlavých látek, zda se na pracovišti pracuje s otevřeným ohněm apod. Z tohoto důvodu je podmínkou mít k dispozici zpracovaný dokument, zahrnující kompletní protipožární opatření, bezpečnostní řešení včetně vybavení celého pracoviště hasicími přístroji a bezpečnostními značkami včetně únikových cest.

3.3.3 Ochrana životního prostředí

Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o ochraně životního prostředí v ustanovení § 11 uvádí, že „území nesmí být zatěžováno lidskou činností nad míru únosného zatížení“. Ustanovení §

[5] Zákon č. 309/2006 Sb., zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti, nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) ve znění pozdějších předpisů

17 odst. 2 jasně deklaruje, že „Každý, kdo využívá území, nebo přírodní zdroje, projektuje, provádí, nebo odstraňuje stavby, je povinen takové činnosti provádět jen po zhodnocení jejich vlivů na životní prostředí a zatížení území, a to v rozsahu stanoveném tímto zákonem a zvláštními předpisy“.
Mezi další důležité zákony, týkající se provozu autoservisů, patří zákon č. 201/2012 Sb., zákon o ochraně ovzduší. Nelze přehlédnout další důležité vyhlášky. Původní vyhlášku č. 381/2001 Sb. změnila vyhláška č. 352/2005 Sb., o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi a další legislativní dokumenty výrazně ovlivňují činnost autoservisů. Ani ta ale nevyhovovala náročným požadavkům. Nelze se proto divit, že majitelé autoservisů uvítali po dlouhém očekávání vyhlášku novou, která s účinností od 21. března 2016 uvedla do souladu podrobnosti nakládání s odpady.

3.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán definuje Fotr (1999) následujícím způsobem: „Je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat investiční program z části nebo zcela pomocí cizího kapitálu“.

Obecně není struktura podnikatelského plánu nijak závazně stanovena a každý podnikatel může plán sestavit podle svých potřeb, nicméně míra originality by měla odpovídat typu nabízeného produktu a také účelu, pro který je plán sestaven. Odborníci se shodují na určitém minimálním obsahu, nicméně např. některé banky vyžadují předepsaný obsah některých částí, zejména finančního plánu (Peterka, Režňáková, Koráb, 2007).
S uvedeným souhlasí také Fotr a Souček (2011) a dodávají, že podnikatelský plán by měl zahrnovat následující základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizaci řízení,
- základní technickoekonomické výsledky,

- shrnutí a závěry
- a přílohy.

3.4.1 Hlavní cíl podnikatelského plánu

Zejména menší podnikatelé si mohou pokládat otázku, proč by měli podnikatelský plán sestavovat, když o podnikání a jeho průběhu přemýšleli již dlouho. Nedomýšlejí, že podnikání není jen o vlastním nápadu, ve kterém oboru budou podnikat, ale že podnikání je také o kvalitním a efektivním uspořádání celé podnikatelské aktivity. Začínající podnikatelé si musí ujasnit obor podnikání, teritorium, do kterého budou obchodní aktivity zasahovat, tj. zda bude podnikat v místě, v regionu, v celorepublikovém rozsahu, či dokonce v celoevropském měřítku (Koráb, 2008). Kvalitní sestavení podnikatelského plánu je vhodnější přenechat odborné firmě, která má s jeho sestavováním dlouhodobé zkušenosti. Sestavený plán musí ihned na začátku informovat, „kdo produkt, nebo službu bude potřebovat, na čem bude firma vydělávat a jak si představujeme přechod myšlenky v budoucí tržby a zisk“ (Srpová, 2011). Při tvorbě podnikatelského plánu je nezbytné mít na paměti, že je nedílnou součástí veškerých plánovacích aktivit všech procesů, které ve firmě probíhají. Plán je nutné chápat jako manažerský projekt velkého rozsahu, jako užitečný nástroj, umožňující efektivně řídit celé firemní podnikání. Pro firmu je důležité, aby veškeré plány a jejich vyhodnocení archivovala, protože je management firmy bude potřebovat v případě, že vlastníci budou chtít rozšířit své podnikatelské záměry a budou potřebovat finanční pomoc od některé bankovní instituce (Koráb, 2008).

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že podnikatelský plán bývá v praxi nedílnou součástí požadované dokumentace k žádosti o úvěr, a to jak v případě rozšiřování podnikatelských aktivit, tak již ve chvíli začínajícího podnikání. Pracovníci banky, kteří o této žádosti rozhodují, se právě díky podnikatelskému plánu dozvědí (kromě samozřejmých informací o požadavcích na financování záměru) o situaci na trhu (konkurenci v oboru i v místě podnikání), či o strategii žadatele o úvěr (Červený a kol., 2014).

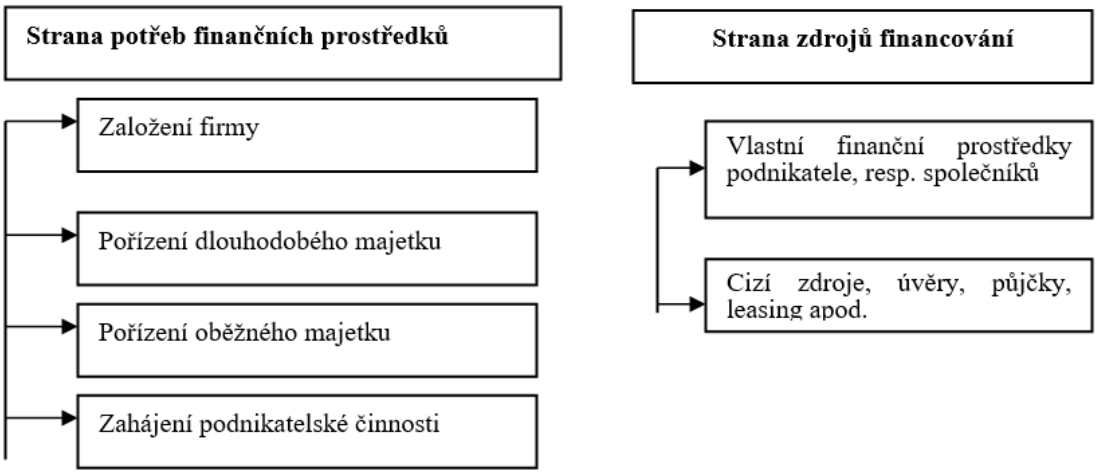
Součástí kvalitního podnikatelského plánu musí být vize, ve které jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy ve formě konkrétního souboru specifických opatření, které definují

priority firmy. Dále musí být definována mise, ve které je zhutnělý smysl existence firmy a kvalita vztahů k dalším subjektům (Jakubíková, 2013).

3.4.2 Zakladatelský rozpočet

Zodpovědné vytvoření zakladatelského rozpočtu je prvním úkolem, nutným pro založení nové firmy a následné zahájení vlastní podnikatelské činnosti. Konkrétní výši finančních prostředků je nutné promyslet, aby byla dostatečná a umožnila uhradit nutné náklady, spojené se zahájení podnikatelské činnosti. V tomto ohledu je nutné počítat také s určitou rezervou až do doby, než firma bude vytvářet zisk. Zakladatelský rozpočet musí obsahovat pro první etapu podnikání rozsah výnosů, nákladů a zisku, finanční přehled dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, finanční výši složek oběžných aktiv, které zaručí zdroje, zajišťující začátky podnikání. Nedílnou součástí musí být předběžné propočty výnosnosti vlastního kapitálu a návratnosti vložených finančních prostředků z podnikatelského záměru (Synek, 2011).

Obrázek 1 Zakladatelský rozpočet



Zdroj: VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy,* 2012.

V zakladatelském rozpočtu je nezbytností mít dostatek finančních prostředků, specificky vymezených pouze pro zahájení podnikatelské činnosti, jinak může být ohrožen úspěšný začátek podnikání. Zkušenosti dokazují, že zejména živnostníci vkládají do podnikání vlastní úspory, často peníze vypůjčené od dalších rodinných příslušníků. Nový zákon o

obchodních korporacích pomohl osobám, které chtějí podnikat jako právnické osoby - nově není povinnou podmínkou základní kapitál ve výši 200 000 Kč, jako tomu bylo v případě již neplatného obchodního zákoníku[6]. Pouze právnické osoby, které podnikají v tzv. vázaných a koncesovaných činnostech (např. cestovní kanceláře), musí respektovat podmínky zvláštních předpisů (Veber a Srpová, 2008).

V zakladatelském rozpočtu je určena výše finančních prostředků, nutných k založení firmy, např. poplatky u notáře. Nejvíce finančních prostředků je nezbytné vyčlenit na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Jedná se o nejvyšší částky, protože jsou určeny např. na pořízení budovy, automobilů apod. Další finanční prostředky jsou určeny na nákup oběžného majetku – ty slouží k zajištění běžné činnosti. Z účetního hlediska se do tohoto majetku zahrnují zásoby, pohledávky, peněžní prostředky v pokladně a na běžném účtu, či krátkodobé cenné papíry (Veber a Srpová, 2008).

3.5 Marketingová situační analýza

Wupperfeld (2003) vysvětluje, že podnik může uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, jenž může přijmout jeho produkty – právě proto je průzkum a analýza trhu velmi důležitá, jelikož zjišťuje objem trhu, přednosti a slabiny konkurence, či potřeby a chování zákazníků.

3.5.1 Analýza prostředí a SWOT analýza

Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí je, jak již bylo výše uvedeno, pro každou firmu velmi důležitá. Je nutné si uvědomit, že je to prostředí, které firma téměř nemůže ovlivnit, naopak se musí z mnoha hledisek přizpůsobit, zejména co se týká legislativy. Pro hodnocení vnějšího vývoje se nejčastěji používá známá STEP analýza, která je zkratkou pro Social,

[6] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v neplatném znění.

Technological, Economic and Political analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Makroprostředí

Sociálně-kulturní prostředí. V každoročních ročenkách Českého statistického úřadu jsou prezentovány mj. velmi podrobné demografické statistiky, týkající se obyvatelstva, žijícího v České republice. Uvedená data každoročně upozorňují na to, že přírůstek počtu důchodců je rychlejší, než počet nově narozených dětí, což pro budoucí generace může znamenat značný ekonomický a existenční problém. Stárnutí obyvatelstva si po mnoha letech váhání připustili mnozí výrobci a přizpůsobují svůj výrobní program novým požadavkům. Také kulturní prostředí se vyvíjí, což se odráží v marketingových cílech a aktivitách (Karlíček, 2013).

Technologické prostředí. Jsou do něj zahrnovány trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, komunikační a informační technologie, výrobní, dopravní a skladovací technologie, infrastruktura, oblast průmyslové ochrany (Jakubíková, 2008).

Ekonomické prostředí. Na výsledcích podnikatelského sektoru závisí sociální možnosti obyvatelstva, tj. jeho kupní síla. Ta způsobuje rozdíly nejen mezi jednotlivými kraji České republiky a tím také kupní síly, která se odvíjí od finančních možností spotřebitelů, ale také jednotlivými segmenty populace, které jsou zejména s ohledem na věk, možnosti vzdělání atd. velmi rozdílné. Synek a Kislingerová (2010) uvádějí, že se jedná o dva nesouměřitelné světy.

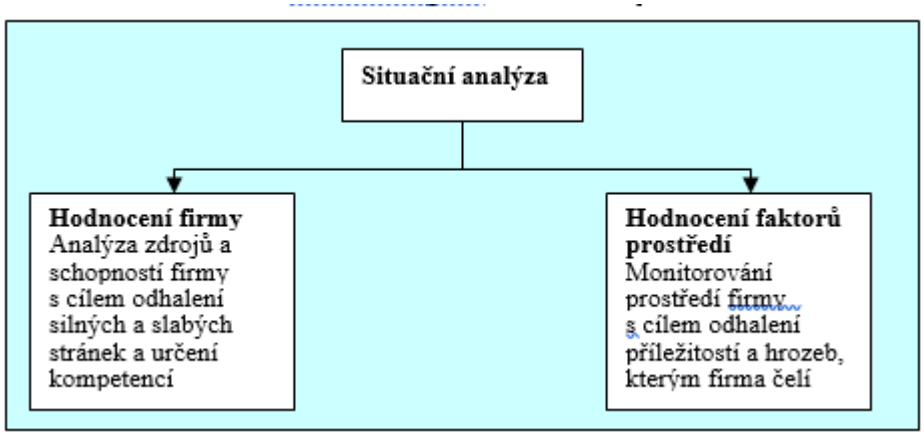
Politicko-právní prostředí. Zahrnuje celkovou politiku, prováděnou vládou České republiky a Evropskou unií, legislativu ve vztahu k podnikatelské činnosti (především daňovou politiku). Na tuto činnost navazuje sociální politika státu v celém komplexu (Synek a Kislingerová, 2010).

Mikroprostředí

Jedná se o odvětví, ve kterém firma podniká. Pro její obchodní aktivity jsou rozhodující především kvalitní a aktuální informace, které rozhodují také o tom, jak bude firma

úspěšná. Z tohoto důvodu je nutné sledovat velikost trhu, na který firma dodává své výrobky, nebo služby, všechny fáze produktu od jeho vývoje až po ukončení výroby, pokud se management a vlastníci nerozhodli produkt inovovat. Management musí průběžně sledovat konkurenční subjekty, které podnikají ve stejném oboru a zejména na území jako samotná firma. Pro kvalitní databázovou základnu je podmínkou mít fungující marketingový informační systém, který umožňuje kvalitní a rychlou informovanost o aktuální situaci na trhu. To umožňuje podnikatelům rychle vyhodnocovat situaci, aby neměli pocit, že firma stagnuje, ale přitom stačí jen nové impulzy. Hamer (in Förster a Kreuz, 2007) uvedl, že tento názor by byl to nejhorší v podnikání, protože stagnující obor neexistuje, pouze stagnují lidé ve funkcích manažerů, kteří nemají správné manažerské myšlení, příliš nepřemýšlejí, hledají co nejjednodušší řešení, které ale zpravidla není vůbec správné.

Obrázek 2 Marketingová situační analýza



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada.

Vnitřní prostředí

Úkolem managementu je v pevně stanovených termínech provádět analýzu tohoto prostředí, sledovat, jak se chovají zákazníci, odběratelé, konkurence, jaké zdroje má firma k dispozici. Následně musí identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby (Jakubíková, 2008). Nezbytné také je přesně identifikovat z marketingového a obchodního hlediska subjekty, které jsou nedílnou součástí vnitřního prostředí. Jedná se o neztracení možností manažersky zasahovat do firemních procesů, u kterých byly zjištěny nedostatky a

které může management svými rozhodnutími upravit, anebo dokonce je zcela změnit (Foret a kol., 2005). Marketingová situační analýza se dělí na *část informační* (zahrnuje informace, které slouží k vyhodnocování vzniklé situace), přičemž hlavním cílem je vyhodnotit vnější a vnitřní faktory. Druhá část situační analýzy je *porovnávací* (jsou formulovány vhodné strategie s využitím některých metod, např. metody SWOT). Třetí je část *rozhodovací*. Tato část patří mezi nejdůležitější. Management musí objektivně zhodnotit celou situaci a vytvořit návrh strategie, která by mohla přicházet do úvahy (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza

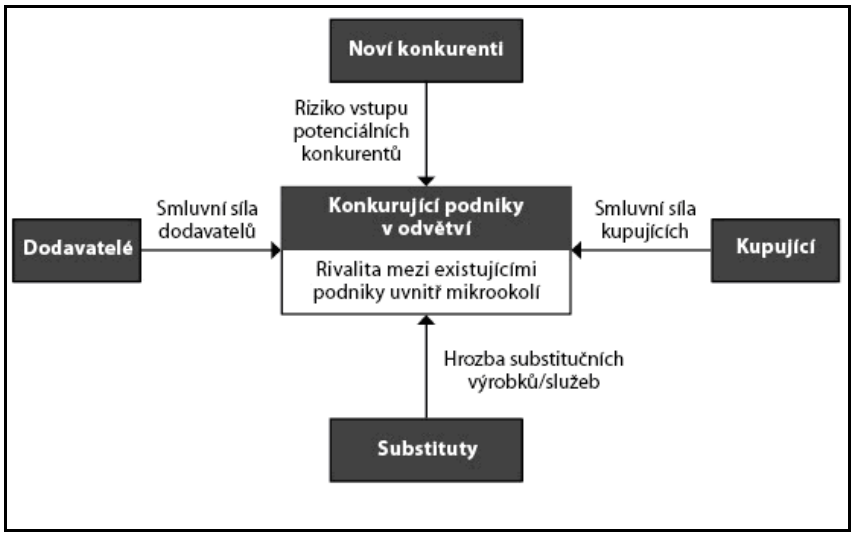
SWOT je zkratkou pro vnitřní silné (strenghts) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), identifikované v rámci vnějšího prostředí. Jedná se o otevřené ohodnocení podniku, které je „užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku“ (Tichá, Hron, 2002).

Patří mezi nejznámější a také mezi nejvíce používané analýzy, je chápána jako důležitý nástroj marketingové situační analýzy. Zejména je oceňována její porovnávací část. Autoři analýzy musí provést „kvalifikované a nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností (např. výrobních, technologických, organizačních, marketingových), vlastní výkonnostní potence, zdrojových možností a úrovně managementu“ (Horáková, 2003). Kromě běžné SWOT analýzy existuje tzv. konfrontační analýza, která se vytváří na základě kombinace vnitřních a vnějších faktorů základní strategické situace (Zapletalová. 2006).

