



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJE RODINNÉ FIRMY PŮSOBÍCÍ
V OBLASTI SLUŽEB MINIBUSOVÉ DOPRAVY**

THE PROPOSAL OF SMALL FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT OPERATING IN THE
MINIBUS TRANSPORT SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Musilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: Bc. Simona Musilová
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje rodinné firmy působící v oblasti služeb minibusové dopravy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybrané společnosti, která se zaměřuje na přepravu osob minibusy, navrhnout potenciální možnosti jejího dalšího rozvoje. Za účelem dosažení hlavního cíle práce budou provedeny standardní analýzy vycházející ze strategického řízení podnikatelského prostředí včetně provedení primárního výzkumu u potencionálních zákazníků. Výstupem budou podklady pro následnou analýzu identifikovaných faktorů za pomoci SWOT matice, na jejímž základě bude vybrána optimální varianta rozvoje s následnou implementací do akčního plánu. Přínosy návrhu povedou k upevnění pozice společnosti na trhu a zvýšení tržeb.

Základní literární prameny:

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-71-9-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplnění vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování plánu strategického rozvoje malé rodinné firmy působící v oblasti služeb minibusové dopravy. Teoretická východiska práce se zabývají vymezením a předpoklady možného rozvoje a růstu společností, specifiky rodinného podnikání včetně popisu vybraných analyticko-výzkumných metod používaných v rámci uvedené problematiky. Druhá, analytická část práce obsahuje praktickou aplikaci vybraných metod analýzy podnikatelského prostředí společnosti s cílem identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnik. Na základě výsledků je následně zvolena vhodná alternativa strategického rozvoje dané firmy. Ve třetí, návrhové části je vybraná varianta rozvoje rozpracována do strategického plánu, který povede k upevnění pozice této společnosti na trhu a ke zvýšení jejích tržeb. Součástí návrhů je také analýza potenciálních rizik a zhodnocení přínosů navrhovaných změn.

Klíčová slova

Strategický rozvoj, rodinný podnik, minibusová doprava, analýza podnikatelského prostředí, primární výzkum

Abstract

The diploma thesis is focused on drawing up a strategic development plan of the small family business operating in minibus transport services. The theoretical part deals with definitions and assumptions about a possible development and growth of companies, specific features of a family business including descriptions of selected analytical and research methods used in these issues. The second, analytical part of the thesis contains practical application of selected methods of a business environmental analysis with the aim to identify key factors influencing the company. Subsequently, the choice of an appropriate alternative to the strategic development of the company is based on the results of the analyses and research. In the third part, the selected option is elaborating into a strategic plan that will lead to consolidate company's position on the marketplace and to increase its sales. The proposals also include a risk analysis and an evaluation of benefits of the proposed changes.

Key words

Strategic development, family business, minibus transport, business environmental analysis, primary research

Bibliografická citace

MUSILOVÁ, Simona. *Návrh rozvoje rodinné firmy působící v oblasti služeb minibusové dopravy* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119516>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za trpělivé vedení mé diplomové práce a také za její užitečné rady a cenné připomínky, které mi velice pomohly při řešení dané problematiky. Mé poděkování patří také panu Marku Vágnerovi a dalším pracovníkům zvoleného podniku za vstřícný přístup, důvěru a poskytnutí interních dokumentů. V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat mé mamince za velkou podporu nejen při psaní této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Vymezení pojmů růst a rozvoj podniku	14
1.1.1 Faktory úspěšného rozvoje společností	16
1.2 Strategie a strategické řízení podniku	17
1.2.1 Fáze strategického řízení	18
1.2.2 Hierarchie firemních strategií	22
1.2.3 Obecná typologie strategií	24
1.2.4 Typologie strategií vhodných pro malé podniky	26
1.3 Rodinné podnikání a jeho specifika	27
1.3.1 Transformace právních forem u rodinných podniků	28
1.4 Analyticko-výzkumné metody strategického plánování.....	29
1.4.1 SLEPTE analýza	30
1.4.2 Porterova analýza oboru	32
1.4.3 Marketingový výzkum na trhu.....	34
1.4.4 McKinsey analýza vnitřního prostředí.....	36
1.4.5 Analýza firemních faktorů	39
1.4.6 Komplexní analýza faktorů dle metodiky EFE a IFE	42
1.4.7 Tvorba potenciálních variant strategie pomocí matice IE	45
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	46
2.1 Popis společnosti.....	46
2.1.1 Historický vývoj společnosti	47
2.1.2 Podíl jednotlivých zakázek na tržbách společnosti.....	48

2.2	SLEPTE analýza obecného prostředí.....	52
2.2.1	Sociální faktory.....	52
2.2.2	Legislativní a politické faktory	57
2.2.3	Ekonomické faktory.....	59
2.2.4	Technické a technologické faktory	62
2.2.5	Ekologické faktory.....	65
2.2.6	Zhodnocení analýzy obecného okolí podniku Minibusy Vágner	65
2.3	Analýza trhu	66
2.3.1	Stávající konkurenti na trhu	66
2.3.2	Potenciální konkurenti vstupující do odvětví	72
2.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	73
2.3.4	Vyjednávací síla zákazníků	74
2.3.5	Hrozba substitutů	75
2.3.6	Zhodnocení analýzy oborového okolí podniku Minibusy Vágner	75
2.4	Výzkum zaměřený na regionální cestovní kanceláře	77
2.4.1	Metodologie výzkumu	77
2.4.2	Analýza dat a výsledky výzkumu	78
2.4.3	Diskuze výsledků výzkumu a závěr.....	83
2.5	Výzkum zaměřený na stálé zákazníky společnosti	85
2.5.1	Metodologie výzkumu	85
2.5.2	Analýza dat a výsledky výzkumu	86
2.5.3	Diskuze výsledků a závěr	89
2.6	Analýza vnitřního prostředí.....	91
2.6.1	Analýza 7S.....	91
2.6.2	Analýza firemních faktorů	94

2.6.3	Zhodnocení analýzy interního okolí podniku Minibusy Vágner	99
2.7	Souhrn výsledků z analytické části práce.....	100
2.7.1	Výběr vhodné varianty strategického směřování.....	103
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY	104
3.1	Návrh tržně intenzivní strategie rozvoje společnosti	104
3.2	Rozšíření stávajícího portfolia služeb společnosti	105
3.2.1	Návrh na doplnění vozového parku	106
3.2.2	Návrh na stanovení ceny nové přepravní služby	107
3.2.3	Návrh na propagaci nové přepravní služby	108
3.2.4	Postup a dopady implementace navržené strategie.....	109
3.2.5	Plán předpokládaných příjmů a výdajů	113
3.3	Navázání nových obchodních kooperačních vztahů	115
3.3.1	Návrh nových obchodních partnerů.....	115
3.3.2	Postup a dopady implementace navržené strategie.....	117
3.4	Penetrace stávajících tržních segmentů.....	120
3.4.1	Návrh na využití přímého marketingu k oslovení potenciálních klientů	122
3.4.2	Návrh na zlepšení internetové propagace společnosti	123
3.4.3	Postup a dopady implementace navržené strategie.....	125
	ZÁVĚR	132
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	134
	SEZNAM GRAFŮ	141
	SEZNAM OBRÁZKŮ	142
	SEZNAM TABULEK.....	143
	SEZNAM PŘÍLOH.....	145

ÚVOD

V současné době, kdy na trhu nepřetržitě dochází k rychle se měnícím podmínkám podnikatelské sféry, je problematika strategického řízení velmi diskutovanou oblastí zejména v souvislosti s malými a středními podniky, které si stále zcela neuvědomují důležitost tohoto konceptu.

Strategické řízení postavené na systematických a strukturovaných manažerských postupech je často spojováno pouze s fungováním velkých organizací, nicméně klasické přístupy tohoto druhu managementu je zapotřebí zavádět a podporovat i v malých a středních firmách, jelikož se významně podílí na udržení a posilování jejich konkurenceschopnosti. Musí však být dodrženy určité zásady, které respektují specifické vlastnosti strategického řízení tohoto typu společností. V ideálním případě by měly být typické znaky řízení malých a středních podniků, mezi které se řadí především značná flexibilita, improvizace a jistá organičnost fungování těchto firem, využity k vyhledávání nových podnikatelských příležitostí. Naproti tomu tradiční způsoby strategického řízení podnik potřebuje k efektivní realizaci identifikovaných příležitostí a udržení kontinuálního rozvoje společnosti (Hall a kol., 2013).

Na fungování malých a středních podniků má současně velký vliv i prolínání firmy s rodinou, z čehož vyplývá mnoho aspektů, jako je například nástupnictví a odměňování rodinných příslušníků, které je nutné brát v úvahu při vytváření optimální strategie těchto organizací.

Všechny výše zmíněné podněty přispěly velkou měrou k rozhodnutí zpracovat tuto diplomovou práci na téma strategický rozvoj malé rodinné firmy zaměřující se na služby minibusové dopravy. Využitím jednotlivých kroků procesu strategického řízení bude vytvořen ucelený návrh budoucího rozvoje zvoleného podniku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Ke zpracování diplomové práce byla vybrána společnost Minibusy Vágner sídlící v Krásensku v okrese Vyškov. Jedná se o malou rodinnou firmu, která se úzce specializuje na smluvní přepravu osob minibusy. Letos v únoru uběhlo pět let od doby, kdy se pan Vágner stal vlastníkem živnostenského oprávnění k podnikání v této oblasti. Po celou dobu svého působení na trhu vykazuje zvolený autodopravce uspokojivé výsledky, každoročně dochází ke zvyšování počtu realizovaných zakázek i k růstu celkových tržeb a právě tato diplomová práce má sloužit k navržení strategického plánu, který i do budoucna zajistí růst tohoto dobře nastartovaného podnikání.

Cílem předložené diplomové práce je na základě výsledků analýzy současné situace zvolené společnosti vybrat vhodnou variantu strategického směřování a následně ji rozpracovat do konkrétních návrhů budoucího rozvoje tohoto podniku, které povedou k upevnění jeho pozice na trhu a dalšímu zvyšování tržeb.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí. Teoretická část práce bude zaměřena na problematiku růstu a rozvoje společností, teorii strategického managementu, specifika rodinného podnikání a popis vybraných nástrojů strategické analýzy podnikatelského prostředí. Podklady pro zpracování teoretických východisek bude tvořit dostupná odborná literatura související s danou problematikou.

Druhá část práce bude věnována analýze současné situace zvolené společnosti. Půjde především o praktické zpracování analytických metod, z nichž bude k průzkumu obecného okolí využita metoda SLEPTE, k analýze oborového okolí Porterův model pěti sil a k popisu vnitřního prostředí rámec 7S doplněný o analýzu firemních faktorů. Součástí bude také provedení primárního výzkumu u zákazníků a obchodních partnerů vybrané firmy. Závěr analytické části bude obsahovat vyhodnocení identifikovaných faktorů externí a interní analýzy, jež poslouží k vygenerování vhodné alternativy strategického rozvoje společnosti Minibusy Vágner.

Ve třetí části diplomové práce bude na základě výsledků analytické části navržen konkrétní strategický plán rozvoje zvoleného podniku. Vytvořený plán bude následně doplněn o zhodnocení přínosů a dopadů souvisejících změn, popis implementace navržené strategie a analýzu potenciálních rizik.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola popisuje problematiku růstu a rozvoje společnosti se zaměřením na oblast strategického řízení. Součástí je také vymezení rodinného podnikání, kde bude vysvětlena podstata těchto typů podniků a jejich specifické vlastnosti. Další část teoretických východisek je věnována analytickým metodám, které se využívají v rámci procesu plánování rozvoje podniku, zahrnující analýzu vnějšího podnikatelského prostředí dle metody SLEPTE, analýzu oboru pomocí Porterova modelu pěti sil, marketingový výzkum trhu, analýzu vnitřního prostředí společnosti podle modelu 7S a analýzu firemních faktorů. Tato kapitola obsahuje také popis metodiky EFE a IFE sloužící ke komplexní analýze faktorů a následnému výběru vhodné rozvojové strategie firmy.

1.1 Vymezení pojmů růst a rozvoj podniku

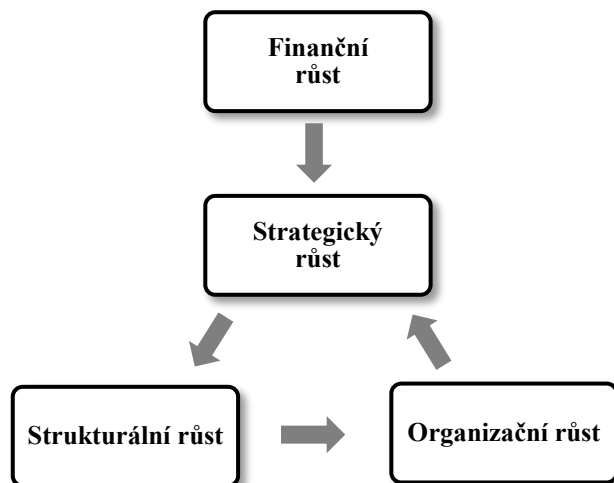
Mezi různými přístupy v oblasti problematiky růstu a rozvoje společností dominují dva pohledy, jedná se o teorii organizačních cyklů a oblast strategického řízení. Z hlediska **organizačních životních cyklů** je rozvoj považován za synonymum k pojmu kvantitativní růst, tedy k růstu firmy co do velikosti, nebo ke kvalitativnímu růstu, což představuje rozvoj podniku v rámci manažerských postupů a systémů. V teorii organizačních cyklů je rozvoj často založen na **reaktivním přístupu**, a to v důsledku „bolestí z růstu“, jenž je v mnoha případech **tažen kritickou událostí nebo krizí**.

Na rozdíl od životních cyklů se **oblast strategického řízení** nesnaží zachycovat vývoj podniku do specifických etap nebo sledu fází. Místo toho je rozvoj chápán v podobě kontinuálních úprav a změn v klíčových aspektech businessu jakožto prostředek sloužící organizaci k udržení souladu s podnikatelským prostředím. Rozvoj společnosti nejčastěji představuje **proaktivní a cílově orientovaný odraz rozhodnutí a strategií leaderů**.

Růst podniku lze dále definovat jako dynamický proces projevující se v rozvojovém potenciálu firmy. Kromě rozvoje uvnitř společnosti zahrnuje i zlepšení vztahů a komunikace s jejím okolím (Staňková, 2007, s. 137). Potenciál rozvoje podniku

ovlivňují především činitele z následujících oblastí, jejichž vzájemné vztahy jsou graficky znázorněny na *Obrázku 1*.

Nejčastějším důvodem zaměření podniků na vlastní rozvoj je zájem o zvětšení jejich velikosti, od čehož si majitelé těchto firem slibují zajištění většího množství finančních prostředků nebo naplnění svých podnikatelských ambicí (Staňková, 2007, s. 139).



Obrázek 1: Oblasti dynamického růstu firmy (Zdroj: Staňková, 2007, s. 137)

Finanční růst představuje rozvoj celkového podnikání. Nejčastěji se vyjadřuje pomocí tržeb, nákladů nebo zisku. Růst těchto finančních ukazatelů znamená i růst hodnoty firmy. Růst firmy představuje kritický faktor úspěchu v podnikání, který závisí na schopnosti podnikatele efektivně využívat vlastní i cizí kapitál a získávat nové zdroje podporující růst. Mezi nejpodstatnější zdroje pro růst a rozvoj podniku patří zejména peníze zákazníků. Investice a kapitálové úvěry slouží pouze k získání nových zákazníků (Staňková, 2007, s. 137, 139). Jen takové firmy, které mají svůj vlastní růst pod kontrolou a zároveň jsou schopné reagovat na rychle se měnící podmínky podnikatelského okolí, mohou být úspěšné. V opačném případě podniky stagnují nebo dokonce zanikají (Veber a Srpová, 2012, s. 274).

Strategický růst je zaměřen na schopnost firmy pružně reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Jde o zlepšování způsobu, jakým podnik rozvíjí své schopnosti, využívá vlastní zdroje a tržní příležitosti k získání udržitelné konkurenční výhody (Staňková, 2007, s. 137). Jestliže chce organizace v současném konkurenčním prostředí přežít a růst, musí reagovat na externí i interní podněty a zároveň se systematicky rozvíjet (Dědina a Odcházal, 2007, s. 210).

Strukturální růst se vyznačuje přizpůsobením interních systémů podniku. Jedná se o změnu v rozdělování a využívání zdrojů materiálových, finančních i kontrolních systémů (Staňková, 2007, s. 137).

Při **organizačním růstu** dochází ke změnám organizační struktury firmy a přerozdělení manažerských funkcí. S tímto typem růstu podniku může souviset i změna řídicího stylu vedení či delegování pravomocí (Staňková, 2007, s. 137).

1.1.1 Faktory úspěšného rozvoje společností

Typickým znakem rozvoje podniků je hledání nových segmentů zákazníků či vhodných území pro expanzi za účelem zvýšení tržního podílu firmy. Mezi nejdůležitější faktory úspěšného rozvoje společnosti se řadí **správně definovaná strategie** a schopnost podniku **flexibilně se přizpůsobit změnám na trhu i měnícím se požadavkům zákazníků**. Toho lze dosáhnout inovacemi nejen v oblasti produkce, ale i řízení a marketingu. Zároveň by se firmy měly zaměřit na rozvoj lidských zdrojů, zejména v oblasti vzdělávání a motivace pracovníků, a klást větší důraz na zlepšení organizace práce (BusinessInfo.cz, 2019a).

Příznivý dopad na růst a rozvoj podniku má rovněž **včasná analýza rizik a jejich řízení** (Staňková, 2007, s. 140). Existuje velké množství způsobů pro řešení rizik. Některé z nich jsou založeny na principu minimalizace příčin vzniku identifikovaných rizik, jiné naopak pouze snižují jejich negativní dopad. Mezi nejčastěji používané metody snižování podnikatelského rizika patří pojištění, diverzifikace, přesun rizika na jiný podnikatelský subjekt, vertikální integrace, nebo úplné vyhnutí se příliš velkému riziku (Smejkal a Rais, 2013, s. 171-204).

Při snaze o rozvoj malého podniku se musí majitelé těchto firem vypořádat hned s několika nepříznivými okolnostmi oproti velkým podnikům. Mezi nevýznamnější nevýhody patří zejména **omezené finanční prostředky**, dále pak vysoké transakční náklady či problémy, které mohou nastat při jednání s bankami a investory (Veber a Srpová, 2012, s. 280). V takovýchto případech přichází do úvahy možnost využití outsourcingu, nebo spojení či sloučení s dalšími podnikatelskými subjekty na trhu (BusinessInfo.cz, 2019a).

1.2 Strategie a strategické řízení podniku

Pod pojmem **strategie** se v dnešní době především v oblasti řízení společností rozumí způsob dosažení podnikových cílů (Hanzelková a kol., 2017, s. 7). Henry Mintzberg chápe pojem strategie jako model 5P, kterým zároveň popisuje její charakteristické rysy, jedná se o:

- „**Plan**“ – plán činností a akcí realizovaných v budoucnosti za účelem naplnění firemních cílů
- „**Ploy**“ – manévry podniku sloužící k odrazení konkurenta
- „**Pattern**“ – vzor ve smyslu modelu chování společnosti
- „**Position**“ – pozice organizace neboli umístění ve vztahu k jejímu prostředí
- „**Perspective**“ – perspektiva uznávání stejných hodnot a ideálů v rámci celé firmy (Kislingerová a kol., 2011, s. 88).

Strategii lze také definovat jako určité záměry vedoucí ke splnění poslání, vize a stanovených cílů podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1-2). Neopomenutelnou součástí je tedy ujasnění, kterým směrem se bude podnik vydávat.

Strategické řízení představuje soubor činností orientovaných na zajištění celkové prosperity a **stanovení rozvojových záměrů daného podniku**. Jedná se o složitý proces, který firmě pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si nezbytně nutnou konkurenční výhodu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 6). Strategické řízení je realizováno top managementem, případně i vlastníky podniku, a tvoří základ řízení celé společnosti (Hanzelková a kol., 2017, s. 4).

Strategický management vyžaduje systematický přístup k vytvoření a upevnění vazeb mezi jednotlivými činnostmi a útvary podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 3). Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobé shody mezi posláním, stanovenými cíli a disponibilními zdroji organizace, ale i mezi samotnou firmou a jejím vnějším okolím (Hanzelková a kol., 2017, s. 4). Podstatnou roli v této oblasti hraje schopnost předvídavosti, protože podnik musí být připraven pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám prostředí, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat v průběhu strategického období (Sedláčková a Buchta, 2006).

Stěžejním úkolem strategického managementu je formulace a realizace jednotlivých strategií podniku, jež zajistí **splnění vytyčených cílů organizace**. Cíli se rozumí žádoucí budoucí stavy, kterých chce společnost svojí existencí a vykonávanými činnostmi dosáhnout (Hanzelková a kol., 2017, s. 4, 10). Stanovení dobrého cíle by mělo být tzv. SMARTER. Znamená to, že definovaný cíl splňuje následující vlastnosti (Hanzelková a kol., 2017, s. 37):

- „**Specific**“ – specifický, jednoznačně vyjádřený
- „**Measurable**“ – měřitelný
- „**Achievable**“ – dosažitelný, realizovatelný
- „**Result oriented**“ – výsledkově orientovaný
- „**Time framed**“ – časově ohraničený
- „**Ethical**“ – korespondující s etickým přístupem k podnikání
- „**Resourced**“ – zdrojově zaměřený.

1.2.1 Fáze strategického řízení

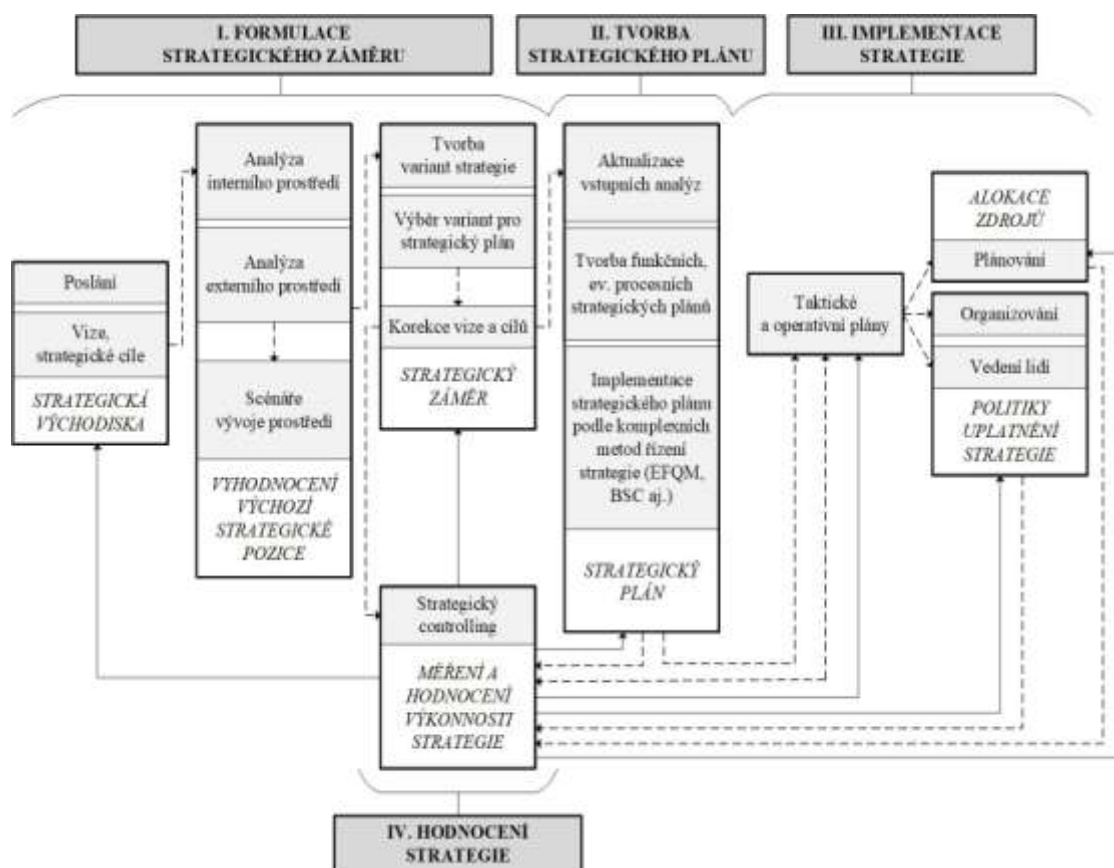
Proces strategického řízení si lze představit jako posloupnost několika neustále se opakujících kroků, které na sebe logicky navazují. Patrně neexistuje ideální model strategického managementu (Hanzelková a kol., 2017, s. 6). Konkrétní postup klíčových činností strategického řízení se přizpůsobuje specifickým vlastnostem a podmínkám daného podniku (Grasseová a kol., 2010, s. 35). Existuje však několik základních fází strategického managementu, mezi které lze zařadit formulaci strategie, tvorbu strategického plánu, implementaci strategie a její hodnocení (Fotr a kol., 2012, s. 27). Jejich vzájemné propojení a návaznosti jsou znázorněny na *Obrázku 2*.

Formulace strategie

Systém podnikového řízení začíná formulací strategického záměru. Tato fáze zahrnuje souhrnné zpracování strategických východisek k zajištění dlouhodobého rozvoje firmy, vyhodnocení výchozí strategické pozice a samotnou formulaci strategie (Fotr a kol., 2012, s. 27, 37).

Nejprve se získávají informace o daném podniku, ze kterých plynou jasné kompetence pro realizaci strategického záměru. Poté se na základě **poslání** jednoznačně definuje

vize podniku, ze které se dále detailně vyvozují **dlouhodobé strategické cíle**. Současně v této fázi probíhá **strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí** podniku, která slouží k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr a k vytvoření několika podob scénářů vývoje prostředí (Fotr a kol., 2012, s. 27, 37). Popis konkrétních analytických metod, které budou v této diplomové práci použity, je součástí kapitoly 1.4 Analyticko-výzkumné metody strategického plánování.



Obrázek 2: Schéma strategického řízení (Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 33)

Sestavené scénáře vývoje podnikatelského prostředí a výsledky strategické analýzy slouží jako základ pro **tvorbu relevantních variant strategie**. Určitým vodítkem mohou být i běžné typologie strategií či obecné metody generující možné varianty strategie (Fotr a kol., 2012, s. 51, 53). Pro účely diplomové práce bude k vygenerování potenciálních variant strategií využita matice hodnocení interních a externích faktorů (viz podkapitola 1.4.7).

Navržené varianty strategie se následně testují a hodnotí, čímž zároveň probíhá **výběr té nejvhodnější varianty** pro rozpracování do strategického plánu. Obecně se v rámci

tohoto procesu srovnávají všechny přínosy jednotlivých variant s vynaloženými náklady a rizikovostí. V samotném závěru této fáze strategického řízení je vhodné ještě provést **korekci** prvotně formulovaných **strategických východisek** a přezkoumat uspokojení zájmových skupin podniku (Fotr a kol., 2012, s. 64).

Tvorba strategického plánu

Po formulaci strategického záměru následuje fáze tvorby strategického plánu, která se skládá z několika postupových kroků vedoucích k formulaci strategického plánu připraveného na implementaci. Cílem této etapy je rozpracování strategického záměru do jednotlivých dílčích plánů, s čímž souvisí dekompozice dlouhodobého strategického cíle do soustavy krátkodobých cílů, které představují východiska pro operativní řízení. Strategický plánovací cyklus lze považovat za iterační proces založený na postupném zpřesňování a přizpůsobení jednotlivých funkčních plánů za účelem dosažení strategických cílů, které jsou stanoveny na úrovni podniku (Fotr a kol., 2012).