Přestože tato analýza nemá pevně stanovený metodologický rámec, je často používána pro svou zdánlivou jednoduchost. Ve skutečnosti tomu ale tak plně není. Musí se s ní umět dobře pracovat. Jejím účelem není podat vyčerpávající přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jak je často prezentováno jako její hlavní úkol. Je nutné se zaměřit zejména na identifikaci kritických oblastí, zformulování obecného (globálního) rozvojového cíle a specifických cílů a na stanovení úkolů, jejichž splnění výrazně pomůže dosažení cílů.

Pro zkvalitnění a rozšíření kvalitních informací je nezbytné kromě SWOT analýzy využít další metody. Jednou z nich je Porterova analýza pěti sil – obrázek 3.

Obrázek 3 Hrozba substitučních produktů



Zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007.

Analýza spotřebitelského trhu

V první řadě každý začínající podnikatel musí mít dostatek kvalitních a aktuálních informací o trhu, ve kterém chce své podnikatelské aktivity rozšiřovat. Zjištění aktuální situace na trhu je rozhodující. Na otázku, co vlastně trh je, odpovídá Blažková (2007), že trh je odrazem skutečné reality, protože na něm lze různými metodami zjistit, jaké zboží, nebo služby na něm jsou, kdo je poskytuje, jaká je jejich hodnota, zda uspokojuje co největší část spotřebitelů. Je nezbytné zaměřit se na velikost trhu, jeho vymezení, pružnost, atraktivnost, na to, které výrobky přinášejí potřebný zisk. Analýza je nutná, nelze ji podceňovat, ne nadarmo patří mezi nejdůležitější nástroje marketingu.

Spotřebitelský trh je proměnlivý, je náročný, spotřebitelé mají své představy o tom, které výrobky, nebo služby chtějí na trhu mít. Podnikatelé proto nesmí marketingový průzkum podceňovat, vidět v něm pouze finanční prostředky, které musí na jeho organizaci uvolnit. Již před deseti lety poznamenali důležitost této aktivity Koudelka a Vávra (2007), kteří vyslovili názor, že tento výzkum pomáhá podnikatelům získávat pro ně tolik potřebné informace. Chybou je, pokud by podnikatelé v marketingovém průzkumu viděli pouze možnost, jak předkládat spotřebitelům své nabídky. Podceňování mechanismu rozhodování spotřebitelů o koupi výrobku, nebo služeb se podnikatelům nemusí tzv. vyplatit. Doby před rokem 1989, kdy spotřebitelé byli nuceni kupovat to, co jim na trh

výrobci dodali, již dávno pominuly. Invence, nové neotřelé nápady, pěstování kvalitního vztahu se zákazníky, to jsou pro výrobce v současné době největší pozitiva. To stejné bude platit pro majitele autoservisu, o kterém bude praktická část. Konkurence v činnosti autoservisů je velmi tvrdá, potenciální zákazníci velmi pečlivě sledují nejen cenové relace, ale také přístup k zákazníkům, který musí být, podle jejich představ, rozhodujícím faktorem. Již z tohoto konstatování je patrné, že bez kvalitních informací, získaných z různých marketingových průzkumů, se žádný podnikatelský subjekt, který chce být úspěšným, neobejde. Tak jako zákazníci systematicky sledují trh, od kterého požadují konkrétní výrobek, nebo službu, odborníci na marketingovou činnost sledují výzkumy, průzkumy, různá šetření, protože je považují za způsob, jehož prostřednictvím výrobci a prodejci vyvíjejí systematickou činnost při vyhledávání, shromažďování a zpracovávání získaných údajů, protože je to pro ně obrázek situace, ve které se nacházejí (Kotler, 2007). Kozel (2011) na toto téma uvedl rozdíly mezi výzkumem trhu a marketingovým výzkumem: *„Zatímco výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho strukturu a účastníky, marketingový výzkum hledá nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu*.“

Porterova analýza pěti konkurenčních sil definuje vazby a vztahy, které mezi jednotlivými substituty jsou. Porter na základě výsledků svého zkoumání konstatoval, že jakákoli změna jednoho z nich má vliv na další síly. Velkou potenciální hrozbou pro podnikatele jsou noví konkurenti. Ti se zpravidla velmi dravě snaží vstoupit na trh a tímto způsobem do určité míry ohromit, nebo dokonce ochromit stávající výrobce. Proto stávající výrobci musí zjistit, zda jsou tito noví hráči na trhu jakýmkoli způsobem. Dalším možným nebezpečím jsou alespoň pro část výrobců substituční výrobky, tj. výrobky jako alternativní možnosti na trh dosud dodávaných výrobků. *Vyjednávací síla dodavatelů* – zkoumá se velikost dodavatelů na trhu a také i to, do jaké míry jsou schopni diktovat podmínky na trhu. Tito dodavatelé si zpravidla najímají velmi silné a zkušené marketingové a další agentury, které mají dostatek informací a nové jsou schopny velmi rychle zjistit. Vyjednávající sílu nelze podceňovat. Neznamená to, že kupní síla spotřebitelů je různorodá, mnozí se snaží koupit levnější výrobky, že trh nemůže být ohrožen finančně silnějšími spotřebiteli. Proto je nutné zkoumat průběžně vývoj situace na spotřebitelském trhu a aktuální směry poptávky po konkrétním výrobku.

Analýza konkurence

Konkurence představuje pro každý podnikatelský subjekt větší, nebo menší hrozbu. Každý podnikatel s ní musí počítat, i ten ekonomicky nejsilnější. Konkurence je faktorem, který vždy ohrožuje existenci mnoha firem. Pro české podnikatele je nevýhodou, že český trh je díky rozloze České republiky malý, zmenšuje ho přitom mnohdy „záplava" zahraničního zboží, které je díky různým ekonomickým opatřením v rámci EU levnější než od českých výrobců.

Kozel (2006) rozlišuje čtyři úrovně konkurence.

- Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku.
- Konkurenční značky v rámci výrobkové formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy, nabízející stejný produkt.
- Konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy - jedná se o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení spotřeby.
- Konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.

Analýza dodavatelů

Pro výrobce a jeho kvalitní výrobky je rozhodující kvalita dodávaných komponentů pro celkový výrobek výrobce. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby si každý výrobce co nejefektivněji své budoucí dodavatele ověřil. Možností je mnoho, např. reference od jiných výrobců. Hrozbou pro výrobce může být pouze jeden, nebo dva dodavatelé. V případě, že sami z ekonomických důvodů ukončí své podnikání, prakticky téměř okamžitě ohrožují své odběratele. Proto je velmi účelné nevázat se pouze na malý počet dodavatelů. Kozel (2006) definoval dodavatele/smluvního subdodavatele následovně „Organizace, která poskytuje podniku zboží, nebo služby, jichž podnik využívá k výrobě zboží, nebo poskytování služeb". Definice subdodavatele: „Podnikatelský subjekt v dodavatelsko-odběratelském řetězci, který přímo, nebo nepřímo poskytuje dodavateli zboží, nebo služby, jichž dodavatel, nebo podnik využívá k výrobě zboží, nebo poskytování služeb."

Analýza zákazníků

Značná část zákazníků se domnívá, že zákazníkem jsou jednotlivci, zaměstnanci, důchodci, školy apod., ale není tomu tak. Zákazníky jsou také odběratelé, obchodní partneři z řad podnikatelů apod. Zákazník není jen konečný spotřebitel. U odběratelů platí stejná pravidla, jako u dodavatelů. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnikatelé, kteří navazují nové obchodní vztahy s kterýmkoli subjektem, obchodovali s oběma stranami vyváženě, aby uměli ocenit přístup obou stran. Odběratelé se rozdělují do dvou skupin. První skupinou jsou podnikatelské subjekty, které mohou odebírat část produkce nových výrobků, anebo tzv. nedokončenou výrobu, kam patří polotovary vlastní výroby a rozpracovaná výroba, kterou smluvní odběratel odebírá, aby je ve vlastním podniku dokončil.

3.5.2 Strategické marketingové cíle a marketingová strategie

Stanovení strategických marketingových cílů není snadné. Vyžaduje vysoce odborné znalosti z marketingu, mít k dispozici dostatek ověřených informací. Hanzelková (2009) prezentovala názor, že marketingová strategie musí vyjadřovat základní záměr, zejména cíle managementu, dlouho dopředu, protože to je jedna z hlavních cest, jak získat konkurenční výhodu. Management firmy musí být natolik operativní, aby ze získaných informací dovedl analyzovat potřebné informace, využít nové šance a také příležitosti k definování nové marketingové koncepce (Tomek a Vávrová, 2007).

Marketingová situační analýza zahrnuje organizaci marketingového výzkumu, celkovou analýzu firmy a její nabídky, analýzu konkurence, marketingového prostředí, zákazníků, včetně formulace závěrů provedených analýz. Stanovuje marketingové cíle. Součástí musí být časový harmonogram, termíny použití marketingové kampaně. Pokud management správně stanoví cíle, výsledkem je možnost uplatnění nástrojů pro kvalitní marketingové řízení. Přínosem je eliminace případných rizik.

3.5.3 Marketingový mix

Zamazalová (2010) marketingový mix chápe jako soubor nástrojů, ovlivňujících chování spotřebitelů. Marketingový mix lze charakterizovat jako soubor konkrétních nástrojů, který efektivně přispívá marketingu k úpravě a konečnému definování cílových trhů firmy.

Marketingový mix tak může ovlivňovat poptávku po konkrétních produktech firmy (Kotler a kol., 2007). Produktový marketingový mix (4P) se skládá z: Productu (výrobek, služba), Price (cena), Place (místo prodeje, distribuce), Promotion (propagace). V roce 1995 byl produktový mix rozšířen o další tři vrstvy: Politics (politicko-společenské rozhodnutí), Public opinion (veřejné mínění), People (lidé, prodejní personál). Marketingový mix zákaznický je známý jako 4C (Kašík a Havlíček, 2009).

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu

výrobek	cena	distribuce	komunikace, podpora
přínos	deklarovaná cena	cesty	reklama
vlastnosti	slevy	logistika	public relations
varianty	úvěrové podmínky	sklady	sponzorování
kvalita	platební lhůty	doprava	podpora prodeje
design	zvýhodnění	sortiment	přímý marketing
značka		umístění	prodejní místa
balení			výstavy a veletrhy
služby			osobní prodej
záruky			interaktivní marketing

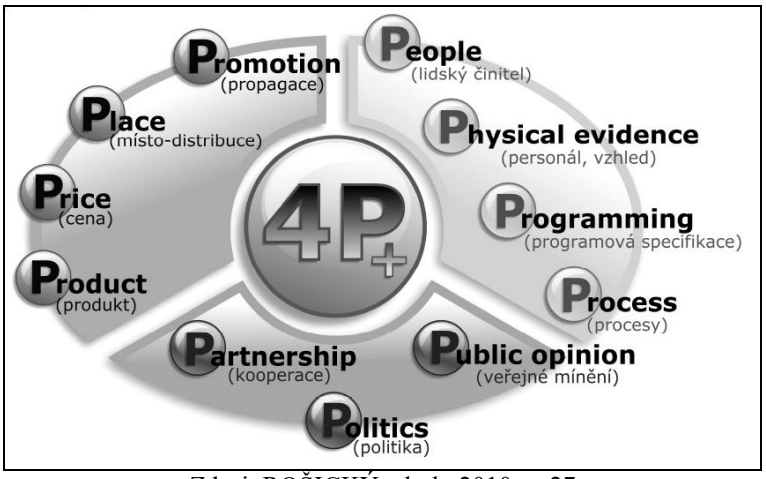
Zdroj: PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, BERG, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003.

Marketingové pojetí produktu

Podstatou marketingového pojetí produktu je užívání pojmu produkt. Kotler a Armstrong (2007) definovali produkt jako „cokoli, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání, nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky." Produkt má vlastní životní cyklus od zavádění na trh, přes růstovou fázi, fázi zralosti a fázi zániku. Některé produkty mohou projít procesem tzv. zatuhnutí, ve kterém se křivka životního cyklu vyvíjí v tvaru „zavádění-růst-deprese-zralost" (Rošický, 2010). Aby byl produkt intenzivně vnímán spotřebitelem a výrobce byl úspěšný, je zásadní podmínkou, že ho musí vnímat očima spotřebitele. Jinými slovy nemůže vyrábět co, co výrobce sám pro sebe považuje za ekonomicky výhodné, musí vyrábět to, co chce spotřebitel. Pokud toto nebude výrobce respektovat, má záruku, že spotřebitel bude vyhledávat produkty jiných výrobců (Zamazalová, 2010). Zamazalová (2010) definuje

marketingový mix jako „soubor nástrojů, který umožňuje ovlivňovat chování spotřebitele, musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svou funkci a přinášet synergický efekt.“ Prvky marketingového mixu znázorňuje obrázek 4.

Obrázek 4 Prvky marketingového mixu

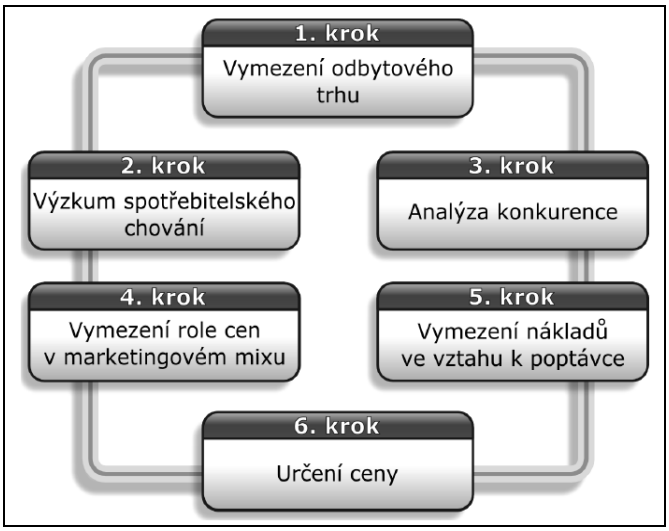


Zdroj: ROŠICKÝ a kol., 2010, s. 27

Cenová strategie

Čeští výrobci tvoří cenu svého produktu podle hodnoty, jak ji vnímá zákazník. Cena podle hodnoty, vnímané zákazníkem, vychází z předpokladu, že část spotřebitelů nakupuje ne podle ceny, ale podle značky. Jedná se o zákazníky, kteří nemusí řešit cenové relace produktu, který si chtějí koupit. Tuto situaci komentovali Kotler s Kellerem (2007) slovy „*Každý potenciální zákazník přikládá těmto jednotlivým prvkům rozdílné váhy …“* Vysekalová (2014) spojuje cenovou politiku s emočními prvky. Podle Koudelky a Vávry (2007) pro převažující část spotřebitelů je hlavní záležitostí možnost srovnávat ceny podle jednotlivých výrobců, pečlivě sledují snižování, nebo naopak zvyšování cen. Pro výrobce je reakce spotřebitelů velmi důležitá. Pokud zvýšená poptávka přetrvává, uvažuje o možnosti úplné, nebo částečné inovace produktu, nebo dokonce přemýšlí o přípravě zcela nové strategie.

Obrázek 5 Tvorba a realizace cenové strategie



Zdroj: ROŠICKÝ a kol., 2010

Distribuční strategie

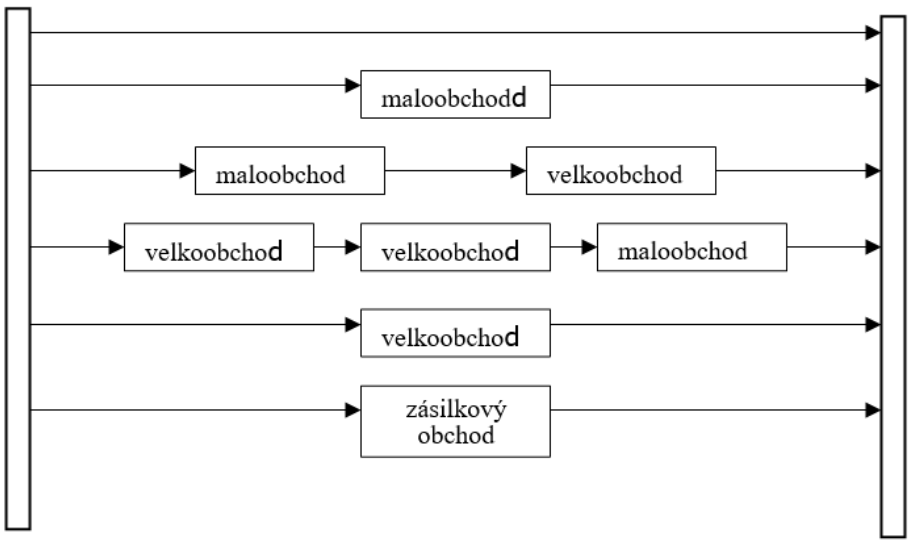
Tvorba distribuční cesty patří k nejnáročnějším a také nejvíce finančně náročným projektům. Důvodem je malá operativnost tohoto nástroje marketingového mixu. Je organizačně velmi náročný, musí spolupracovat velké množství dodavatelů, odběratelů. Proto výrobci zvažují nejvýhodnější variantu. Strategie je pro většinu výrobců nejméně operativní. Kašík a Havlíček (2007) problematiku zvládnutí distribučních cest okomentovali slovy, *že* „snadná dostupnost znamená pro firmu mít k dispozici produkt ve správný čas na správném místě“. Solomon a kol. (2006) celou situaci okomentovali lakonicky: **„**Distribuce může být poslední hranicí marketingového úspěchu“. Marketingoví specialisté propočítali, že distribuční náklady představují až 30-50 % celkových nákladů zboží (Jakubíková, 2008). Distribuční politika zabezpečuje ekonomický pohyb zboží k zákazníkovi, dosažení cílových trhů, uspokojení zákazníků. Pro firmu je důležité, aby její management dokázal vytvořit efektivní distribuční systém a stanovit správnou distribuční strategii, cíl, na který bude zaměřena a také s kým bude v jejím rámci spolupracovat. Management, odpovídající za distribuci, musí rozhodovat o zásadních ekonomických cílech, zejména se musí zaměřit na rozhodnutí:

- „o počtu článků distribuční cesty,
- o vztazích jednotlivých prvků cesty,

- o intenzitě distribuce neboli o počtu zprostředkovatelů, přítomných na každé úrovni distribuční cesty“ (Jakubíková, 2008).

Distribuční cesty a jejich správná volba umožňuje, aby se výrobky dostaly co nejrychleji a co s nejmenšími náklady ke spotřebiteli. Jedná se o takový způsob organizace distribučních cest, které umožní budování stálých vztahů se zákazníky, vycházení vstříc jejich potřebám tak, aby zboží bylo snadno dostupné. „Zprostředkování pohodlné dostupnosti znamená pro podnik mít správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za přispění správně cílené komunikace“ (Kašík a Havlíček, 2007). Management firmy může volit mezi přímými, nebo nepřímými cestami. Přímé cesty (již podle pojmenování se jedná o rychlé cesty distribuce) umožňují, aby se zboží dostalo co nejrychleji a přímo k zákazníkovi. Nepřímé mají různou podobu od jednoúrovňové, až po tříúrovňovou. Management musí pro distribuci přesně definovat její cíl, musí mít stanoven svůj cíl se základním předpokladem, aby byla v souladu s firemní marketingovou strategií. Rozvoj komunikačních technologií umožňuje modernizaci i v této oblasti. Internet, mobily, televizní vysílání poskytují efektivně informace různým segmentům spotřebitelů, bere do úvahy, že se do distribuce a také prodeje zapojují další mezičlánky. Nové komunikační technologie umožňují firmám vstupovat do kontaktu přímo se zákazníkem. To je velká výhoda i pro zajištění efektivních distribučních cest.

Obrázek 6 Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008

Komunikační politika a strategie

Masová média jsou dokladem toho, že reklama v jakékoli podobě je dnes téměř všudypřítomná. Reklama prosazuje (logicky s vidinou podnikatelského úspěchu) prostřednictvím médií vyvíjení tlaku na spotřebitele s cílem koupě jejich produktu. Zaměřují pozornost na kvalitu, na značku, ale také na možnosti různých slev. Komunikační politika a strategie se stala nedílnou součástí marketingu. Spotřebitelský trh v České republice není velký, proto lze pochopit úsilí výrobců získat jeho co největší díl.

Podpora prodeje

Hlavním cílem výrobců a prodejců je získat pozornost příjemců reklamy, tj. spotřebitelů, o jejich produkt. Základním předpokladem je dostatek informací o produktu, jeho kvalitě, v podmínkách České republiky mnohdy spíše o ceně než kvalitě. Zamazalová (2010) je přesvědčena, že zákazníky je nutné stále vychovávat, aby se naučili orientovat se na trhu, naučili se správnému nákupnímu chování a s podporou marketingu se naučili správně se rozhodnout.

Osobní prodej

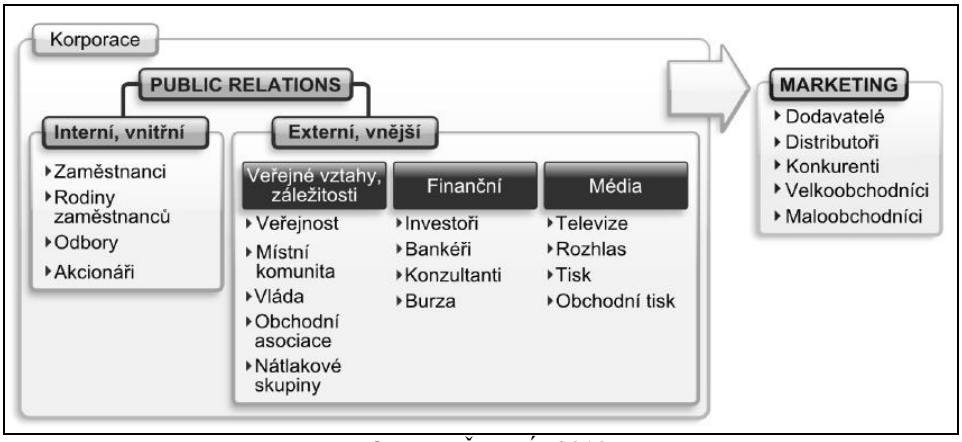
Osobní prodej není snadnou záležitostí. Zákazníci se stále ještě neumí na trhu správně orientovat. Příkladů je v České republice dostatek. Proto je nutné, aby na trhu působily pouze prověřené firmy, fungovaly správné obchodní vztahy a prověřené firmy, musí se jednat o prověřené obchodní vztahy a prověřenou firmu. Osobní prodej je založen na přímé komunikaci mezi dvěma anebo i více osobami tzv. z *„očí do očí“*. Osobní prodej je založen na předpokladu, že bude navázán trvalejší obchodní vztah na základě kvalitního image firmy (Boučková, 2003).

Public relations

PR jsou nástrojem firemního managementu s cílem vytvořit kladné vazby mezi firmou a zákazníky, zkvalitnit celkové obchodní vztahy mezi firmou, odběrateli, dodavateli. PR komunikace cílí více na využití internetu, informačních e-mailů, tiskových zpráv apod.

(Zamazalová, 2010). Svoboda (2009) chápe PR jako významnou sociální a komunikační aktivitu, kterou výrobci užívají s jediným cílem, aby si udrželi pozitivní vztahy a získali důvěru všech subjektů, se kterými spolupracují a kterým své produkty prodávají. Důležité je, aby management firem dbal na kvalitní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, aby dokázal zaměstnance motivovat tím, že je bude aktivně informovat o událostech, snažit se je zapojovat do řešení vzniklých problémů apod. Marketingoví odborníci tvrdí, že jen za těchto podmínek mohou zaměstnanci správně pochopit firemní marketingovou koncepci a být loajální k firmě.

Obrázek 7 Různé typy PR a veřejnost



Zdroj: ROŠICKÝ, 2010

Public relations je někdy spojován s lobbingem. Ten je veřejností často chápán jako negativní jev, kterým se jiný subjekt snaží získat výhody pro sebe, ale lobbing může z marketingového hlediska pomoci při prosazování ekonomických podmínek, prospěšných pro firmu. PR má také souvislost se sponzoringem, který je specifickou formou propagace. Hlavním cílem je zapamatování si značky firmy ve veřejnosti, která firmu chápe jako subjekt, kterému nejsou lhostejné těžké lidské osudy. PR souvisí také s dárcovstvím, mecenášstvím a filantropií, které jsou postaveny na nezištném principu dobrovolnosti.

Přímý marketing

Pro podnikatelské subjekty je výhodný, firmy nemusí vynakládat velké výrobní náklady. Má další kvalitní charakterové vlastnosti, je flexibilní, snadno dostupný, cíleně se zaměřuje na zákazníky. Výhodou je, že manažeři navazují kontakt přímo se zákazníky, často při

individuálních a interaktivních jednáních (Kotler a kol., 2007). Přímý marketing má šest fází. První fáze – zákazník má zájem o nový produkt. Druhá fáze – zákazník usiluje o získání informací. Třetí fáze – zákazník se rozhoduje, na které nabídky bude reagovat, zda a který produkt si zakoupí. Čtvrtá fáze – zákazník hledá firmu, která mu produkt výhodně nabídne. Pátá fáze – proces získání cílené nabídky. Šestá fáze – definitivní rozhodnutí zákazníka (Verweyen, 2007).

Sponzoring

Specifická forma propagace firmy, která stále ještě v podmínkách České republiky není dostatečně uplatňována. Sponzoring je postaven na principu smlouvy, výhodné pro obě strany, tj. mezi sponzorem a sponzorovaným. Fungování není složité. Sponzor poskytne za přesně stanovených smluvních podmínek určitou výši finančních prostředků, nebo materiální pomoc. Jako reciprocitu získá od sponzorované strany reklamu, která výrazně sponzora zviditelní (Zamazalová, 2010).

Dárcovství, mecenášství, filantropie

Jedná se o zcela dobrovolnou činnost na základě vlastního rozhodnutí jednotlivce, že poskytne dle svého uvážení finanční prostředky, nebo jinou formu příspěvku. Odměnou je dárcům jejich vlastní uspokojení, že pomohli potřebným. U dárcovství dárce neočekává žádnou protislužbu (Zamazalová, 2010).

3.5.4 Personální zajištění

Kvalita personální práce ovlivňuje organizaci zejména z hlediska její konkurenceschopnosti. Důležitá je podmínka efektivity personální práce. Personalisté ve spolupráci s liniovými manažery se musí naučit ovlivňovat schopnosti zaměstnanců, efektivně je motivovat a vytvářet podmínky k vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2014). Myšlenka kvalitního spojení personální práce a praktické činnosti na konkrétních pracovních místech s konkrétními zaměstnanci není myšlenkou novou. Základní myšlenkou bylo využít koncepce modelu, nazývaného modelem shody, nebo také modelem souladu (Dvořáková, 2007). Lidské zdroje, potřebné pro zajištění všech potřebných činností organizace, je nutné plánovat. Proces výrazně ovlivňuje neustále se

měnící situace na trhu práce, což se odráží ve změnách vztahu nabídky a poptávky po potřebných pracovních silách. Stále častěji je uplatňován požadavek na zajištění pracovních sil s vysokou kvalifikací. Plánování potřeb lidských zdrojů lze zajišťovat tzv. *„měkkým“* a *„tvrdým způsobem“*. Měkké plánování je založeno na výběru zaměstnanců, kteří mají správné postoje, motivace, jsou oddáni organizaci. Úkolem tvrdého plánování je zabezpečit, aby v určenou dobu měla organizace k dispozici naplánovaný a potřebný počet zaměstnanců.

Personální politika firmy je vytvořený soubor přesně specifikovaných zásad, které firmy při získávání a výběru nových zaměstnanců používají. Využívá konkrétní metody a nástroje. Management firmy, často personální útvar, pokud je zřízen, věnuje pozornost personálnímu plánování (Kocianová, 2010). Základním cílem je získat především nové zaměstnance dle potřeb firmy, v první řadě především z řad vlastních zaměstnanců, kteří mají předpoklady pro zastávání nové pracovní pozice. Podle Koubka (2007) jsou k dispozici čtyři vnitřní zdroje, umožňující přesouvat vybrané zaměstnance na jiné pracovní pozice, pokud to firma potřebuje. Vždy se musí jednat o odůvodněné přesuny. Teprve potom se obrací k externím zdrojům, jejichž získávání není levnou záležitostí. Získávání personálních zdrojů je náročná činnost, která má stanovena pevná pravidla provádění. Podmínkou tvorby kvalitního plánu personální práce jsou dlouhodobé zkušenosti, dostatek informací o vývoji požadavků pracovních sil na trhu práce. Koubek (2011) přesně identifikoval průběh plánovacího procesu vytváření nových pracovních míst. Musí být definovány především dlouhodobé cíle organizace, rozmístění počtu pracovních sil do konkrétních útvarů, stanovení potřebného rozsahu počtu pracovních míst, standardních postupů při plnění pracovních úkolů. Součástí je definování požadavků na schopnosti pracovníka na plnění pracovních úkolů. Potřebná je také analýza pracovních sil, díky které získají personalisté náměty pro další práci.

Koubek (2011) chápe tuto analýzu jako zjišťování, analyzování a uchovávání informací, které mají vypovídací hodnotu, týkající se metod práce, odpovědnosti a také o podmínkách, ve kterých je nutné konkrétní práci vykonávat. Zároveň se dotýká všeho, co má souvislost s pracovními místy. Přestože si především podnikatelské subjekty plánují, kolik zaměstnanců a na které pracovní činnosti je budou potřebovat, jejich plány se

mnohdy nedaří dodržovat. Problémem je, že často vyhledávají na trhu práce profese, které jsou v současnosti tzv. nedostatkové. Personální plány se do určité míry stávají pouze vodítkem.

Management firmy musí být schopen naplánovat a zajistit správný výběr kvalitních zaměstnanců, kteří budou mít zájem ve firmě dlouhodobě pracovat. Musí je umět především správně rozmístit podle jejich profesních a kvalifikačních předpokladů. Vodáček a Vodáčková (2006) upozornili, že je velmi důležitá předcházející příprava, tj. sestavení plánu potřebných pracovníků včetně zdrojového krytí jejích získání a přijetí do firmy. Proces přijímání zaměstnanců nelze považovat za samozřejmou formalitu.

Metody výběru

Individuální pohovory jsou nejběžnějším způsobem kontaktu zaměstnavatele s uchazečem o získání pracovního místa (pohovorové panely, výběrová komise, výběrové pohovory) (Armstrong, 2007). Kritéria výběru jsou také u dalších metod přesně dána, většinou se týkají manažerských funkcí od liniových, až po top management.

3.6 Financování společnosti

Důležitou součástí podnikatelského plánu, zabývající se financováním společnosti, je finanční plán – podnikatelský záměr je v rámci něj vyjádřen prostřednictvím finančních ukazatelů. Tuto skutečnost zdůrazňuje rovněž Fotr (1999) – tento dokument podle autora „zaujímá ústřední postavení, neboť poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí, či zamítnutí projektu“. Jak dodává Peterka, Režňáková a Koráb (2007), podnikatelský plán se promítá prostřednictvím finančního plánu v podobě konkrétních plánů výnosů, nákladů, plánované rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow (plánu peněžních toků). Cílem finančního plánu je ověřit reálnost podnikatelského plánu jako celku.

3.6.1 Určení potřeb finančních zdrojů

Prvotní je rozdělení na zdroje vlastní a cizí. Záleží na právním postavení podnikatelů, na tom, ze kterých zdrojů pochází základní kapitál (zda se jedná o právnickou, nebo fyzickou

osobu). Základním zdrojem financování jsou vlastní zdroje, u začínajících podnikatelů to jsou mnohdy vlastní. Mezi vlastní zdroje patří vklad podnikatele, dary, vklady profesionálních investorů, emise akcií, které mají charakter dodatečného vkladu, označované jako externí vlastní zdroje financování (Režňáková, 2012).

Tabulka 2 Rozvaha firmy

AKTIVA	PASIVA (zdroje financování majetku)	
Dlouhodobý majetek	**Dlouhodobé**	**Vlastní kapitál**
• Dlouhodobý nehmotný majetek	**zdroje financování**	• Základní kapitál
• Dlouhodobý hmotný majetek	**(kapitál)**	• Kapitálové fondy
• Dlouhodobý finanční majetek		• Fondy ze zisku
		• Výsledek hospodaření z min. let
		• Výsledek hospod. běžn. úč. období
Oběžná aktiva		**Cizí dlouhodobé zdroje**
• Zásoby		• Dlouhodobé závazky
• Pohledávky		• Dlouhodobé úvěry
• Krátkodobý finanční majetek		**Cizí krátkodobé zdroje financování**
		• Krátkodobé závazky
		• Krátkodobé úvěry

Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání.* Praha: Grada, 2010

Pro podnikatele, zejména pro obchodní korporace, je nutný vlastní kapitál. Výše vkladu byla vždy určena legislativně, to platí i v rámci působnosti nového zákona o obchodních korporacích, byť jsou finanční podmínky nastaveny jinak. V řadě případů však nelze použít k financování podnikání pouze vlastní kapitál a je nutné využít i cizích zdrojů. S cizím kapitálem ovšem roste také zadluženost podniku.

Jakmile je sestaven finanční plán, mělo by následovat hodnocení jeho efektivnosti. Je to nutné zejména z pohledu případného investora, který se na základě tohoto hodnocení může rozhodnout o poskytnutí, či neposkytnutí investice. Jednou z nejvíce používaných metod, kterou zmiňuje např. Valach (2010), je **doba návratnosti investic** – výsledkem této metody je zjištění počtu let, v rámci kterých dojde díky příjmům z projektu ke splacení

kapitálových výdajů, které byly na tento projekt vynaloženy. Jako nejvýhodnější investice je pak posouzena ta, u níž je tento počet let nejnižší.

3.6.2 Analýza rizik

Rizika nelze v podnikatelské činnosti podceňovat. Příkladů škod, které vznikly z různých důvodů, mnohdy z nedbalosti, znamenaly pro mnohé podnikatele ukončení jejich podnikatelských aktivit. Nelze se spoléhat na to, že firma tento úkol zvládne. Jedná se o vysoce odbornou činnost s nutností zajistit odborníky. Sestavování rizikových plánů je podmíněno konkrétními, velmi přísnými legislativními pravidly, která se odvíjejí od druhu podnikání. Barkel a Cole (2009) definovali přesně, co je nutné respektovat: finanční rizika (například pojišťovací, investiční), projektová rizika, rizika ochrany životního prostředí, přírodní katastrofy a havárie, obchodní riziko (například marketingové, riziko managementu, rozpočtové), technická rizika.

Včasné rozpoznání rizik může zabránit velkým finančním ztrátám. Při eliminaci rizika je nutné schválit a respektovat účinná opatření, která jsou zárukou, že snižují rizika na úroveň, která je přijatelná, za druhé na rizika přijatelná, jejichž zdrojem je legislativa, na efektivní, která představují přijatelné náklady na zajištění bezpečnosti, a na rizika včasná, jejichž podmínkou je důsledná a náročná kontrola vytipovaných úseků, které jsou zvýšeným rizikem. Druhá fáze zahrnuje vlastní kompletní analýzu rizik. Třetí fáze řeší hodnocení rizika. S určitým rizikem musí vždy podnikatelé počítat. Smejkal a Rais (2006) zdůrazňují, že *„Úspěšným podnikatelem, nebo manažerem nemůže být osoba, která disponuje výraznou neochotou nést podnikatelské riziko.“*

4 Vlastní práce

V této praktické části bude vytvořen reálný podnikatelský záměr na vybudování nového autoservisu.