V rámci této etapy je nutné se nejprve zaměřit na aktualizaci vstupních analýz a přezkoumání, respektive korekci výchozích předpokladů a celopodnikového strategického záměru. Poté se v závislosti na přístupu podniku k řízení jeho procesů a činností přechází k **formulaci dílčích funkčních, respektive procesních strategických plánů**, u nichž se musí stanovit a zajistit potřebné zdroje. Tyto zdrojové požadavky mohou mít povahu pracovní síly, investičních a neinvestičních finančních prostředků, eventuálně technických, technologických či dalších zdrojů. **Dekompozice firemních cílů** představuje náročnou činnost, u níž se musí klást velký důraz na věcně správné stanovení dílčích cílů a jejich vzájemnou konzistenci. Zároveň se v tomto kroku za účelem možného hodnocení splnění stanovených cílů definují ukazatele a určují jejich žádoucí cílové hodnoty (Fotr a kol., 2012).

Následně se k jednotlivým cílům přiřazují tzv. **strategické operace**, neboli strategické akce, skrze které je realizována podniková strategie. Jedná se o složitější aktivity, či soubor jednoduchých aktivit, jež specifikují a popisují činnosti nezbytné k naplnění poslání firmy a dosažení strategických cílů. Každá strategická akce musí obsahovat především podrobný popis jejího věcného vymezení, ve kterém nesmí chybět žádná zásadní aktivita související s dosahováním daného cíle. Dále je zapotřebí mít přidělené

zodpovědné pracovníky, přesně vymezený **časový rámec** a alokovány **zdroje** nezbytné k provedení operace (Fotr a kol., 2012).

Proces tvorby strategického plánu zahrnuje také **číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtů**. Na závěr této etapy probíhá schválení strategického plánu managementem a statutárními orgány, případně valnou hromadou společnosti (Fotr a kol., 2012, str. 28, 92).

Implementace strategie

Na plánovací cyklus navazuje etapa implementace strategie, která se skládá ze dvou subprocesů. Jedná se o zpracování akčních plánů a jejich následnou implementaci. Na samotném začátku této fáze má velký význam stanovit si priority jednotlivých strategických operací. Tato činnost se nejčastěji provádí vzájemným porovnáním jejich nákladů a přínosů za účelem uspořádat strategické akce tak, aby měl podnik při jejich realizaci k dispozici potřebné zdroje (Grasseová a kol., 2010, s. 78).

Následná **transformace strategického plánu do konkrétních akčních plánů** se provádí nástroji operativního managementu. Jde především o sestavení taktických a operativních implementačních plánů pro jednotlivé aktivity strategických operací (Fotr a kol., 2012, s. 28, 110). U těchto dílčích aktivit je nutné definovat požadované operativní cíle strategického plánu a s tím související ukazatele výstupu. Tyto metriky mohou hodnotit míru splnění daného cíle z pohledu kvantity, kvality či nákladů (Grasseová a kol., 2010, s. 79, 80).

K takto vytvořeným akčním plánům se dále doplňují údaje o **alokaci zdrojů, odpovědných osobách** za dosažení výsledků a **načasování jednotlivých činností**. V průběhu implementace strategie dochází také k tvorbě efektivní komunikace strategie uvnitř podniku, vydávání směrnic a pokynů, motivaci pracovníků a zajištění podpory informačními systémy firmy (Fotr a kol., 2012, s. 28, 110).

Hodnocení strategie

Co se týče hodnocení strategie, mělo by být uplatňováno v celém cyklu strategického řízení. Jednou z aktivit této etapy je **prověřování strategických východisek** zahrnující průběžné sledování vývoje rizikových faktorů externího a interního prostředí podniku. Ve fázi implementace strategie lze posoudit správnost a efektivnost uplatňované

strategie. Dále probíhá **monitorování vývoje implementace** zvolené strategie. **Hodnotí se dosahované výsledky** a porovnávají se s předpokládanými výstupy dle strategického plánu, což slouží **k posouzení výkonnosti strategie**. Při měření a hodnocení výkonnosti strategie je nutné použít stejné ukazatele jako při její formulaci (Fotr a kol., 2012).

V případě zjištění významných rozdílů během těchto úkonů se přistupuje k **navržení a realizaci korekčních změn** v akceptovaném strategickém postupu. Může se jednat buď o dílčí vzhledem ke strategii méně výrazné změny v operativních činnostech, nebo o zásadnější změny, například v podobě přechodu na jinou variantu strategie. Systém strategického řízení musí mít vytvořeny akceschopné zpětné vazby umožňující uskutečnit korekce na všech svých stupních. Včasná realizace vhodně zvolené korekční akce, jež představuje odezvu na identifikovanou změnu v podnikovém okolí nebo odhalení neefektivního plnění stanovených cílů, vede ke zlepšení konkurenční pozice společnosti (Fotr a kol., 2012).

1.2.2 Hierarchie firemních strategií

Obecně se předpokládá, že existuje hierarchická soustava strategií, jejíž grafickou podobu lze vidět na *Obrázku 3*. Jde o tři úrovně vzájemně provázaných strategií, mezi které se řadí korporátní, obchodní a funkční strategie.



Obrázek 3: Schéma hierarchie strategií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové a kol., 2017, s. 27-41)

Korporátní strategie, také označovaná jako firemní strategie, udává základní podnikatelská rozhodnutí. V rámci tohoto vymezení se určují trhy, odvětví a oblasti podnikání a obchodu, provádí se rozhodnutí o preferencích existujících podnikatelských záměrů, řeší se otázky spojené s alokací disponibilních kapitálových prostředků či dochází ke stanovení způsobů řízení podnikání. Zároveň se na korporátní úrovni definuje strategický rámec pro navazující business strategie. (Hanzelková a kol., 2017, s. 27, 29).

Obchodní strategie neboli business strategie určují danému podnikání specifický charakter a definují podnikové aktivity. Jedná se o vyjádření základních strategických cílů a cest vedoucích k jejich dosažení. Na této úrovni se doporučuje definovat cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu (Hanzelková a kol., 2017, s. 32-33). V oblasti služeb se do marketingového mixu řadí:

- „**Product**“ – celková nabídka služeb
- „**Price**“ – cenová politika
- „**Place**“ – distribuční kanály
- „**Promotion**“ – marketingová komunikace
- „**People**“ – lidské zdroje, pracovníci
- „**Physical evidence**“ – materiálové prostředí
- „**Processes**“ – vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků (Vašítková, 2014, s. 22).

Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií. **Funkční strategie** konkretizují nadřazené business strategie definováním aktivit v rámci jednotlivých specifických oblastí firmy. Může se jednat například o strategii rozvoje marketingu, řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení apod. Tyto dílčí strategie a strategická řízení slouží k zajišťování strategického rozvoje důležitých funkčních oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem podniku (Hanzelková a kol., 2017, s. 35).

Z hlediska specifikace malých podniků je nutné dodat, že uvedená třístupňová hierarchie strategií často neexistuje, eventuálně dochází k překrytí nebo splnutí více

stupňů do jedné či dvou úrovní, a to v důsledku převážně operativního či taktického řízení malých firem a krátkodobého charakteru plánování.

1.2.3 Obecná typologie strategií

Existuje nepřehledné množství přístupů ke členění strategií, které se mohou navzájem překrývat či doplňovat. Při výběru skupiny vhodných strategií pro zvolený podnik bude v rámci této diplomové práce využit způsob členění strategií na integrační, tržně intenzivní, diverzifikační a obrannou skupinu strategií, jež se dále dělí na jednotlivé typy strategií, viz *Obrázek 4*.



Obrázek 4: Obecná typologie strategií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčkové a Roubíčkové, 2012, s. 172; Fotra a kol., 2012)

Integrační strategie představují ofenzivní strategie, které se uplatňují při fúzích a akvizicích podnikatelských subjektů. Rozlišují se tři konkrétní typy integračních strategií, a to:

- **dopředná integrace** – získávání většího podílu na řízení distributorů a prodejců vlastních produktů nebo jejich skupování
- **zpětná integrace** – získávání většího podílu na řízení subdodavatelů nebo jejich skupování
- **horizontální integrace** – získávání podílu na řízení konkurenčních podniků, spojování se s nimi nebo jejich skupování (Fotra a kol., 2012, s. 65-66).

Při uplatňování **tržně intenzivních strategií** se podnik soustředí především na jeden či více úzkých segmentů trhu, nikoliv na ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 172). Konkrétně do této oblasti spadá:

- **strategie tržní penetrace** – zvýšení podílu současných produktů firmy na jejích stávajících trzích za pomoci intenzivnějšího marketingového úsilí
- **strategie rozvoje trhu** – nalezení či vývoj nových tržních segmentů pro současné produkty společnosti
- **strategie rozvoje/vývoje produktu** – zvýšení prodeje zlepšením nebo modifikací stávajících výrobků a služeb podniku (Fotr a kol., 2012, s. 66-67).

Oblast **diverzifikačních strategií** spočívá v současném hledání nových produktů i trhů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 172). V tomto případě se mohou podniky zaměřit na jeden s následujících typů strategií:

- **příbuzná (koncentrická) diverzifikace** – přidání nových produktů vztahujících se k dosavadní hlavní činnosti podniku
- **nepříbuzná (konglomerátní) diverzifikace** – přidání nových produktů nevztahujících se k dosavadní hlavní činnosti podniku
- **horizontální diverzifikace** – přidání nových produktů nevztahujících se k dosavadní hlavní činnosti podniku s apelem na současné zákazníky (Kotler a Keller, 2007, s. 87).

Defenzivní neboli **obránné strategie** jsou obvykle uplatňovány v situacích, kdy je zaznamenán pokles ekonomické výkonnosti podniku plynoucí buď ze slabých stránek podniku, nebo externích hrozeb (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 172). Mezi hlavní typy obranných strategií patří:

- **strategie společného podniku (joint venture)** – spojení dvou nebo více firem, z nichž jedna potřebuje spolupráci
- **strategie snižování výdajů** – přehodnocení nákladů a redukce majetku za účelem omezení produkce výroků/poskytování služeb u produktů s klesajícím prodejem a zisky
- **strategie zbavování se majetku** – prodej divize nebo části společnosti
- **strategie likvidace** – prodej veškerého majetku podniku za jeho skutečnou cenu (Machan, 2011).

1.2.4 Typologie strategií vhodných pro malé podniky

Výběr vhodné strategie pro malou firmu by měl být založen na silných stránkách a využití základní konkurenční výhody dané společností. Mezi nejčastěji využívané varianty strategií malých podniků patří strategie koncentrace na vybraný tržní segment, strategie diferenciací, strategie diverzifikace a strategie kooperace (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Strategie koncentrace na vybraný tržní segment představuje nejpoužívanější a nejvhodnější typ strategie u malých podniků. V tomto případě se firmy zaměřují na úzce a přesně definovaný zákaznický segment, který zpravidla není pro velké společnosti dostatečně atraktivní, a vyplňují tak vzniklé tržní mezery. Nalezení příslušného tržního segmentu se řadí mezi největší komplikace při výběru této strategie. Nicméně se nabízí řešení v podobě marketingového průzkumu realizovaného podnikem za účelem zjištění vhodné skupiny zákazníků (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Rozhodne-li se podnik pro **strategii diferenciací**, usiluje především o odlišení se v některém z prvků marketingového mixu od svých konkurentů, snaží se zákazníkům nabídnout něco jiného, respektive něco navíc a zajistit si tak jejich loajalitu. U malých firem jde především o konkurování kvalitou, která je vnímána z pohledu zákazníků. Nejedná se jen o kvalitu technických parametrů produktu, ale o celkový užitek zákazníka získaný ze spotřeby produktů. Malé podniky musí usilovat o co nejlepší a komplexní uspokojení zákaznických potřeb, udržovat s nimi úzký kontakt a přátelskou komunikaci (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Za nejrizikovější variantu růstových strategií se považuje **strategie diverzifikace**. Nicméně vzhledem k nedostatečné stabilitě mnohých trhů využívají malé podniky tento způsob ke zvýšení svých šancí na udržení se a přežití, a proto podnikají v několika často i odlišných tržních oblastech současně. Diverzifikace souvisí s přeorientováním disponibilních zdrojů firmy a obvykle vyžaduje novou techniku, kvalifikaci apod. Realizace této strategie je možná vlastními podnikovými silami, nákupem licence, spoluprací nebo fúzí s jinými firmami. Před samotnou implementací musí společnost s ohledem na její poznatky a zkušenosti pečlivě zvážit, na jaký trh se s novými produkty zaměří (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Strategie kooperace se zaměřuje na navazování kooperativních vztahů malých podniků s jejich konkurenty, nebo jinými firmami, s nimiž vytváří tzv. marketingovou symbiózu. Realizace strategie kooperace se doporučuje především malým podnikům, kterým v jejich rozvoji brání omezené finanční a lidské zdroje, příliš vysoké náklady na marketingové aktivity a nedostatečně silné vlastnosti k dosažení individuálního úspěchu. Vytváření a zapojování se do sítí přináší malým firmám určité výhody, které by pro ně byly za jiných okolností prakticky nedostupné (Veber a Srpová, 2012, s. 197-198).

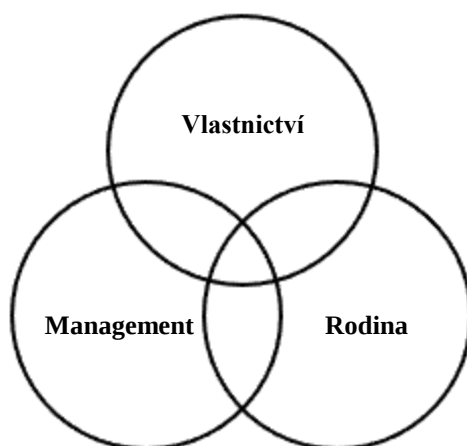
1.3 Rodinné podnikání a jeho specifika

Rodinné podniky se od ostatních podniků liší tím, že jedna nebo více rodin ovlivňují zásadním způsobem politiku dané společnosti. Bohužel neexistuje jednotná obecně platná definice rodinných podniků. Mezi celou řadu rozhodujících faktorů rodinného podnikání se řadí těsné propojení rodiny s podnikem, jehož vlastnictví, či řídicí zodpovědnost náleží jednomu nebo více členům rodiny (Koráb a kol., 2008).

Systém rodinného podniku lze definovat jako tzv. **model tří kruhů**. Jedná se o tři rozdílné, úzce propojené a vzájemně se ovlivňující subsystemy – rodinu, vlastnictví a řízení (*Obrázek 4*). Charakteristické rysy a úkoly jednotlivých složek tohoto systému působí často protichůdně, čímž vznikají nejrůznější konflikty typické právě pro rodinné podnikání (Koráb a kol., 2008).

Emocionální tlaky vyplývající z příbuzenských vztahů představují nejvýznamnější slabé stránky rodinných podniků. Jedná se především o napjaté vztahy mezi rodiči a dětmi či vzájemnou sourozeneckou rivalitu. Případný vznik těchto emocionálních problémů musí podnik bezpodmínečně řešit. Mezi klíčové aspekty úspěchu patří efektivní komunikace, vytvoření strategického rodinného plánu a profesionalizace rodinného podniku (Koráb a kol., 2008).

Na druhou stranu rodinné podnikání s sebou přináší i řadu výhod. Lze mezi ně zařadit vysokou míru flexibility, angažovanosti a motivace rodinných příslušníků, rychlé přijímání rozhodnutí, orientaci na kvalitu, blízký vztah k lokálním trhům a s tím spojené pružnější reakce na změny zákaznických požadavků či efektivnější využívání disponibilních prostředků v porovnání s firmami jiného typu (Koráb a kol., 2008).



Obrázek 5: Model tří kruhů (Zdroj: Koráb a kol. 2008, str. 55)

Co se týče strategického managementu, rodinné podniky často opomíjí důležitost **strategického plánování**, což může vést k ohrožení jejich dlouhodobého působení. U tohoto typu společností je nutné respektovat nejen čistě podnikové záležitosti, ale i zájmy, potřeby a cíle rodiny. Proces strategického managementu rodinných podniků zahrnuje také řešení otázek z oblasti **následnictví** a zapojí jak rodinných, tak **nerodinných příslušníků ve firmě**. Dále musí rodinné podnik věnovat svoji pozornost rodinné a firemní kultuře a psychodynamice společnosti zahrnující například vztahy mezi sourozenci (Koráb a kol., 2008).

1.3.1 Transformace právních forem u rodinných podniků

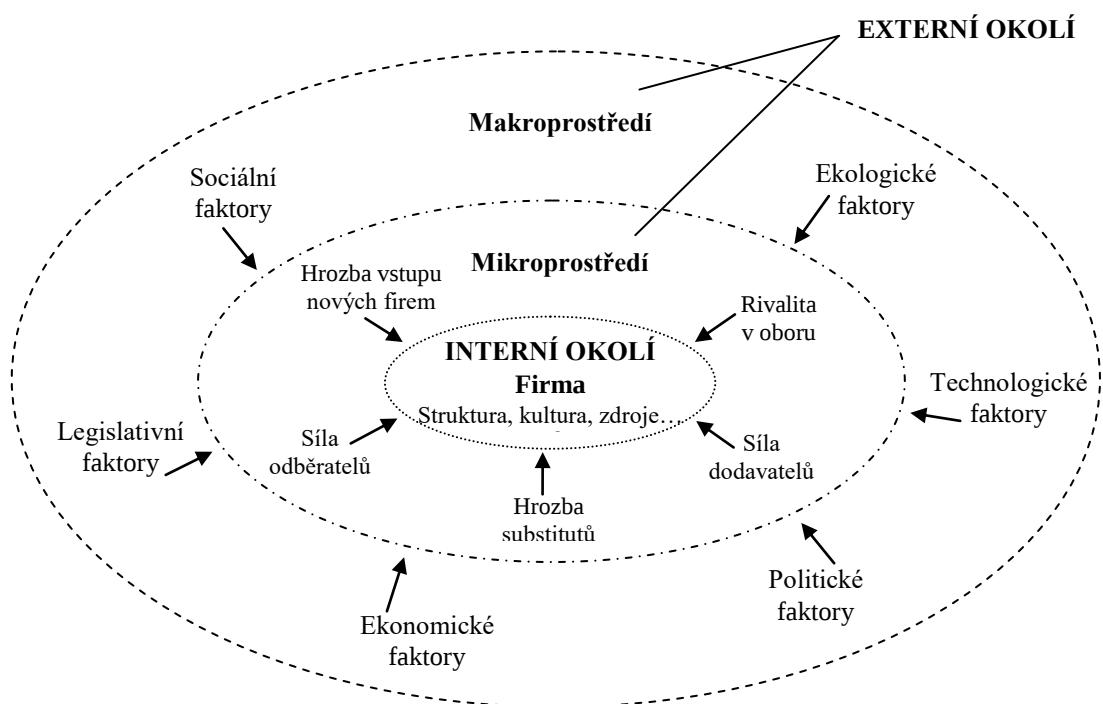
Ve většině případů začínají rodinné podniky na trhu působit jako **fyzické osoby** (OSVČ). Nicméně postupem času obvykle dochází k jejich přeměně na právnickou osobu. Společníci usilují o minimalizaci finančních dopadů eventuálního podnikatelského nezdaru na svoji rodinu, proto svůj podnik nejčastěji transformují na **společnost s ručením omezeným** (Koráb a kol., 2008). Tato forma představuje nejjednodušší formu kapitálové společnosti, která za závazky ručí celým svým majetkem. Nicméně společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně pouze do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění (BusinessInfo.cz, 2019b).

Mezi další výhody převodu živnosti na s.r.o. patří větší důvěryhodnost pro obchodní partnery, širší možnosti daňové optimalizace, ušetření na odvodech na sociální a zdravotní pojištění, snazší přístup k dotačním titulům a veřejným zakázkám

či možnost existence podniku bez ohledu na svého zakladatele. Transformaci lze provést kdykoliv během roku, nicméně je vhodné ji uskutečnit na konci zdaňovacího období. Navíc musí podnikatel provést řádnou registraci korporace na příslušných úřadech a případné odhlášení fyzické osoby. Zároveň nesmí podnikatel zapomenout zřídit nový živnostenský list se všemi potřebnými oprávněními pro novou společnost. Jednou z největších komplikací, kterou s sebou založení společnosti s ručením omezeným přináší, je povinné vedení účetnictví (BusinessInfo.cz, 2015).

1.4 Analyticko-výzkumné metody strategického plánování

Tato kapitola bude zaměřena na podrobný popis nejpoužívanějších nástrojů při plánování rozvoje společnosti. Podstatnou část zaberou metody, které se specializují na analýzu jednotlivých skupin podnikatelského prostředí podniku, jehož strukturu zachycuje *Obrázek 6*. Mezi tyto základní analytické metody, které budou v rámci diplomové práce využity, patří SLEPTE analýza, Porterův model konkurenčních sil, McKinsey model 7S a analýza firemních faktorů. Další podkapitoly budou věnovány problematice marketingovému průzkumu trhu, metodice hodnocení faktorů dle EFE a IFE matice a tvorbě vhodných variant strategie pomocí IE matice.



Obrázek 6: Podnikatelské okolí společnosti (Zdroj: Mallya, 2007, s. 40)

1.4.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza představuje jeden z nejpoužívanějších nástrojů, který se využívá ke zkoumání makroprostředí podniku. Tato metoda slouží k popisu externího prostředí a současně k identifikaci změn a trendů následujících činitelů, které mohou mít vliv na podnikání a rozvoj společnosti. Konkrétně se jedná se o:

- společenské faktory
- legislativní faktory
- ekonomické faktory
- politické faktory
- technické a technologické faktory
- ekologické faktory (Blažková, 2007, s. 53-54).

U jednotlivých skupin faktorů je možné se v rámci této analýzy zaměřit na popis mnoha skutečností, nicméně jejich konkrétní výběr vždy záleží na předmětu podnikání dané firmy (Grasseová, 2013, s. 34).

Sociální faktory

Sociální činitele jsou dány společností, její strukturou, skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky (Srpová a kol., 2010, s. 131). Je užitečné sledovat zejména demografické ukazatele, kam patří struktura obyvatelstva dle věku, pohlaví nebo vzdělání, velikost rodin a domácností, stárnutí obyvatelstva, poměr pracujících atd. Mezi další monitorované faktory patří distribuce příjmů, pracovní mobilita, životního styl a úroveň obyvatelstva, regionální rozdíly, záliby, koníčky, módní trendy a mnoho dalších (Blažková, 2007, s. 53-54).

Legislativní faktory

V rámci právních faktorů je nutné se zaměřit především na aktuální zákony, právní normy a vyhlášky, které upravují a ovlivňují oblast působení podniku, ale také samotné podnikání. Kromě občanského zákoníku, zákonu o obchodních korporacích a zákoníku práce se může jednat o daňové a antimonopolní zákony, regulace pro mezinárodní obchod, zákony o ochraně spotřebitelů a ochraně životního prostředí, vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení, předpisy Evropské unie, či jiné mezinárodní právo aj. (Mallya, 2007, s. 43, Blažková, 2007, s. 53-54).

Ekonomické faktory

Východiskem těchto činitelů je ekonomická situace země a hospodářská politika státu. Z tohoto pohledu je třeba analyzovat mnoho makroekonomických faktorů, může se jednat o tempo ekonomického růstu, fázi hospodářského cyklu, vývoj HDP a výdajů spotřebitelů, inflaci, cenovou a daňovou politiku, výši úrokových sazeb, politiku proti nezaměstnanosti apod. (Srpová a kol., 2010, s. 131, Blažková, 2007, s. 53-54).

Politické faktory

Z politických faktorů se vhodné věnovat pozornost zejména stabilitě vlády a politického prostředí země, monetární a fiskální politice, podpoře zahraničního obchodu a politice různých politických stran. Zároveň se politická rozhodnutí promítají do státní legislativy (Grasseová, 2013, s. 34).

Technické a technologické faktory

Tyto faktory lze definovat jako inovační potenciál země (Srpová a kol., 2010, s. 131). V současnosti dochází k neustále se zvyšujícímu tempu technologických změn, proto je nutné pečlivě sledovat celkovou technologickou úroveň daného odvětví, nové objevy i vývoj nových technologií, vliv změn v informačních, komunikačních a dopravních technologiích. Zároveň je vhodné do těchto externích faktorů zahrnout i podporu vlády v oblasti výzkumu a vývoje či spotřebu a náklady na energie (Blažková, 2007, s. 53-54).

Ekologické faktory

Při strategické analýze je nutné se zabývat i ekologickými faktory, protože i změny v této oblasti mohou představovat především hrozby, ale i příležitosti pro některé společnosti. Hanzelková a kol. (2017, s. 53) ve své knize uvádí, že ekologické faktory mají významný vliv na podnikové výrobní technologie, rozmisťování výrobních jednotek, zároveň podněcují k zákazům určitých výrob apod. Ve snaze o úsporu neobnovitelných přírodních zdrojů dochází v současné době k velkému tlaku na snižování spotřeby energie a využívání alternativních zdrojů.

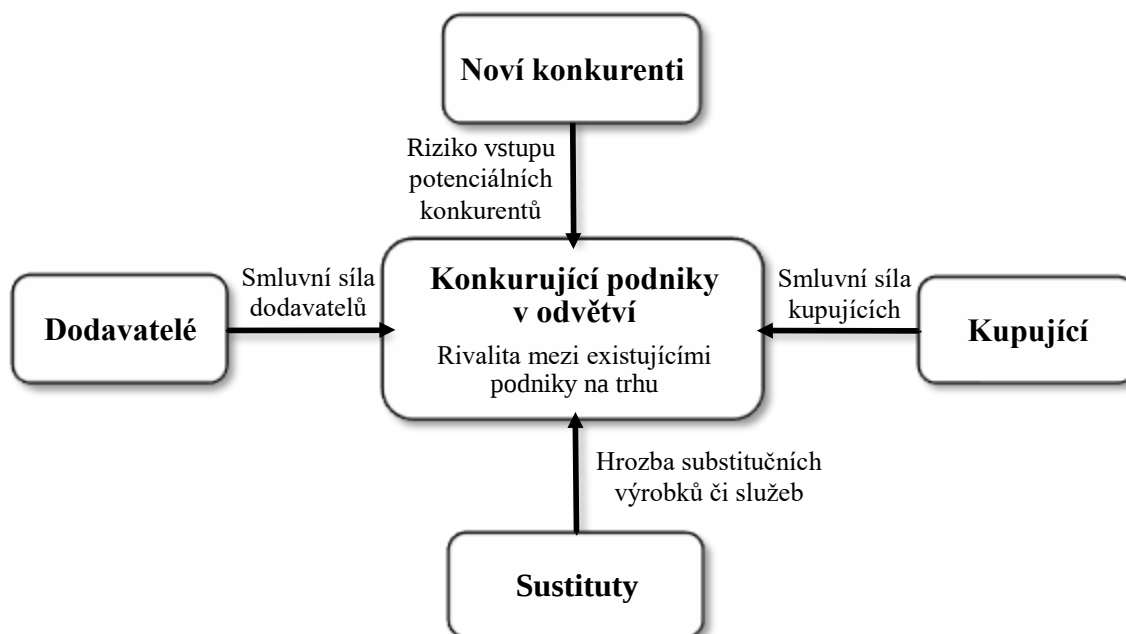
1.4.2 Porterova analýza oboru

Porterův model pěti sil slouží ke zkoumání atraktivity oborového prostředí podniku. Cílem této analýzy je rozpoznání konkurenčních sil, které na firmu působí a představují potenciální hrozby a příležitosti. Intenzita a směr působení těchto činitelů mají podstatný vliv na ziskovost podniků v daném odvětví (Blažková, 2007, s. 57-60, Srpová, 2011, s. 165-166).