4.1 Identifikační údaje

Jméno firmy:	Autoservis Šumava, s.r.o.
Datum zahájení činnosti:	1. 1. 2019
Sídlo firmy:	Sušice, okr. Klatovy
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Webový portál:	www.autoservissumava.cz
Datum zapsání do obchodního rejstříku:	z důvodu fiktivní firmy nezapsáno

4.1.1 Popis podniku

Zde popsaný podnikatelský záměr představuje projekt založení a následného chodu autoservisu, který bude ležet v obci Sušice. Autoservis ponese název Autoservis Šumava s.r.o. Z uvedeného názvu lze vyvodit, že se jedná o obchodní společnost, respektive o společnost s ručením omezeným. Společnost bude zakládat jeden společník. Tato osoba má vzdělání v oboru, profesí je automechanik. V oboru pracuje více než pět let a má mnoho zkušeností s opravami automobilů, s chodem podobné firmy atd. Předmět podnikání této nově vznikající společnosti bude opravy silničních vozidel a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Autoservis bude nabízet kvalitní a spolehlivý servis osobních a užitkových automobilů všech známých typů a značek. Bude mít všestranně vybavenou moderní autodílnu, mezi další přednosti bude náležet profesionální přístup a dlouholeté zkušenosti automechaniků. Základními hodnotami společnosti budou: individuální péče a rychlé řešení všeho kolem automobilů, plná záruka na provedené opravy. Kromě běžných služeb v rámci autoservisu budou nabízeny i služby nadstandardní, mezi něž náleží: vyzvednutí a přistavení vozu

kdekoliv v rámci České republiky, náhradní vůz při náročnějších opravách, vyřízení formalit na odboru dopravy. Kromě toho bude servis nabízet pro náročné zákazníky, kteří nemají čas na čekání na opravu svého automobilu, příjem oprav bez objednání. Tyto opravy budou prováděny do 10 hodin od přistavení vozu. V neposlední řadě bude autoservis nabízet prodej náhradních dílů pro automobily různých značek.

4.1.2 Cíle společnosti

Cíle společnosti jsou zde rozděleny na cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé, detailně jsou popsány v dalším textu.

- **Cíle dlouhodobé**

Dlouhodobým cílem společnosti je získat pověst kvalitního autoservisu se širokým a věrným množstvím zákazníků. Velikosti stabilní poptávky bude odpovídat i kapitálová základna firmy, která by měla v dlouhodobém horizontu dosáhnout svého optima tak, aby maximalizovala zisk při efektivním uspokojování potřeb klientů. Společnost by tak v dlouhodobém horizontu měla dosahovat hodnot ukazatelů srovnatelných či vyšších s oborovým prostředím.

- **Cíle střednědobé**

Střednědobé cíle jsou takové cíle, kterých autoservis bude dosahovat po završení prvního roku podnikání. V rámci této skupiny si klade společnost za cíl vytvářet zisk pro budoucí rozvoj. Dále je střednědobým cílem společnosti dosáhnout rentability vlastního kapitálu ve výši 15 % a rentability tržeb na úrovni 10 %.

- **Cíle krátkodobé**

Krátkodobý cíl firmy je zajistit první zákazníky společnosti a odvádět kvalitní servis automobilů. V prvním roce podnikání nebude cílem maximalizace zisku, ale získání dobré pověsti, která položí základ pro budoucí úspěšný podnik.

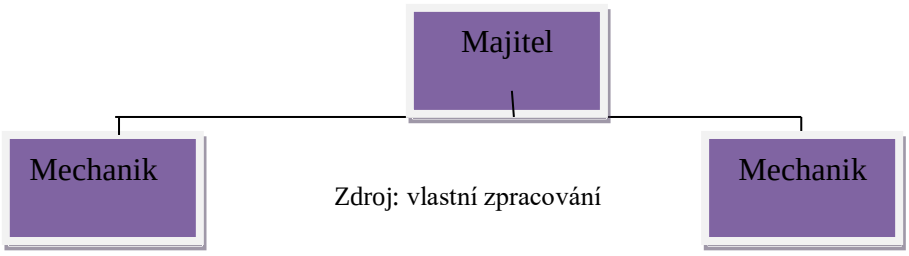
4.1.3 Strategie podniku

Zvolenou strategií firmy je dostat jméno do povědomí potenciálních zákazníků a nechat vzniknout dobré jméno, s čímž bude souviset silná pozice na trhu a mezi ostatními autoservisy. Hlavní strategickou činností je individuální přístup k odběratelům, kvalitní oprava automobilů, kvalifikovaný a spolehlivý personál, nadstandardní služby a reagování na impulzy svých zákazníků. Do strategie bude také náležet snaha přizpůsobit se náročným zákazníkům, kteří budou požadovat rychlý a kvalitní servis.

4.1.4 Management a zaměstnanci podniku

Kromě majitele firmy budou ve společnosti, v začátcích podnikání, pracovat dva zaměstnanci. Majitel firmy bude mít rozhodovací práva ve vedení podniku. Bude rozhodovat o cenách, marketingových aktivitách, bude vybírat zaměstnance, dodavatele, bude jednat se zákazníky, provádět kontrolu provedených oprav atd. Prozatím bude pracovat i jako přijímací technik. V podniku budou dále pracovat dva mechanici, kteří budou mít praktické zkušenosti s opravami automobilů. Veškerý personál v podniku bude přímo podřízený majiteli. Konkrétní organizační strukturu je možné spatřit v následujícím obrázku. Jedná se o jednoduchou a liniovou organizační strukturu.

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza trhu

V následující části textu je nejprve provedena analýza trhu, na který bude nově vznikající společnost vstupovat.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Smyslem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat faktory, které je nutné znát před tím, než společnost vstoupí na trh. Cílem této analýzy není jen vytvořit seznam faktorů, ale důležité je především rozpoznat ty faktory, které mají vliv na nově vznikající společnost. Tato analýza bude provedena pomocí STEP analýzy. Závěry této i nadcházejících metod budou shrnuty pomocí MAP metody.

Legislativní faktory

Současné tuzemské politické podmínky vycházejí z přijatého závazku zajistit rozvoj podnikatelské aktivity a odstraňovat případné bariéry pro rozvoj podnikání. Vládní program zatraktivňování podnikatelského prostředí se projevil v minulém roce získaným posunem České republiky ze 44. na 36. místo v komparaci příznivosti podnikatelských podmínek 189 zemí (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Doing business 2016: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje, 2018). Lze tak hovořit o situaci, kdy se zlepšují podmínky podnikání v České republiky, což je pro nově začínající podnik velmi pozitivní. Ušetří mu to nejen čas, ale i náklady při zahajování své podnikatelské aktivity. V oblasti legislativní úpravy dopadá na předmětný subjekt především zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, kterým se musí řídit všechny obchodní společnosti. Poté je to zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník. Následně se musí řídit zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenských zákonem, zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu a zákonem č. 235/2004 Sb., o DPH atd.

Důležitým zjištěním je, že od roku 2002 umožňuje Evropská komise opravy vozidel v záruce mimo značkové servisy. Toto je umožněno prostřednictvím tzv. Blokové výjimky. V současné době ve spojitosti s touto Blokovou výjimkou platí Nařízení Komise č.461/2010. Ta uvádí, že záruky poskytované výrobcem vozidla, nesmí být závislé na použití náhradních dílů od výrobce vozidla, nebo nesmí být podmíněné opravami a údržbou vozidel v autorizované síti, a to jak z hlediska běžné záruční doby, tak i prodloužené. To znamená, že majitel vozidla opravou v neznačkovém servisu nepřijde o záruku. Podmínkou je však použití náhradních dílů v originální prvovýrobní kvalitě. Z toho vyplývá, že značkový servis nesmí odmítnout uznání reklamace z důvodu údržby vozidla v neznačkovém servisu. Což je velmi příznivé pro autoservis. Otevírá se mu tak

možnost servisovat nové vozy, které jsou ještě v záruce. Je zde však nutné připomenout, že musí postupovat podle automobilkou stanoveného servisního plánu. Použité díly a provedené servisní úkony musí důkladně zdokumentovat.

Dále musí firma dodržovat předpisy zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci se zvláštním důrazem na požární ochranu. Důležitou oblastí jsou také předpisy týkající se ochrany životního prostředí. Nutno podotknout, že nesmí začínající podnikatel zapomenout ani na aplikaci autorských zákonů v souvislosti s používaným softwarem na vyčítání řídících jednotek i poplatky za rozhlasové a televizní přijímače v provozovnách.

V rámci legislativních faktorů je nutné sledovat vývoj zdanění. V naší zemi působí jako velmi významný negativní faktor ekonomických podmínek kontinuálně rostoucí zdanění spotřebitelů, kde lze poukázat zejména na vývoj sazby daně z přidané hodnoty, která významně snižuje koupěschopnost obyvatelstva. O vývoji daně z přidané hodnoty vypovídá následující tabulka. Nutno podotknout, že práce v autoservisu spadají do základní sazby daně z přidané hodnoty. V současné době tak služby autoservisu podléhají dani z přidané hodnoty ve výši 21 %.

Tabulka 3 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1.1993 - 31. 12. 1994	23%	5%
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%
01.01.2013 - 31.12.2014	21%	15%
do současnosti	21%	10% a 15%

Zdroj: (Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty, 2018).

Vzhledem k tomu, že společnost bude působit jako právnická osoba, je nutné sledovat také vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, o čemž hovoří následující tabulka.

Tabulka 4 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	Sazba daně
1999	35%
2000	31%
2001	31%
2002	31%
2003	31%
2004	28%
2005	26%
2007, 2006	24%
2008	21%
2009	20%
	(s výjimkou investičních, podílových a penzijních fondů, pro které platí 5%)
2010, 2011	19%
2012	19%
2013	19%
2014	19%
2015	19%
2016, 2017	19%

Zdroj: (Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, 2018)

Z předešlé tabulky je naopak patrné, že dochází ke snižování sazby daně z příjmu právnických osob a tak dochází k poklesu odvodů ze zisku do státního rozpočtu.

Ekonomické faktory

V oblasti ekonomických faktorů působí celá škála nejrůznějších činitelů. Zde bude zkoumán především vývoj ukazatele HDP, inflace a nezaměstnanosti.

Prvně je zde analyzován hrubý domácí produkt, ve zkratce HDP. Poukazuje na vývoj a stav ekonomik zemí. O vývoji a predikci tohoto ukazatele v České republice hovoří následující tabulka.

Tabulka 5 Vývoj a predikce tempa růstu HDP v %

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP tempo růstu v %	-4,8	2,3	1,8	0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,5	3,4

Zdroj: (Eurostat:HDP, 2018) a (ČNB: Odhad růstu HDP, 2018).

Je patrné, že na podniky příznivě působí aktuální etapa expanze výkonu hospodářství v podobě růstu hrubého domácího produktu. Tabulka vypovídá o tom, že v roce 2013 byla česká ekonomika v recesi, která započala ekonomickou krizí přibližně v roce 2009. V roce 2014 však reálné tempo růstu HDP vzrostlo o 2,7 % a v roce 2015 vrostl daný ukazatel o 5,3 %. O rok později dosáhlo tempo růstu HDP dokonce 2,6 %. V loňském roce česká ekonomika získala ještě většího tempa růstu a to 4,5 %. V letošním roce jsou ekonomové také velmi optimističtí a predikují, že by HDP mohlo vzrůst o 3,4 %. Na pozitivní stav naší ekonomiky má příznivý vliv růst tuzemské a zahraniční poptávky či příznivá míra inflace. Druhým zde uvedeným ukazatelem je vývoj míry inflace. O růstu či poklesu míry inflace hovoří následující tabulka.

Tabulka 6 Vývoj inflace v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Míra inflace v %	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,8	1,1	2,3	1,9

Zdroj: (EUROSTAT: míra inflace, 2018)

V roce 2009 byla inflace na velmi nízké hodnotě, která byla dána zásahem České národní banky. Ta tak reagovala na vzniklou ekonomickou krizi, která se do naší země přelila z Ameriky, pomocí zahraničního obchodu. V roce 2009 tak poklesla inflace oproti roku 2008 o 5 %. Míra inflace v letech 2009 až 2016 výrazně kolísala. Od roku 2009 do roku 2012 došlo k výraznému růstu inflace. V roce 2009 činila inflace 1 %, v roce 2010 dosáhla inflace 1,5 % a o rok později vzrostla o další 0,4 %. V roce 2012 však meziročně tento ukazatel vzrostl o 1,4 %. V roce 2013 došlo naopak k výraznému poklesu inflace a to o 1,9 %. Od tohoto roku opět naopak mírně roste, ale stále se pohybuje v definovaném inflačním pásmu. Na situaci v roce 2014 mělo mimo jiné vliv snižování cen v dopravě. Nízká inflace

má pozitivní vliv na začínající společnosti, předurčuje pozitivní hospodářský růst, predikuje růst kupní síly, s čímž souvisí růst výdajů obyvatel naší země.

Třetím rozebíraným ukazatelem je nezaměstnanost, kterou je možné popsat jako globální problém, kterým se zabývají veškeré vyspělé státy světa. Vývoj tohoto posledního ukazatele je možné spatřit v tabulce č. 6. Vzhledem k tomu, že však Autoservis Šumava bude sídlit v obci Sušice, obsahuje tato tabulka vývoj v okrese Klatovy, ve kterém servis bude sídlit.

Tabulka 7 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Klatovy

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Podíl nezaměstnaných osob (%)	6,93	7,67	6,66	6,70	7,27	6,41	4,92	3,89

Zdroj: (ČSÚ, 2017)

Česká republika dosahuje v posledních letech velmi pozitivního vývoje v oblasti nezaměstnanosti. V rámci celé Evropské unie stojí cca na druhém nejlepším místě. I přes to zde existují výrazné regionální rozdíly. Např. v Praze je nezaměstnanost na úrovni cca 1%, v Ostravě se míra nezaměstnanosti pohybuje až na 6 %. V okrese Klatovy, do jehož okresu náleží i obec Sušice, je také nízká nezaměstnanost, jak je patrné z tabulky. V ní je jasně patrné, že v posledních dvou sledovaných letech nezaměstnanost poklesla, obdobně, jako je tomu v České republice. To může působit negativně na Autoservis Šumava, protože může mít problémy s hledáním nových kvalifikovaných a zkušených pracovníků.

Sociální faktory

Dominantně působící sociální faktory tvoří prodlužování délky života, kdy spotřebitelé stráví delší období jako aktivní. To znamená, že delší dobu pracují, jezdí na dovolené ve vyšším věku a také ve vyšším věku stále používají automobily. Což tedy vede k tomu, že i tito lidé, jejichž podíl neustále roste, budou požadovat služby autoservisu. Jak dokazuje následující tabulka, v roce 1950 byl index stáří jen 34 let, v roce 1970 vzrostl na 57 let a v roce 2011, kdy bylo poslední sčítání lidu, byl index stáří 110 let

. **Tabulka 8 Vývoj věkového složení obyvatelstva**

	0-14 let	15-64 let	65 a více let	Index stáří
1950	2 138 376	6 016 202	735 055	34
1961	2 428 569	6 223 844	911 877	38
1970	2 081 666	6 530 667	1 190 060	57
1980	2 412 015	6 492 249	1 373 029	60
1991	2 164 436	6 834 465	1 301 957	60
2001	1 654 862	7 161 144	1 410 571	85
2011	1 488 928	7 267 169	1 644 836	110

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Sčítání lidu, domů a bytů ,2018)

Dalším zkoumaným ukazatelem v rámci sociálního prostředí je životní styl obyvatel. Ten ve velké míře ovlivňuje výběr služeb. Díky růstu životní úrovně lze předpokládat, že budou lidé ve větší míře nakupovat automobily a také budou nakupovat více nových automobilů. Což však nečiní firmě problém, protože i neautorizované servisy mohou provádět opravy či servis novým automobilům. Poté v naší zemi roste vzdělanost obyvatel, což také příznivě působí na novou firmu. Platí totiž, že vzdělaní lidé preferují kvalitní služby, díky čemuž je možné uvažovat nad tím, že si zákazníci za kvalitu a nadstandardní služby připlatí.

Technologické faktory

V současné době je možné spatřit neustálý vývoj v oblasti technické. Na trh neustále přicházejí nové trendy a nové technologické inovace. Tyto trendy je tak možné spatřit ve všech oblastech podnikání a podnikání v oblasti opravy automobilů nejsou výjimkou.

Automobilový průmysl prochází v poslední době řadou velkých změn, které mají ambici výrazně proměnit celý sektor. A to nejen v technických novinkách na samotných automobilech, ale i v procesu výroby a v obchodních modelech (Edotace.cz, 2017). Na tyto trendy musí autoservisy reagovat. Musí být připraveni na tyto nové trendy a nové technologické inovace v automobilech. Musí je umět opravit, vyměnit, musí být vybavení potřebnými stroji a přístroji. Pracovníci musí mít znalosti, které reflektují na tento vývoj. S čímž souvisí potřeba vzdělávání pracovníků v oblasti autoservisů.

4.2.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil analyzuje konkurenci v odvětví. Ta dle autora tohoto modelu není dána jen konkurencí v podobě jiných podniků. Je tvořena i ostatními silami, kterými jsou dodavatelé, zákazníci a jiné faktory, jejich síla, potenciál tvorby atd. Proto pro detailní analýzu trhu byla užita tato druhá analýza.

- **Hrozba ze strany stávajících podniků**

Jako první byla analyzována konkurence na trhu v podobě ostatních firem. Při analýze autoservisů v obci Sušice, kde by měla nová společnost sídlit, působí již určitá konkurence. Konkrétně se jedná o následující konkurenty: Petr Štěrba Pneuservis, First Stop, Autospol Plus, s.r.o., Roman Kurzveil, Václav Bouzek, Josef Lorenc, Autolakovna Pátek, s.r.o., Opravy silničních vozidel Jan Říha, Autopůjčovna Jiří Sulán. Některé z uvedených konkurentů nabízí jen část služeb, některé nabízí jen opravy nákladních automobilů atd. Mezi hlavní konkurenty nově vznikající společnosti Autoservis Šumava je možné zařadit následující:

- Autodílna Vlček

Firma nabízí servis osobních a dodávkových vozidel, výměnu olejů, náplní a filtrů, přípravu vozů na STK a prodej náhradních dílů. Dále provádí diagnostiku vozů a to diagnostiku osobních, dodávkových vozidel a následně provádí servis klimatizací.

- Autospol plus, s.r.o.

Společnost se zaměřuje především na opravy vozů Škoda. Kromě toho nabízí autorizovaný prodej ojetých a nových vozů značky Škoda. Je tak patrné, že uvedený servis neprovádí opravy jiných značek, např. Mercedes, Peugeot atd.
Další autoservisy se nachází ve městě Klatovy. Zde je více malých autoservisů, i větší autoservisy. Vzhledem k nabídce služeb nově vznikajícího autoservisu je možné zařadit mezi hlavního konkurenta tuto společnost:

- Auto Nejdl Klatovy

Jedná se o autorizovaný servis vozů značek Škoda, Citroën, Renault a Dacia a pro starší vozy nabízí alternativu v podobě značkového AUTO KELLY autoservisu. Společnost nabízí standardní služby v oblasti opravy osobních automobilů.

V následující mapě konkurence je možné porovnat základní charakteristiky uvedených konkurentů.

Tabulka 9 Konkurenční mapa

Kritéria porovnání	Autodílna Vlček	Auto Nejedl Klatovy	AutoSpol plus s.r.o.
Otevírací doba	Pondělí – pátek 8-17 Sobota neděle zavřeno	Pondělí – pátek 7-17 Sobota 8 – 12	Pondělí – pátek 7-18 Sobota 8 – 12
Cena (hodina práce)	300 Kč	350 – 500 Kč dle druhu automobilu a stáří	350 – 600 Kč dle druhu automobilu a stáří
Služby	Pneuservis Servis osobních a dodávkových automobilů Výměna olejů Diagnostika Servis klimatizace Test vstřikovačů	Kompletní autoservis osobních automobilů	Kompletní autoservis osobních automobilů
Objednání přes internet Wifi Odtahová služba Možnost zapůjčení vozu	Ne Ne Ne Ne	Ne Ano Ne ne	Ano Ano Ne Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Při analýze konkurence v podobě ostatních podniků je možné určit, že je na trhu silná konkurence, která je velkou hrozbou. Autoservisy, které zde již existují, mají vytvořené jméno, které již zákazníci znají a mají i své stálé zákazníky. Nový podnik tak bude nucen nabízet nadstandardní služby, aby zákazníky zaujal. Za vhodné se jeví wi-fi připojení, objednání přes internet, možnost zapůjčení automobilů, servis bez objednání za vyšší příplatek atd.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Většina firem na trhu by bez svých dodavatelů nemohla existovat. Mezi hlavní dodavatele autoservisu budou patřit dodavatelé náhradních dílů, dodavatelé strojů, přístrojů atd. Na trhu působí řada dodavatelů v každém oboru. Díky tomu je možné jejich vyjednávací sílu

považovat za nízkou, protože si Autoservis Šumava může vybírat z velkého množství dodavatelů.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Bylo zjištěno, že na trhu existuje velké množství autoservisů. Díky této vysoké konkurenci si mohou zákazníci vybírat vhodného dodavatele a lze říci, že je jejich vyjednávací síla vysoká. Na druhou stranu je možné konstatovat, že jeden zákazník nemá sílu ovlivnit ceny, bude-li však zákazník velký a bude tvořit na tržbách společnosti vyšší podíl, má již sílu ovlivnit ceny.

- **Hrozba nové konkurence**

I když je trh s autoservisy přeplněn, je zde vysoká možnost vstupu nových konkurentů. To se odvíjí od toho, že bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké. Za hlavní bariéru je možné označit finanční náročnost na vybavení autoservisu. Platí, že služby Autoservisu Šumava, budou téměř shodné s ostatními konkurenty. Je proto nutné, aby společnost nabízela jiné služby, nadstandardní služby, nižší ceny atd. Proto, aby společnost neztrácela případným vstupem nového konkurenta, je důležité, aby měla dostatečně široké portfolio svých zákazníků.

- **Hrozba substitutů**

Substitutem je takový výrobek, který je zaměnitelný s jinými výrobky. Za substitut automobilů je možné považovat motorku. Ty firma opravovat nebude. Hrozba těchto substitutů je však nepatrná.

4.3 Kvantitativní průzkum

V rámci tohoto textu je dále proveden kvantitativní výzkum v podobě strukturovaného dotazníkového šetření. Snahou tohoto dotazníkového šetření je zjistit, zda respondenti mají zájem o nový autoservis či nikoliv, zda by takový autoservis přivítali, jaké služby by využili atd. Dotazník je přílohou A tohoto textu.

Osloveno bylo celkem 100 osob. 90 osob s vyplněním dotazníku souhlasilo. Návratnost tak byla 90 %. Tento dotazník byl anonymní. Nejprve však byla respondentům položena rozřazovací otázka, v podobě toho, zda vlastní osobní automobil. V dotazníku pokračovali jen lidé, kteří vlastní automobil.

Rozřazovací otázka: Vlastníte osobní automobil?

Tabulka 10 Vyhodnocení rozřazovací otázky

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	80	89%
Ne	10	11%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem rozřazovací otázky bylo zjistit, zda respondenti mají automobil. Bylo zjištěno, že 80 respondentů, tj. 89 % vlastní osobní automobil a 10 respondentů, tj. 11 % osobní automobil nevlastní. V dalším průzkumu pokračovali jen ti respondenti, kteří osobní automobil vlastní.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 11 Vyhodnocení otázky č. 1

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	50	63%
Žena	30	37%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 mužů, tj. 63% a 30 žen, respektive 37 %.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 12 Vyhodnocení otázky č. 2

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 20 let	1	1%
21 až 30 let	5	6%
31 až 40 let	28	35%
41 až 50 let	35	44%
51 až 60 let	10	13%
více než 60 let	1	1%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v předešlé tabulce je patrné, že nejvíce respondentů je z věkové skupiny 41 až 50 let. Těchto respondentů bylo 35, tj. 44 %. 28 respondentů, respektive 35 % respondentů je poté z věkové skupiny 31 až 40 let. 10 dotázaných neboli 13 % je z věkové skupiny 51 až 60 let. V menší míře byli zastoupeni mladší lidé. 5 dotázaných osob, tj., 6 % se zařadilo do věkové skupiny 21 až 30 let. V nejmenší míře byli zastoupeni respondenti starší 60 let a mladší 20 let. Obě tyto věkové skupiny byly zastoupeny shodně a to jedním respondentem.

Otázka č. 3: Jaký je Váš ekonomický statut?

Tabulka 13 Vyhodnocení otázky č. 3

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Student	1	1%
Zaměstnaný	41	51%
Podnikatel	28	35%
Nezaměstnaný	6	8%
Důchodce	2	3%
Jiné	2	3%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

41 respondentů, tj. 51 % uvedlo, že jsou zaměstnáni. 28 respondentů, tj. 35 % se zařadilo do skupiny podnikatelů. Jen 6 osob, tj. 8 % je nezaměstnaných, 2 respondenti, tj. 3 % jsou

v důchodu, jeden respondent je student. 2 respondenti uvedli odpověď „jiné“. Jedná se o dvě respondentky, které jsou na rodičovské dovolené.

Otázka č. 4: Jak často navštěvujete autoservis?

Tabulka 14 Vyhodnocení otázky č. 4

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pravidelně dle servisního intervalu	40	50%
Nepravidelně dle potřeby	35	44%
Jiné	5	6%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky předešlé tabulky poukazují na to, že nejčastěji respondenti navštěvují autoservis pravidelně dle servisního intervalu, který je u jejich automobilu nastaven. Tuto odpověď zvolilo 40 respondentů, respektive 50 %. Nepravidelně navštěvuje autoservisy 35 respondentů, tj. 44 %. 5 respondentů uvedlo jinou odpověď. V rámci této polootevřené otázky odpověděli respondenti tak, že 5 respondentů autoservis navštěvuje většinou, až mají na automobilu poruchu.

Otázka č. 5: Jste spokojen s nabídkou autoservisů ve Vašem městě?

Tabulka 15 Vyhodnocení otázky č. 5

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	68	85%
Ano	12	15%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi z páté otázky dokládají, že dotázaní nejsou s nabídkou autoservisů spokojeni. Celkem tedy 68 respondentů, tj. 85 % s nabídkou autoservisů spokojeno není. Jen 12 dotázaných, tj. 15 % s nabídkou autoservisů ve městě spokojeno je.

Otázka č. 6: V případě, že jste odpověděli v předešlé otázce záporně, co byste vylepšili?

Tabulka 16 Vyhodnocení otázky č. 6

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Připomenutí autoservisu, že se blíží kontrolní termín	11	8%
Automatické objednání na technickou prohlídku vozu	13	10%
Možnost vyřízení technické prohlídky vozu	5	4%
Odvoz z autoservisu domů	50	37%
Zapůjčení náhradního automobilu za rozumný poplatek	11	8%
Vysokou kvalitu odvedené práce	13	10%
Náhradní díly skladem	5	4%
Krátké čekací doby	27	20%
Celkem	135	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otevřenou otázku odpovídali respondenti různě a je také patrné, že většinou uvedli respondenti více odpovědí. 50 respondentů se shodlo na tom, že by uvítali odvoz z autoservisu v případě, že oprava nebude na počkání. 27 respondentů odpovědělo, že by uvítalo krátké čekací doby na opravy. 13 respondentů by poté uvítalo vysokou kvalitu služeb v autoservisu. 13 respondentů by uvítalo, kdyby jim autoservis automaticky připomněl nutnost provedení technické kontroly vozu. 11 dotázaných osob by poté požadovalo zapůjčení náhradního automobilu za rozumný poplatek a 11 respondentů by bylo spokojeno s tím, kdyby autoservis připomínal respondentům, že se blíží servisní interval jejich vozu. 5 respondentů poté odpovědělo, že by uvítali, kdyby autoservis zajišťoval technickou prohlídku vozu. 5 respondentů by uvítalo, kdyby měl autoservis potřebné náhradní díly skladem.

Otázka č. 7: Uvítali byste ve Vašem městě nový autoservis?

Tabulka 17 Vyhodnocení otázky č. 7

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	59	74%
Ne	21	26%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

59 respondentů, tj. 74 % by ve městě uvítalo nový autoservis. Jen 21 respondentů, respektive 26 % respondentů by nový autoservis neuvítalo.

Otázka č. 8: Byla by pro Vás zajímavá služba objednání a sledování vaší opravy přes internet?

Tabulka 18 Vyhodnocení otázky č. 8

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	60	75%
Ne	20	25%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost objednání přes internet a sledování stavu zakázky by uvítalo 60 respondentů, tj. 75 %. Naopak by uvedenou službu nevyužilo 20 respondentů, což je 25 %.

Otázka č. 9: Preferovali byste možnost servisu bez objednání, ale za příplatek?

Tabulka 19 Vyhodnocení otázky č. 9

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	19	24%
Ne	61	76%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v předešlé tabulce je patrné, že jen 19 dotázaných, což je 24 % by uvítalo, kdyby autoservis nabízel možnost opravy bez čekání. Jsou seznámeni s tím, že by

autoservis požadoval určitý poplatek. 61 respondentů, tj. 76 % respondentů by tuto službu neuvítalo.

Otázka č. 10: Jaké cenové rozpětí za hodinovou sazbu práce v autoservisu je pro Vás maximálně přípustné?

Tabulka 20 Vyhodnocení otázky č. 10

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
200 – 300 Kč	1	5%
301 – 400 Kč	10	13%
401 – 500 Kč	59	74%
501 – 600 Kč	7	9%
601 a více Kč	4	1%
Celkem	80	100

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se v největší míře shodli na tom, že 401 – 500 Kč je pro ně maximální přijatelná cenová hladina. Takto odpovědělo 59 respondentů, tj. 74 %. Pro 10 respondentů je přijatelná cenová hladina 301 až 400 Kč. Což představuje 13 % respondentů. Pro 7 respondentů, tj. 9 % je přípustné maximální cenové rozpětí 501 až 600 Kč. Pro 4 respondenty je přijatelná maximální cena 601 a více Kč a pro jednoho respondenta je přijatelná maximální cena 200 až 300 Kč.

4.4 Shrnutí analýzy trhu

Z předešlých analýz bylo zjištěno velké množství příležitostí a hrozeb, které určitým způsobem ovlivňují nově vznikající společnost. V následující tabulce jsou shrnuty veškeré příležitosti a hrozby, které v obecném okolí společnosti existují. Toto shrnutí je zde provedeno pomocí metody MAP.

Tabulka 21 Shrnutí analýz pomocí metody MAP

Faktory	Vývoj	Vývoj do budoucna	Hrozba/příležitost	Váha
Změna v zákonech	Výrazné a neustále změny v zákonech	Další dynamické změny	T (1)	-2
Vývoj základní sazby DPH	Růst základní sazby DPH	Růst základní sazby DPH	T (2)	-2
Sazba daně z příjmu právnických osob	Pokles sazby daně z příjmu právnických osob	Stagnace sazby daně z příjmu právnických osob	O (1)	1
HDP	Růst HDP	Růst HDP	O (2)	2
Inflace	Pokles inflace	Stagnace/ mírný růst	O (3)	0
Nezaměstnanost	Pokles nezaměstnanosti	Stabilní trend	O (4), T(3)	0, -1
Technologický vývoj	Rozmach telefonů, internetu, informačních technologií nové technologické změny v automobilech	Nové technologie pro oblast marketingu a v oblasti automobilů	O (5)	3
Životní úroveň	Růst životní úrovně	Růst životní úrovně	O (6)	3
Hrozba konkurence	Silná hrozba konkurence	Silná hrozba konkurence	T (4)	-2
Hrozba nové konkurence	Hrozba nové konkurence	Silná hrozba nové konkurence	T (5)	-2
Hrozba dodavatelů	Nízká hrozba dodavatelů	Nízká hrozba dodavatelů	O (7)	1
Hrozba zákazníků	Silná hrozba zákazníků	Silná hrozba zákazníků	O (8)	1
Zájem o nový autoservis	V současnosti málo autoservisů	V současnosti málo autoservisů	O (9)	3
Zájem o objednávání přes internet	Růst užívání daných médií	Růst užívání daných médií	O (10)	3
Zájem o nadstandardní služby	Růst životní úrovně, růst zájmu o služby	Růst životní úrovně, růst zájmu o služby	O (11)	3

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 SWOT analýza

Poslední zde uvedenou metodou situační analýzy je SWOT analýza, která je patrná v následující tabulce.

Tabulka 22 SWOT analýza

Silné stránky	**Slabé stránky**
Vysoká kvalita služeb	Nová společnost
Osobní přístup	Nízký počet referencí
Kvalitní zaměstnanci	Nová firma, kterou nikdo nezná
Flexibilní přizpůsobení se klientům	Vyšší cena
Velké množství nadstandardních služeb	
Příležitost	**Hrozby**
Ekonomické prostředí	Nezájem o služby
Nové technologie	Trend neustálých novelizací zákonů
Růst mezd	Růst mezd
Možnost využití dotace	Vysoká konkurence
Růst počtu automobilů v zemi	Růst nákladů na pracovní sílu
Spolupráce s tematickými internetovými stránkami	Růst cen energií
Rozšíření služeb např. zabezpečovací systémy	

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem nově vznikající společnosti by samozřejmě mělo být maximální využití silných stránek a příležitostí trhu a zároveň by se společnost měla snažit o minimalizaci stránek slabých a také hrozeb.

Mezi silné stránky společnosti je možné zařadit vysokou kvalifikaci a vysokou kvalitu služeb. Firma se také bude maximálně přizpůsobovat potřebám zákazníků a bude k nim mít osobní přístup. Dále se bude snažit nabízet nadstandardní služby, které konkurence nenabízí.

Na druhé straně mezi slabé stránky společnosti je možné zařadit to, že se bude jednat o novou společnost, o které mají zákazníci nízké povědomí. Také bude z počátku vykazovat nízký počet referencí. To může v prvních měsících vyvolat pocit nejistoty u potenciálních klientů a poškodit tak poptávku po službách společnosti.

Na trhu lze spatřit několik příležitostí, mezi které náleží především příznivé ekonomické prostředí a růst životní úrovně obyvatel a jejich mezd. Granty a dotace z Evropské unie motivují firmy k získání dotace k vyšší efektivnosti, zaručení udržitelnosti projektu a k lepšímu finančnímu řízení. Firma může v budoucnu uvažovat o realizaci projektu z Evropské unie na nějakou novou technologii, zajímavý nápad atd. V budoucnu může firma začít uvažovat o rozšíření služeb. Zajímavé se jeví např. montáž zabezpečovacích systémů do automobilů.