Oborová konkurence je v tomto modelu chápána nejen jako stávající konkurenti, ale jako současné spolupůsobení pěti hybných sil, kam řadíme:

- rivalitu firem působících na daném trhu
- hrozbu vstupu nových konkurentů
- vyjednávací sílu dodavatelů
- vyjednávací sílu odběratelů
- hrozbu substitutů (Blažková, 2007, s. 57).

Vztahy mezi těmito jednotlivými silami jsou graficky znázorněny na *Obrázku 6*.



Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Blažková, 2007, s. 57)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu

Míra soupeření firem působících ve stejném oboru může být ovlivněna počtem a velikostí konkurentů, odlišností nabízených výrobků či služeb a také bariérami vstupu i odchodu z odvětví. Rivalita je vysoká, jestliže na trhu působí mnoho menších nebo stejně velkých společností, jejichž produkty se od sebe nijak neliší. Mezi další příčiny silného konkurenčního boje lze zařadit pomalé tempo růstu odvětví, či dokonce jeho pokles, nebo také existenci značných bariér a vysokých nákladů na opuštění trhu (Blažková, 2007, s. 59, Grasseová, 2013, s. 41-43).

Riziko nově vstupujících konkurentů do odvětví

Při analýze potenciálních konkurentů se zjišťuje, s jakou pravděpodobností a jednoduchostí mohou nově příchozí společnosti zvýšit konkurenční tlak v daném odvětví a zároveň jak snadno mohou tyto firmy na trh přicházet. Existuje nespočet bariér, které brání vstupu nových konkurentů do odvětví. Patří mezi ně například výše počátečních nákladů a přístup nově vznikajících firem k distribučním kanálům, ale také úspory z rozsahu či výhodná poloha stávajících podniků, loajalita zákazníků k ověřeným prodejčům a další (Blažková, 2007, s. 58, Grasseová, 2013, s. 41-43).

Vyjednávací síla dodavatelů

Působí-li na trhu jen omezený počet dodavatelů nabízejících jedinečné produkty, které jsou pro kupující nepostradatelné, mohou si tyto dodavatelé sami určovat smluvní podmínky dodávek výrobků a služeb. Na vyjednávací sílu dodavatelů má vliv také existence substituční dodávané produkce a množství peněz potřebných k nalezení vhodného substitutu, či na přechod k jinému dodavateli (Blažková, 2007, s. 59, Grasseová, 2013, s. 41-43).

Vyjednávací síla odběratelů

Značná vyjednávací schopnost kupujících se projevuje v případě, kdy na trhu existuje jen malá skupina zákazníků nebo nakupuje-li významnou část celkové produkce pouze několik významných odběratelů. Smluvní sílu kupujících ovlivňuje i možnost odběratelů nakoupit u mnoha dodavatelů a s tím spojené přechodové náklady (Blažková, 2007, s. 59, Grasseová, 2013, s. 41-43).

Hrozba substitutů výrobků či služeb

Riziko toho, že se zákazník rozhodne pro koupi alternativního, zástupného výrobku nebo služby, se zvyšuje s klesajícími náklady potřebnými k přechodu zákazníka k nákupu tohoto produktu. Současně je hrozba substituce tím větší, čím vyšších zisků dosahují odvětví, ve kterých jsou substituty vyráběny (Blažková, 2007, s. 59, Grasseová, 2013, s. 41-43).

1.4.3 Marketingový výzkum na trhu

Mezi specifické vlastnosti marketingového výzkumu se řadí zejména jeho jedinečnost, aktuálnost a vysoká vypovídající schopnost získaných dat. Proces marketingového výzkumu se skládá z čtyř kroků. Nejprve je definován problém a stanoven hlavní cíl výzkumu spolu s dílčími cíli, kterých chce výzkumník dosáhnout. Následně se vytváří plán výzkumného projektu, v němž je nutné upřesnit zadání výzkumu, způsob sběru dat apod. Mezi možné způsoby, jak získat informace do marketingového výzkumu, patří primární a sekundární sběr dat (Kotler a kol., 2007, s. 406, 409). V rámci této diplomové práce bude využito primárního sběru dat. Primární výzkum představuje sběr nových dat přímo zadavatelem výzkumu, která se shromažďují na míru řešeného projektu. Součástí tvorby plánu je i výběr vhodného výzkumného přístupu. Klíčovou roli při rozhodování o tom, jaký typ výzkumu vybrat, vždy hraje výzkumný cíl. Obecně se rozlišují dva krajní extrémy. Nicméně v některých případech je možné využít i jejich kombinaci (Kozel a kol., 2011, s. 84, 159).

Kvantitativní přístup zajišťuje popisné informace, údaje o počtu výskytů, četnosti opakování apod. (Kozel a kol., 2006, s. 118). Tento přístup se volí v situaci, kdy chce zadavatel získat měřitelné číselné údaje. Nutnou podmínkou je shromáždění údajů od velkého počtu respondentů k zajištění statisticky spolehlivých výsledků. Mezi základní techniky sběru dat se řadí dotazování, pozorování a experiment (Kozel a kol., 2011, s. 158, 160).

Kvalitativní přístup pátrá po příčinách, vztazích a závislostech mezi subjekty a jevy, eventuálně mezi příčinou a následkem. Jeho cílem je zjistit a hlouběji pochopit motivy, názory a postoje vedoucí k určitému chování. Zpravidla se pracuje s jednotlivci nebo malými skupinami. Výsledky je nutné uvažovat lokálně v daném kontextu, obvykle

se ani neusiluje o zobecnění na větší populaci. Nejčastěji se kvalitativní výzkum uskutečňuje prostřednictvím skupinových interview a otevřených, nebo částečně strukturovaných individuálních rozhovorů (Kozel a kol., 2011, s. 159, 165).

V diplomové práci bude využitý **semistrukturovaný rozhovor**, při němž má výzkumník dopředu připravený seznam témat a otázek, které má v plánu pokrýt. Během rozhovoru může ovšem dojít k obměně pořadí otázek, k vynechání některých z nich či položení doplňujících otázek, vše závisí na daném kontextu a toku konverzace. Při zvolení této metody je vhodné informace z rozhovoru a následné diskuze zaznamenávat. To může být provedeno formou vlastních poznámek, nebo v lepším případě audio-vizuálním záznamem. K výběru výzkumných partnerů lze využít tři způsoby kvalitativního vzorkování, jedná se o předem danou strukturu výběru, postupné určení výběrové struktury, či vyjasňující případy (Hendl, 2008).

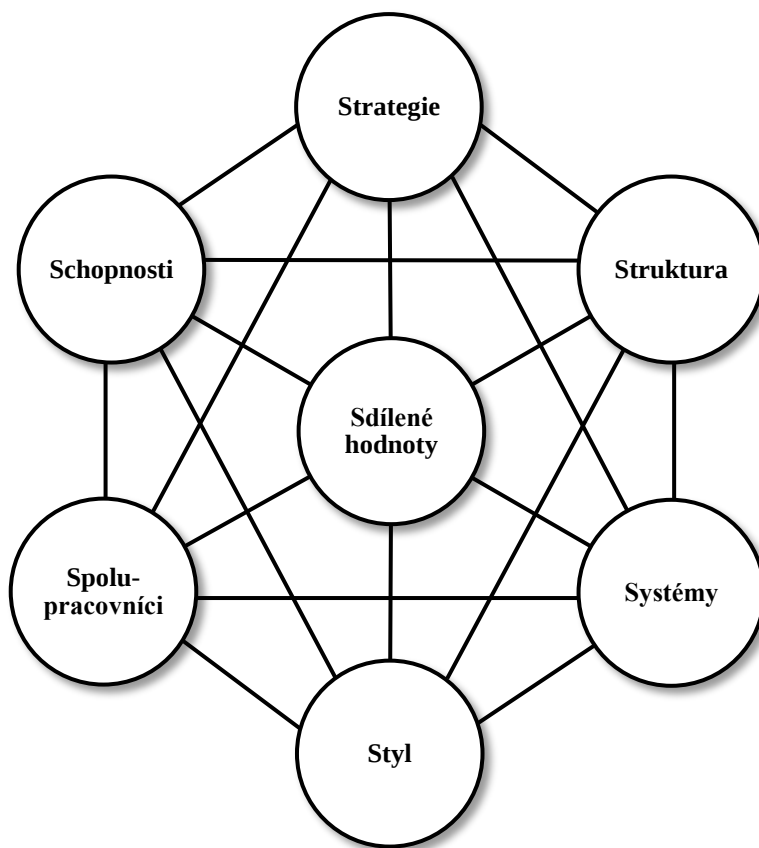
Po kompletním zpracování plánu marketingového výzkumu je možné přistoupit k implementaci tohoto plánu, sběru potřebných dat a jejich analýze. Součástí strategií vyhodnocení kvalitativních dat bývá nejčastěji tematický průzkum datového materiálu a hledání vztahů uvnitř a mezi jednotlivými tématy. Témata lze odhalit procesem induktivního kódování, deduktivně pomocí literatury, nebo na základě dosavadních zkušeností výzkumníka, závisí také na typu položené otázky. Kromě použitých slov je vhodné se zaměřit také na lingvistické a nonverbální výrazy (Saunders a kol., 2007).

V poslední kroku procesu marketingového výzkumu probíhá interpretace a sdělení zjištěných výsledků obsahující také návrhy doporučení (Kotler, 2007, s. 407). Zároveň se vytváří **závěrečná výzkumná zpráva**, která přispívá k průhlednosti výzkumného procesu a informuje zadavatele o průběhu, výstupech výzkumu a z nich plynoucích doporučení. Zpráva by měla obsahovat popis všech metodologických kroků. Zároveň je při rozhovoru vhodné zmínit způsob jeho záznamu vedoucí k zajištění transparentnosti tohoto procesu. Obvykle se výsledky kvalitativního výzkumu prezentují v textu, který objasňuje a subjektivně definuje význam skutečností v kontextu daného prostředí a situace. Integrujícího popis slouží čtenáři k přiblížení názorů a zkušeností, které jsou popsány z pohledu zkoumaných jedinců. Doporučuje se postupovat od popisu prostředí a interakcí, přes využití citací z projevů účastníků a popisu exemplárních situací, k diskusi jejich významu a důležitosti (Saunders a kol., 2007).

1.4.4 McKinsey analýza vnitřního prostředí

Mezi často používané nástroje analýzy interního prostředí je řadí model 7S zaměřený na popis a zhodnocení sedmi nejdůležitějších faktorů, které podmiňují úspěch podniku při realizaci její strategie (Smejkal a Rais, 2013, s. 39, Hanzelková a kol., 2017, s. 132). Tyto okolnosti je možné rozdělit do dvou větších kategorií. První skupina bývá označovaná jako „**tvrdé S**“. Informace potřebné k analýze těchto oblastí lze ve většině případů snadno vyčíst z nejrůznějších podnikových dokumentů. Do této kategorie patří strategie, struktura a systémy. Zbylé čtyři body se řadí do kategorie „**měkkých S**“. U těchto oblastí rámce 7S se hůře dohledávají relevantní informace a obtížněji prosazují změny. Jedná se o styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

V pojetí tohoto modelu je nutné sledovat podnik jako celek, protože všechny výše uvedené faktory se vzájemně ovlivňují. To znamená, že provedení jakékoliv změny se bezpochyby projeví do více oblastí (Hanzelková a kol., 2017, s. 132). Na *Obrázku 8* je schematicky znázorněno vzájemné propojení jednotlivých prvků tohoto rámce.



Obrázek 8: Model analýzy 7S faktorů (Zdroj: Smejkal a Rais, 2013, s. 40)

Strategie firmy se zpravidla opírá o vizi a poslání této společnosti. Ve formě pokynů a popisů aktivit vyjadřuje dlouhodobou orientaci firmy, její směřování i konkrétní možnosti a způsoby dosažení stanovených cílů. Získání konkurenční výhody a uspokojení trhu i očekávání stakeholderů firmy je jeden ze základních cílů strategického řízení (Smejkal a Rais, 2013, s. 40-41). Tato problematika je blíže popsána v kapitole 1.2 Strategie a strategické řízení podniku.

Strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (Hanzelková a kol., 2017, s. 132). Organizační struktura má za úkol zajistit optimální rozvržení činností, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance firmy. Mezi základní typy organizačních struktur patří:

- **Liniová struktura** má jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti mezi útvary. V podniku existuje jeden útvar, který je nadřízený všem. Ten však nemusí být specialista na všechny oblasti činností firmy.
- **Funkcionální struktura** se snaží odstranit slabinu liniové struktury. Řídící funkce je obsazena několika specializovanými vedoucími, kteří nesou odpovědnost pouze za svěřenou oblast.
- **Liniově-štabní struktura** představuje kombinaci dvou předchozích struktur. Toto uspořádání se vyznačuje jednotným vedením a samostatnými útvary, které se zabývají určitou odbornou činností.
- **Divizní struktura** se skládá z několika poměrně samostatných, odborně zaměřených divizí, které jsou rozdělené podle geografické polohy, typu produktů, či segmentu zákazníků. Finanční, provozní, obchodní, eventuálně technický úsek je součástí každé divize.
- **Maticová struktura** vznikla spojením funkcionální a divizní struktury, čímž přispívá k rychlému dosažení nejlepších výsledků při řešení určitého problému. V současnosti se úspěšně uplatňuje ve výrobní oblasti (Smejkal a Rais, 2013, s. 43-45).

Ve skutečnosti u mnoha podniků dochází k nejrůznějším modifikacím těchto základních organizačních struktur, a tím vznikají tzv. hybridní organizační struktury (Smejkal a Rais, 2013, s. 46).

Systém lze definovat jako formální i neformální způsoby, postupy a systémy sloužící k řízení každodenních činností podniku. Může se jednat o manažerské informační systémy, systémy komunikace ve firmě, dopravní systémy, kontrolní systémy aj. (Hanzelková a kol., 2017, s. 132).

Styl manažerské práce charakterizuje způsoby jednání managementu i přístupy jednotlivých vedoucích pracovníků k řízení podniku a řešení nastalých problémů (Hanzelková a kol., 2017, s. 132). Jedna z často používaných klasifikací stylů řízení rozlišuje:

- **Autoritativní styl** – rozhodnutí provádí pouze samotný vedoucí. Ostatní pracovníci jsou vyloučeni z účasti na řízení firmy.
- **Demokratický styl** – podřízení mají možnost podílet se na řízení organizace. Manažer deleguje určité své pravomoci na podřízené pracovníky, ale ponechává si vedoucí slovo v konečných rozhodnutích.
- **Styl laissez-faire** – vedoucí dává svým podřízeným velkou volnost. Skupina pracovníků si sama řídí dělu a postup práce. Do jejich činností manažer téměř nezasahuje (Smejkal a Rais, 2013, s. 48).

Spolupracovníci představují klíčový zdroj zvyšování výkonnosti a produktivity firmy. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na vzájemné vztahy řídicích a výkonných pracovníků i jejich vystupování a loajalitu vůči podniku. Velká pozornost by měla být věnována také formálním systémům motivování, odměňování a zvyšování kvalifikace lidí (Smejkal a Rais, 2013, s. 48-49, Hanzelková a kol., 2017, s. 132).

Schopnostmi se rozumí náležitá odborná zdatnost personálu firmy jako celku. Rozhodně nejde pouze o součet kvalifikací jednotlivců (Hanzelková a kol., 2017, s. 132). V podniku by měl působit určitý tlak především na rozvoj technické a výrobní způsobilosti. Zároveň by se manažeři měli snažit o rozšiřování ekonomických, právních a informačních znalostí u všech zaměstnanců společnosti (Smejkal a Rais, 2013, s. 51-52).

Pod pojmem firemní kultura se skrývá soustava **sdílených hodnot** a názorů, které vystihují vnitřní atmosféru podniku. Jedná se tedy o souhrn skutečností, idejí, přístupů a hodnot respektovaných a sdílených spolupracovníky i dalšími blízkými stakeholdery firmy (Smejkal a Rais, 2013, s. 51, Hanzelková a kol., 2017, s. 133).

1.4.5 Analýza firemních faktorů

Další nástrojem strategické analýzy vnitřního prostředí firmy je tzv. analýza firemních faktorů. Tato metoda se zaměřuje na:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- finanční a rozpočtové faktory (Lhotský, 2010, s. 43).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Využívání výsledků vědecko-technického pokroku ve firemní strategii vede k inovacím, které umožňují podniku nabízet nové výrobky a služby, zlepšují a zkvalitňují stávající produkty či hlavní firemní procesy, a tím snižují náklady, zvyšují produktivitu práce apod. Podniku tedy může vědecko-technický rozvoj intenzivně dopomoci k udržení i zvyšování konkurenční výhody (Hanzelková a kol., 2017, s. 112-113).

Předmětem analýzy faktorů vědecko-technologického rozvoje by měla být zejména schopnost výzkumu uvnitř společnosti, způsobilost k vývoji nových výrobků a jejich sladění s požadavky zákazníků či schopnost správně předvídat vývoj technologií v oboru. Dále může být analyzována úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu, vybavení laboratoří a testovacích zařízení, pracovní prostředí nebo možnost zlepšování využívaných materiálů aj. (Lhotský, 2010, s. 53-54).

Na analýzu této oblasti by se měla firma zaměřit především v situaci, kdy se snaží prosadit strategii diferenciací. Nicméně je vhodné, aby analýzu těchto faktorů zpracovala firma jakékoliv velikosti a bez ohledu na to, zda bude realizovat výzkum a vývoj. Důležité je, aby si podnik vytvářel potenciál, který mu umožní inovovat portfolio výrobků či služeb a využívat výsledků vědeckého a technického rozvoje, například v oblasti informačních systémů a technologií (Hanzelková a kol., 2017, s. 113, 115).

Marketingové a distribuční faktory

Význam marketingových faktorů v dnešní velmi konkurenční době výrazně roste. Nicméně jejich důležitost pro konkrétní organizaci ovlivňuje i charakter nabízených produktů a počet zákazníků dané firmy. Analýza této oblasti je postavena na rozboru marketingového mixu společnosti (4P), který představuje soubor marketingových nástrojů využívaných podnikem k zajištění konkurenční výhody (Lhotský, 2010, s. 43).

Analýza **produktové politiky** by neměla představovat pouze výčet výrobků a služeb, které v současnosti podnik nabízí, nebo má v plánu uvést na trh (Srpová a kol., 2010, s. 23-24). Je nutné se zaměřit především na to, do jaké míry nabízený sortiment produktů naplňuje přání a požadavky zákazníků. Produkty lze charakterizovat mnoha vlastnostmi, jako je kvalita, design, značka, balení, velikost, záruka, doplňkové služby a další (Lhotský, 2010, s. 44).

V rámci **cenové politiky** se kromě stanovených cen nabízených výrobků či služeb analyzují i cenové strategie, politika slev a platební podmínky (Lhotský, 2010, s. 44). Cena produktu se odvíjí především od firemních cílů a cílů cenové politiky, nákladů, poptávky, konkurence, fáze životního cyklu produktu, právních a regulačních opatření apod. (Srpová a kol., 2010, s. 24).

Umístění podniku má často velmi výrazný vliv na odbyt produktů dané společnosti (Lhotský, 2010, s. 44). V této oblasti se provádí analýza distribuční politiky, která stanovuje organizaci prodeje a prodejní strategie daného podniku. Jde zejména o rozbor distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy (Srpová a kol., 2010, s. 25).

Propagace představuje nejviditelnější složku marketingového mixu, prostředním níž podnik komunikuje se svými stávajícími, ale i potenciálními zákazníky. Při analýze tohoto faktoru probíhá rozbor marketingového komunikačního mixu. Tímto pojmem se označuje soubor propagačních nástrojů, které daný podnik využívá. Může se jednat o různé formy reklamy, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing či vztahy s veřejností (Srpová a kol., 2010, s. 26-27).

Faktory výroby a řízení výroby

Analýza faktorů výroby a jejího řízení by měla být prováděna nejen v podnicích, které se zabývají výrobní činností v pravém slova smyslu. V prvním kroku této analýzy se charakterizuje výrobní proces společnosti, který je obecně chápán jako transformace výrobních faktorů na zboží či službu. Tento proces je určen zejména typem, množstvím a rozmanitostí nabízených výrobků/služeb, používanými technologiemi, uspořádáním, organizací a stabilitou výroby či schopností reagovat na poptávku zákazníků (Hanzelková a kol., 2017, s. 117).

Druhá část této analýzy je zaměřena na hodnocení nejdůležitějších aspektů interního prostředí firmy souvisejících s touto oblastí. Mezi doporučené faktory ke zkoumání se řadí dostatečnost výrobní kapacity ve vztahu k velikosti tržní poptávky, úroveň výrobních nákladů v porovnání s náklady konkurence, flexibilita výroby z hlediska zákaznických požadavků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů či dostupnost energií, surovin a polotovarů a hospodárnost jejich využití. Z hlediska hospodárnosti a účinnosti se hodnotí i využití výrobního zařízení, systém řízení zásob nebo procesy řízení výroby. Dále může být analyzována např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí a mnoho dalších faktorů (Hanzelková a kol., 2017, s. 118).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy je nezbytně nutné se zaměřit i na oblast podnikových a pracovních zdrojů. Mezi základní typy firemních zdrojů patří hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje, z nichž by měl být největší důraz kladen právě na lidský kapitál (Lhotský, 2010, s. 54, 56).

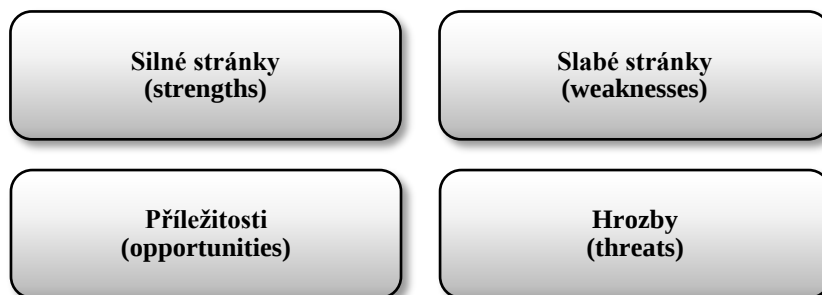
Analýza této oblasti by se měla soustředit i na několik dalších faktorů, které mohou velmi intenzivně působit na konkurenční výhodu podniku. Může se jednat o image a prestiž firmy pro pracovní sílu, účinnost a efektivnost organizační struktury, pracovní klima i podnikovou kulturu a jejich soulad s podnikovou strategií. Je vhodné analyzovat i produktivitu práce a porovnat ji s oborovou konkurencí, sledovat věkovou strukturu, kvalifikaci a fluktuaci pracovníků, zjistit hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky atd. (Hanzelková a kol., 2017, s. 119).

Finanční a rozpočtové faktory

Prověření finančních a rozpočtových faktorů je v rámci strategické analýzy podniku velmi důležité. Analýzu této oblasti lze rozdělit na dvě části. Nejprve se hodnotí současná finanční situace společnosti a následně dochází k posouzení reálnosti navrhovaného strategického rozvoje z finančního hlediska (Hanzelková a kol., 2017, s. 120). Výkonnost podniku lze měřit v absolutních ukazatelích, jako je například velikost zisku. Nicméně je vhodné do finanční analýzy zahrnout i relativní ukazatele porovnávající finanční výsledky činnosti podniku s vynaloženými finančními zdroji (Staňková, 2007, s. 112).

1.4.6 Komplexní analýza faktorů dle metodiky EFE a IFE

SWOT analýza tvoří součást komplexní analýzy a při jejím zpracování se postupuje v několika krocích. Nejprve se na základě provedených dílčích analýz vytipují konkrétní faktory, které mají na daný podnik pozitivní, či negativní vliv. Následně jsou tyto faktory umístěny do jednotlivých polí **SWOT matice**, která syntetizuje zjištěné údaje do čtyř kategorií (Blažková, 2007, s. 155, 158). Schéma SWOT matice je znázorněno na *Obrázku 9*.



Obrázek 9: SWOT matice (Zdroj: Blažková, 2007, s. 155)

Silné a slabé stránky představují interní činitele, nad kterými má podnik určitou kontrolu a může je ovlivňovat. Jedná se především o identifikaci firemních schopností, zkušeností či dovedností a zhodnocení zdrojových možností a potenciálu. Mezi silné stránky se řadí takové interní faktory, které zajišťují firmě silnou pozici na trhu. Naopak slabé stránky brání společnosti v jejím efektivním výkonu (Blažková, 2007, s. 156).

Výstupy z analýzy externího prostředí podniku a trhu tvoří podklady pro analýzu **příležitostí a hrozeb**. Tyto faktory firma bohužel nemůže neovlivnit. Nicméně

identifikací negativních, ale i pozitivních rizikových situací může být podnik na jejich vývoj připraven a schopen rychle reagovat. Příležitosti představují potenciální možnosti růstu a rozvoje podniku. Jejich realizací si firma zajišťuje výhodu oproti konkurenci. Hrozbou se chápé nepříznivá situace nebo změna ve vnějším okolí firmy, která znamená určitou překážku v jejím podnikání (Blažková, 2007, s. 156).

Po sestavení SWOT matice se přechází k evaluaci jednotlivých faktorů, tedy k posouzení jejich významnosti a závažnosti pro daný podnik (Blažková, 2007, s. 158, 159). Jednou z možných metod je sestavení **matic hodnocení faktorů externí a interní analýzy (EFE a IFE)**. V tomto případě se jednotlivým položkám přiřadí váhy [V] dle důležitosti (suma vah všech vybraných faktorů v rámci matice se musí rovnat 1) a bodové ohodnocení [SV], které vyjadřuje stupeň vlivu na strategický záměr (využívá se například stupnice od 1 do 4 – viz *Tabulka 1*).

Tabulka 1: Význam jednotlivých stupňů vlivu externích a interních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol., 2012, s. 42, 44)

SV	Externí faktory	Interní faktory
4	Nejvyšší stupeň	Významná silná stránka
3	Nadprůměrný stupeň	Méně důležitá silná stránka
2	Střední stupeň	Méně důležitá slabá stránka
1	Nízký stupeň	Významná slabá stránka

Součin přidělených vah a stupňů ohodnocení u jednotlivých faktorů určuje jejich vážené ohodnocení, které vypovídá o významnosti daného činitele (Fotr a kol., 2012, s. 42).

$$\text{Vážené ohodnocení} = V * SV \quad (1)$$

Zároveň je možné vypočítat celkové vážené ohodnocení, což se provádí součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů v rámci celé matice. Celkové vážené ohodnocení udává citlivost strategického záměru na externí prostředí, respektive interní pozici podniku (Fotr a kol., 2012, s. 42).

$$\text{Celkové vážené ohodnocení} = \sum(V * SV) \quad (2)$$

Názorně je konstrukce EFE matice popsána na příkladu jednoho strojírenského podniku, který se zaměřuje na výrobu, obchod a servis. Potenciální příležitosti a hrozby vychází z výsledků externí analýzy této firmy (Fotr a kol., 2012, s. 42).

Z vypracované EFE matice (*Tabulka 2*) vyplývá, že strategický záměr dané společnosti se vyznačuje střední citlivostí na její externí prostředí. Příležitost 3 se ukázala jako nejvýznamnější. Z negativně působících faktorů je nutné se nejvíce zaměřit na hrozbu 2 a 3. Obdobně by se prostřednictvím IFE matice provedla i analýza silných a slabých stránek firmy.

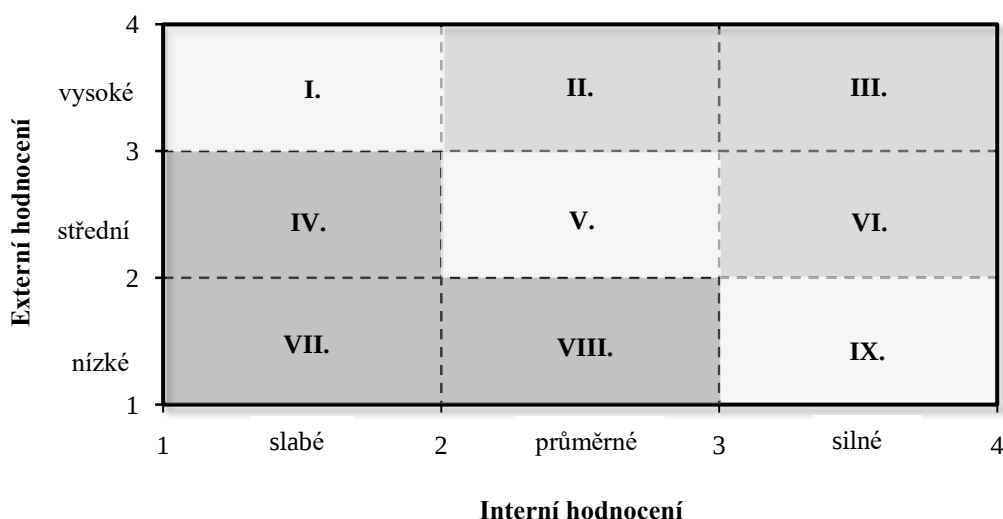
Při komplexní analýze by měly být veškeré faktory posuzovány ve vzájemných souvislostech. Silné a slabé stránky firmy i jejich strategický dosah je nutné sledovat ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Získané výsledky z této analýzy se využívají při celopodnikovém i marketingovém plánování a navrhování vhodné strategie rozvoje společnosti (Blažková, 2007, s. 159).

Tabulka 2: Konkrétní podoba EFE matice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol., s. 42-43)

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	Vážené ohodnocení
Příležitosti				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,16	3	0,48
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,13	1	0,13
3.	Produkty se po marketingových akcích prodávají na ruském trhu.	0,18	4	0,72
Hrozby				
1.	Apreciace kurzu Kč vůči USD.	0,14	1	0,14
2.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,18	4	0,72
3.	Zákazníci v EU požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,21	3	0,63
Σ		1,00		2,82

1.4.7 Tvorba potenciálních variant strategie pomocí matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů představuje jednu z metod sloužících k vygenerování vhodných variant strategií podniku a zároveň umožňuje vizuální interpretaci výsledků komplexní analýzy. Tato matice se skládá z devíti polí spadajících do tří různých oblastí (viz *Obrázek 10*).



Obrázek 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů

(Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 53)

Vynesením výsledků celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic EFE a IFE do připravené matice IE se určí aktuální pozice analyzované společnosti, díky čemuž je možné stanovit vhodnou skupinu strategií pro tento podnik. Jestliže se ukáže, že pozice firmy spadá do oblasti **II, III, VI** nesoucí název „**Stavěj a zajišťuj růst**“, doporučuje se výběr některé z integračních nebo tržně intenzivních strategií. V oblasti „**Udržuj a potvrzuj**“ (**I, V, IX**) se za vhodné strategie považují penetrace na trh a vývoj produktu spadající do skupiny tržně intenzivních strategií. Zbývající pole **IV, VII, VIII** určují oblast „**Sklízej a zbavuj se**“. Ocitne-li se podnik v této situaci, měl by dle závažnosti zvolit některou z defenzivních strategií (Fotr a kol., 2012, s. 52).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V analytické části diplomové práce bude nejprve představena vybraná společnost. Poté budou následovat kapitoly zaměřené na analýzu obecného, oborové a vnitřního prostředí zvoleného podniku. Součástí bude i popis provedeného marketingového výzkumu na trhu. Závěr této části bude obsahovat komplexní analýzu zjištěných faktorů ovlivňujících firmu za využití metodiky EFE a IFE. Na základě těchto výsledků bude vybrána vhodná varianta rozvojové strategie společnosti Minibusy Vágner.

2.1 Popis společnosti

Firma Minibusy Vágner představuje malý rodinný podnik, který působí na trhu silniční osobní dopravy se zaměřením na oblast služeb přepravy osob vlastními minibusy. Sídlo této firmy se nachází v Krásensku, malé obci ležící na pomezí dvou okresů Vyškov a Blansko v Jihomoravském kraji. Majitelem této firmy je pan Marek Vágner. Z hlediska právní formy spadá zvolený podnik mezi fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona nezapsané v obchodním rejstříku. Pan Vágner získal dne 12. 2. 2014 koncesi opravňující k provozování **Silniční motorové dopravy**

- osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče
- osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
- nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Společně s tímto oprávněním vlastní pan Marek Vágner i několik dalších ohlašovacích volných živností. Jedná se o následující obory činností:

- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod a maloobchod
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- zasilatelství a zastupování v celním řízení
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti (Kurzy.cz, 2019).

V rámci klasifikace ekonomických činností se dle CZ-NACE řadí stěžejní činnost této firmy do sekce **H – Doprava a skladování**, přesněji do kategorie **49.39.3 Nepravidelná pozemní osobní doprava**.

2.1.1 Historický vývoj společnosti

Firma na trhu působí od roku 2014, kdy její majitel úspěšně složil předepsanou zkoušku a získal příslušné živnostenské oprávnění. V začátcích svého podnikání, kdy se podnik soustředil především na jednorázové přepravní výkony na krátké vzdálenosti, měl pan Vágner k dispozici pouze jeden starší **minibus značky Renault Master** vyrobený v roce 1998, jehož maximální přepravní kapacita činí **17 osob + řidič**. Od počátku působení této společnosti na trhu se na jejím chodu podílí i ostatní členové rodiny. Jedná se především o otce, sestru a bratra pana Marka Vágnera, držitele živnostenského oprávnění. Nutno dodat, že nikdo z nich není s tímto podnikem spojen na plný úvazek, všichni tuto činnost vykonávají při svém stálém zaměstnání.

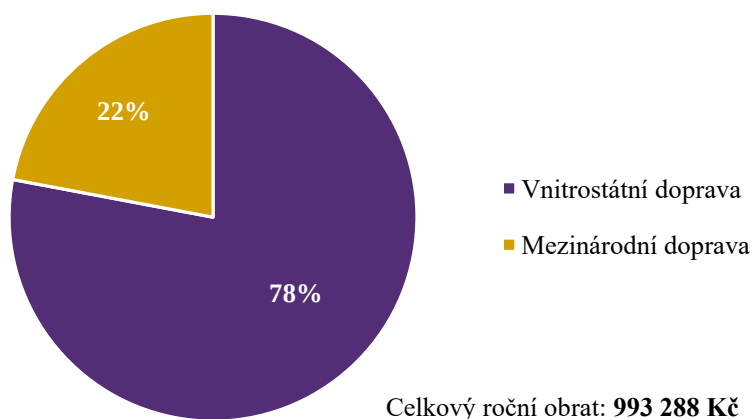
V podnikatelských začátcích představovaly zakázky ze strany fyzických osob většinový podíl na celkových tržbách společnosti. Mezi prvotní zákazníky, kteří pana Vágnera oslovili s nabídkou dlouhodobé spolupráce, patřil **Sportovní klub Jedovnice, mateřská škola z Krásenska a jiné školy z okolí**. Během krátké doby se k nim přidala i **Střední průmyslová škola Jedovnice**. Od roku 2015 spolupracuje zvolený podnik se svým v dnešní době nejvýznamnějším pravidelným klientem, kterým jsou mladší hokejisti z **HC Boskovice**. Pana Vágnera postupně oslovovaly i okolní obce, různé firmy a spolky s poptávkou po přepravě osob v rámci celé České republiky i okolních zemích, a proto firma najala další 3 brigádníky. V tomto případě se už nejednalo o rodinné příslušníky. Od roku 2016 se ke stálým klientům tohoto autodopravce přidal ženský dorostenecký tým z **SK Líšeň** tvořící v dnešní době významnou část podnikových tržeb.

První polovina roku 2017 se počtem zakázek a velikostí tržeb výrazně podobala předešlému roku. Avšak ve třetím čtvrtletí nastal pro rodinu Vágnerů a především pro vybranou společnost přelomový okamžik, byl pořízen zcela nový **minibus značky Mercedes Benz Sprinter** s maximálním obsazením **20 osob + řidič**. Jedná se o vysoce moderní vůz, který je vybaven bezpočtem užitečného vybavení a doplňků. Investicí do tohoto vozidla si podnik zajistil možnost přijímání většího počtu zakázek a konkurenční výhodu v podobě nového, velmi kvalitně vybaveného vozidla,

kteřé zázakzníkům zajišťuje nadstandardní pohodlí. Vzhledem k zařazení nového minibusu do provozu a rostoucímu počtu zakázek bylo potřeba na následující rok 2018 přijmout další pracovní sílu, a proto byl přepravní tým rozšířen o dalšího řidiče v podobě rodinného známého.

2.1.2 Podíl jednotlivých zakázek na tržbách společnosti

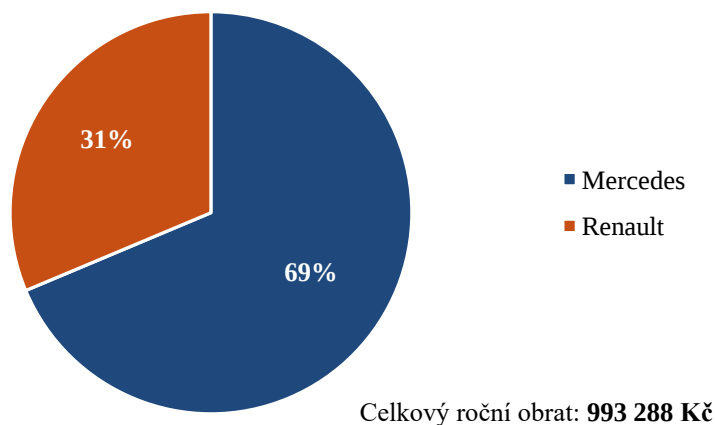
Podnik v loňském roce realizoval 203 zakázek v celkové hodnotě 993 288 Kč. Průměrná hodnota jedné zakázky tedy činila 4 893 Kč. Jednalo se především o cesty po České republice, ale i mimo toto území. O mezinárodní přepravu osob šlo v pouhých 10 případech, nicméně celková hodnota těchto zakázek vychází zhruba 219 tisíc Kč a odpovídá více než 20 % z celkových tržeb roku 2018 (viz Graf 1).



Graf 1: Podíl hodnoty zakázek po tuzemsku a do zahraničí na obratu za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágnerová, 2018)

Počet přeprav oběma vozidly byl v roce 2018 relativně vyrovnaný, nicméně jejich využití se výrazně liší. Novým Mercedesem jsou realizovány zejména zakázky na delší vzdálenosti a zakázky pro významné klienty, naproti tomu starší Renault je využíván především na kratší vzdálenosti, k přepravě školních kolektivů a jako doplněk v případě obsazenosti Mercedesu. Pro porovnání jsou v následujícím *Grafu 2* vyjádřeny relativní hodnoty uskutečněných zakázek Mercedesem a Renaultem na celkových tržbách za rok 2018. Větší podíl nového vozidla je způsoben vyšší cenou za tento typ přepravy a větší průměrnou hodnotou těchto zakázek.



Graf 2: Podíl hodnoty zakázek realizovaných různými vozy na obratu za rok 2018

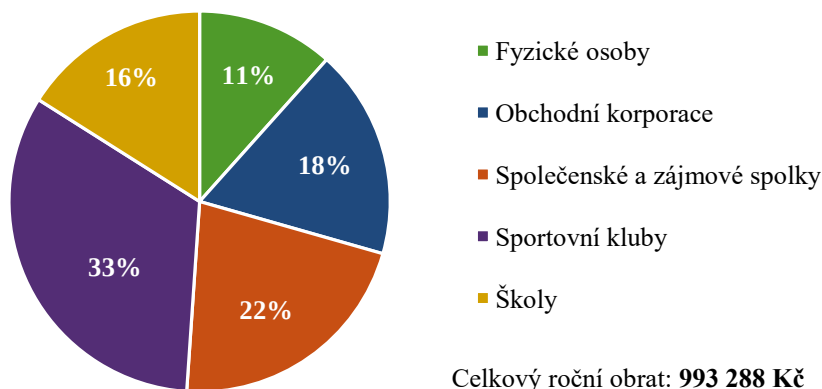
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágnerová, 2018)

Mezi zákazníky zvoleného podniku se řadí **fyzické osoby, obchodní korporace, společenské a zájmové spolky, sportovní kluby a školy**, při čemž jejich rozdělení dle podílu na celkových tržbách z roku 2018 je vidět v *Grafu 3*.

V loňském roce přinesly společnosti nejvíce finančních prostředků sportovní kluby, které na celkových ročních tržbách zabírají třetinový podíl. Nejvýznamnějším zákazníkem tohoto segmentu jsou hokejisti z **HC Boskovice**, již v relativním vyjádření v roce 2018 vytvořili zhruba 9 % ročních tržeb. Mezi další stálé zákazníky z oblasti sportovních klubů patří **SK Líšeň, SK Jedovnice a Basketbalový klub Blansko**. Přeprava sportovních klubů je sezónní záležitostí, nicméně vyváženým složením klubů specializujících se na letní a zimní sporty lze docílit i stabilních tržeb v průběhu celého roku. Navíc pozitivním faktem je zjištění, průměrná hodnota zakázky u sportovních klubů vychází nad úroveň průměrné hodnoty nespecializované zakázky. Nejdražší zakázka roku 2019 přesáhla částku 50 tisíc Kč a jednalo se o přepravu vyškovského basketbalového klubu do Francie.

Více než pětinu celkových ročních tržeb představovaly v roce 2018 příjmy od společenských a zájmových spolků. Více než polovina tržeb z tohoto segmentu se firmě připsala ve 2. čtvrtletí, kdy byly realizovány dvě vícedenní zahraniční cesty do Německa a Polska. V jednom případě se dokonce jednalo o druhou nevyšší zakázku, kterou pan Vágner v roce 2018 uzavřel. Zákazníkem byl v tomto případě spolek vinařů z jihu Moravy, což ani nepatří do regionu působnosti této firmy. Ze segmentu společenských a zájmových spolků firma pravidelně spolupracuje s blanenským

spolkem **Věžička**. Nicméně z pohledu ročního obrátu podniku se jedná o 1,5 % jeho tržeb. Tato skutečnost je způsobena přepravou osob tohoto spolku levnějším vozidlem na krátké vzdálenosti. V posledním čtvrtletí roku 2018 se pravidelně opakovaly zakázky od **Městského kulturního střediska Adamov**, které přetrvávají i do letošního roku. Nicméně průměrná hodnota těchto zakázek nachází pod celkovou průměrnou hodnotou.



Graf 3: Podíl tržeb za jednotlivé zákaznické segmenty na obrátu za rok 2018

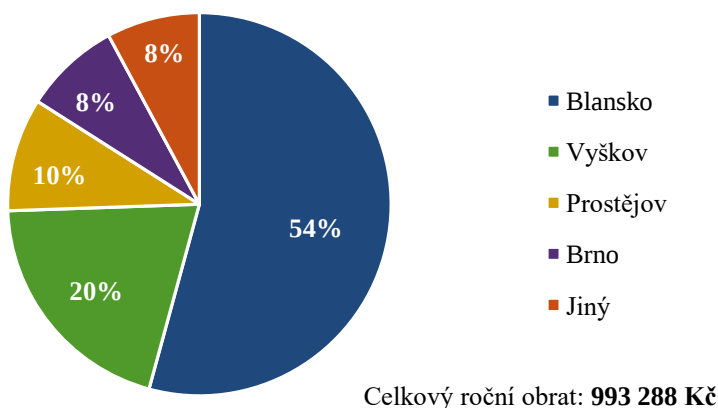
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

Oproti spolkům připadal jen nepatrně menší podíl z celkových ročních tržeb společnosti Minibusy Vágner jak na obchodní korporace, tak na školní kolektivy. Průměrná hodnota zakázek v segmentu firem se nacházela nad celkovým průměrem a nejvíce jich bylo realizováno v první polovině roku 2018. Pravidelně v tomto roce pan Vágner spolupracoval pouze se dvěma obchodními společnostmi. Jednou z nich byl jiný autodopravce z okolí, který se specializuje výhradně na autobusovou dopravu, ale jednalo se pouze o přepravu osob na krátké vzdálenosti. Častými klienty zvoleného podniku jsou i okolní mateřské, základní a střední školy. Mezi stálé zákazníky patří například **Základní škola a Střední průmyslová škola z Jedovnic** a **Základní škola a Mateřská škola Lipovec**. Při přepravě školních kolektivů je nutné brát v potaz proluku v poptávce po službách v době prázdnin a opakované neukázněné chování žáků, z tohoto důvodu se více využívá starší vozidlo. Navíc zvolený podnik pro tento zákaznický segment zprostředkovává především dopravu na krátké vzdálenosti, což se projevilo v analyzovaném roce v nejnižší průměrné hodnotě těchto zakázek ze všech segmentů.

V roce 2018 činily zakázky od fyzických osob nejmenší část, a to pouze 11 % z ročních tržeb společnosti Minibusy Vágner. Jejich podíl na celkovém obrátu firmy se neustále

každoročně snižuje, to je způsobeno především narůstajícím počtem realizovaných zakázek mimo tento segment a tím zvyšujícím se ročním obratu podniku. Z celkového počtu 32 zakázek šlo ve třech případech o mezinárodní dopravu do sousedních států, z nichž jedna představovala transfer na vídeňské letiště. I přes tyto delší cesty vychází průměrná hodnota zakázky pro fyzickou osobu výrazně pod úrovní průměrné hodnoty zakázky zvolené firmy.

Co se týče **geografického zaměření**, orientuje se společnost Minibusy Vágner v současné době především na vyškovský, blanenský a prostějovský region. Na *Obrázku 12* jsou barevně vyznačeny regiony působení zvolené firmy. Složení celkových tržeb podniku za rok 2018 z pohledu zakázek pocházejících z jednotlivých okresů lze vidět v *Grafu 4*. Nejvíce loňských zakázek pocházelo z **blanenského okresu**, jednalo se o více než 60 % celkového počtu zakázek, nicméně jejich průměrná hodnota se nachází pod celkovým průměrem. Tato skutečnost je způsobena přijímáním zakázek na krátké vzdálenosti od zákazníků z blízkého okolí.



Graf 4: Podíl hodnoty zakázek z jednotlivých okresů na obratu za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágnerová, 2018)

Téměř pětina zakázek pocházela v roce 2018 z **okresu Vyškov**, a to i přes skutečnost, že autodopravce nemá v tomto regionu žádného významného stálého klienta. Z tohoto regionu firma spolupracuje nejčastěji s fyzickými osobami, školami a spolky přímo z Krásenska a okolních vesnic, nebo z okresního města. Nicméně v loňském roce jí přinesla největší tržby zakázka v podobě přepravy sportovního klubu do zahraničí.

Třetí nejvíce zastoupený region na ročních tržbách roku 2018 představuje **okres Prostějov**, v relativním vyjádření se jedná o necelých 10 %. Poptávka z tohoto regionu

přichází převážně z míst nacházejících se od sídla firmy v bližší části okresu. **Brněnské zakázky** tvořily v analyzovaném roce zhruba 8 % celkových tržeb, avšak ve většině případů se jednalo o přepravu stálého zákazníka SK Líšeň. Primárně se zvolená společnost na tento region nezaměřuje. V roce 2018 uskutečnila firma i 12 zakázek pocházejících z **jiných regionů**. Zpravidla se jednalo o přepravy na delší vzdálenosti, které jsou pro tento podnik výhodnější.



Obrázek 11: Regiony působení společnosti Minibusy Vágner

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 SLEPTE analýza obecného prostředí

V rámci této kapitoly bude provedena analýza obecného okolí s cílem identifikace klíčových faktorů ovlivňujících vybranou firmu.

2.2.1 Sociální faktory

Analýza sociálních faktorů bude zaměřena na vývoj počtu přepravených osob, průměrných přepravních vzdáleností a celkových přepravních výkonů autobusové dopravy organizované na území České republiky za posledních 5 předešlých let, jež budou sloužit jako podklady pro zjištění zájmu obyvatel České republiky o dané služby. Součástí této podkapitoly bude i analýza počtu obyvatel a jejich věkového rozložení

v regionech působení zvoleného podniku sloužící k identifikaci vývojového trendu velikosti segmentu potenciálních zákazníků.

Zájem o služby autobusové dopravy v České republice

V *Tabulce 3* jsou uvedeny údaje o počtu cestujících autobusovou dopravou, průměrných přepravních vzdálenostech a celkových přepravních výkonech v letech 2014-2018.

Tabulka 3: Souhrnný přehled o autobusové dopravě (2014-2018)

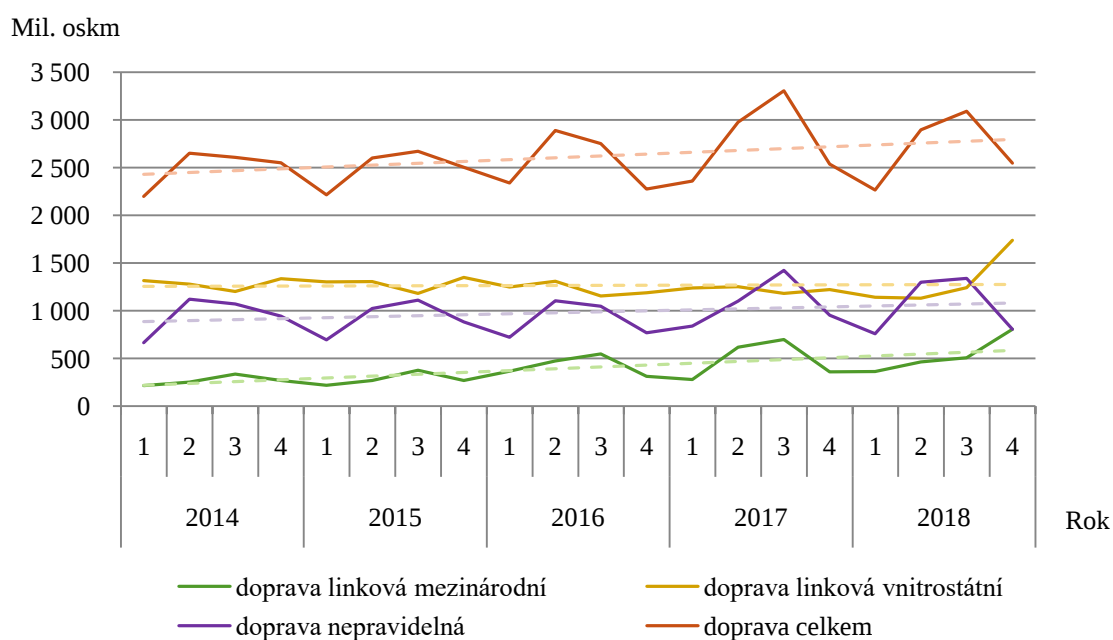
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva dopravy, 2019a)

	2014	2015	2016	2017	2018
Přepravené osoby celkem (tis. osob)	349 515	350 920	332 763	329 733	339 944
v tom:					
Doprava nepravidelná	38 375	42 218	28 830	31 712	33 767
Doprava linková mezinárodní	2 088	2 403	2 956	3 356	4 220
Doprava linková vnitrostátní	309 052	306 298	300 977	294 665	301 956
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	29	28	31	34	32
v tom:					
Doprava nepravidelná	99	88	127	136	121
Doprava linková mezinárodní	517	474	578	585	449
Doprava linková vnitrostátní	17	17	16	17	16
Přepravní výkony celkem (mil. oskm)	10 010	9 996	10 257	11 178	10 915
v tom:					
Doprava nepravidelná	3 800	3 716	3 648	4 318	4 068
Doprava linková mezinárodní	1 080	1 139	1 708	1 962	1 895
Doprava linková vnitrostátní	5 130	5 140	4 901	4 898	4 952

Počet přepravených osob autobusovou dopravou se na počátku sledovaného období (2014-2015) pohyboval kolem 350 milionů cestujících za rok, avšak v roce 2016 došlo ke zhruba 5% meziročnímu úbytku cestujících. I v roce 2017 došlo k mírnému snížení počtu přepravených osob autobusovou dopravou, nicméně v roce 2018 jejich počet opětovně narostl. Autobusová doprava během roku 2018 přepravila 339 944 tisíc osob, což představuje jen o 2,7 % méně cestujících než v roce 2014. V rámci linkové dopravy lze u vnitrostátní přepravy sledovat podobný vývoj. Za období 2014-2018 poklesl počet přepravených osob linkovou vnitrostátní dopravou o 2,3 %. Naproti tomu počet cestujících o linkovou mezinárodní autobusovou dopravu během celého sledovaného období viditelně rostl, za posledních pět let došlo ke zdvojnásobení ročního počtu přepravených osob (Ministerstvo dopravy, 2019a).

Co se týče nepravidelné autobusové dopravy, počet přepravených osob v roce 2014 se oproti předchozímu roku téměř zdvojnásobil. Pozvolný nárůst počtu cestujících nepravidelnou dopravou pokračoval i v roce 2015. Nicméně stejně jako u celkové autobusové dopravy došlo v roce 2016 k výraznému snížení počtu přepravených osob. Tento meziroční úbytek v relativním vyjádření činil zhruba 32 %. Od tohoto roku počet přepravených osob nepravidelnou autobusovou dopravou mírně roste. V roce 2018 bylo přepraveno 33 767 tisíc osob. Nicméně v porovnání s rokem 2014 se roční počet cestujících tohoto druhu dopravy snížil o 12 % (Ministerstvo dopravy, 2019a).

V *Grafu 5*, který znázorňuje čtvrtletní vývoj přepravních výkonů autobusové dopravy vyjádřených v milionech osobokilometrů za období 2014-2018, lze vidět patrné sezónní výkyvy přepravních výkonů. Obecně se dá tvrdit, že autobusová doprava jsou nejvíce vytíženi ve 2. a 3. čtvrtletí. Výkony na začátku a konci kalendářního roku oproti zmiňovaným čtvrtletím viditelně zaostávají. Tyto sezónní vlivy se projevují ve všech oblastech autobusové dopravy kromě vnitrostátní linkové dopravy.



Graf 5: Vývoj přepravních výkonů v autobusové dopravě (2014-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva dopravy, 2019a)

Dlouhodobý vývoj přepravních výkonů autobusové dopravy jako celku se vyznačuje růstovým trendem. Podobně jsou na tom i mezinárodní linková doprava a nepravidelná autobusová doprava. Pouze přepravní výkony vnitrostátní linkové dopravy měly

až do 3. čtvrtletí roku 2018 tendenci mírně klesat. Zajímavá situace nastala v posledním čtvrtletí roku 2018, kdy došlo k výraznému nárůstu obou složek linkové dopravy. Naproti tomu čtvrtletní výkony nepravidelné a celkové autobusové dopravy vykázaly opačný průběh, který se dal obdobně jako v předchozích letech ke konci roku očekávat. Možnou příčinou této skutečnosti mohlo být výrazné snížení cen jízdného pro studenty a seniory u linkové dopravy, které začalo platit od září roku 2018. Roční přepravní výkony celé autobusové dopravy dosáhly v roce 2017 nejvyšší hodnoty za posledních 20 let (Ministerstvo dopravy, 2019b). Přestože se výkony autobusové dopravy za rok 2018 nepatrně snížily na hodnotu 10 915 milionů oskm, stále se jedná o 9% nárůst během sledovaného období (Ministerstvo dopravy, 2019a).