Na druhou stranu na trhu působí silná konkurence, která vytváří tlak na Autoservis Šumava s.r.o. Také neustálé novelizace zákonů znepříjemňují podnikatelům život a vytváří právní prostředí pro podniky značně nepřehledné. V hrozbách společnosti je také uvedeno růst mezd. To totiž může vést k tomu, že lidé budou nakupovat nové automobily, místo toho aby při životě udržovaly svá stará auta. Což by se mohlo projevit v poklesu poptávky, protože nové automobily nevyžadují časté opravy.

V dalším textu jsou poté uvedeny strategické směry:
Strategie SO kombinuje silné stránky a příležitosti a formuluje základ pro rozvoj společnosti. V tomto případě tato strategie nabízí jednoznačnou volbu, a to využít příležitosti v podobě pozitivního ekonomického prostředí, za pomocí vysoké kvality služeb a osobního přístupu.
Naproti tomu by strategie WT měla eliminovat co nejvíce své hrozby a slabé stránky. Společnost by se tak měla rychle dostat do povědomí zákazníků, získat co nejrychleji kladné reference a snížit tak hrozbu silné konkurence.

Využití silných stránek k eliminaci hrozeb je základním znakem strategie ST. Zde platí, že by společnost měla využít především výhody osobního přístupu, vysoké kvality a maximálně se přizpůsobit klientovi, tím by měla být snížena hrozba nezájmu o služby společnosti.
Strategie WO používá příležitosti k odbourání slabých stránek. Je zde tedy možné eliminovat především příležitosti spolupráce s tematickými internetovými stránkami, nové technologie v oblasti marketingu, ke zvyšování povědomí o společnosti a k eliminaci neznalosti Autoservisu Šumava s.r.o. v očích zákazníků.

4.6 Marketingový plán

Výše bylo zjištěno, že na trhu existuje vysoká konkurenční síla. Proto, aby společnost informovala potenciální zákazníky o své existenci, o svých službách, musí mít sestavenou marketingovou strategii. Tato marketingová strategie je zde definována pomocí následujících nástrojů marketingového mixu:

- Product (soubor služeb)
- Place (vymezení trhu)
- Price (cenová politika)
- Promotion (distribuční kanály)

Marketingový mix bude stavět na konkurenční výhodě, kterou tvoří nové a moderní vybavení, zkušený a proškolený personál, flexibilita na podněty zákazníků. Další konkurenční výhodou budou nadstandardní služby.

4.6.1 Segmentace zákazníků

Než bude popsán konkrétní marketingový mix společnosti, je nutné zde nejprve provést segmentaci zákazníků.
Společnost se bude zabývat opravami automobilů. To je samo o sobě dost široký pojem a dá se říci, že tato činnost jako služba je aplikovatelná pro většinu účastníků na českém trhu, kteří vlastní automobil. Je zde tedy nutné definovat určitou specifikaci. Společnost se bude zaměřovat jak na trhy B2C, tak i na trhy B2B.

- Na trhu B2B budou vybrání zákazníci v podobě malých a středních firem, jejichž vozový park tvoří osobní automobily, maximálně poté užitkové automobily. Na nákladní automobily se společnost zaměřovat nebude. Z pohledu geografické segmentace se bude jednat o zákazníky, kteří pocházejí z města a jeho okolí.

- Na trhu B2C se bude společnost zaměřovat z geografického hlediska také na zákazníky, kteří pocházejí z okolí města Sušice.

4.6.2 Popis služeb

Autoservis bude nabízet řadu služeb v oblasti oprav automobilů. Výčet těchto služeb s krátkým popisem je patrný níže. V prvé řadě je nutné uvést, že v autoservisu se budou používat jen kvalitní a originální náhradní díly, na které je záruka a spolehnutí. Je to také z toho důvodu, aby firma mohla opravovat automobily v záruce. Během opravy bude servis zapůjčovat náhradní automobil, kterým bude autoservis disponovat. Díky tomu nebude muset zákazník měnit své plány, i když bude mít auto v servisu. Zároveň může pohodlně nakládat se svým časem bez jakéhokoli omezení.

Společnost bude provádět vše od běžné údržby vozidel až po rozsáhlé opravy. Zároveň bude smluvním partnerem významných pojišťoven (Kooperativa, ČPP, Česká pojišťovna, Generalli, Allianz, Slavia, Hasičská pojišťovna, Direct a další). Za své klienty bude firma schopna vyřídit veškeré formality v případě havárie.

Pravidelné servisní prohlídky

Díky pravidelné údržbě budou mít zákazníci cestování s jejich automobilem pohodové a bezproblémové, protože pravidelné servisní prohlídky snižují riziko poruchy či havárie. Pravidelný servis bude obsahovat: kompletní prověření vozu a jeho technického stavu, doplnění provozních kapalin a výměny olejů včetně kontroly brzd a osvětlení vozidla, opravy nalezených nedostatků.

Autoservis

Firma bude pracovat se všemi vozy nejrůznějších značek a typů. Servis se zaměřuje na odhalení veškerých poruch a závad. Bude upozorňovat na nutné výměny dříve, než bude pozdě. Společnost bude certifikovaný servis i pro nová vozidla, která jsou ještě v záruce výrobce. Detailní popis jednotlivých činností spadajících do autoservisu je patrný níže.

Geometrie

Pro veškeré typy a stáří vozů bude firma nabízet účinné seřízení kol, pomocí tzv. geometrie laserové 3D. Ta umožňuje optimalizaci životnosti pneumatik a mechanických součástí vozidla. Mimo jiné se i zvýší požitek z jízdy a pohodlí řidiče i jeho spolujezdců. Správná geometrie kol zajišťuje bezpečnou jízdu a ovládání vozidla bez nadměrného zatěžování pneumatik nebo jiných součástí závěsů.

Pneuservis

V rámci služeb spojených s pneuservisem společnost bude provádět demontáž, montáž a vyvážení kol, činnosti, které jsou prováděny dle standardních pracovních postupů na nejmodernějším strojním zařízení. V případě opotřebení pneumatik bude možné v autoservisu zakoupit pneumatiky nové. Společnost bude mít ke každým rozměrům tři až čtyři značky pneumatik na skladě. Jakékoliv jiné pneumatiky bude možné objednat a do druhého dne bude autoservis zaručovat jejich výměnu. Další doplňkovou službou je mimosezónní skladování kol zákazníků. V souladu se zákonem bude prováděna ekologická likvidace ojetých pneumatik.

Měření emisí a příprava na STK

Autoservis připraví a provede STK a emise vozu. Navíc za provedení STK a emisí si firma nebude účtovat žádný poplatek navíc.

Autodiagnostika

Autoservis bude provádět autodiagnostiku zážehových i vznětových motorů. Vozy budou připojeny na profesionální diagnostické přístroje, které zaměstnancům umožní získat úplný přehled o aktuálním stavu vozu. Díky kvalifikovanému personálu a profesionálním diagnostickým přístrojům je firma schopna identifikovat veškeré poruchy i potenciální skryté závady důležitých faktorů vozu, jako je především motor, ABS, automatická převodovka, navigační systém, airbagy atd. Zároveň dokáže opravit všechny závady elektronické řídící jednotky, která se stará o jednotlivé činnosti vozu.

Autopůjčovna

Jak již bylo uvedeno, společnost bude v případě potřeby svého zákazníka zapůjčovat náhradní vozidlo a to pro zajištění maximální spokojenosti zákazníka. Firma nabízí pronájem vozu Škoda Fabia a Škoda Octavia. V rámci této služby je zajištěno přistavení vozidla na určené místo. V případě dlouhodobějšího pronájmu poskytuje firma slevu.

Čištění a doplnění klimatizace

Pravidelná údržba klimatizací zajišťuje jejich dlouhodobou životnost a udržuje jejich výkon na optimální úrovni. Jednou za dva roky je nutné provést vyčištění a naplnění

klimatizací. Součástí tohoto úkonu je zjišťování úniku chladiva, autodiagnostika závad klimatizace, opravy netěsností, dezinfekce klimatizace, plnění ekologickým chladivem, vakuování systému, doplnění oleje a případná výměna výparníků.

Promotion

Propagace Autoservisu Šumava bude realizována pomocí řady na sebe navazujících činností. Nejprve bude využita klasická reklama v deníku. V regionálním tisku bude vložena reklama, která ponese název autoservisu, popis služeb atd. Tato reklama bude uveřejněna v lednu a v únoru 2019. V budoucnu bude inzerce opakovaně realizována a to v případě akcí, novinek, slev atd. Náklady jsou odhadovány ve výši cca 20 000 Kč.

Na hlavních tazích k městu Sušice, bude na billboardu vložena reklamní inzerce. Budou vybrány tři vhodné billboardy, na kterých bude v měsíci únor a březen vložen název servisu, kontakt atd. Náklady budou činit cca 10 000 Kč.

Dále budou využity moderní nástroje propagace. Klíčovým prvkem v této online propagaci budou internetové stránky autoservisu. Na nich bude umístěna informace o autoservisu, ceník, seznam služeb, mapa, jak se do autoservisu dostat. Dále zde bude fotografie automobilů, interiéru společnosti, přijímací haly atd. Na první stránce budou uvedeny novinky a probíhající akce. V horní části bude umístěn online formulář, v němž se budou moci zákazníci objednat. Konkrétní rozložení webové prezentace bude následující:

- O nás: informace o firmě, nabízených službách, popis služeb doplňkových např. pronájem auta atd.
- Ceník: zde budou definovány ceny, které jsou patrné v následném textu.
- Otevírací doba: zde bude patrná otevírací doba autoservisu. Autoservis bude mít otevřeno pondělí až pátek od 8 do 18 hod. V sobotu od 8 do 12 hod.
- Služby: zde budou popsány služby autoservisu. Informace v této podskupině budou rozděleny takto:

    - Pravidelné servisní služby
    - Měření emisí a příprava na STK
    - Čištění a doplnění klimatizací
    - Pneuservis
    - Autodiagnostika
- Objednací systém: po zaregistrování si může zákazník přímo registrovat čas a den objednání. Bude zde také možné sledovat vyhotovení konkrétní zakázky.
- Kontakt: kontakt, telefon, email. Odkaz na sociální sítě.
- Fotografie a videa z autoservisu.

Ve spodní části webu by měly být patrné sponzorované odkazy na partnerské firmy. Na oplátku partnerské společnosti vloží na své internetové stránky odkaz na Autoservis Šumava. Náklady na zhotovení internetových stránek se budou pohybovat cca kolem 28 000 Kč.

Směrové cedule jsou dalším důležitým nástrojem propagace. Pomocí nich se stane autoservis viditelný. Firma bude označena dvěma reklamními plochami. Jedna bude umístěna přímo na budově autoservisu, druhá bude umístěna na plotě před vjezdem k autoservisu kvůli orientaci zákazníků. Tato plachta bude nést název autoservisu a jeho zaměření, výčet hlavních poskytovaných služeb a v neposlední řadě kontaktní telefon. Náklady na pořízení dvou propagačních plachet jsou cca 10 000 Kč.

V případě zájmu klientů je nutné zákazníky také k podniku dovést. K tomuto účelu také firma nechá vybudovat směrové cedule ve městě, které budou nést název autoservisu, s kontaktem v podobě webových stránek, telefonního čísla, směr a vzdálenost k autoservisu. V každém směru příjezdu do obce a křížení cest bude umístěna jedna reklamní cedule na sloupech veřejného osvětlení. Celkem je počítáno s deseti směrovými cedulemi.

Nově vznikající společnost musí vytvořit profil na sociálních sítích. V prvé řadě musí vytvořit profil na sociální síti Facebook. Zde by měly být vkládány informace o připravovaných akcích, slevách atd. Musí zde být uveden seznam služeb a také je vhodné prezentaci doplnit o fotografie. Je také nutné si uvědomit, že pomocí Facebooku může firma se svými zákazníky i ostatními lidmi komunikovat, odpovídat jim na dotazy. Všichni účastníci této sociální sítě mohou profil vidět a sledovat a mohou mu dávat statut „To se mi líbí“. Kromě sociální sítě Facebook je vhodné užít sociální síť YouTube. Zde by mohl majitel firmy vložit videa s různými recenzemi vozů. Může vytvořit také krátký seriál na téma Jak poznat poruchy na nejužívanějším vozu v České republice, kterým je vůz Fabia a Octavia. Cílem propagace na uvedených sociálních sítích je přilákat klienty na webové stránky autoservisu, rozšířit známost autoservisu v očích potencionálních zákazníků.

Velký význam zakladatel přikládá marketingu word of mouth, který je vlastně neplacenou reklamou. Jestliže bude zákazník spokojen s provedenými službami, pak se o této své zkušenosti rád zmíní mezi svými známými, kteří mohou být dalšími potenciálními zákazníky.

Letáky budou dalším nástrojem propagace. Na letáku bude jednoduché reklamní sdělení a informace o poskytovaných službách. Uvedené letáky budou rozeslány do všech malých a středních firem, a do schránek domácností. Doručováním bude pověřena Česká pošta. V lednu 2019 bude zasláno 2000 letáků, v březnu roku 2019 bude zasláno dalších 3000 letáků. Náklady jsou ve výši cca 10 000 Kč.

Cena

Cena jednotlivých služeb bude stanovena nákladovou metodou. Dále bude využita pro korekci ceny metoda stanovení ceny na základě konkurence. Cenu tedy nelze stanovit příliš vysoké, aby neodradily zákazníka. Vzhledem k tomu, že firma však bude nabízet vyšší kvalitu a nadstandardní služby, budou ceny mírně vyšší než konkurenční. Zkrácený ceník služeb Autoservisu Šumava je uveden v následující tabulce.

Tabulka 23 Zkrácený ceník služeb

Typ služby	Cena
Hodinová sazba	350 - 600 Kč dle typu automobilu a stáří automobilu
Diagnostika tj., čtení chyb kódů	440 Kč
Sbíhavost nápravy	700 Kč
Sbíhavost obou náprav + seřízení	1 800 Kč
Testování tlumičů	150 Kč
Servisní prohlídka	750 Kč
Odvoz, přistavení vozu	400 Kč
Příprava vozu STK, zajištění STK a emisí	2 900 Kč
Dezinfekce klimatizace	500 Kč
Základní servis klimatizace	1 000 Kč
Výměna oleje 4,5 litru Shell 10 W40, zapalovací svíčky	2 400 Kč
Laserová geometrie	1 580 Kč
Pneu přezutí demontáž a montáž celých kol	500 Kč
Pneu přezutí demontáž a montáž přezutí pneu z disku, vyvážení	1 200 Kč
Půjčení vozu	300 Kč (Fabia) a 500 Kč (Octavia)
Výměna oleje automatická převodovka	4 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Posledním článkem marketingového mixu je distribuce. V ní dojde k řešení otázky toho, jak bude služba doručena zákazníkům. Jak lze jistě vyvodit služby autoservisu budou zákazníkům distribuovány především pomocí přímé distribuční cesty. Zákazníci se většinou dostaví do autoservisu, kde jim bude poskytnuta služba. V případě plných kapacit může být zákazník objednán na určitý termín. Další možností bude telefonické objednání, či objednání pomocí internetu. V případě, že zákazník bude ochoten zaplatit poplatek navíc, bude mu služba poskytnuta ihned.

V rámci nepřímé distribuční cesty bude využita spolupráce s místním autobazarem. Majitelé firem se navzájem znají a tato spolupráce je tak možná. Obě firmy se specializují na něco jiného a nedojde zde tedy ke konkurenčním tlakům. Na oplátku námi analyzovaná společnost bude poté doporučovat autobazar svým zákazníkům.

4.7 Obchodní plán

V této kapitole je blíže popsán obchodní plán.

4.7.1 Provozní doba

Provozní doba autoservisu bude pevně stanovena a to od pondělí do pátku od 8:00 do 18:00. V sobotu bude otevírací doba od 8:00 do 12:00. V případě, že zákazník zaplatí poplatek navíc pro rychlé provedení opravy, provozní doba se upraví dle potřeby.

4.7.2 Objednávání zboží

Potřebné zboží pro provádění oprav bude objednáváno většinou dle potřeby, některé často užívané zboží bude firma mít na skladě. V případě náročných oprav bude zákazník nejprve objednán na určitou dobu, zaplatí zálohu a společnost mezi tím zajistí objednání zboží.

4.7.3 Dodavatelé

Společnost bude mít velké množství dodavatelů. Jedním z klíčových dodavatelů zboží bude Auto Kelly. Nabídka tohoto dodavatele je značně široká a je tak firmě schopna dodávat cca 90 % potřebného zboží a materiálů.

Dalším dodavatelem bude společnost Makro Cash and Carry. Tento velkoobchod bude firmě dodávat hygienické a kancelářské potřeby a základní gastronomické zboží, proto aby mohla firma svým zákazníkům nabídnout kávu či čaj.

Dalším dodavatelem je společnost UniMax, která bude firmě dodávat kompletní stroje a zařízení. Dále bude firmě dodávat montáž a servis těchto strojů (zvedáky, diagnostika, pneuzařízení, lakovny, odsávání výfukových plynů atd.).

4.7.4 Inkasování služeb

Peníze za služby bude autoservis inkasovat v hotovosti nebo kartou a to v okamžiku, kdy dojde k předání opraveného automobilu.

4.7.5 Mzdové náklady

Mzdové náklady budou důležitou složkou nákladů. Mzdy pro servisní techniky budou stanoveny na základě mezd obvyklých pro dané pozice v daném okresu. V následující tabulce je patrný mzdový plán na jednoho zaměstnance společnosti. Zpočátku budou ve firmě pracovat dva automechanici. Majitel firmy bude pracovat jako přijímací technik.

Tabulka 24 Mzdové náklady

Náklady	Kč
Hrubá mzda	15 000
Sociální pojištění 25 %	3 750
Zdravotní pojištění 9 %	1 350
Mzdové náklady zaměstnavatele měsíční	20 100
Mzdové náklady zaměstnavatele roční	241 200

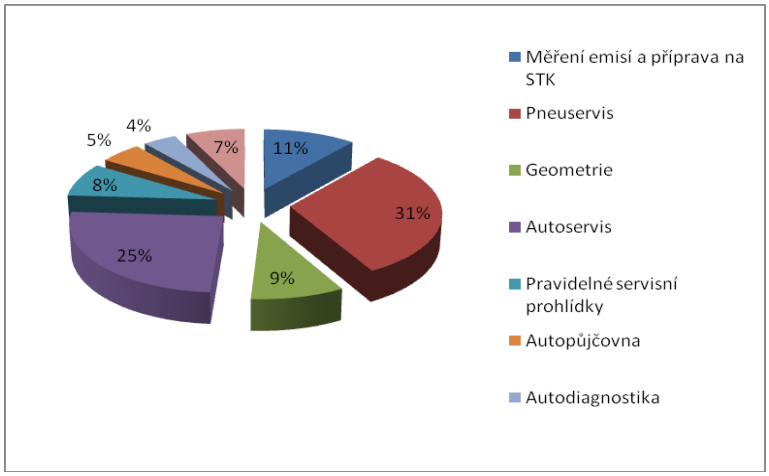
Zdroj: vlastní výpočet

Dále musí jednatel společnosti odvádět minimální výši zdravotního a sociálního pojištění. Měsíčně tak činí minimální výše sociálního pojištění 2 061 Kč a na zdravotní pojištění činí 2 024 Kč.

4.7.6 Odhad výkonů

Jak bylo popsáno v marketingovém plánu, společnost bude poskytovat široké portfolio služeb. Některé služby bude nabízet častěji, jiné naopak v menší míře. Odhad struktury provedených výkonů je patrný v následujícím grafu. Jednotlivé úkony jsou zde shrnuty do skupin.

Graf 1 Odhad výkonů



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Finanční plán

Finanční plán je klíčovým bodem celého podnikatelského plánu, protože dokáže odpovědět na otázku, zda je záměr životaschopný, jak velké zdroje budou nutné pro rozjezd podnikání atd. V rámci zde provedeného finančního plánu je uvedena zahajovací rozvaha, zakladatelský rozpočet, výkaz zisku a ztrát, cash flow.

4.8.1 Zakladatelský rozpočet

Před zahájením každé podnikatelské činnosti je nutné specifikovat a kvantifikovat finanční zdroje, které je nutné do podniku vložit. V následující tabulce je uveden zakladatelský rozpočet pro nově vznikající společnost Autoservis Šumava, s.r.o.

Tabulka 25 Zakladatelský rozpočet: vybavení dílny

Vybavení	Celkem v Kč
Sloupový zvedák 2 x Ravaglioli (91 499 Kč x 2)	182 998
Pneu-hydraulický zvedák	11 600
Nájezdové plošiny alu 680 kg 2 x	3 749
Vyvažovačka pro pneuservis Magnetic	54 999
Příslušenství k vyvažovačce	18 000
Uvolňovač pneumatik Corghi A2002	49 900
Plnička klimatizace Ecotechnics ECK1890	49 900
Detekční sada pro klimatizace	40 000
Šesti senzorové zařízení pro geometrii	120 000
Příslušenství pro geometrii	100 000
Zařízení pro sbíhavost APF150-0000	28 900
Brzdová stolice SPACE PFG	150 000
Čerpadla na olej NP3001	9 890
Filtrační jednotka na olej PIUSI DEPUROIL	15 500
Mobilní plnička oleje Gattec ND1101	20 140
Kompresor Schneider A715001	44 166
Odsávání výfukových plynů 2xAirservice APN275-10 (45 600 Kč x 2)	91200
Diagnostický přístroj GAMAR DIGIT 200	21 500
Software	200 000
Příslušenství pro diagnostiku	39 000
Nářadí ostatní	500 000
Zásoby	400 000
Celkem	**2 151 442**

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky je patrné, že je nutné zakoupit velké množství různých strojů a nářadí pro vybavení dílny autoservisu. Při definování cen bylo vycházeno z ceníku společnosti UniMax, která bude jedním z klíčových dodavatelů. Mezi nejdražší stroje náleží především zvedáky pro automobily, stroje na geometrii, diagnostické přístroje, přístroje pro plnění klimatizací, stroje nutné pro realizaci pneuservisu atd. Celkové náklady na vybavení dílny jsou odhadovány ve výši 2 151 442 Kč. Další tabulka poté poukazuje na vybavení kanceláře a prostor pro zákazníky. Celkové náklady na vybavení těchto prostor činí 424 500 Kč.

Tabulka 26 Zakladatelský rozpočet: vybavení kanceláře, prostor pro zákazníky a reklama

Vybavení	Celkem v Kč
Stůl pro zákazníky 5 (1 200 Kč x 5)	6 000
Židle pro zákazníky 15 (900 Kč x 15)	13 500
Dekorace pro prostor pro čekání zákazníků	10 000
Pc pro zákazníky s internetem	15 000
Počítač do kanceláře 2 (20 000 Kč x 2)	40 000
Stůl, židle, skříně do kanceláře	100 000
Dekorace do kanceláře	5 000
Eet systém	10 000
Platební terminál	25 000
Software	50 000
Ostatní drobný kancelářský materiál a vybavení	72 000
Prvotní náklady na propagaci	78 000
Celkem	**424 500**

Zdroj: vlastní výpočty

Dále bude nutné uhradit náklady spojené se zřízením společnosti s ručením omezeným. Zde je uvažováno o nákladech ve výši cca 4 930 Kč. Se zřízením společnosti s ručením omezeným se váží konkrétně tyto náklady:

- 2 500 Kč za sepsání notářského zápisu o založení společnosti s ručením omezeným,
- 1 000 Kč za zápis do veřejného rejstříku,
- odměna notáři za zápis do obchodního rejstříku 300 Kč,
- vydání výpisu z evidence rejstříku trestu 100 Kč,

- ohlášení živnosti 1 000 Kč,
- poplatek 30 Kč.

Celkové náklady na zahájení podnikání tedy činí: 2 580 872 Kč (4 930 Kč + 424 500 Kč + 2 151 442 Kč).

4.8.2 Zahajovací rozvaha

V den zahájení podnikání musí nová účetní jednotka sestavit zahajovací rozvahu. Vzhledem k tomu, že společnost plánuje začít podnikat 1. 1. 2019, měla by být zahajovací rozvaha sestavena k tomuto dni.

Tabulka 27 Zahajovací rozvaha

Aktiva		**Pasiva**	
Dlouhodobý majetek	**1 733 163 Kč**	**Vlastní kapitál**	**593 163 Kč**
Dlouhodobý hmotný majetek	1 483 163 Kč	Základní kapitál	593 163 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	250 000 Kč	--	
Oběžný majetek	**860 000 Kč**	**Cizí zdroje**	**2 000 000 Kč**
Zásoby	400 000 Kč	Úvěr	2 000 000 Kč
Peníze v pokladně	0 Kč	--	--
Peníze na bankovním účtu	460 000 Kč	--	--
Celkem aktiva	**2 593 163 Kč**	**Celkem pasiva**	**2 593 163 Kč**

Zdroj: vlastní výpočty

Na straně aktiv je patrný dlouhodobý majetek, který tvoří vybavení servisu, kanceláře a prostor pro zákazníky, jehož pořizovací cena je vyšší, než 40 000 Kč. Dále je v dlouhodobém majetku uveden software. V oběžném majetku je poté patrné velké množství materiálu, ve výši 400 000 Kč a peníze na bankovním účtu. Majitel firmy nemá dostatek finančních prostředků na zakoupení dlouhodobého a oběžného majetku a musí tedy získat externí zdroje, ve výši 2 000 000 Kč.

Majitel společnosti má základní kapitál ve výši cca 600 000 Kč. Je tedy patrné, že musí získat cizí zdroje ve výši 2 000 000 Kč. Majitel firmy proto osloví banky s žádostí o podnikatelský úvěr. Proto, aby získal nejvhodnější úvěr, osloví tří největší banky a to Komerční banku, Českou spořitelnu a ČSOB. Podmínky, za kterých tyto banky půjčují

finanční prostředky podnikatelům, jsou relativně podobné a klíčové charakteristiky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 28 Porovnání podmínek bank

	Úrok	Maximální doba splácení
Komerční banka	6,2 % p.a.	5 let
Česká spořitelna	6 % p.a.	5 let
ČSOB	6,7 % p.a.	6 let

Zdroj: vlastní zpracování

Majitel firmy zvolí úvěr od České spořitelny s úrokovou sazbou 6 % a dobou splácení 5 let. Zkrácený splátkový kalendář je patrný v následující tabulce.

Tabulka 29 Splátkový kalendář

Splátka Kč	Úrok Kč	Úmor Kč	Hypotéka Kč
463 987,20	110 380,91	353 606,34	1 646 393,67
463 987,20	88 571,25	375 415,98	1 270 977,67
463 987,20	65 416,38	398 570,82	872 406,83
463 987,20	40 833,44	423 153,83	449 253,02
463 987,20	14 734,24	449 253,02	0,00

Zdroj: vlastní výpočty na základě (Kalkulačka idnes, 2018)

Z tabulky je patrné, že roční splátka úvěru bude ve výši 463 987 Kč. Měsíční anuitní splátka bude činit 38 665,60 Kč. Celkem zaplatí společnost na úrocích 319 936,18 Kč.

4.8.3 Odepisování dlouhodobého hmotného majetku

Výše uvedený dlouhodobý majetek se bude odepisovat. Bude zvolena metoda rovnoměrného daňového odepisování.

Dlouhodobý hmotný majetek je v prvé řadě složen ze strojů do výroby. Ten bude zařazen do první odpisové skupiny, stejně jako jiné vybavení.

Tabulka 30 Odpisový kalendář dlouhodobý hmotný majetek

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2019	1 186 531	296 633	296 633
2020	593 266	593 265	889 898
2021	0	593 265	1 483 163

Zdroj: vlastní výpočty

Software se zařadí také do 1. odpisové skupiny, bude se tedy odepisovat 36 měsíců.

Tabulka 31 Odpisový kalendář dlouhodobý nehmotný majetek

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2019	200 000	50 000	50 000
2020	100 000	100 000	150 000
2021	0	100 000	250 000

Zdroj: vlastní výpočty

Celkové roční odpisy společnosti budou v roce 2019 346 633 Kč. V roce 2020 budou činit 693 265 a ve třetím roce budou činit také 693 265 Kč.

4.8.4 Měsíční náklady

Majitel firmy bude měsíčně hradit nemalé náklady. Ty je možné různě dělit. Obecně se náklady společnosti dělí na náklady fixní a náklady variabilní. V prvé řadě jsou zde uvedeny náklady fixní, které jsou patrné v následující tabulce. Jsou to tedy ty náklady, které bude muset majitel firmy hradit, i když nebude dosahovat zisku.

Tabulka 32 Fixní náklady měsíční

Měsíční náklady fixní	Cena v Kč
Likvidace odpadů	1 000 Kč
Propagace	2 000 Kč
Energie	3 000 Kč
Pojištění	800 Kč
Úroky z úvěru	9 198 Kč
Internet	1 000 Kč
Externí účetní	3 000 Kč
Odpis	28 886 Kč
Telefon	2 000 Kč
Celkem	50 884Kč

Zdroj: vlastní výpočty

V následující tabulce jsou poté patrné náklady variabilní, které se budou odvíjet od množství vykonaných služeb. Pro jejich výpočet bylo nutné nejprve uvést seznam prací vykonávaných v servisu s uvedenými normohodinami, poté bylo definováno, kolik práce na hodinu společnost stojí. Pro výpočet nákladů na použitý materiál byl stanoven pevný koeficient tzv. podíl práce a materiálu. Vzhledem k rozsahu tohoto textu zde byly definovány základní práce, které bude servis vykonávat.

Tabulka 33 Cena normohodiny

Náklady variabilní: položka	Jednotková cena Kč	Normohodiny
Pneuservis	120	1,5
Kompletní servisní prohlídka	200	3
3D Geometrie	400	1,5
Diagnostika	100	0,5
Oprava převodovky	1 000	8
Oprava brzd	100	1,5
Výměna tlumičů	200	2,5
Čištění klimatizace	90	1
Plnění klimatizace	100	1,5
Opravy motorů	1 200	1,5
Montáž doplňků	200	3
Výměna autoskla	350	4
Příprava na STK	150	1,5

Zdroj: vlastní výpočty

Pracovní vytížení mechaniků je poté vypočteno v následující tabulce.

Tabulka 34 Pracovní vytížení mechaniků

Náklady variabilní jednotková položka	Normohodiny	Počet automobilů za měsíc	Průměrné měsíční normohodiny celkem za měsíc
Pneuservis	1,5	40	60
Kompletní servisní prohlídka	3	25	75
3D Geometrie	1,5	22	33
Diagnostika	0,5	40	20
Oprava převodovky	8	5	40
Oprava brzd	1,5	16	24
Výměna tlumičů	2,5	8	20
Čištění klimatizace	1	3	3

Plnění klimatizace	1,5	5	7,5
Opravy motorů	1,5	2	3
Montáž doplňků	3	7	21
Výměna autoskla	4	7	28
Příprava na STK	1,5	4	6
Celkem		**184**	**340,5**

Zdroj: vlastní výpočty

Variabilní náklady jsou poté vypočteny v následující tabulce. Variabilní měsíční náklady činí celkem 38 420 Kč.

Tabulka 35 Plán variabilních nákladů

Náklady variabilní jednotková položka	Jednotková cena Kč	Počet automobilů za měsíc	Variabilní náklady měsíční
Pneuservis	120	40	4 800
Kompletní servisní prohlídka	200	25	5 000
3D Geometrie	400	22	8 800
Diagnostika	100	40	4 000
Oprava převodovky	1 000	5	5 000
Oprava brzd	100	16	1 600
Výměna tlumičů	200	8	1 600
Čištění klimatizace	90	3	270
Plnění klimatizace	100	5	500
Opravy motorů	1 200	2	2 400
Montáž doplňků	200	7	1 400
Výměna autoskla	350	7	2 450
Příprava na STK	150	4	600
Celkem		**184**	**38 420**

Zdroj: vlastní výpočty

4.8.5 Plán tržeb

Při plánování tržeb autoservisu je nutné vycházet z predikce. V následující tabulce jsou stanoveny průměrné tržby dílčích skupin služeb autoservisu.

Tabulka 36 Jednotková cena za služby

Tržby	Jednotková cena Kč	Normohodiny
Pneuservis	650	1,5
Kompletní servisní prohlídka	800	3
3D Geometrie	1 000	1,5
Diagnostika	300	0,5
Oprava převodovky	3 500	8
Oprava brzd	500	1,5
Výměna tlumičů	1 300	2,5
Čištění klimatizace	250	1
Plnění klimatizace	500	1,5
Opravy motorů	6 000	1,5
Montáž doplňků	900	3
Výměna autoskla	1 500	4
Příprava na STK	400	1,5

Zdroj: vlastní výpočty

Výpočet tržeb je poté uveden v následující tabulce.

Tabulka 37 Plán tržeb

Náklady fixní jednotková položka	Jednotková cena Kč	Počet automobilů za měsíc	Tržby v Kč
Pneuservis	650	40	26 000
Kompletní servisní prohlídka	800	25	20 000
3D Geometrie	1 000	22	22 000
Diagnostika	300	40	12 000
Oprava převodovky	3 500	5	17 500
Oprava brzd	500	16	8 000
Výměna tlumičů	1 300	8	10 400
Čištění klimatizace	250	3	750
Plnění klimatizace	500	5	2 500
Opravy motorů	6 000	2	12 000
Montáž doplňků	900	7	6 300
Výměna autoskla	1 500	7	10 500
Příprava na STK	400	4	1 600
Celkem		**184**	**149 550**

Zdroj: vlastní výpočty

5 Zhodnocení projektu

Výsledek hospodaření, rozdíl mezi náklady a výnosy, představuje zisk nebo ztrátu za určité období. Výsledek hospodaření za první tři roky je vypočten v následující tabulce.

Tabulka 38 Plán výkazu zisku a ztrát

Položka	2019	2020	2021	2022
Tržby	1 794 600	1 974 060	2 171 466	2 171 466
Odpisy	346 633	693 265	693 265	0
Propagace	24 000	24 000	24 000	24 000
Energie	36 000	36 000	36 000	36 000
Pojištění	9 600	9 600	9 600	9 600
Internet	12 000	12 000	12 000	12 000
Úroky z úvěru	110 376	88 571	65 416	40 833
Externí účetní	36 000	36 000	36 000	36 000
Telefon	24 000	24 000	24 000	24 000
Variabilní náklady	461 040	507 144	557 858	557 858
Likvidace odpadů	12 000	12 000	12 000	12 000
Náklady celkem	1 071 649	1 442 580	1 470 140	752 292
HV před zdaněním	722 951	531 480	701 326	1 419 174
Dan 19%	137 361	100 981	133 252	269 643
Čistý zisk	**585 590**	**430 499**	**568 074**	**1 149 531**

Zdroj: vlastní výpočty

Výpočet zisku je uveden v předchozí tabulce. V ní je patrné, že společnost již v prvním roce podnikání bude dosahovat zisku a to ve výši 585 590 Kč. V roce druhém by měla dosáhnout zisku nižšího a to ve výši 430 499 Kč. Je to dáno tím, že dojde k nárůstu daňových odpisů, které v prvním roce byly nižší. V tomto druhém roce je již uvažováno o růstu tržeb o 10 % a to díky realizovaným propagačním aktivitám. V roce 2021 by mohlo dojít také k růstu tržeb o 10 %. Zisk by v tomto roce měl činit 568 074 Kč. V posledním analyzovaném roce již není uvažováno o růstu tržeb o 10 %. Došlo zde však k růstu zisku a to na 1 149 531 Kč.