U nepravidelné autobusové dopravy nastal na počátku sledovaného období, tedy v roce 2014, výrazný více než 30% roční nárůst přepravních výkonů. V letech 2015 a 2016 docházelo k téměř nepatrnému snižování těchto výkonů. Nicméně v roce 2017 se opět meziročně zvýšily o více než 18 %. V roce 2018 jejich růst bohužel nepokračoval. Roční přepravní výkony této oblasti autobusové dopravy činily 4 068 mil. oskm, což představuje 7% přírůstek oproti roku 2014. Nepravidelná doprava tvořila ve všech letech sledovaného období více než třetinu ročních přepravních výkonů celé autobusové dopravy. Naproti tomu, podíl přepravených osob nepravidelnou dopravou na celkovém počtu cestujících autobusovou dopravou se v těchto letech pohyboval jen okolo 10 %. Tato situace je způsobena větší průměrnou přepravní vzdáleností u nepravidelné autobusové dopravy oproti celkové autobusové dopravě. Průměrná přepravní vzdálenost u nepravidelné autobusové přepravy osob v roce 2018 vyšla 121 km, oproti roku 2014 se tedy zvýšila o více než pětinu (Ministerstvo dopravy, 2019a).

Z výše popsaných údajů lze vysledovat, že vývoj počtu osob, které mají zájem o služby autobusové dopravy, vykazuje v České republice v posledních pěti letech mírně klesající trend. Tato skutečnost se nejvíce projevuje u přepravy cestujících nepravidelnou autobusovou dopravou, ale také u linkové vnitrostátní přepravy osob. Naproti tomu stále více lidí využívá linkovou autobusovou dopravu k cestám do zahraničí. Klesající počet osob se zájmem o nepravidelnou autobusovou dopravu je kompenzován nárůstem průměrné přepravní vzdáleností. To znamená, že u cestujících, kteří využívají služeb nepravidelné dopravy, se zvyšuje zájem o přepravu na delší cesty.

Při porovnání počtu přepravených osob a přepravních výkonů autobusové dopravy s železniční dopravou (viz Tabulka 4), si lze povšimnout, že zájem cestujících o železniční dopravu roste. Během sledovaného období se počet přepravených osob po železnici neustále zvyšoval. Celkový roční počet cestujících železniční dopravou se ve sledované období pohybovat okolo 180 000 osob, což je zhruba o polovinu méně než v autobusové dopravě, nicméně přepravní výkony železniční dopravy se od autobusové dopravy tolik neliší. V roce 2018 vyšly přepravní výkony v železniční dopravě pouze o necelých 6 % menší než výkony autobusové dopravy (Ministerstvo dopravy, 2019a). Tento nepoměr je způsoben tím, že lidé v souhrnu využívají železniční dopravu na stále delší vzdálenosti oproti autobusům.

Tabulka 4: Přepravní výkony autobusové a železniční dopravy (2014-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva dopravy, 2019a)

	2014	2015	2016	2017	2018
Autobusová doprava					
Přeprava cestujících celkem (tis. osob)	349 515	350 920	332 763	329 733	339 944
Přepravní výkon (mil. oskm)	10 010	9 996	10 257	11 178	10 915
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	29	28	31	34	32
Železniční doprava					
Přeprava cestujících celkem (tis. osob)	176 050	176 624	179 171	183 024	189 661
Přepravní výkon (mil. oskm)	7 797	8 298	8 843	9 498	10 292
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	44	47	49	52	54

Vývojové charakteristiky obyvatel ve vybraných regionech

Souhrnný přírůstek počtu obyvatel za posledních 5 let v okresech Vyškov, Blansko a Prostějov vypočtený v následující Tabulce 5 značí, že počet obyvatel zůstává na tomto území téměř neměnný. Ve všech sledovaných letech se souhrnný meziroční přírůstek obyvatel v těchto okresech pohyboval pod hranicí 2 ‰. Na konci roku 2018 žilo v těchto regionech 309 033 lidí, což je jen o 5 ‰ více než v roce 2014. Z hlediska jednotlivých územních celků zaujímají obyvatelé blanenského okresu zhruba 35 % této populace. Velmi podobný podíl vychází po celé sledované období i pro okres Prostějov. Nejmenší část na celkovém počtu obyvatelstva těchto regionů tvoří lidé žijící v okrese Vyškov, po celou dobu se jejich podíl drží těsně pod hranicí 30 %. Na konci roku 2018 obývala tyto tři analyzované okresy pouze necelá 3 % z celkového počtu obyvatel celé České republiky, který činil 10 649 800 osob (Český statistický úřad, 2019a).

Co se týče věkového rozložení obyvatel v těchto regionech, lze si povšimnout mírně klesajícího počtu lidí v ekonomicky aktivním věku (15-64 let). V období 2014-2018 se u této věkové skupiny snížil podíl na celkovém počtu obyvatel sledovaných okresů o 2,5 p. b. Naproti tomu počty mladších i starších obyvatel ve sledovaném období mírně rostou. Počet dětí mladších 15 let se zvýšil o 6 % a nejstarší část obyvatelstva těchto okresů (65 let a více) se rozrostla o téměř 10 % (Český statistický úřad, 2019a).

Tabulka 5: Počet a věkové složení obyvatel ve vybraných okresech (2014-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2019a)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	307 422	307 734	308 138	308 539	309 033
Z toho obyvatelé ve věku:					
0-14 let	47 002	47 671	48 422	49 164	49 887
15-64 let	204 716	202 961	201 107	199 360	197 896
65 a více let	55 704	57 102	58 609	60 015	61 250
Celkový roční přírůstek obyvatel	0,13 %	0,10 %	0,13 %	0,13 %	0,16 %

2.2.2 Legislativní a politické faktory

Legislativní faktory ovlivňující zvolený podnik úzce souvisí se současnou politickou situací, jedná se zejména o změny v české legislativě, které ve většině případů navrhuji členové současné vlády. Z tohoto pohledu je nutné nejprve prozkoumat právní faktory ovlivňující všechny podnikající společnosti a následně se podrobněji zaměřit na legislativu související výhradně s daným oborem podnikání. Zároveň je nutné brát v potaz i nařízení, směrnice a rozhodnutí vydávané mezinárodními organizacemi, kterých je Česká republika členem, především ze strany Evropské unie.

Všeobecná legislativa

V roce 2019 probíhají rozsáhlé změny v daňové oblasti. Jedná se o tzv. daňový balíček 2019, z něhož většina změn nabývá účinnosti od 1. 4. 2019. V souvislosti s **daní z přidané hodnoty** je pro vybranou firmu nejdůležitější skutečnost, že hranice obrátu pro povinnou registraci plátců DPH zůstává beze změny na částce 1 milion Kč za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Zároveň stojí za zmínku skutečnost, že snížení sazby DPH u hromadné osobní dopravy se vztahuje pouze k pravidelné přepravě cestujících a zavazadel. Nepravidelná pozemní

doprava bude tedy i v tomto roce podléhat základní sazbě DPH, která již od roku 2013 zůstává neměnná, a to ve výši 21 % (Běhounek, 2019a).

Co se týče **daně z příjmů fyzických osob**, plánované zvýšení sazby této daně u OSVČ nenastalo. Stále tedy činí 15 % ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně a o odčitatelné položky od základu daně zaokrouhleného na celá sta Kč dolů (BusinessInfo.cz, 2019c). Možnosti výpočtu výdajů se u OSVČ v roce 2019 také nezměnily. Stále se tito podnikatelé mohou rozhodnout pro jednu ze dvou variant. Jedná se o odpočet paušálem, nebo podle skutečných nákladů. V rámci navrhovaných změn bylo schváleno dvojnásobné zvýšení maximálních limitů výdajů uplatňovaných procentem z příjmů živnostníků na původní úroveň, která platila před rokem 2018. Procentuální vyjádření velikosti uplatnitelných paušálů dle jednotlivých profesí zůstává již po několik let neměnné. U 60% paušálu z příjmů neřemeslného podnikání, mezi něž patří i podnik specializující se na přepravu osob minibusy, lze v současné době uplatnit výdaje do maximální výše 1 200 000 Kč při příjmech, které se rovnají nebo přesahují částku 2 miliony Kč (Běhounek, 2019b).

S výkonem samostatné výdělečné činnosti je spojena i problematika **sociálního a zdravotního pojištění**, kde dochází k neustálým změnám spojeným především s růstem průměrné mzdy, od které se odvíjí minimální vyměřovací základ. Sazba na důchodové pojištění, příspěvek na státní politiku i sazba pojistného pro platbu zdravotního pojištění zůstávají dlouhodobě neměnné. Současně má zvolený autodopravce povinnost přiznávat a platit **silniční daň** za vozidla, jež užívá pro podnikatelské činnosti, a také **srážkovou daň** za pracovníky, se kterými má uzavřenou dohodu o provedení práce. V této oblasti nedochází k podstatným změnám, které by výrazně ovlivňovaly chod zvoleného podniku.

Dalším legislativním faktorem, který výrazně ovlivňuje většinu podnikatelů, je **elektronická evidence tržeb**. Doposud proběhly první dvě fáze zavedení EET, které s sebou přinesly i přeřazení některých služeb do nižší sazby DPH. Předpokládané spuštění poslední vlny evidence tržeb, které by se dotklo už všech okruhů podnikání, bylo plánováno k 1. 7. 2019, ale prozatím k němu nedojde. Při schválení této novely zákona o EET, která tedy nezačne platit dříve než na počátku roku 2020, se opětovně počítá s kompenzací v podobě snižování DPH v některých sektorech. Nicméně

u dopravců specializujících se nepravidelnou přepravu osob se o této možnosti daňového zvýhodnění prozatím nehovoří (Běhounek, 2019c).

Dopravní legislativa

Zvolený podnik musí dodržovat i celou řadu zákonů a vyhlášek, které se týkají konkrétně jeho oblasti působení. Jedná se zejména o Zákon o silniční dopravě, Zákon o provozu na pozemních komunikacích, Zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, Vyhláška o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel apod. Současně je nutné striktně dbát na dodržování povinných přestávek během cest, **režim práce a odpočinku řidičů** v silniční vnitrostátní i mezinárodní dopravě se řídí nařízením (ES) č. 561/2006 a mezinárodní dohodou AETR. Tento systém je již tak zažitý, že případné zpřísnující změny těchto ustanovení by mohly způsobit výrazné komplikace ve vzájemné spolupráci autodopraců s jinými společnostmi a především v samotném chodu dopravních podniků. Naštěstí se o takovýchto změnách v blízké budoucnosti neuvažuje.

Velmi důležité je také pro dopravní podnik sledovat vývoj sazeb mýtného, které se řídí Nařízením vlády č. 240/2014 Sb. Toto nařízení je účinné od počátku roku 2015 a od té doby nedošlo k žádným změnám. Sazby mýtného jsou závislé na emisní třídě vozidla, která je dána rokem homologace vozidla (BusinessInfo.cz, 2018a).

2.2.3 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů budou nejprve popsány základní ekonomické ukazatele právnických a fyzických osob v oblasti, ve které daný podnik působí. Dle CZ-NACE se jedná o sekci H – Doprava a skladování, přesněji o kategorii 49.39 Ostatní pozemní osobní doprava j. n. K této problematice jsou v současné době dostupné pouze souhrnné údaje o celé České republice do konce roku 2016 (*viz Tabulka 6*).

I přes výrazně se zvyšující celkové náklady lze sledovat rostoucí trend hodnoty výsledku hospodaření podniků z tohoto odvětví. Během analyzovaného období se výsledek hospodaření po zdanění téměř zdvojnásobil. Tato skutečnost je způsobena rychleji rostoucími výnosy oproti nákladům v tomto odvětví. Na konci roku 2016 činily celkové výnosy 11 081 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 2012 o 32,3 % více. Naproti tomu nárůst celkových nákladů činil v relativním vyjádření pouze 30,6 %. Na konci

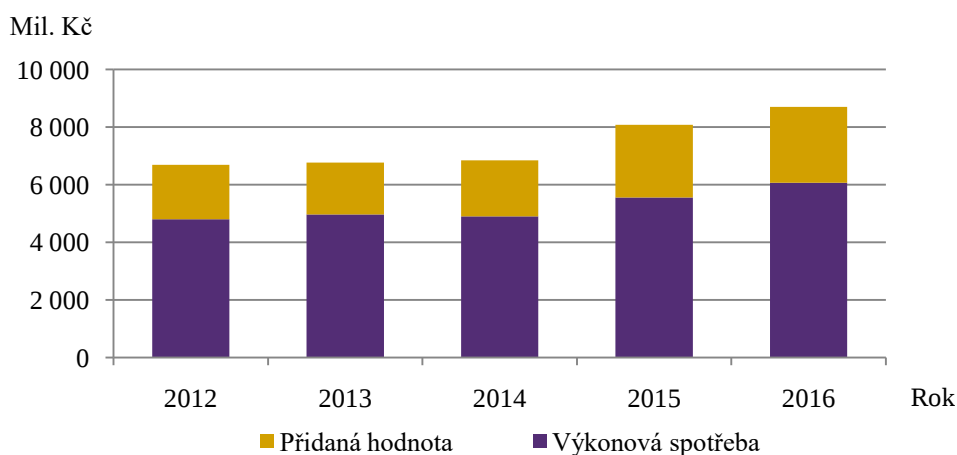
sledovaného období tvořil výsledek hospodaření po zdanění 4,3 % výnosů, oproti roku 2012 se tento podíl zvýšil o 1,3 p. b. (Český statistický úřad, 2019b).

Tabulka 6: Ekonomické ukazatele FO a PO v H 43.39 dle CZ-NACE (2012-2016)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2019b)

	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem (mil. Kč)	8 373	8 547	8 569	9 960	11 081
z toho:					
Tržby celkem (mil. Kč)	7 063	7 003	7 125	8 358	9 048
Výkony vč. obchodní marže (mil. Kč)	6 693	6 772	6 846	8 079	8 695
Náklady celkem (mil. Kč)	8 118	8 320	8 279	9 387	10 604
z toho:					
Výkonová spotřeba (mil. Kč)	4 798	4 965	4 901	5 553	6 070
Osobní náklady (mil. Kč)	1 422	1 380	1 406	1 582	1 878
Přidaná hodnota (mil. Kč)	1 895	1 807	1 945	2 526	2 626
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	255	227	290	573	477

Z pohledu tržeb a výkonů těchto podniků, lze sledovat dlouhodobě rostoucí trend těchto ukazatelů. Za sledované období vzrostly tržby ze 7 063 mil. Kč v roce 2012 na hodnotu 9 048 mil. Kč v roce 2016, což činí 28% přírůstek. Podobných hodnot v tomto odvětví dosahují i výkony zahrnující obchodní marži, ty se ovšem od počátku sledovaného období zvýšily o téměř 30 % (Český statistický úřad, 2019b). *Graf 6* zobrazuje vývoj celkových ročních výkonů, které se skládají z výkonové spotřeby a přidané hodnoty, za odvětví ostatní pozemní osobní doprava j. n. v letech 2012-2016.



Graf 6: Vývoj výkonů v H 49.39 dle CZ-NACE (2012-2016)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2019b)

Co se týče vývoje výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu a energie a nákladů na služby, se hodnota tohoto ukazatele každoročně zvyšuje. V letech 2012-2016 narostla v tomto odvětví výkonová spotřeba o více než čtvrtinu, ale i tak se podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech mírně snížil. Za sledované období poklesl z původní hodnoty 59,1 % o téměř 2 p. b. Naopak osobní náklady si udržovaly ve všech analyzovaných letech podobný podíl na celkových nákladech, a to mírně nad úrovní 17 % (Český statistický úřad, 2019b).

U přidané hodnoty, jakožto rozdílu mezi výkony a spotřebou, docházelo ve sledovaném období k jejímu nárůstu. Největší meziroční přírůstek byl zaznamenán v roce 2015. Na konci analyzovaného období činila hodnota tohoto ukazatele 2 626 mil Kč, což je o 38,5 % více než v roce 2012. Na konci analyzovaného období tvořila přidaná hodnota zhruba 30 % z celkových výkonů v odvětví (Český statistický úřad, 2019b).

Výrazný vliv na podnikatele v odvětví dopravy mají rozhodně ceny pohonných hmot. V *Grafu 7* je znázorněn vývoj průměrných čtvrtletních cen pohonných hmot za litr od počátku roku 2014. Ceny benzinu a nafty vykazují oproti cenám LPG výraznější sezónní rozdíly. Nicméně vývoj cen všech sledovaných komodit má ve sledovaném období podobný trend. Zlom ve vývoji cen benzinu a nafty nastal na počátku roku 2016, kdy se dlouhodobý trend změnil z klesající křivky na rostoucí, u cen LPG nastala tato situace až ve druhé polovině roku 2016.

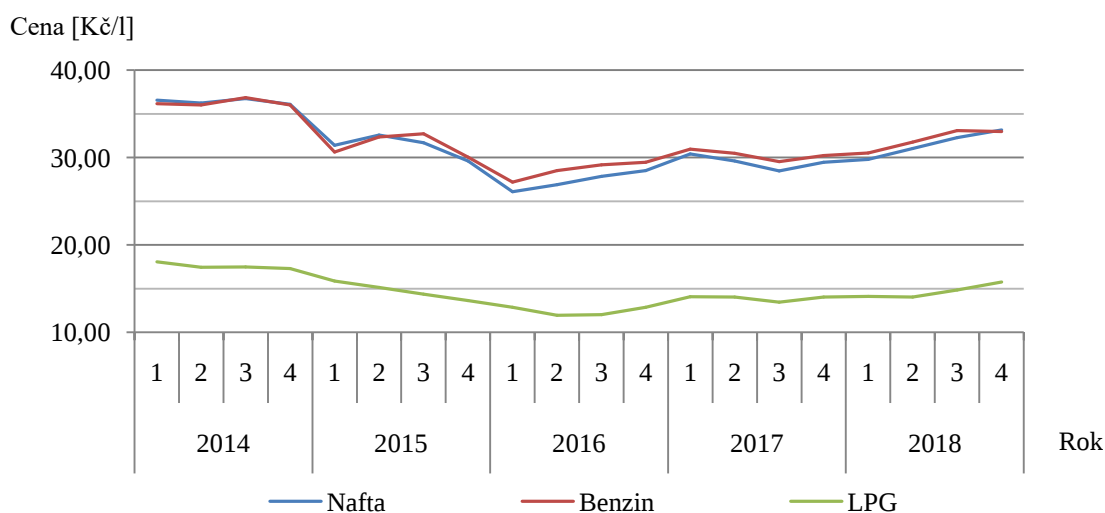
Vývoj průměrných ročních cen motorové nafty, benzinu a LPG od roku 2014 do 2018 je popsán v *Tabulce 7*. Nejvyšších cen dosahovaly pohonné hmoty na počátku sledovaného období. V tu dobu byly ceny benzinu a nafty velmi vyrovnané a pohybovaly se okolo 36 Kč/litr, průměrná cena LPG vycházela zhruba 17,50 Kč za litr. Následující dva roky průměrné ceny všech pohonných hmot postupně klesaly, meziročně o 13 až 16 %. Jedinou výjimku tvořil meziroční pokles ceny benzinu v roce 2016, který činí pouhých 9 %, což způsobilo rozdíl mezi cenou za litr benzinu a nafty o více než 1 Kč/litr, od té doby se rozdíl mezi cenami těchto dvou komodit opět zmenšuje. Od roku 2017 průměrné ceny všech pohonných hmot rostou. Roční tempo růstu cen těchto komodit se pohybuje v rozmezí 5,5-8 %. Jen cena LPG v roce 2017 výrazněji vzrostla o téměř 12 %.

Tabulka 7: Průměrné ceny pohonných hmot za litr (2014-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2019c)

	2014	2015	2016	2017	2018
Nafta	36,41 Kč	31,26 Kč	27,37 Kč	29,49 Kč	31,60 Kč
Benzin	36,26 Kč	31,44 Kč	28,58 Kč	30,31 Kč	32,09 Kč
LPG	17,57 Kč	14,74 Kč	12,42 Kč	13,89 Kč	14,68 Kč

Během celého sledovaného období, tedy v souhrnu za posledních 5 let se snížila průměrná roční cena nafty o více než 13 %, u benzínu se jedná o 11,5% pokles ceny za litr. V relativním vyjádření se nejvíce snížila cena LPG, cena za litr této komodity poklesla ve sledovaném období o téměř 16,5 % (Český statistický úřad, 2019c).

**Graf 7: Vývoj čtvrtletních průměrných cen pohonných hmot (2014-2018)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2019c)

2.2.4 Technické a technologické faktory

Následující text popisuje technické a technologické činitele ovlivňující podnik jednak zvenčí, jednak samotné fungování a přepravu cestujících.

Průměrné stáří registrovaných autobusů

Z technických faktorů je možné se zaměřit na průměrné stáří registrovaných autobusů, které může rozhodujícím způsobem ovlivňovat kvalitu nabízených služeb autodopravců. Zjištěné údaje k této problematice jsou uvedeny v *Tabulce 8*, ve které si lze povšimnout neustále se mírně zvyšujícího počtu registrovaných autobusů na území České republiky.

Tabulka 8: Počet registrovaných autobusů a jejich průměrné stáří (2014-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Svazu Dovozců Automobilů, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet autobusů	19 871	19 966	20 224	20 824	21 443
Průměrné stáří (roky)	13,7	13,9	14,2	14,5	14,6

V roce 2018 bylo v ČR registrováno celkem 21 443 autobusů, což představuje zhruba 8% nárůst v porovnání s rokem 2014. Zároveň během celého sledovaného období (rok 2014-2018) dochází ke stárnutí tohoto vozového parku. Za posledních pět let se zvedlo průměrné stáří autobusů v České republice o téměř 1 rok. V roce 2018 činilo průměrné stáří těchto vozidel více než 14,5 roku (Svaz Dovozců Automobilů, 2019).

Výstavba silnic a dálnic

K dalším faktorům, které bezpochyby negativně ovlivňují působení dopravců, patří pomalá výstavba nových dálnic a silnic I. tříd a zdoluhavé modernizace klíčových tahů. V roce 2018 byla schválena novela zákona o urychlení výstavby dopravní, vodní a energetické infrastruktury, která by měla pomoci zkrátit délku přípravy infrastrukturních staveb až o několik let (ParlamentníListy.cz, 2018)

Ministr dopravy Těch plánuje do roku 2030 dostavět 830 km chybějící dálniční sítě, ale dosavadní výsledky tomu nenasvědčují (Jiří Sezemský, 2018). V roce 2018 bylo řidičům otevřeno celkem 45 km dálnic a silnic I. tříd, z čehož ovšem tvořil nový úsek dálnice jen necelé 4 km. Nicméně realističtější čísla lze spatřit v realizovaných stavbách. Na počátku roku 2019 uvedl ministr, že je aktuálně ve výstavbě celkem 187 km dálnic a silnic I. třídy, z toho bylo 90 km zahájeno v roce 2018. V roce 2019 je v plánu zahájení realizace 178 kilometrů dálnic a silnic I. třídy. Připravuje se modernizace 50 km dálnice D1, výstavba 80 km nových dálničních úseků a 48 km nových silnic. Zároveň by mělo dojít ke zprovoznění celkem 47 kilometrů silnic, z čehož se plánuje otevřít 22,4 km nových úseků dálnic a dokončení téměř 25 km silnic I. třídy. Pro letošní rok se bohužel nepočítá s dokončením žádného úseku modernizace D1 (Ministerstvo dopravy, 2019c).

Zjednodušení plateb mýtného

Za zmínku stojí i návrh nové technologie vedoucí ke zjednodušení platby mýtného v rámci celé Evropy. V současné době musí společnosti provozující služby mezinárodní dopravy vybavovat svá vozidla různými typy mýtných boxů do jednotlivých zemí, což by do budoucna mohla nahradit jediná krabička. Univerzální box by umožňoval úhradu a vyúčtování mýtných poplatků ve všech evropských zemích, v současnosti probíhá poslední fáze testování tohoto boxu (BusinessInfo.cz, 2018b).

Komfort a pohodlí cestujících

Technologický rozvoj s sebou přináší i řadu vylepšení, která zvyšují kvalitu přepravy cestujících a jejich pohodlí. Téměř nedílnou součástí vybavení vozidla určeného k přepravě osob tvoří v dnešní době polohovatelné sedačky, moderní klimatizace, mikrofon, televize nebo CD/DVD/USB přehrávač. Do moderního vybavení vozidel můžeme zařadit také toaletu, kávovar, chladicí boxy, nebo reproduktory, obrazovky či USB nabíječky u každého sedadla. V současné době si cestující velmi oblíbili možnost WiFi připojení.

Bezpečnost a sledování vozidel

Dopravci se zároveň snaží o zajištění bezpečnosti svých klientů, proto svá vozidla vybavují bezpečnostními pásy u všech sedadel a bezpečnostními systémy, jako je ABS, nebo ASR. K zajištění plynulé a bezproblémové jízdy v hojném počtu využívají GPS navigace, zpětnou kameru při couvání či kameru pro záznam okolního provozu. Pomocí signálu GPS může být zároveň vozidlo monitorováno podnikovými dispečery.

Informační podpora procesů a komunikace se zákazníky

Rozvoj informačních technologií působí na dopravní podniky stejně jako na řadu jiných. Mohou tedy v rámci svých procesů využívat počítačovou podporu, která jim může řadu věcí usnadnit. Nepochybně by měli mít zákazníci možnost komunikovat s firmou nejen osobně, nebo telefonicky, ale také elektronicky, a to jak e-mailem, tak přes různé sociální sítě. Zároveň profily na sociálních sítích a vlastní webové stránky slouží k propagaci podniku a přispívají velkou měrou ke zvyšování povědomí o dané firmě mezi širší okolí potenciálních zákazníků.

2.2.5 Ekologické faktory

V dnešní době je stále více diskutovanou otázkou ochrana životního prostředí. Snaha zmírňovat znečišťování ovzduší se výrazně projevuje i v oblasti dopravy. Jedním z opatření je zavádění tzv. nízkoemisních zón v některých velkých evropských městech, nebo jejich částech, především v centrech, které povolují vjezd vozidel pouze s platnou ekologickou známkou. V hojném počtu se tyto zóny zavádí v sousedním Německu a Rakousku. V první řadě dochází k omezování vjezdu vozidel s dieselvými motory, která znečišťují ovzduší v největší míře, nicméně nároky na vozidla se neustále zvyšují. Velmi důležitou roli v této problematice hrají emisní normy EURO, které se odvíjí především od stáří vozidla (Deník.cz, 2018).

V České republice je zavádění těchto emisních zón v úplných začátcích. Česká města mohou na svém území vytvářet nízkoemisní zóny, ale tuto možnost prozatím nevyužívají. Často se obávají případných sociálních dopadů, v mnoha případech chybí městské obchvaty, neexistuje dostatek parkovacích míst vně nízkoemisní zóny a zároveň není zcela dořešen legislativní rámec spojený s touto problematikou (Aktuálně.cz, 2019).

2.2.6 Zhodnocení analýzy obecného okolí podniku Minibusy Vágner

V následujících *Tabulkách 9 a 10* jsou uvedeny nejdůležitější příležitosti a hrozby ovlivňující zvoleného dopravce, jež byly v procesu analýzy SLEPTE identifikovány.

Tabulka 9: Výsledky analýzy obecného prostředí podniku – I. část (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sociální faktory	
Klesající počet osob se zájmem o služby (nepravidelné) autobusové dopravy	hrozba
Zvyšující se zájem cestujících o linkovou autobusovou přepravu do zahraničí	hrozba
Patrné sezónní vlivy působící na zájem cestujících o služby autobusové dopravy (slabší 1. a 4. čtvrtletí)	hrozba
Zvyšující se zájem cestujících o přepravu nepravidelnou autobusovou dopravou na delší vzdálenosti	příležitost
Rostoucí preference železniční dopravy v oblasti hromadné přepravy osob	hrozba
Klesající počet ekonomicky aktivních lidí ve vybraných okresech	hrozba
Mírně rostoucí počet dětí ve vybraných okresech	příležitost
Postupné stárnutí populace ve vybraných okresech	příležitost/hrozba

Tabulka 10: Výsledky analýzy obecného prostředí podniku – II. část (Zdroj: Vlastní zpracování)

Legislativní a politické faktory	
Opakující se snahy o přísnění podmínek k povinné registraci plátců DPH	hrozba
Snížení sazby DPH u pravidelné přepravy osob a zavazadel v oblasti hromadné dopravy	hrozba
Navýšení maximálních limitů výdajů uplatňovaných procentem z příjmů OSVČ	příležitost
Plánované spuštění poslední vlny EET zasahující všechny obory podnikání	hrozba
Ekonomické faktory	
Snížení ceny jízdného na území ČR pro studenty a seniory	hrozba
Zvyšující se hodnota ročních celkových výnosů (tržby i výkony) v daném odvětví	příležitost
Zvyšující se hodnota ročních celkových nákladů (výkonové spotřeby i osobních nákladů) v daném odvětví	hrozba
Mírně rostoucí podíl přidané hodnoty na celkových výkonech v daném odvětví	příležitost
Rostoucí ceny pohonných hmot	hrozba
Technické a technologické faktory	
Vysoké průměrné stáří autobusů registrovaných v ČR a jeho každoroční zvyšování	příležitost
Pomalá výstavba nových dálnic a silnic I. tříd a oprava stávajících úseků	hrozba
Vývoj univerzálního mýtného boxu pro celou Evropu	příležitost
Zvyšující se nároky cestujících autobusovou dopravou na jejich pohodlí a bezpečnost	hrozba
Neustálý pokrok v modernizaci vybavení dopravních prostředků sloužících k přepravě osob	hrozba
Možnost využití signálu GPS ke sledování vozidel	příležitost
Rozvoj IS/IT vedoucí k usnadnění podnikových procesů a komunikace se zákazníkem	příležitost
Ekologické faktory	
Rozsáhlé zavádění nízkoemisních zón ve velkých evropských městech (v současné době počátky tohoto systému na území ČR)	hrozba

2.3 Analýza trhu

Obsahem této kapitoly bude analýza atraktivity oborového prostředí zvoleného podniku provedená pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

2.3.1 Stávající konkurenti na trhu

Vzhledem k tomu, že se zvolená firma velmi úzce soustředí pouze na **přepřavu osob minibusy** a působí na regionální úrovni, lze za přímé konkurenty tohoto

podniku považovat společnosti poskytující stejné nebo podobné služby a jejichž působnost zasahuje do regionální oblasti, na kterou se soustředí pan Vágner. Za oblast působnosti zvoleného podniku lze zjednodušeně považovat **vyškovský, blanenský a prostějovský okres**. Podle výše popsaných kritérií se mezi přímé konkurenty vybraného podniku řadí níže popsané společnosti.

MRÁČEK TRANS s.r.o. a Marta Mráčková

Jedná se o spolupráci dvou podnikatelských subjektů s rozdílnými právními formami. Koneční spotřebitelé a ostatní neplátcí DPH určitě ocení, že u OSVČ není nutné platit tuto daň. Společně tyto dvě podnikatelské jednotky nabízí komplexní služby v oblasti silniční osobní přepravy. Vozový park těchto společností se skládá z 9 vozidel, jejichž maximální obsazenost se pohybuje v rozmezí 8-53 cestujících. Mezi jejich zákazníky se řadí soukromé osoby, ale i řada firem z okolí, cestovní kanceláře, sportovní kluby, základní a mateřské školy (Mráček trans s.r.o., © 2015).

Autodoprava a autoservis Milan Dvořák

Společnost, která se od počátku svého působení, zaměřuje na nákladní a autobusovou dopravu. Postupem času zařadila do své nabídky také služby autoservisu. Služby osobní dopravy využívají zejména cestovní kanceláře, ale i široká veřejnost. Podnik zajišťuje přepravu osob nejčastěji v rámci pobytových a poznávacích zájezdů, transferů a školních výletů po celé Evropě. Přestože vozový park této společnosti není velký, má jednu velmi výraznou zvláštnost. Firma vlastní autobus vybavený chladicím zařízením pro podávání točeného piva (Autodoprava a autoservis Milan Dvořák, © 2012-2016).

Simatour

Představuje stálíci ve svém oboru, jež na trhu působící už od roku 1996. Společnost se specializuje na linkovou, kyvadlovou i nepravidelnou autobusovou dopravu v tuzemsku i do zahraničí. Nejčastějším cílem cest jsou především sousední státy České republiky. K zajišťování přepravních služeb firma využívá několik svých vysoce vybavených vozů, které disponují přepravní kapacitou od 18 do 51 míst. Kromě klasických velkých autobusů je tedy součástí vozového parku tohoto podniku také minibus sloužící k přepravě menšího počtu cestujících (Simatour, © 2004-2019).

RUDMAR Sloup, s.r.o.

Tato konkurenční firma se nachází nejbližší zvolenému podniku. Společnost nevlastní webové stránky, nicméně vzhledem k malé vzdálenosti se s panem Vágnerem dobře znají. Majitel této firmy působí odvětví již téměř 20 let a v současné době se zaměřuje na tuzemskou osobní dopravu. Jedná se především o zajišťování přepravy soukromých osob, sportovních klubů a škol z blízkého okolí na nejrůznější akce, jako jsou zájezdy, výlety, kulturní a sportovní události, svatby, narozeninové oslavy apod.

PM Expres, s.r.o.

Motto tohoto podniku zní – levně, kvalitně a rychle v každou dobu. Hlavní činností této společnosti je taxislužba pro Blanensko a Boskovicko, k čemuž využívá čtyři osobní automobily značky Škoda. Mimo ně firma disponuje dvěma vozy s maximální obsazeností 8 a 18 osob, které slouží převážně k transferům na letiště, a to nejen po České republice, ale i do sousedních států (Pm taxi). Přepravu osob minibusem pro tuto společnost zajišťuje dlouholetý obchodní partner Minibusem.eu, samotná firma totiž neoplývá živnostenským oprávněním k provozování této činnosti.

PULMAN s.r.o.

Společnost nabízí kvalitní a flexibilní dopravní služby moderními-luxusními vozidly vysokých tříd. Komfortní a spolehlivé autobusy využívá zejména na nejrůznější akce, výlety a zájezdy v rámci mezinárodní osobní přepravy. Současně vlastní jeden minibus, jenž se více hodí pro menší kolektivy na kratší vzdálenosti. Společnost preferuje dlouhodobější obchodní spolupráci se zaměřením na cestovní kanceláře a školní kolektivy a zajišťuje dopravu nejen pro české zákazníky, ale i pro zahraniční klientelu v řadě evropských zemí (PULMAN s.r.o., © 2019).

BartoDoprava

Rodinná firma specializující se na přepravu osob a materiálu. Nejčastěji společnost zajišťuje kolektivní přepravu osob při nejrůznějších akcích (svatby, výlety, dovolené, služební cesty, společenské a sportovní akce a mnoho dalších). Firma má kromě dálkového minibusu k dispozici také zájezdový autobus a osobní automobily. Menší vozidla často využívá k transferům osob na/z letiště nejen v České republice, ale i okolních zemích. V rámci své nabídky služeb nabízí také individuální přepravy dle

požadavků klienta a přepravu V.I.P. osob. Při uzavírání zakázek se řídí heslem kdykoliv, kamkoliv a s kýmkoliv (BartoDoprava).

AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o.

Tato společnost s dlouholetou tradicí se soustředí především na zajišťování služeb autobusové dopravy v rámci B2B trhu. Podnik vlastní velké množství dálkových autobusů, které využívá k přepravě osob pro cestovní kanceláře, školy, sportovní kluby a jiné firmy. Vozidla této společnosti často cestují i do vzdálenějších evropských zemí, jako je Velká Británie, Švédsko, Finsko, Španělsko, Řecko, Ukrajina nebo Rusko. Navíc firma vlastní i tři menší minibusy, které hojně využívá pro přepravu soukromých osob (Konečný, © 2019).

V rámci analýzy současné konkurence bylo provedeno porovnání hlavních konkurentů se zvolenou firmou dle různých kritérií. Rozsáhlejší tabulky shrnující toto konkurenční srovnání jsou vloženy v *Příloze 1*. Již z předchozího popisu je patrné, že nabídka služeb vybraných konkurentů zdaleka nekončí u provozování přepravy osob minibusy. Ve většině případů nabízí společnosti osobní dopravu i jinými typy vozidel, které se od minibusů liší především maximálním počtem cestujících. Většina konkurenčních firem je vybavena **vozidly s různou kapacitou** (od osobních automobilů, přes mikrobusey a minibusy až po velké zájezdové autobusy), což jim pomáhá lépe uspokojovat individuální požadavky zákazníků. Téměř všechny vybrané konkurenční firmy včetně společnosti Minibusy Vágner se specializují na silniční vnitrostátní i mezinárodní přepravu osob. Některé podniky se dokonce zaměřují i na **jiné obory podnikání** než jen na hromadnou přepravu cestujících, jedná se například o taxi službu, nákladní dopravu či služby autoservisu.

Z hlediska velikosti a složení vozového parku se podniku pana Vágnera nejvíce podobá nejbližší se nacházející společnost **RUDMAR Sloup, s.r.o.** Tato konkurenční firma má sice delší historii, avšak její propagace s využitím moderních technologií a rozsah nabízených služeb oproti firmě Minibusy Vágner zaostává. Jde zejména o to, že společnost RUDMAR se jen velmi okrajově soustředí na mezinárodní dopravu v rámci transferů z/na letiště. Zároveň tato firma vlastní vozy, které jsou v porovnání se zvoleným podnikem, očividně zastaralejší.

Za nejvíce ohrožujícího konkurenta zvoleného podniku lze považovat spolupracující firmy **Mráček Trans s.r.o.** a fyzickou osobu **Martu Mráčkovou**. Mezi jejich výhody se řadí rozsáhlý vozový park, který je uzpůsoben na přepravu různě velkých skupin cestujících a dvě odlišné právní formy vhodné pro zákazníky nejen z řad spotřebitelů, ale i podnikatelských subjektů. Zároveň mají tyto konkurenční firmy za dobu jejich více než desetiletého působení na trhu vybudovanou dostatečně velkou skupinu stálých klientů. Co se týče cen jimi nabízených služeb, jsou porovnatelné s cenami společnosti Minibusy Vágner.

Vzhledem k tomu, že většina autodopravců neuvádí v rámci své webové prezentace cenu svých služeb, byla ve snaze o porovnání ceny za přepravu osob minibusem provedena fiktivní poptávka u výše zmiňovaných konkurenčních firem. Soukromá osoba projevila prostřednictvím elektronické pošty zájem o přepravu 15 osob dne 18. 5. 2019 z Vyškova do Prahy (Florenc) a zpět. Odjezd z Vyškova byl naplánován na 7:00, zpáteční odjezd z Prahy na 17:00. Předběžná cenová kalkulace nemusí zcela odpovídat skutečné ceně realizované cesty, ale k vytvoření představy o cenové hladině služeb nabízených konkurenčními firmami je rozhodně postačující. Získané odpovědi jsou zaznamenány v *Tabulce 11*.

Tabulka 11: Porovnání předběžně stanovených cen konkurenčními autodopravci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena poptávané přepravy osob
Minibusy Vágner	11 250 Kč
MRÁČEK TRANS s.r.o. a Marta Mráčková	10 500 Kč
Autodoprava a autoservis Milan Dvořák	-
Simatour	12 000 Kč (+ DPH 2 520 Kč)
RUDMAR Sloup, s.r.o.	-
PM Expres, s.r.o.	-
PULMAN s.r.o.	11 335 Kč (+ DPH 2 380 Kč) + parkovné
BartoDoprava	8 960 Kč
AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o.	14 258 Kč (+ DPH 2 994 Kč) + parkovné

Částky, za které by konkurenční autodopravci zrealizovaly poptávanou přepravu osob minibusem, se pohybují v relativně širokém cenovém rozpětí. Nejvýhodnější cenu

nabídla prostějovská firma BartoDoprava. Tato nabídka byla výrazně nižší než cena stanovená panem Vágnerem, proto lze tento podnik považovat za významného konkurenta, jenž ohrožuje společnost Minibusy Vágner z hlediska ceny. Soukromé osoby navíc ocení, že u tohoto dopravce stejně jako u firmy pana Vágnera a paní Mráčkové nemusí navíc k ceně připlácet DPH. Cena, kterou vykalkulovala paní Mráčková, byla jen nepatrně nižší než cena od pana Vágnera. Nicméně tento malý cenový rozdíl může být způsoben i skutečností, že pan Vágner si účtuje najeté kilometry již z místa, odkud minibus vyjíždí, nikoliv z místa objednání.

Podobné ceny jako firma Minibusy Vágner mají nastavené také společnosti Simatour a PULMAN s.r.o. Nicméně po přičtení DPH se úroveň těchto cen oproti podniku pana Vágnera významně zvyšuje. Jako nejdražší autodopravce v oblasti minibusové přepravy se ukázala společnost AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o. Tento podnik nabídl poptávanou přepravu včetně DPH za dvojnásobnou oproti nejlevnější firmě. Ostatní oslovení autodopravci na poptávku nezareagovali.

Tabulka 12: Porovnání doplňkových služeb konkurenčních autodopravců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek podniků)

	Doplňkové služby
Minibusy Vágner	Prívěsný vozík
MRÁČEK TRANS s.r.o. a Marta Mráčková	Prívěsný vozík
Autodoprava a autoservis Milan Dvořák	Chladicí zařízení pro podávání točeného piva
Simatour	Přípojný box
RUDMAR Sloup, s.r.o.	-
PM Expres, s.r.o.	Přípojný box, přívěsný vozík, přívěs na kola a lodě
PULMAN s.r.o.	-
BartoDoprava	Přípojný box, přívěsný vozík, dětské autosedačky, přeprava domácích mazlíčků do 30 kg zdarma
AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o.	Přípojný box, přívěsný vozík, cyklovlek

Tabulka 12 obsahuje podrobný výčet doplňkových služeb, které nabízí jednotlivé konkurenční firmy. Nejvíce jsou nabízena přídatná zařízení umožňující přepravu velkého množství nejrůznějších věcí, které cestující potřebují. Jedná se především o přídatné boxy určené zejména k přepravě zavazadel či lyží a přípojně vozíky

uzpůsobené k přepravě zavazadel, rekvizit, kol, lodí apod. Mezi nejvíce využívané možnosti objednávky přepravních služeb se řadí telefonický způsob a objednávka provedená prostřednictvím e-mailu. Polovina uvažovaných konkurentů navíc nabízí moderní alternativní způsob objednávky v podobě formuláře umístěného přímo na svých webových stránkách (*viz Příloha 1*).

2.3.2 Potenciální konkurenti vstupující do odvětví

Vstup většího počtu nových konkurentů do odvětví, v němž působí zvolená firma, není v blízké době velmi pravděpodobný. Současný trh služeb silniční osobní dopravy představuje vysoce konkurenční prostředí, ve kterém musí existující podniky neustále usilovat o přilákání potenciálních zákazníků a udržování stálé klientely.

Navíc není zcela jednoduché dostat se na trh specializovaný na tuto oblast služeb dopravy. Provozování této činnosti se váže na **získání koncese** a cesta k jejímu získání obnáší prokázání určité úrovně znalostí a praktických schopností dané problematiky a souvisejících právních předpisů. Současně se nově vznikající firmy musí vybavit **moderním a kvalitním vozovým parkem**, jenž zákazníkům zajistí splnění jejich přání a požadavků. Ceny vozidel se pohybují v řádech milionů, proto si člověk musí dobře rozmyslet své rozhodnutí o podnikání v této oblasti.

Pro chod autodopravy musí být zajištěn i dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. V současné době se stává vážným problémem **nedostatek řidičů**, což se projevuje už od druhé poloviny roku 2015. Poptávka po této profesi neustále roste, nicméně počet zájemců klesá. Nejhorší situace se nachází v Praze a Středočeském kraji, avšak velká shánka po řidičích probíhá i v Brně a okolí. Příčiny lze spatřit především v nedostatečném ohodnocení této psychicky i fyzicky náročné práce, která je doprovázena relativně vysokou mírou stresu, zodpovědnosti a rizika. Celková průměrná mzda v dopravě včetně odměn a bonusů vychází kolem 27 tisíc korun, což je v porovnání například s maloobchodem o zhruba 18 % méně. Mezi další znepokojující údaje pro autodopravce se řadí i zvyšující se věkový průměr zaměstnanců tohoto segmentu. V dnešní době se průměrný věk řidiče z povolání pohybuje na úrovni 57 let. Některé prognózy uvádí, že až třetina řidičů autobusů odejde v následujících pěti letech do důchodu (Logistika, 2019).

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Minibusy Vágner udržuje se svými dodavateli dlouhodobé vztahy. Po celou dobu jejího působení nedochází k podstatným změnám v této oblasti, s mnohými dodavateli spolupracuje zvolený podnik od samého začátku podnikání. V *Tabulce 13* jsou uvedeni stálí dodavatelé této společnosti, mezi které se řadí především dodavatel pohonných hmot a další dodavatelé služeb nutných k zajištění správného a bezpečného provozu autodopravy. Čas od času se objeví potřeba dodání specifických produktů, nicméně tyto situace jsou řešeny pouze v rámci operativního řízení.

Tabulka 13: Přehled stálých dodavatelů firmy Minibusy Vágner

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vágnera, 20. 3. 2019)

	Zboží	Silné stránky	Slabé stránky
VENA-TRADE, s.r.o.	motorová nafta	vzdálenost, cena	časté negativní recenze jiných odběratelů
Autoservis Kučera	oprava vozidel	ochota, vzdálenost	vytížení servisu
Kapsch Telematic Services spol. s r.o.	mýtný systém	-	jediný dodavatel, cena
ČAD Blansko, a.s.	kalibrace tachografů	kvalita	-
ELKO autoškola s.r.o.	školení řidičů	kvalita, cena	-
Dana Zukalová	účetní a daňové služby	ochota, spolehlivost, rodinná známá	-
ČSOB	bankovní služby	-	správní poplatky
T-mobile	služby mobilního operátora	zvýhodněné firemní tarify	-
Jan Rusnok	internet	ochota, spolehlivost, kvalita	-

Zboží a služby odebírané zvolenou společností představují téměř ve všech případech produkty, které nabízí i jiní dodavatelé na trhu. Firma tedy není v rámci svých činností limitována odběratelskými podmínkami těchto dodavatelů. Výjimečné postavení v rámci dodavatelského řetězce má společnost Kapsch Telematic Services, výhradní provozovatel elektronického mýtného systému v České republice. Jestliže má tedy pan Vágner zájem využívat placené silniční úseky na území České republiky, musí řádně dodržovat stanovené podmínky tohoto dodavatele.

Přehled stálých dodavatelů a jimi dodávaných produktů obsahuje také zhodnocení silných a slabých stránek těchto společností z pohledu zvolené firmy. Z provedeného průzkumu lze vyvodit závěry, že pan Vágner dbá při výběru dodavatelů ve velké míře na kvalitu odebíraných služeb a dlouhodobou spoluprací udržuje na základě ochoty a spolehlivosti vybraných společností. Na druhou stranu dodavatele pohonných hmot preferuje firma především kvůli nízkým cenám. Nicméně nekvalitní pohonné hmoty mohou zanechat trvalé negativní následky na vozidlech, jejichž odstranění se může výrazně prodražit. Z tohoto důvodu se nedoporučuje v této oblasti šetřit na úkor kvality.

2.3.4 Vyjednávací síla zákazníků

Mezi široké spektrum zákazníků společnosti Minibusy Vágner se řadí fyzické osoby, obchodní korporace, společenské a zájmové spolky, sportovní kluby a školy. Vzhledem k tomu, že zvolený autodopravce realizuje všechny své **zakázky na základě poptávky a přijaté objednávky ze strany zákazníka**, lze vyjednávací sílu odběratelů služeb této firmy považovat za poměrně vysokou. Pan Vágner v řadě případů realizuje zakázky i za nižší než nabízené ceny, aby si potenciálního zákazníka udržel. Na základě domluvy se zákazníkem ochotně poskytuje při přepravách na delší vzdálenosti **slevy na ujeté kilometry**, případně **na čekací dobu** v rámci vícedenních akcí. Nicméně v žádném případě nepřijímá zakázky ztrátové.

Zvolený autodopravce rovněž nabízí svým **dlouhodobým zákazníkům**, kteří v roce 2018 tvořili zhruba 30% podíl na ročních tržbách společnosti, cenově výhodnou přepravu. Tímto způsobem si podnik udržuje stálou klientelu přinášející pravidelné tržby, přestože tak přichází o část svých potenciálních zisků. S nejvýznamnějšími sportovními kluby, mezi něž se řadí HC Boskovice, SK Jedovnice a SK Líšeň, společně se zájmovým spolkem Věžička má pan Vágner dlouhodobě sjednané **nižší smluvní ceny**. Pro boskovické hokejisty a brněnské fotbalistky, u nichž ví dostatečně dopředu přesné termíny přeprav, dokonce rezervuje novější minibus.

O poznání menší vyjednávací sílu mají spolupracující školy. Vzhledem k tomu, že školní kolektivy využívají služeb tohoto autodopravce převážně na krátké vzdálenosti a opakovaně se projevuje neukáznuté chování některých žáků a jejich hrubé zacházení s vybavením vozidel, nevyplatí se panu Vágnerovi poskytovat slevy na tento typ zakázek, ani tyto zákazníky nijak upřednostňovat. U fyzických osob a obchodních

korporací, především jedná-li se o nové klienty, není vyjednávací schopnost těchto zákaznických segmentů vůči zvolenému autodopravci příliš silná. Pan Vágner se vždy snaží co nejlépe vyhovět individuálním požadavkům svých zákazníků, avšak cenové zvýhodnění nabízí pouze u větších zakázek.

2.3.5 Hrozba substitutů

Některé konkurenční firmy, které nabízí kromě přepravy osob minibusy i jiné substituční služby, byly zmíněny již v analýze přímých konkurentů zvoleného podniku. Nicméně v regionu působí i řada dalších autodopravců zaměřených výhradně na **autobusovou dopravu**. Právě přeprava osob zájezdovými autobusy představuje největší substituční hrozbu, a to především z důvodu nižší ceny těchto služeb v přepočtu na jednoho cestujícího. Převážná kapacita vozidel těchto konkurenčních společností se pohybuje nejčastěji v rozmezí 45–59 osob. Zákazníci mají rovněž možnost využít k hromadné přepravě osob klasické **linkové autobusy** či **vlak**y, u nichž bude cena na osobu vycházet výrazně nižší v porovnání s individuálně objednanou přepravou, především v případě vnitrostátního cestování mladistvých a seniorů.

V případě menších skupin lze za substitut považovat i přepravu osob a zavazet **mikrobusy** s obsazeností 8 + 1. Tyto služby v regionu nabízí hned několik malých specializovaných firem, ale i větší autodopravci jako doplňkovou službu. Ceny za ujeté kilometry vychází u mikrobusové dopravy zhruba na polovinu oproti přepravě minibusy. Další alternativní způsob přepravy osob představují **osobní automobily** či **jiná vozidla vlastněná přímo potenciálními zákazníky**, a to jak fyzickými, tak i právnickými osobami. Mezi substituty nabízených služeb společnosti Minibusy Vágner je možné zařadit také **půjčovny vozidel**, které v dnešní době nabízí k vypůjčení nejen osobní automobily, ale také mikrobusy, minibusy či autobusy. Nutnou podmínkou k obsluze větších vozidel je pouze vlastnictví příslušného řidičského oprávnění.

2.3.6 Zhodnocení analýzy oborového okolí podniku Minibusy Vágner

Největší příležitosti a hrozby odhalené při průzkumu trhu zvoleného podniku, jenž byl proveden pomocí Porterova modelu pěti sil, jsou shrnuty do *Tabulky 14*.

Tabulka 14: Výsledky analýzy oborového prostředí podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stávající konkurence - silná rivalita	
Okres Vyškov	
Konkurenti s dlouholetou tradicí a zkušenostmi nabízející široké spektrum přepravních služeb	hrozba
Největší konkurent zvoleného autodopravce	hrozba
Okres Blansko	
Nejblíže se nacházející konkurenti – s.r.o. působící na trhu řadu let	hrozba
Nenabízí služby mezinárodní dopravy	příležitost
Specializace na přepravy menších skupin cestujících (max. přepravní kapacita 18 osob)	příležitost
Nedostatečné využití IS/IT k prezentaci podniku a ke komunikaci se zákazníkem	příležitost
Okres Prostějov	
Velcí a silní konkurenti se širokou nabídkou přepravních i doplňkových služeb	hrozba
Větší vzdálenost od sídla zvoleného autodopravce	příležitost
Nejlevnější konkurenční autodopravce z okolí	hrozba
Potenciální konkurenti vstupující do odvětví - slabá hrozba	
Získání koncese	příležitost
Relativně vysoké počáteční náklady na pořízení vozového parku	příležitost
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (řidičů) a jejich vysoký věk	hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů - slabá vyjednávací schopnost	
Preference udržování přátelských vztahů a dlouhodobé spolupráce za výhodných podmínek	příležitost
Časté negativní reference jiných odběratelů na stálého dodavatele pohonných hmot	hrozba
Vysoký počet dodavatelů v dané oblasti	příležitost
Snadný přechod k jinému dodavateli	příležitost
Výhradní postavení provozovatele elektronického mýtného systému v ČR	hrozba
Vyjednávací síla odběratelů - silná vyjednávací schopnost	
Vysoká citlivost na cenu	hrozba
Vysoké požadavky na kvalitu přepravních služeb	hrozba
Snadný přechod a přístup ke konkurenci	hrozba
Loajalita pravidelných zákazníků	příležitost
Substituty - silná hrozba	
Pro větší skupinu osob výhodnější přeprava autobusem - mnoho autodopravců v okolí	hrozba
Pro menší skupinu osob výhodnější přeprava mikrobusem - několik autodopravců v okolí	hrozba
Levnější přeprava linkovou autobusovou či železniční dopravou	hrozba
Osobní automobily a jiné dopravní prostředky vlastněné soukromými a podnikatelskými subjekty	hrozba
Půjčovny vozidel (automobily, mikrobusey, minibusy i autobusy)	hrozba

2.4 Výzkum zaměřený na regionální cestovní kanceláře

Tento výzkum realizovaný v rámci diplomové práce má sloužit k odhalení a hlubšímu pochopení názorů potenciálních obchodních partnerů vybrané firmy na možnou formu vzájemné spolupráce. Centrální výzkumná otázka byla konkrétně formulována následovně: *Jaký je zájem a postoj cestovních kanceláří z vybraných regionů k možnosti využívání služeb malého autodopravce?*

Cílem výzkumu je zjistit zájem vybraných cestovních kanceláří o spolupráci s privátním autodopravcem, který se primárně specializuje na přepravu osob minibusy s přepravní kapacitou do 20 míst. Do dílčích cílů lze zahrnout zjištění současné situace u vybraných cestovních kanceláří v oblasti spolupráce s privátními autodopravci a identifikaci klíčových podmínek spolupráce. Od těchto cílů jsou odvozeny další výzkumné otázky:

- *Jakou formou zajišťují v současné dopravě vybrané cestovní kanceláře služby silniční dopravy?*
- *K jakým účelům využívají vybrané cestovní kanceláře služby privátních autodopravců?*
- *Jaké si kladou vybrané cestovní kanceláře podmínky při sjednávání spolupráce s privátními autodopravci?*

2.4.1 Metodologie výzkumu

Na základě stanovené centrální výzkumné otázky a cíle byl k provedení primárního výzkumu zvolen **kvalitativní přístup**. Z nabízených metod sběru primárních dat vhodných pro kvalitativní výzkum byl vybrán **částečně strukturovaný individuální rozhovor**. K tomuto účelu byl předem vytvořen soubor otevřených otázek rozdělených do 3 oblastí sloužící jako předloha pro rozhovory s majiteli cestovních kanceláří (viz Příloha 2).