5.1 Cash flow

V tomto bodě zakladatelského rozpočtu je vypočítán cash flow k 31. 12. 2019. Pro jeho výpočet je využita nepřímá metoda. Je sice složitější, ovšem vzhledem k tomu, že již existuje výpočet hospodářského výsledku, je pro nás tato metoda vhodnější. V nepřímé

metodě nevycházíme přímo z pohybů peněz, ale z hospodářského výsledku. V podstatě dojde k náhradě výnosů za příjmy a nákladů za výdaje.

Tabulka 39 Cash flow

Druh	Celkem v Kč
Výsledek hospodaření běžného období	**585 590**
+ Odpisy	346 633
-Úmor	353 606
Cash flow	**578 617**
Počáteční stav BÚ	460 000
Cash flow - celkové	**1 038 617**

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky je vypočteno, že celkové cash flow v roce 2019 bude ve výši 1 038 617 Kč.

5.1.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti je vypočtena následovně:

- Investiční výdaje 2 580 872 Kč
- Roční cash flow 578 617 Kč

Doba návratnosti = 2 580 872 / 578 617= 4,46
Doba návratnosti je 4 roky a cca 5 měsíců

5.1.2 Čistá současná hodnota

Jedná se o nejvhodnější metodu pro rozhodování, zda projekt přijmout či nikoli. Tato metoda respektuje faktor času. Lze ji vypočítat jako rozdíl mezi současnou hodnotou cash flow a kapitálovými výdaji. Stanovíme si diskontní sazbu ve výši 5 %.

Cash flow v prvním roce činilo 1 038 617 Kč. Současná hodnota cash flow je 1 038 617 x 1,05 = 1 090 547,85 Kč.

Kapitálové výdaje činily 2 580 872 Kč.
NPV = 1 090 548 – 2 580 872 = – 1 490 324 Kč.

Tento projekt nelze dle daného ukazatele považovat za přijatelný. Diskontované peněžní příjmy nepřevyšují kapitálový výdaje. Na druhou stranu je zde nutné připomenout, že se jedná o první rok podnikání, kdy tržby nejsou vysoké.

5.1.3 Index rentability

Index rentability je doplňující metodou k metodě čisté současné hodnoty. Tuto metodu lze také užít pro rozhodování o realizaci nebo zamítnutí projektu.

Index rentability vypočteme takto: 1 090 547 / 2 580 872 = 0,422 Kč.

I tento ukazatel nenaznačuje, že by projekt neměl být realizován, protože je vypočtený ukazatel indexu rentability nižší než 1. I zde však platí, že je zisk v prvním roce nízký.

5.1.4 Bod zvratu a citlivostní analýza

Bod zvratu je vypočten pomocí těchto dílčích ukazatelů:

- Jednotkou výkonu Autoservisu Šumava bude počet opravených automobilů. Pokud se podíváme do výše uvedených tabulek, zjistíme, že množství opravených automobilů za měsíc činí 184 ks, což je za rok 2019 2 208 ks.
- Variabilní náklady v roce 2019 činily (38 420 x 12 = 461 040). Variabilní náklady na jeden kus výrobku činily 461 040 / 2 208 = 208,80 Kč.
- Fixní náklady za rok 2019 činily 610 608 Kč.
- Cena jedné prodané služby v roce 2019 k celkovému prodanému množství služeb **v** roce 2019 činí (1 794 600 / 2 208) = 812,77 Kč.

Bod zvratu tedy dle následujícího výpočtu činí 10 945 ks. To tedy znamená, že by společnost musela v roce 2019 opravit 10 945 ks automobilů, aby dosáhla rovnosti provozních výnosů a celkových nákladů.
Bod zvratu = 610 608 / (812,77 – 208,80) = 610 608 / 603,97 = 10 945 ks.

5.1.5 Rizika projektu a doporučení

Zde definovaný podnikatelský plán je spojen s mnoha riziky, které na trhu existují. Pro snížení či úplného odstranění rizik je nutné definovat opatření, vedoucí k jejich snížení. Rizika podnikatelského plánu pro Autoservis Šumava jsou uvedena v následující tabulce, společně s opatřeními na snížení rizik.

Tabulka 40 Rizika podnikatelského plánu

Rizika	Opatření na snížení rizik
Selhání majitele firmy	Pro snížení uvedeného prvního rizika je vhodné, aby majitel firmy prošel kurzem především v oblasti daní, protože s touto oblastí nemá žádné zkušenosti. Dalším vhodným školením je školení v oblasti platné legislativy pro autoservisy. Tato oblast se totiž neustále mění a majitel firmy by měl mít aktuální informace proto, aby mohl případné změny zanést do své firmy.
Špatný výběr zaměstnanců	Výběr zaměstnanců je důležitá oblast, která vede k tomu, zda ve firmě budou pracovat spolehliví a zkušení pracovníci, či nikoliv. Zaměstnance bude majitel firmy vybírat na základě výběrového řízení a testu odborných znalostí. Prvořadé informace o uchazečích získá majitel firmy ze zaslaného životopisu. Poté je nutné definovat pracovní smlouvy a přijmout zaměstnance, ideálně na dobu určitou.
Málo zákazníků	V prvních měsících se společnost bude zajisté potýkat s malým množstvím zákazníků. S tím je ale majitel srozuměn. Předpokládá, že se však množství zákazníků bude zvyšovat, díky kvalitním službám. Platí ale, že pokud nebudou zákazníci seznámeni s novou společností, nebudou ji logicky navštěvovat. Firma tedy musí provést v prvních měsících marketingové aktivity. V následných letech musí realizovat opět marketingové aktivity, ovšem již s cílem připomínat zákazníkům existenci firmy.
Vzniklá škoda na majetku nebo na zdraví zaměstnanců	Společnost bude ve svém majetku mít mnoho drahých strojů a přístrojů. Ten je vhodné řádně pojistit jak proti živelným pohromám, tak proti krádeži. Zaměstnanci musí být také pojištění pro případ úrazu.
Nespolehliví dodavatelé	Pro snížení rizika toho, že dodavatel nedodá zboží včas a v požadované kvalitě, povede společnost databázi dodavatelů. Před výběrem nového dodavatele jej řádně prozkoumá. V případě zjištění nějakých problémů nebude s dodavatelem spolupráce pokračovat.

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

V rámci praktické části této práce byl sestaven realistický podnikatelský plán pro začínajícího podnikatele, který hodlá vstoupit na automobilový trh, konkrétně na trh s autoservisy. Jedná se o malý podnik, který bude kromě majitele firmy zaměstnávat dva pracovníky, proto se lze domnívat, že rozsah diplomové práce na zpracování podnikatelského plánu je postačující a vypracovaný podnikatelský plán je v hospodářské praxi upotřebitelný.

Po krátkém představení podniku, které obsahovalo základní informace o firmě, cíle, strategie, plán pracovníků, následovala analýza okolí podniku, která byla provedena řadou metod, mimo jiné marketingovým výzkum v řadách potenciálních zákazníků. V rámci provedených analýz bylo zjištěno, že současné ekonomické prostředí je vhodné pro vstup nového podniku na trh, který má řadu předností, především by měl disponovat vysokou kvalitou služeb, osobním přístupem, nadstandardními službami atd. Také na trhu pro podnik i do budoucna existují příležitosti pro její růst např. v podobě rozšíření služeb v oblasti montáže zabezpečovacích systémů do automobilů atd. Kromě toho však na trhu existuje silná konkurence, kterou musí společnost neustále sledovat, vyhodnocovat její činnosti a činit případná opatření proto, aby zůstala i v budoucnu konkurenceschopnou společností tak, jak to v současné době plánuje. Od potenciálních zákazníků bylo zjištěno, že mají o nový podnik zájem. Mimo to dotazník přinesl důležité informace o požadavcích na služby, ceny atd.

Jádrem celé praktické části byl samozřejmě finanční plán, který se zabývá výší nákladů a tržeb. Ekonomická analýza vycházela především z odhadů budoucího zakladatele společnosti. Kalkulace cen služeb vychází ze standardních procedur, které jsou používány a se kterými je budoucí majitel firmy obeznámen. Pro krytí potřeb podniku je nutné získat externí finanční zdroje. Bez nich by nebylo možné vybudovat provozovnu a zakoupit potřebné stroje pro nabízení kvalitních služeb. Z finančního plánu vyplynulo, že společnost bude už od prvního roku své činnosti tvořit zisk, čímž naplňuje střednědobý cíl. Společnost má tedy reálnou šanci uchytit se na podnikatelském trhu. Tento finanční kapitál také umožní mimo jiné uvedený úvěr splácet.

Nicméně je nutné zdůraznit, že v prvních letech nebude vygenerovaný zisk nikterak závratný. Propočty personálního zajištění předpokládají také zapojení podnikatele do provozní činnosti, a proto tímto způsobem bylo umožněno snížení mzdových nákladů i počtu předpokládaného počtu pracovních sil. Z tohoto důvodu je nutné připomenout, že majitel firmy bude odkázán čistě na tyto finanční příjmy, protože nebude mít čas na jiné aktivity.

V rámci finančního plánu byly také provedeny výpočty základních ukazatelů finanční analýzy. Bylo tak zjištěno, že doba návratnosti celého projektu je 4 roky a cca 5 měsíců. Po této době začne podnikateli společnost generovat zisk. Dle ukazatele čisté současné hodnoty nelze projekt považovat za přijatelný, protože diskontované peněžní příjmy nepřevyšují kapitálový výdaje. Na druhou stranu je zde nutné připomenout, že se jedná o první rok podnikání, kdy tržby nejsou vysoké a také není cílem v prvním roce podnikání dosahovat zisku. Index rentability přinesl velmi podobný výsledek. Protože je vypočtený ukazatel indexu rentability nižší než 1, není vhodné i z tohoto pohledu považovat projekt za přijatelný. Posledním ukazatelem byl bod zvratu, který vypočetl, kolik kusů automobilů musí společnost v roce 2019 opravit, aby dosáhla rovnosti provozních výnosů a celkových nákladů.

Na základě výsledků vyhodnocení ekonomické efektivnosti plánovaného projektu, lze konstatovat, že podnikatelský plán však má šanci na úspěch a je ekonomicky výhodný. Ukazatele byly ovlivněny především vysokou finanční náročností na vstup společnosti na trh. Lze do budoucna uvažovat o pozvolném navyšování rozsahu poskytovaných služeb, a samozřejmě i počtu potenciálních zákazníků a díky velikosti firmy je možné pružně reagovat na skutečnou poptávku na trhu. Také bylo v rámci podnikatelského plánu uvažováno o případných rizicích a byly stanoveny doporučení pro eliminaci těchto rizik.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi.* Praha: Grada Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

BLAŽKOVÁ**,** Martina**,** 2007. *Marketingové řízení* a *plánování* pro *malé* a *střední* firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

ČERVENÝ, Radim et al. *Business plán: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁK, Tomáš, 2016. Obchodní firma. Bulletin advokacie, roč. 2016, č. 7-8, s. … ISSN 1210-6348 (print).

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

ELIÁŠ, Karel, 2012. *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem.* Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7208-922-2.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FÖRSTER, Anja a Peter KREUZ, 2007. *Nekonvenční myšlení: 17 pravidel pro vítězství v byznysu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1741-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Strategie a trendy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie.* Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-022-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2008. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2007. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Patrick a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách.* 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-19-6,

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a Joeri BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária a Vojtěch KORÁB. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

POKORNÁ, Jarmila, Eva VEČERKOVÁ a Milan PEKÁREK, 2015. *Obchodní korporace a nekalá soutěž.* Praha: Wolters Kluwer. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-873-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání.* Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

ROŠICKÝ, Stanislav, 2010. *Marketing XXL.* Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-14-5.

SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-247-4004-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta mediálních komunikací. ISBN 80-7318-177-0.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

SRPOVÁ, Jitka, Řehoř, Václav, 2010. *Základy podnikání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024728667

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 80-271-0075-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVESTKA, Jiří, DVOŘÁK, Jan, FIALA, Josef et al., 2014. *Občanský zákoník. Komentář.* Svazek I. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-370-8.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

ŘEHOŘ, Václav a Jitka SRPOVÁ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VERWEYEN, Alexander, 2007. *Jak získávat nové zákazníky.* Direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1970-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing.* 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2006. *Marketing a marketingové dovednosti I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-46-X.

Internetové zdroje

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Doing business 2016: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje*. [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument167580.html.

Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty, [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/

AZ DATA: *VÝVOJ sazby daně z příjmu právnických osob*, [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob

EUROSTAT: *vývoj HDP*, [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h

ČNB: *Odhad růstu HDP* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

EUROSTAT: *vývoj inflace,* [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h

ČSÚ: *vývoj nezaměstnanosti Klatovy,* [online]. 2018 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xp/klatovy1

SČÍTÁNÍ LIDU, DOMŮ A BYTŮ: *Stáří obyvatel*. [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu

IDNES: Kalkulačka, KALKULAČKA: . [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://kalkulacky.idnes.cz/cr_hypotecni-kalkulacka.php?suma=2+000+000%2C00&urok=6%2C00&rok=5&interval=12&typ=po

Dokumenty

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (***živnostenský zákon***), ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 513/ Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o ochraně životního prostředí, 1991 Sb., obchodní zákoník v neplatném znění
Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o ochraně životního prostředí ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 309/2006 Sb., zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování s í služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 201/2012 Sb., zákon o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Zákon č. 90/2012 Sb. - Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
Vyhláška č.. 352/2005 Sb., o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Zakladatelský rozpočet....21
Obrázek 2 Marketingová situační analýza....24
Obrázek 3 Hrozba substitučních produktů....26
Obrázek 4 Prvky marketingového mixu....31
Obrázek 5 Tvorba a realizace cenové strategie....32
Obrázek 6 Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích....33
Obrázek 7 Různé typy PR a veřejnost....35
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti....43

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu 30
Tabulka 2 Rozvaha firmy 39
Tabulka 3 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob 45
Tabulka 4 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob 46
Tabulka 5 Vývoj a predikce tempa růstu HDP v % 47
Tabulka 6 Vývoj inflace v ČR 47
Tabulka 7 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Klatovy 48
Tabulka 8 Vývoj věkového složení obyvatelstva 49
Tabulka 9 Konkurenční mapa 51
Tabulka 10 Vyhodnocení rozřazovací otázky 53
Tabulka 11 Vyhodnocení otázky č. 1 53
Tabulka 12 Vyhodnocení otázky č. 2 54
Tabulka 13 Vyhodnocení otázky č. 3 54
Tabulka 14 Vyhodnocení otázky č. 4 55
Tabulka 15 Vyhodnocení otázky č. 5 55
Tabulka 16 Vyhodnocení otázky č. 6 56
Tabulka 17 Vyhodnocení otázky č. 7 57
Tabulka 18 Vyhodnocení otázky č. 8 57
Tabulka 19 Vyhodnocení otázky č. 9 57
Tabulka 20 Vyhodnocení otázky č. 10 58
Tabulka 21 Shrnutí analýz pomocí metody MAP 59
Tabulka 22 SWOT analýza 60
Tabulka 23 Zkrácený ceník služeb 68
Tabulka 24 Mzdové náklady 70
Tabulka 25 Zakladatelský rozpočet: vybavení dílny 71
Tabulka 26 Zakladatelský rozpočet: vybavení kanceláře, prostor pro zákazníky a reklama 72
Tabulka 27 Zahajovací rozvaha 73
Tabulka 28 Porovnání podmínek bank 74
Tabulka 29 Splátkový kalendář 74
Tabulka 30 Odpisový kalendář dlouhodobý hmotný majetek 75
Tabulka 31 Odpisový kalendář dlouhodobý nehmotný majetek 75
Tabulka 32 Fixní náklady měsíční 75
Tabulka 33 Cena normohodiny 76
Tabulka 34 Pracovní vytížení mechaniků 76
Tabulka 35 Plán variabilních nákladů 77
Tabulka 36 Jednotková cena za služby 78
Tabulka 37 Plán tržeb 78
Tabulka 38 Plán výkazu zisku a ztrát 79
Tabulka 39 Cash flow 80
Tabulka 40 Rizika podnikatelského plánu 82

10 Seznam grafů

Graf 1 Odhad výkonů 70

11 Přílohy

Příloha A Dotazník k průzkumnému šetření

Příloha A Dotazník k průzkumnému šetření

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

- Méně než 20 let
- 21 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 až 60 let
- Více než 60 let

Otázka č. 3: Jaký je Váš ekonomický statut?

- Student
- Zaměstnaný
- Podnikatel
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Jiné:……..

Otázka č. 4: Jak často navštěvujete autoservis?

- Pravidelně dle servisního intervalu
- Nepravidelně dle potřeby

- Jiné…….

Otázka č. 5: Jste spokojen s nabídkou autoservisů ve Vašem městě?

- Ano
- Ne

Otázka č. 6: V případě, že jste odpověděli v předešlé otázce záporně, co byste vylepšili?

…….

Otázka č. 7: Uvítali byste ve Vašem městě nový autoservis?

- Ano
- Ne

Otázka č. 8: Byla by pro Vás zajímavá služba objednání a sledování Vaší opravy přes internet?

- Ano
- Ne

Otázka č. 9: Preferovali byste možnost servisu bez objednání, ale za příplatek?

- Ano
- Ne

Otázka č. 10: Jaké cenové rozpětí za hodinovou sazbu práce v autoservisu je pro Vás maximálně přípustné?

- 200 – 300 Kč
- 301 - 400 Kč
- 401 až 500 Kč
- 501 až 600 Kč
- 601 a více Kč