Co se týče kvalitativního vzorkování, bylo v prvním kole s žádostí o spolupráci na výzkumu osloveno 12 cestovních kanceláří z okresu Vyškov, Blansko a Prostějov nacházejících se do 30 km od sídla vybrané společnosti. Kontaktování výzkumných partnerů bylo provedeno prostřednictvím e-mailu a proběhlo dne 5. 3. 2019. Vzhledem

k tomu, že na elektronické oslovení odpověděla pouze jediná cestovní kancelář, musela být zvolena jiná forma v podobě telefonického kontaktování. U jedné oslovené společnosti došlo k přerušení jejího provozu a čtyři cestovní kanceláře neposkytly žádné potřebné informace. Z tohoto důvodu byly kontaktovány další 3 cestovní kanceláře sídlící v okruhu 30 km od zvoleného dopravce, ale pocházející z okresu Brno-venkov. I v tomto případě byl provoz jedné z oslovených společností ukončen. V souhrnu tedy výzkumný vzorek čítal 9 fungujících cestovních kanceláří, jejichž sídlo se nachází ve vybraných okresech a které byly ochotny se na výzkumu podílet.

Sběr dat probíhal v termínu 10.–19. 3. 2019. Původně byly naplánovány osobní rozhovory, nicméně především kvůli velkému pracovnímu vytížení majitelů cestovních kanceláří došlo k provedení šesti telefonických rozhovorů, u nichž byly zjištěné údaje zaznamenány doslovnou transkripcí. Další tři odpovědi byly získány písemně v elektronické podobě. Na základě redukce dat a vyhledání klíčových slov vznikl shrnující protokol, který výrazně usnadnil tematický průzkum provedený procesem induktivního kódování.

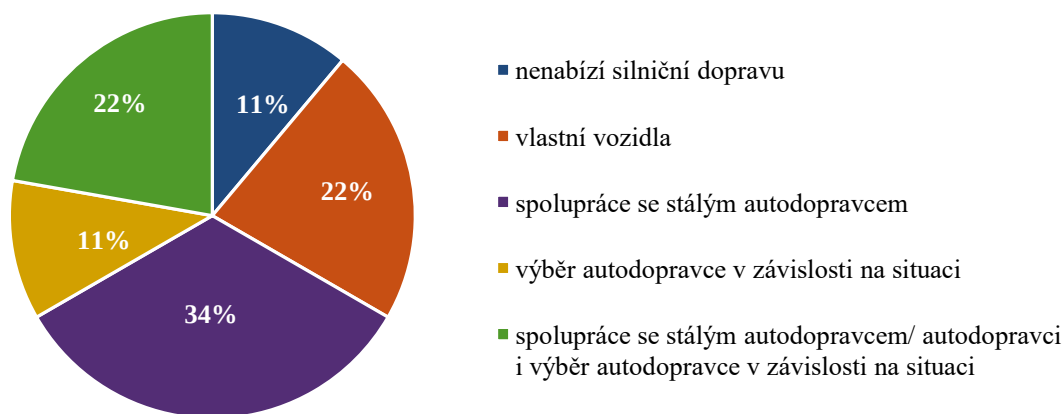
2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Pro přehlednost analýzy a interpretace dat je text smysluplně rozdělen do hlavních oblastí, na které se rozhovor zaměřoval, a to současná situace, potenciál spolupráce a podmínky potencionální spolupráce mezi autodopravcem a regionální kanceláří.

Současná situace

Rozdělení výzkumného vzorku z hlediska formy zajištění silniční dopravy je znázorněno v *Grafu 8*. Souhrnné zpracování této oblasti v tabulkové podobě se nachází v *Příloze 3*. Jak vyplynulo z rozhovoru, pouze jediná cestovní kancelář se orientuje výhradně na leteckou dopravu a svým klientům nenabízí **žádné služby silniční dopravy**. Ostatní společnosti zajišťují v rámci své nabídky služeb pro zákazníky i určité druhy silniční dopravy. Z těchto cestovních kanceláří tvoří 25 % samostatné společnosti, které jsou schopné si veškeré nabízené služby silniční dopravy zajistit **vlastními zdroji**. Jedna z těchto společností se specializuje převážně na zahraniční outdoorové zájezdy, kde svým zákazníkům v případě nutnosti nabízí přepravu zavazadel, případně osob, do dané destinace a během pobytu vlastní

mikrobusem, či terénním vozem. Druhá cestovní kancelář by sama mohla konkurovat mnoha autodopravcům z okolí. Vlastní totiž pět autobusů, které využívá ke kyvadlové dopravě v rámci pobytových zájezdů do Chorvatska a k nepravidelné dopravě v rámci poznávacích a relaxačních zájezdů. Vozový park této společnosti zahrnuje kromě autobusů také dva mikrobusy s maximální obsazeností 8 + 1 řidič.



Graf 8: Rozložení cestovních kanceláří dle formy zajištění silniční dopravy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Více než polovina dotazovaných společností pravidelně spolupracuje s alespoň jedním dopravním podnikem. Tři z těchto pěti cestovních kanceláří mají svého **stálého autodopravce**, který pro ně zajišťuje autobusovou přepravu osob. Ve dvou případech jde o zajištění nepravidelné autobusové přepravy osob, případně zavazadel a dalšího nutného příslušenství v rámci outdoorových, poznávacích a relaxačních zájezdů, jež tyto cestovní kanceláře nabízejí. Pro zbylou cestovní kancelář specializující se na pobytové zájezdy v Chorvatsku zajišťuje její smluvní dopravce kyvadlovou autobusovou dopravu do/z této destinace.

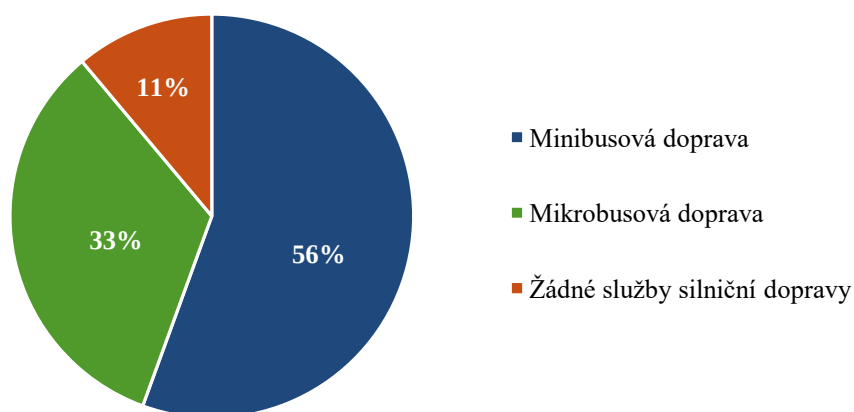
Dvě z oslovených cestovních kanceláří využívají **více forem zajištění silniční dopravy**. V první řadě mají své stálé autodopravce, ale v některých situacích si najímají i jiné dopravní podniky, jejichž výběr se odvíjí od individuálních požadavků zákazníků. Jedna z těchto cestovních kanceláří se soustředí zejména na outdoorové zájezdy autobusem. Vzhledem k narůstajícímu počtu pořádacích zájezdů a specifickým požadavkům přešla tato společnost v loňském roce od jediného stálého autodopravce, který dle potřeby najímal vozidla a řidiče odjinud, k přímé spolupráci s celou řadou dopravců, kteří pro ni zajišťují převážně autobusovou přepravu osob a zavazadel do dané destinace a během pobytu. Nicméně při úpravě kapacit poptává tato cestovní

kancelář od dopravců i menší vozidla. Zároveň často využívá přípojný vleky za vozidla sloužící k přepravě jízdních kol či jiného sportovního vybavení. Druhá cestovní kancelář má pouze jednoho stálého autodopravce, který pro ni zajišťuje autobusovou přepravu osob v rámci poutních a poznávacích zájezdů. V případě potřeby spolupracuje tato společnost i s jinými privátními autodopravci, jež lépe uspokojí danou potřebu, například transfer na letiště pro menší skupinu cestujících.

Pouze jedna cestovní kancelář nespolupracuje pravidelně s žádným autodopravcem, ale oslovuje vhodné podniky až **na základě zákaznické poptávky**. Tato společnost je opětovně zaměřena výhradně na letecké zájezdy a služeb autodopravců využívá jen k příležitostným transferům svých klientů na/z letiště.

Potenciál spolupráce

Tato oblast byla zaměřena na zjištění zájmu cestovních kanceláří o služby autodopravce, který se soustředí na přepravu osob dopravními prostředky s maximální kapacitou do 20 osob. Rozdělení cestovních kanceláří podle zájmu o jednotlivé přepravní služby je znázorněno v následujícím *Grafu 9*.



Graf 9: Rozložení cestovních kanceláří dle zájmu o vybrané přepravní služby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrnný přehled získaných odpovědí od majitelů cestovních kanceláří je součástí *Přílohy 3*. Jediná cestovní kancelář, která v současné době nenabízí svým zákazníkům žádné služby silniční dopravy, nemá ani do budoucna v plánu začít spolupracovat s jiným podnikatelským subjektem zajišťujícím služby v této oblasti. Ostatní cestovní kanceláře projevily zájem alespoň o některou službu specializovaného autodopravce. Pouze služby dopravy osobními automobily nezaujaly žádnou z oslovených společností.

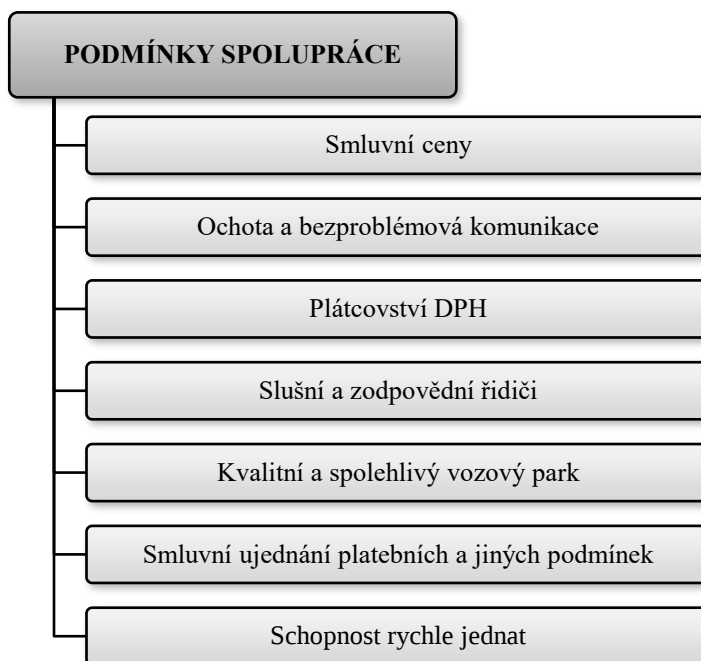
Celkem pět cestovních kanceláří zaujala nabídka služeb **minibusové dopravy**, nicméně u všech společností šlo pouze o příležitostnou spolupráci. Dvě cestovní kanceláře by minibusy využily v rámci outdoorových zájezdů pro přepravu cestujících a jejich sportovního vybavení do dané destinace, nebo po celou dobu trvání těchto zájezdů v případě nutných přesunů. Pro další dvě společnosti představuje minibus vhodnou alternativu za velký autobus v případě, že jimi nabízené relaxační, poznávací a poutní zájezdy nenaplní dostatečným počtem cestujících. Jedna z těchto cestovních kanceláří dokonce uvažuje o rozšíření svého vozového parku koupí vlastního minibusu. Zbylá cestovní kancelář uvažuje o tom, že by svým zákazníkům v rámci pobytových zájezdů do Chorvatska nabízela kromě klasické kyvadlové dopravy zájezdovým autobusem i minibusovou přepravu. Ovšem i v tomto případě by šlo pouze o využívání této služby pouze na základě individuální poptávky klientů, například při organizování kolektivního zájezdu.

Zbylé tři cestovní kanceláře, které se zúčastnily tohoto výzkumu, považují minibusovou dopravu nabízenou autodopravcem za zcela nezajímavou. Dvě z těchto společností tvrdí, že se jim nevyplatí nabízet tuto formu přepravy, protože je daleko výhodnější zorganizovat zájezd pro takový počet lidí, který obsadí velký autobus. Třetí cestovní kancelář neuvažuje o tomto typu přepravy, poněvadž se specializuje na letecké zájezdy, při nichž v naprosté většině případů nepřichází do kontaktu s takto početnými skupinami.

Na druhou stranu tyto tři společnosti by se nebránily využití **mikrobusové přepravy** osob a zavazadel, avšak opět pouze ve formě občasné spolupráce. S největší pravděpodobností by se mohlo jednat o transfery klientů z/na letiště a dopravu na horské programy do Rakouska. Naopak všechny výše zmíněné cestovní kanceláře, které zaujala minibusová doprava, neprojevily zájem o přepravu osob mikrobusem. Tři z těchto pěti cestovních kanceláří mají k dispozici vlastní vozidla stejného typu. Další společnost vlastní pouze živnostenské oprávnění k tomuto typu přepravy, ale i tak by si mikrobus raději půjčila, než aby využila služeb autodopravce k těmto účelům. Poslední cestovní kancelář nenabízí ani nemá v úmyslu tuto službu zákazníkům nabízet.

Podmínky spolupráce

Procesem kódování těchto dat bylo identifikováno několik vícekrát se opakujících požadavků na spolupráci s privátními autodopravci z pohledu cestovních kanceláří. Jejich výčet seřazený od podmínek s největší četností výskytu je vypsán na *Obrázku 13*.



Obrázek 12: Přehled identifikovaných podmínek spolupráce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka se zredukovanými odpověďmi k tomuto tématu, které byly získány od majitelů jednotlivých cestovních kanceláří, se nachází v *Příloze 3*. Naprostá většina cestovních kanceláří požaduje při spolupráci s privátními autodopravci poskytování přepravních služeb za zvýhodněné smluvní ceny. Zároveň si potrpí na vstřícný přístup a bezproblémovou komunikaci s daným autodopravcem. Tři cestovní kanceláře uvedly plátcovství DPH přepravní společnosti jako výhodu, která by je při výběru obchodního partnera rozhodně ovlivnila. Několik oslovených cestovních kanceláří kladlo v této oblasti velký důraz jednak na zodpovědné a slušné vystupování řidičů, jednak na kvalitu a spolehlivost vozového parku daného autodopravce. Dvě dotázané společnosti navíc zmínily požadavek na písemně sepsané smluvní ujednání platebních a dalších podmínek. Mezi důležité požadavky pro cestovní kanceláře se zájmem o mikrobusevou přepravu lze zařadit také ochotu a schopnost autodopravce rychle jednat v situaci, kdy se na poslední chvíli vyskytne potřeba přepravy.

V získaných odpovědích se objevily i dva ojedinělé, ale přitom velmi důležité požadavky. Jedná se o zajištění dostatečně velkého prostoru na přepravu zavazadel, tak aby neobtěžovala cestující při jízdě, a možnost připojení cyklovleku cestovní kanceláře za dané přepravní vozidlo, tzn. nutnost mít namontované tažné zařízení.

2.4.3 Diskuze výsledků výzkumu a závěr

Ve snaze porozumět názorům vybraných cestovních kanceláří na spolupráci s privátními autodopravci byla nejprve zkoumána **současná situace zajišťování silniční dopravy** u cestovních kanceláří. Bylo zjištěno, že více než polovina oslovených společností využívá pravidelně služeb privátních autodopravců. Ve většině případů mají jednotlivé cestovní kanceláře svého stálého autobusového dopravce, který pro ně zajišťuje nepravidelnou přepravu osob a zavazadel v rámci specializovaných převážně zahraničních zájezdů. Některé cestovní kanceláře využívají k silniční přepravě cestujících i menší vozidla, jako jsou minibusy a mikrobusesy. Devítimístné mikrobusesy slouží především k transferům klientů z/na letiště a minibusy využívá outdoorová cestovní kancelář k přepravě menší skupiny osob do dané destinace, nebo během celého zájezdu. Nicméně se jedná pouze o příležitostné akce, u kterých se výběr autodopravce odvíjí od individuálních požadavků klientů.

Na průzkum současné situace navazovala **identifikace potenciálu spolupráce** oslovených cestovních kanceláří s vybraným autodopravcem specializujícím se na skupinovou přepravu maximálně 20 osob. O **služby minibusové přepravy**, jež zvolený autodopravce v současnosti nabízí, projevil zájem celkem pět cestovních kanceláří. Jednalo se jak o společnosti spolupracující v současné době pravidelně se stejným autobusovým dopravcem, tak i cestovní kanceláře, které doposud využívaly k zajištění služeb silniční dopravy především své vlastní vozy. Všechny tyto společnosti považují minibusovou dopravu za vhodnou variantu v případě realizace zájezdu pro menší skupinu osob. Šlo by zejména o přepravu cestujících a zavazadel do dané destinace v rámci pobytových a relaxačních zájezdů, případně o zajištění osobní přepravy po celou dobu trvání outdoorového, poznávacího či poutního zájezdu. Nicméně **vše se odvíjí od individuální poptávky klientů cestovních kanceláří**, z čehož vyplývá, že se nejedná o zcela pravidelnou spolupráci.

Za účelem zajištění efektivní přepravy skupin všech velikostí do maximálního počtu 20 osob byl u cestovních kanceláří zjišťován zájem také o přepravu osobními automobily a devítimístnými mikrobusey. Bohužel **přeprava osobními automobily nezaujala** žádnou z oslovených společností. Naproti tomu o **mikrobusovou přepravu** projevily zájem tři cestovní kanceláře, avšak ve všech případech šlo pouze o velmi **ojedinělé akce**, které by musel pan Vágner v současnosti zajišťovat zapůjčeným vozem. Jedna odpověď přinesla velmi zajímavý podnět k zamyšlení. Majitel dané cestovní kanceláře aktuálně řešil **potřebu přepravit 30 osob** a hledal vhodného autodopravce. Doposud oslovení přepravci nebyly schopni tento požadavek optimálně zajistit, protože u klasických zájezdových autobusů se platí zbytečně za neobsazená místa a v případě minibusové přepravy je nutné využít více vozidel. Obě tyto varianty výrazně zvyšují náklady cestovní kanceláře na tento zájezd, což nutí ke zvýšení ceny za jednoho cestujícího, nebo k obětování části zisku dané společnosti. **Nedostatek autobusů s takovou přepravní kapacitou** potvrzuje i analýza vozového parku konkurence zvoleného autodopravce provedená v rámci kapitoly 2.3 Analýza trhu.

Co se týče **podmínek spolupráce** jednotlivých cestovních kanceláří, které projevily zájem o minibusovou dopravu, bylo zjištěno, že oslovené společnosti si nejvíce potrpí na **smluvních cenách** za přepravní služby. Tento požadavek má na daného autodopravce sice negativní dopad v podobě ztráty části potenciálního zisku, avšak vzhledem k vysoké konkurenci v tomto oboru se mu při opakované spolupráci vyplatí přistoupit na určité cenové zvýhodnění. Požadavky cestovních kanceláří, jako je **ochota a bezproblémová komunikace** s daným autodopravcem, **slušný a zodpovědný přístup řidičů** k cestujícím či **spolehlivý vozový park**, by ve spolupráci se společností Minibusy Vágner neměly představovat žádnou překážku. Pouze jedinou podmínku, kterou preferuje hned několik cestovních kanceláří a vybraný autodopravce v současné době nesplňuje, představuje **plátcovství DPH**. Nicméně to je pravděpodobně pouze otázka času, protože již při mírném nárůstu tržeb daného přepravce oproti loňskému roku se tento podnik stane povinným plátcem DPH.

2.5 Výzkum zaměřený na stálé zákazníky společnosti

Po provedení předchozího výzkumu, který nepřinesl očekávané výsledky v podobě zájmu vybraných regionálních cestovních kanceláří o dlouhodobou a pravidelnou spolupráci s panem Vágnerem, byl realizován další primární výzkum orientovaný na stálou klientelu zvoleného podniku. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit zájem konkrétních společností o rozšíření nabízených služeb daného autodopravce. Centrální výzkumná otázka byla položena následovně: ***Jaký je zájem stálých zákazníků společnosti Minibusy Vágner o rozšířenou nabídku přepravních služeb tohoto podniku?***

Kromě vyjádření zájmu o další přepravní služby má tento výzkum sloužit k identifikaci dalších oblastí rozvoje tohoto podniku z pohledu pravidelné klientely, proto byly formulovány následující dílčí výzkumné otázky:

- *Jak hodnotí stálí zákazníci společnosti Minibusy Vágner kvalitu nabízených služeb tohoto podniku?*
- *Co považují stálí zákazníci společnosti Minibusy Vágner za největší silné a slabé stránky tohoto podniku?*

2.5.1 Metodologie výzkumu

Jako hlavní výzkumná strategie byl vzhledem ke stanoveným cílům vybrán **kvalitativní přístup** a za techniku sběru dat bylo zvoleno **elektronické dotazování**. Z tohoto důvodu byl vytvořen seznam s 11 otevřenými otázkami, které byly rozděleny do tří částí (viz Příloha 4). Co se týče kvalitativního vzorkování, byl výběr výzkumných partnerů založen na předem dané struktuře výběru čítající celkem 9 stálých klientů společnosti Minibusy Vágner. Kontaktování vybraných zákazníků a následný sběr dat probíhal prostřednictvím e-mailu v termínu 2.–10. 4. 2019. Z devíti oslovených společností bylo nakonec získáno 7 odpovědí, a to konkrétně od tří sportovních klubů, dvou škol a dvou společenských a zájmových spolků.

2.5.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Tato část je pro přehlednost zjištěných výsledků rozdělena do klíčových oblastí tohoto výzkumu. Konkrétně se jedná se o hodnocení poskytovaných služeb, zájem o rozšířenou nabídku služeb a doplňující informace.

Hodnocení poskytovaných služeb

Tato oblast obsahovala celkem 5 otázek, v nichž zákazníci hodnotili kvalitu nabízených služeb a následně měli určit konkrétní vlastnosti a charakteristiky, které považují za nejvýznamnější silné a slabé stránky tohoto podniku.

Kvalita nabízených služeb zvoleného autodopravce byla posuzována ze čtyř hledisek, konkrétně byly hodnoceny:

- snaha a schopnost podniku reagovat na zákaznické požadavky
- ceny nabízených služeb
- jednání a vystupování pracovníků
- vozový park.

Souhrnné zpracování odpovědí na tyto otázky se nachází v *Příloze 5*. Oslovení zákazníci hodnotili poskytované služby společnosti Minibusy Vágner velmi pozitivně. Z hlediska snahy a schopnosti podniku reagovat na požadavky zákazníků oslovené společnosti nejvíce oceňují ochotu a individuální přístup pana Vágnera. Stejně tak u jednání pracovníků tohoto autodopravce zákazníci vyzdvihují jejich vstřícné a milé vystupování a profesionální přístup.

Dále oslovení klienti vyjádřili velkou spokojenost s vozovým parkem této společnosti. Při hodnocení přepravních vozidel zmiňovali především jejich bezproblémovou přepravu a účelnost. Dále k jejich spokojenosti v této oblasti přispívá i moderní vybavení nového minibusu a udržovaná čistota v obou vozech. I přes vysoké stáří druhého minibusu respondenti oceňují spolehlivost a dobrý technický stav tohoto vozu.

Pouze u cen poskytovaných služeb byly patrné mírné rozdíly v hodnocení jednotlivých zákazníků. Většina oslovených společností považuje stanovené ceny podniku pana Vágnera za odpovídající cenám jiných konkurenčních autodopravců. Někteří je dokonce hodnotí jako příznivější oproti konkurenci, naproti tomu obě oslovené školy upozornily na vyšší ceny služeb přepravy minibusy v přepočtu na jednu osobu oproti autobusům.

Nejdůležitější silné a slabé stránky Společnosti Minibusy Vágner z pohledu stálých klientů tohoto podniku jsou shrnuty v následující *Tabulce 15*. V silných stránkách se ve většině případů opakovaně objevují již zmiňované poznatky z hodnocení kvality poskytovaných služeb. Navíc je možné zmínit spolehlivost, bezproblémovou komunikaci a dobře fungující vzájemnou spolupráci zvoleného autodopravce se svými stálými klienty. Naproti tomu identifikovaných slabých stránek tohoto autodopravce je o poznání méně, kromě již zmíněných vyšších cen byly odhaleny další tři negativní charakteristiky této firmy. Konkrétně šlo o nedostatečně velkou přepravní kapacitu a nutnost rezervace s velkým časovým předstihem, což je způsobeno třetí slabou stránkou tohoto podniku, a to je malý počet přepravních vozů.

Tabulka 15: Identifikace silných a slabých stránek zvoleného autodopravce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazník	Silné stránky	Slabé stránky
Spolek 1	Ochota, vstřícnost, bezproblémové fungování služeb.	-
Spolek 2	Profesionální vystupování, ochota vyhovět, spolehlivost, přijatelné ceny.	Malá přepravní kapacita vozidel.
Sportovní klub 1	Individuální a férový přístup, spolehlivost a cena.	Málo vozidel.
Sportovní klub 2	Dobrá komunikace s Markem Vágnerem a fakturantkou, kvalitní řidiči.	Nutnost rezervace dlouho dopředu.
Sportovní klub 3	Optimální přepravní kapacita minibusu.	-
Škola 1	Ochota, dobrá spolupráce, blízkost, přepravní kapacita minibusu vhodná pro menší skupiny cestujících.	Cena přepravy minibusem v přepočtu na jednu osobu dražší než v autobusech s větším počtem míst.
Škola 2	Individuální přístup, bezproblémová komunikace.	Vyšší ceny.

Zájem o rozšířenou nabídku služeb

Tato část vytvořeného seznamu byla složena ze 4 otázek a sloužila ke zjištění zájmu stálých zákazníků zvoleného podniku o možná rozšíření přepravních služeb tohoto autodopravce. Stejně jako při výzkumu zaměřeném na zájem cestovních kanceláří byla v nabídce zejména doprava vozidly, které slouží k přepravě menšího počtu osob, to znamená minibusy, mikrobusesy a osobními automobily. Nad rámec předchozího výzkumu byla po rozhovoru s jedním majitelem cestovní kanceláře do rozšířené nabídky služeb přidána přeprava malokapacitními autobusy s maximální obsazeností 30 osob. Souhrn všech získaných odpovědí na toto téma se součástí *Přílohy 5*.

První otázka byla zaměřena na zjištění budoucího zájmu oslovených společností o stávající službu tohoto podniku v podobě minibusové dopravy. Analýza dat ukázala, že všichni současní klienti mají v plánu si spolupráci s tímto přepravcem udržet, ve dvou případech dokonce plánují její rozšíření. Zástupci obou oslovených spolků uvedli, že zvažují využití minibusové dopravy k příležitostné přepravě osob v rámci jimi pořádaných tuzemských i zahraničních zájezdů.

Zbylé otázky byly orientovány na potenciální přepravní služby, o které by společnost pana Vágnera mohla do budoucna rozšířit svoji nabídku.

Tabulka 16: Kvantitativní vyjádření zájmu stálých klientů o rozšíření služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potenciálně nabízené služby	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přeprava osobními automobily	1	14 %
Přeprava mikrobusey (max. 8 cestujících)	3	43 %
Přeprava malokapacitními autobusy (cca 30 cestujících)	7	100 %

Souhrnné zpracování zájmu výzkumného vzorku o jednotlivé potenciálně nabízené služby zvoleného autodopravce je kvantitativně vyjádřeno v *Tabulce 16*. Stejně jako u předchozího výzkumu i v tomto případě projevily oslovené společnosti téměř absolutní nezájem o přepravu osobními automobily. Jen jeden ze spolků naznačil možné využití tohoto druhu dopravy k transferům jimi pozvaných umělců, avšak by se jednalo pouze o velmi ojedinělé akce. Ani nabídka mikrobusey sloužící k přepravě 9 osob včetně řidiče nevzbudila u stálých zákazníků daného autodopravce velký zájem. Pouze dva zástupci oslovených společností našli pro tuto službu sporadické uplatnění v rámci jejich stávajících a plánovaných aktivit. Současně se ve dvou případech objevila i možnost využití tohoto typu přepravy k soukromým účelům.

Naproti tomu nabídka přepravních služeb malokapacitními autobusy s obsazeností 30 cestujících sklidila u oslovených klientů společnosti Minibusey Vágner velký úspěch. Pozitivně na tuto službu zareagovali všichni respondenti. V případě zájmových spolků by se jednalo nepravidelnou přepravu cestujících do divadel a o zajištění dopravy v rámci jimi pořádaných výletů a zájezdů. Sportovní kluby by tuto formu využívali asi nejčastěji, konkrétně dva fotbalové kluby pravidelně během sezóny k přepravě

většího počtu hráčů na venkovní zápasy a zbylý klub pouze občasně v závislosti na rozlosování soutěží a výši získaných dotací.

Doplňující informace

Třetí část vytvořeného seznamu zahrnovala dvě otázky, u první z nich měli stálí zákazníci společnosti Minibusy Vágner formulovat konkrétní požadavky na udržení a rozšíření vzájemné spolupráce. Poslední otázka celého výzkumu sloužila pouze jako doplněk k možnosti vyjádření vlastních připomínek a postřehů k dané problematice.

Z *Tabulky 17* vyplývá, že pro udržení vzájemné spolupráce zvoleného autodopravce se stálými klienty je zcela dostačující zachování kvality poskytovaných služeb a doposud dohodnutých podmínek. K rozšíření spolupráce by v několika případech dopomohlo i určité cenové zvýhodnění odvíjející se od množství a četnosti využití služeb daného autodopravce a v neposlední řadě poskytování služeb osobní dopravy vozidly s větší přepravní kapacitou.

Tabulka 17: Souhrn získaných odpovědí z oblasti doplňující informace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazník	Podmínky rozšíření spolupráce	Připomínky a postřehy
Spolek 1	Zachování nastavené kvality služeb, cenová dostupnost.	-
Spolek 2	Vozidlo s větší přepravní kapacitou.	-
Sportovní klub 1	Dosavadní podmínky, větší autobus.	-
Sportovní klub 2	Zajištění kompletní služby pro dopravu na zápasy a turnaje.	Některé naše požadavky nejsou pro dopravce dostatečně lukrativní.
Sportovní klub 3	Plně vyhovující současně nastavené podmínky spolupráce.	Omezené finanční možnosti, vhodná množstevní sleva, protislužba propagace autodopravce na webových stránkách.
Škola 1	Pravděpodobně stejné jako dosud. V rámci možností cenové zvýhodnění a slevy pro stálé zákazníky.	-
Škola 2	Smluvní ceny.	-

2.5.3 Diskuze výsledků a závěr

Na základě velmi dobrého ohodnocení společnosti Minibusy Vágner z různých hledisek a velkého množství identifikovaných silných stránek lze vyvodit závěr, že **kvalita stávajících služeb** vnímaná stálými klienty tohoto podniku je na **velmi vysoké úrovni**. Pravidelní zákazníci nejvíce oceňují **dobře fungující vzájemnou spolupráci** založenou na spolehlivosti, ochotě, individuálním přístupem, bezproblémové komunikaci

a profesionálním vystupování pracovníků této firmy. Stejně tak jsou oslovené společnosti velice **spokojeny s kvalitou vozového parku** tohoto autodopravce zajišťující spolehlivou a bezproblémovou přepravu cestujících. Konkrétně se jedná o dobrý technický stav a čistotu obou vozidel a nadstandardní vybavení nového minibusu.

Co se týče slabých stránek tohoto autodopravce odhalených v rámci tohoto výzkumu, většina z nich souvisí s malým počtem přepravních vozidel a úzkou specializací na přepravu minibusy, se kterými je možné zajistit pouze přepravu menší skupiny osob. **Rozšířením vozového parku** by byl pan Vágner schopen uspokojit větší část poptávky po kolektivní přepravě osob. Doplnění vozového parku **vozidlem s větší přepravní kapacitou** by umožnilo rozšíření nabídky služeb tohoto autodopravce o přepravu větších kolektivů, čímž by došlo ke zvýšení počtu potenciálních zákazníků tohoto podniku.

Na výše popsané slabé stránky zvoleného podniku velmi dobře navazuje oblast možného rozšíření přepravních služeb této společnosti. Výzkum ukázal, že všichni zúčastnění zákazníci by měli **zájem o službu kolektivní přepravy malokapacitními autobusy s obsazeností kolem 30 cestujících**. Ostatní potenciální přepravní služby v podobě mikrobusevé dopravy a dopravy osobními automobily nezaujaly oslovené společnosti z řad stálých klientů tohoto podniku. I přesto přinesla analýza zjištěných dat zajímavý poznatek k tomuto typu přepravy. Jde o odhalení možného potenciálu uplatnění přepravy osob devítimístnými mikrobusey k soukromým účelům, což by mohlo způsobit růst podílu hodnot zakázek přicházejících od fyzických osob na celkových tržbách tohoto podniku.

Dále tento výzkum potvrzuje **vysokou citlivost** klientů daného autodopravce **na cenu**. Při pravidelné spolupráci si potrpí na poskytování přepravních služeb za zvýhodněné smluvní ceny a v případě zvýšeného odběru požadují množstevní slevy. Ceny, za které poskytuje pan Vágner přepravní služby, hodnotí většina oslovených společností jako odpovídající cenám jiných konkurenčních autodopravců.

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu interního okolí firmy Minibusy Vágner. K identifikaci nejvýznamnějších faktorů, které mají na úspěch a chod společnosti největší vliv, budou využity dva konkrétní analytické nástroje – rozbor 7S faktorů a analýza firemních faktorů.

2.6.1 Analýza 7S

V této části práce budou u zvoleného podniku postupně prozkoumány jednotlivé faktory konceptu 7S.

Strategie společnosti

Firma Minibusy Vágner vznikla na základě identifikace tržní mezery v oblasti hromadné silniční přepravy osob v místě bydliště rodiny Vágnerů. V počátcích svého působení prosazoval zvolený podnik především **strategii koncentrace** na fyzické osoby z blízkého okolí mající zájem o přepravu menší skupiny lidí (maximálně 17 osob). Nicméně zákaznický segment se rychle rozšířil, a to nejen z hlediska geografického, ale také o právnické osoby v podobě škol, sportovních klubů, společenských spolků, obchodních společností apod.

Od té doby využívá vybraný autodopravce především **strategii diferenciaci**. Tento podnik usiluje o odlišení se od svých konkurentů zejména ochotou, individuálním přístupem ke svým zákazníkům a kvalitou nabízených služeb. Vybraná strategie a způsoby její realizace jsou komunikovány a sdíleny v rámci celé organizace. Všichni zainteresovaní členové rodiny a ostatní zaměstnanci podniku dbají v první řadě o splnění požadavků zákazníků a dosažení co možná největší spokojenosti. Zároveň je kladen velký důraz na udržování přátelských vztahů s pravidelnými zákazníky. Přepravu osob zajišťují spolehliví a zodpovědní řidiči kvalitními vozy s výborným technickým stavem a čistotou. Současně si společnost potrpí na profesionální přístup v rámci komunikace se zákazníkem.

Bohužel tato malá rodinná firma nemá v současné době jasně stanovené dlouhodobé cíle, kterých by chtěla do budoucna dosáhnout. Víceméně se soustředí převážně na přítomnost a operativní plánování.

Struktura společnosti

Organizační struktura rodinného podniku Minibusy Vágner není zcela jasně definována, ale lze ji přirovnat ke klasické **liniové struktuře**. Pan Marek Vágner, který tuto podnikatelskou činnost provozuje na základě živnostenského oprávnění vedle svého stálého zaměstnání, zastává v tomto podniku především roli vlastníka a významně se nepodílí na jeho vedení. Funkce managementu přísluší jeho otci, panu Jiřímu Vágnerovi, jenž samotný nápad podnikání v tomto oboru vymyslel a svého syna finančně podpořil.

Zvolený autodopravce zaměstnává dalších šest výkonných pracovníků, kteří jsou přímými podřízenými pana Jiřího a dva z nich jsou sourozenci pana Marka. Sestra Petra se stará o administrativu a bratr Přemysl doplňuje tým řidičů tvořený čtyřmi pracovníky, kteří již nepatří do úzkého kruhu rodiny.

Systémy společnosti

Za nejdůležitější systém pro daný podnik lze považovat **identifikaci a průběh zakázky**. Zákazníci si mohou poptávku po službách této firmy zadat telefonicky, prostřednictvím e-mailu, facebooku, či osobně. Na projevený zájem autodopravce reaguje okamžitě, v případě elektronické komunikace odpovídá nejpozději do 24 hodin. Klienta informuje, zda je schopný přepravu zajistit, za jakých podmínek, případně za jakou cenu. Po vzájemné domluvě si zakázku eviduje do plánovacího kalendáře v papírové podobě a přechází k určení řidiče, který danou přepravu zajistí.

Den před konáním akce je zákazník kontaktován, čímž dochází k definitivnímu potvrzení zakázky, poté následuje úklid a příprava vozidla. V určený den a čas je vůz s řidičem přistaven na smlouvené místo a cestující jsou přepraveni dle domluvy. K **záznamu a kontrole přepravních výkonů** využívá zvolený autodopravce hned několik systémů. V první řadě jsou údaje zaznamenávány tachografy umístěnými ve vozidlech. Tento systém nemá podnik zcela sjednocen, protože u staršího vozidla slouží k tomuto účelu analogový tachograf s papírovými kotoučky, naproti tomu novější Mercedes je vybaven digitálním tachografem, ke kterému potřebuje každý řidič vlastní paměťovou kartu. Nad rámec zákonných povinností má podnik zaveden ještě jeden systém, který výrazně usnadňuje práci fakturantky. Řidiči musí o každé cestě vyplnit

jeden záznamový arch v papírové podobě, kde uvádí termín přepravy, jméno zákazníka, nebo název společnosti, počet ujetých kilometrů a celkovou dobu čekání.

Po ukončení cesty předává daný řidič vozidlo panu Jiřímu, který zkontroluje jeho stav. Současně dochází k předání vyplněného formuláře. Na základě těchto údajů **vystavuje** slečna Petra podle předem připravené struktury v Excelu **fakturu**, kterou následně ve formátu pdf posílá danému zákazníkovi. Archivace faktur probíhá v elektronické i papírové podobě.

Co se týče **mzdového systému**, je odměňování pracovníků tohoto podniku založeno na principu hodinové mzdy. Jednotlivým zaměstnancům jsou mzdy vypláceny dle individuální domluvy buď ihned po odvedení určitého pracovního výkonu, anebo pravidelně jednou měsíčně.

Styl

Ve společnosti Minibusy Vágner se výrazně projevuje **autoritativní styl** řízení pana Vágnera st. Ten, jako hlava rodiny, působí také jako hlavní vedoucí této rodinné firmy, a to i přes skutečnost, že není jejím majitelem. Nicméně všichni pracovníci společnosti jeho řídicí pozici respektují. Ostatní rodinní příslušníci se pouze čas od času snaží podotknout určitou připomínku k chodu společnosti, avšak ve většině případů neuspějí. Pan Jiří je velmi tvrdohlavý a na možné změny si musí přijít sám.

Spolupracovníci

Zvolená firma zaměstnává v současné době celkem **sedm zaměstnanců**. Nicméně všichni pracovníci jsou v tomto podniku zaměstnaní pouze na **dohodu o provedení práce** a vykonávají tuto činnost vedle svého hlavního zaměstnání.

Pan Marek Vágner, držitel živnostenského oprávnění k provozování autodopravy, představuje pouze **úředního zástupce tohoto podniku**. Mezi jeho povinnosti se řadí především komunikace s příslušnými úřady a vyřizování potřebných dokumentů souvisejících s daným oborem podnikání. Hlavním **vedoucím pracovníkem** je pan Vágner st., který se stará se o personální věci, určuje systém odměňování, zajišťuje servis a technické kontroly vozidel, současně přijímá zakázky a plánuje jejich realizaci.

Při přiřazování konkrétního **řidiče** k dané zakázce respektuje pan Jiří časové možnosti jednotlivých pracovníků, a proto se s nimi vždy snaží domluvit s dostatečným

předstihem. V případě potřeby, zejména o víkendech, se na přepravě cestujících aktivně podílí i on sám, či ostatní zmiňovaní členové rodiny – Marek a Petra. Ovšem slečna Petra je v podniku zaměstnaná především jako **administrativní pracovnice**, jež má na starosti fakturaci, sledování plateb, archivaci důležité dokumentů a přípravu veškerých podkladů nezbytných pro externí účetní.

Schopnosti

Od všech zaměstnanců vybraného podniku se vyžaduje zejména **spolehlivost, samostatnost, příjemné vystupování a slušné jednání se zákazníky**. U řidičů je navíc nesmírně důležitá **zodpovědnost**, ti musí mít neustále na paměti, že převáží cestující a v některých případech dokonce skupinu dětí. Co se týče zaměstnaných řidičů mimo rodinný kruh, byli ke spolupráci vybráni pouze zodpovědné osoby s několikaletou praxí v oboru. Členové rodiny jsou k dopravní bezpečnosti a odpovědnosti za volantem vychovávaní od samotných počátků s řízením, protože sám pan Vágner st. vlastní a provozuje autoškolou. Česká legislativa navíc ukládá řidičům z povolání povinnost absolvovat školení profesní způsobilosti a pravidelně se účastnit přezkoušení jejich znalostí.

Sdílené hodnoty

Firemní kulturu ovlivňuje zejména skutečnost, že většina pracovníků společnosti Minibusy Vágner tvoří jednu rodinu, mají tedy společný nejen pracovní, ale i soukromý život. Všichni se velmi dobře znají, vzájemně se respektují, pomáhají si a za každých okolností se snaží udržet přátelskou atmosféru i v pracovních vztazích. Hlavní sdílenou myšlenkou zvoleného podniku je odvádět svoji práci **svědomitým, spolehlivým a zodpovědným způsobem** tak, aby byli **zákazníci** s poskytnutou službou **maximálně spokojeni**.

2.6.2 Analýza firemních faktorů

K prozkoumání interního prostředí zvoleného podniku z jiného pohledu poslouží analýza firemních faktorů.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vzhledem ke své velikosti a charakteru oboru podnikání neprovádí firma Minibusy Vágner vlastní výzkum ani vývoj. Na druhou stranu se rodina Vágnerů hodně zajímá

o **technický rozvoj v oblasti autodopravy**. Investice do nového minibusu velmi výrazně zvýšila kvalitu nabízených služeb podniku. Tento vůz přináší cestujícím v porovnání se staršími vozidly více pohodlí a zajišťuje jim bezpečnější přepravu, což pro zvoleného autodopravce představuje konkurenční výhodu. Možnou nedokonalost vybraného autodopravce lze spatřit v **nedostatečném využívání výsledků rozvoje IS/IT**, které mohou významně ulehčit práci zaměstnanců podniku a snížit administrativní zátěž.

Marketingové a distribuční faktory

Z hlediska **produktové politiky** nabízí firma Minibussy Vágner služby v oblasti minibusové vnitrostátní i mezinárodní přepravy osob. Autodopravce vlastní v současné době dvě vozidla s přepravní kapacitou 17 a 20 osob. Moderní vybavení vozidla Mercedes Benz Sprinter zajišťuje cestujícím během přepravy nadstandardní pohodlí a bezpečnost v podobě panoramatických kouřových skel, automatické klimatizace, přídatného nezávislého topení, CD/DVD/USB přehrávače, LCD televize, mikrofonu, sklopně a výsuvně polohovatelných sedadel, bezpečnostních pásů a USB zásuvek u každého sedadla, bezpečnostních systémů ABS a ASR či hlídání jízdy vozidla v jízdních pruzích. Velkou výhodou u tohoto vozidla představuje splnění emisní normy EURO 6. Naproti tomu přeprava starším vozidlem Renault Master se základním vybavením představuje cenově výhodnější variantu. Nad rámec základních služeb nabízí zvolený autodopravce i přepravu většího počtu zavazadel a ostatních věcí, k čemuž využívá krytý přívěsný vozík.

Co se týče **cenové politiky**, má pan Vágner v současné době stanovenou cenu 22 Kč/km v případě přepravy Mercedesem a 20 Kč/km u Renaultu. Při přepravě na velmi krátké vzdálenosti v okruhu 25 km je cena u obou vozů sjednocena na 25 Kč/km. Čekací sazbu v rámci přepravy má nastavenou na 150 Kč/hod. Při pravidelné spolupráci je zákazníkům nabízena sleva nejčastěji v podobě 2 Kč/km. Dále firma poskytuje cenová zvýhodnění na vícedenní přepravu a na delší vzdálenosti, a to buď v podobě slevy z ceny za kilometr, nebo na čekací dobu, vše se odvíjí od individuální domluvy s klientem. Faktury společnost vystavuje se čtrnáctidenní splatností.

Společnost Minibussy Vágner má z hlediska **distribuce** svých **služeb** velmi výhodnou polohu. V okruhu 30 kilometrů od sídla firmy se kromě okolních menších obcí nachází

také tři okresní města – Vyškov, Blansko, Prostějov a ostatní města z těchto tří okresů. Menší nevýhodu oproti autodopravcům, jejichž sídla se nachází přímo v konkrétním městě, lze spatřit v tom, že pan Vágner účtuje zákazníkovi do celkové částky za přepravu i cestu řidiče prázdným minibusem na určené místo a zpět.

Z pohledu **propagace společnosti** spoléhal zvolený autodopravce v počátcích svého působení pouze na ústní předávání informací a zkušeností o nabízených službách mezi rodinou, přáteli, známými a kolegy. Až do současnosti se pan Vágner domnívá, že tento typ reklamy je zcela neúčinnější, i přesto si společnost v druhé polovině roku 2015 založila profil na webovém portálu Firmy.cz pod názvem **Mikrobus Vágner** a ve snaze o větší zviditelnění si nechal pan Vágner počátkem roku 2016 vytvořit také vlastní webové stránky. U webových stránek se dle vyjádření majitele nedostavily očekávané výsledky, proto jejich provoz ke konci roku 2017 ukončil a vytvořil si bezplatnou facebookovou stránku podniku, kde se až do letošního roku prezentoval pod původně vytvořeným názvem Mikrobus Vágner, ačkoli už v této době disponoval dvěma vozidly. Počátkem roku 2018 pořídil pan Vágner na obě vozidla samolepící reklamu odkazující na jeho jméno, sídlo a kontakt v podobě telefonního čísla. V letošním roce došlo ke změně používaného názvu firmy na **Minibusy Vágner**. Byly vytvořeny nové webové stránky, které jsou propagovány v rámci již zaběhlé facebookové stránky a jiných webových portálů. Zároveň byla do provozu vpuštěna venkovní reklama s novým názvem, odkazem na webové stránky a kontakty nacházející se na plachtě nového přípojného vozíku.

Faktory výroby a řízení výroby

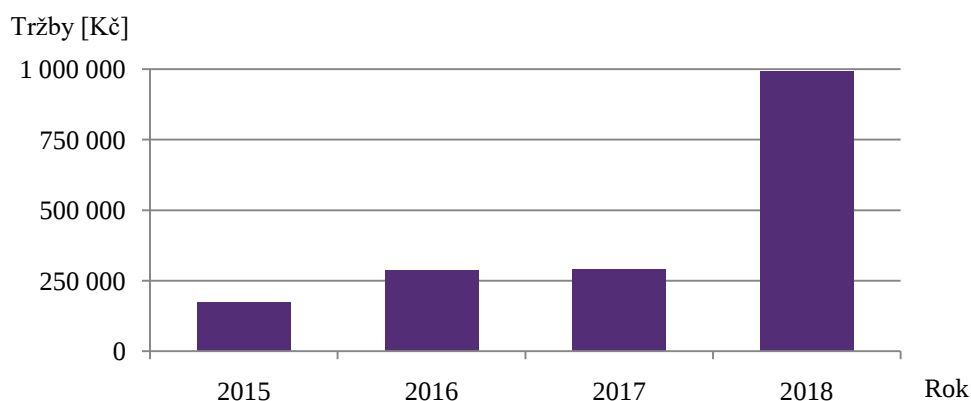
Společnost v současné době nabízí svým zákazníkům pouze **služby osobní dopravy** dvěma vlastními **minibusy o přepravní kapacitě 17 a 20 osob**. Poptávku po přepravě skupin takovéto velikosti jsou již s těmito dva vozy schopni ve většině případů pokrýt. Nicméně v případě, že klient poptává přepravu menšího počtu lidí (méně než 12), stává se přeprava této skupiny minibusem neefektivní. Obdobná situace nastává v případě, že klient projeví zájem o přepravu větší skupiny lidí. Zvolený autodopravce jim může poskytnout k dispozici obě vozidla, čímž docílí téměř dvojnásobné kapacity, nicméně konečná cena bude oproti přepravě velkým autobusem rozhodně vyšší, protože musí pokrýt mzdové náklady pro dva řidiče.

Ve snaze udržovat výši **nákladů** na co **nejnižší úrovni** zaměstnává zvolený autodopravce všechny své pracovníky pouze na dohodu o pracovní činnosti a dlouhodobě spolupracuje se stejnými dodavateli, kteří nabízí své zboží či služby z hlediska ceny výhodněji než jejich konkurence. V současné době provádí přepravu osob už jen svými minibusy, nicméně před koupí druhého vozidla realizoval pan Vágner i zakázky, k jejichž zajištění si musel vypůjčit vozidlo u jiného autodopravce. Ovšem tyto zakázky byly v porovnání s využitím vlastního vozu mnohem nákladnější.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů byly již dostatečně popsány v předchozí kapitole 2.5.1 Analýza 7S.

Finanční a rozpočtové faktory

Z *Grafu 10* znázorňujícího vývoj ročních tržeb společnosti Minibusy Vágner je patrné, že loňský rok byl pro vybraného autodopravce v porovnání s těmi předchozími obzvlášť přínosný. Tržby se zařazením nového vozidla do provozu meziročně znásobily téměř 3,5 krát.



Graf 10: Vývoj tržeb firmy Minibusy Vágner (2015-2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágner 2015-2018)

Zvolený autodopravce není povinen vést účetnictví, proto u něj není možné provést klasickou finanční analýzu poměrovými ukazateli. Co se týče výpočtu výdajů, každoročně zvažuje zvolený autodopravce, která z variant je pro něj výhodnější. Z tohoto důvodu vede daňovou evidenci a v situaci, kdy vychází skutečné výdaje společně s odpisy menší než 60 % z příjmů, je stanoví paušálem. Paušálních výdajů bylo doposud využito pouze za rok 2016.

Tabulka 18: Finanční situace zvoleného autodopravce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágner 2015-2018)

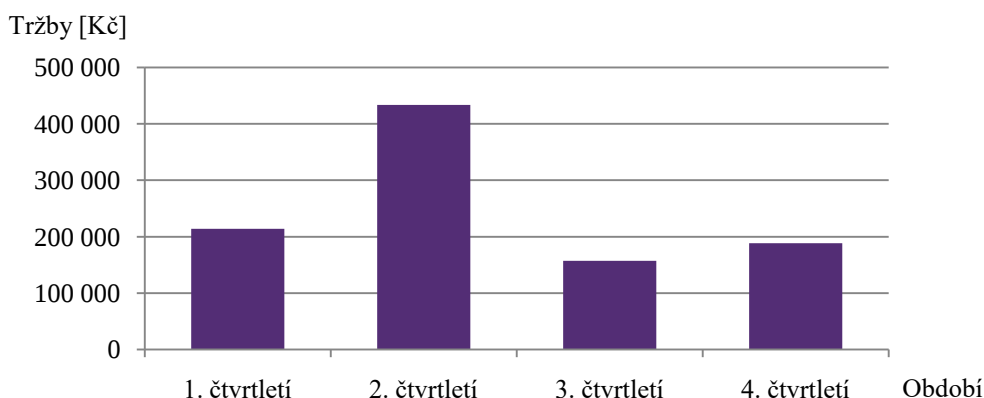
Rok	2015	2016	2017	2018
Příjmy	172 766 Kč	287 789 Kč	290 032 Kč	993 288 Kč
Výdaje	daň. evidence	60% paušál	daň. evidence	daň. evidence
	114 535 Kč	172 673 Kč	199 606 Kč	458 124 Kč
Rozdíl mezi příjmy a výdaji	58 231 Kč	115 116 Kč	90 426 Kč	535 164 Kč
Odpisy	-	-	196 998 Kč	398 473 Kč
Uplatňovaná výše ztráty	68 000 Kč	-	-	-
Dílčí základ daně nebo ztráta ze samostatné činnosti (zaokr. na celá sta Kč dolů)	-9 700 Kč	115 100 Kč	-106 500 Kč	136 600 Kč
Daň z příjmu FO	-	17 265 Kč	-	20 490 Kč
Disponibilní zůstatek na účtu	58 231 Kč	179 378 Kč	19 804 Kč	334 478 Kč

Tabulka 18 obsahuje údaje o finanční situaci podniku, které bylo možné vyčíst z podaných přiznání k dani z příjmů fyzických osob v jednotlivých letech působení zvoleného autodopravce. Jedná se pouze o výsledky z vedlejší samostatné činnosti, které byly odděleny od příjmů ze závislé činnosti, tedy ze zaměstnání pana Vágnera ml. Společnost Minibusy Vágner dosahuje od počátku svého působení kladného salda (rozdílu mezi příjmy a výdaji). Dokonce téměř každoročně dochází ke zvyšování této hodnoty. Dále tato částka ponížená o uplatňovanou ztrátu z minulých let a odpisy dlouhodobého majetku udává dílčí základ daně nebo ztrátu ze samostatné činnosti, což způsobuje, že se pan Vágner dostal za rok 2015 a 2017 účetně do ztráty, v ostatních letech dosazuje kladných hodnot.

Co se týče koupě nového minibusu, který byl pořízen za zhruba 1,8 mil. Kč, bylo využito 250 000 Kč z účtu autodopravy, pan Marek investoval své úspory v hodnotě 550 000 Kč a zbytek doplatit pan Vágner st., šlo o částku 1 000 000 Kč. Tu svému synovi poskytl jako bezúročnou půjčku, kterou mu bude každoročně splácet. Na konci roku 2018 vyplatil pan Marek svému otci 200 000 Kč a ke splacení celkové dluhu má v plánu tuto splátku opakovat následující 4 roky.

Rozložení tržeb za jednotlivá čtvrtletí roku 2018 je znázorněno v *Grafu 11*. Nejvíce přeprav bylo zrealizováno ve 2. čtvrtletí. Zároveň průměrná hodnota těchto zakázek vycházela výrazně nad celkovým průměrem, to je způsobeno pěti mezinárodními

přeppravami, které v tomto období proběhly. Naproti tomu ve 4. čtvrtletí, kdy firma uskutečnila druhý největší počet zakázek (zhruba čtvrtinu), z nichž mnoho představovalo přepravu osob pouze v blízkém okolí, odpovídá podíl na ročních tržbách pouze necelým 20 %.



Graf 11: Vývoj tržeb firmy Minibusy Vágner za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů – Vágnerová, 2018)

2.6.3 Zhodnocení analýzy interního okolí podniku Minibusy Vágner

Zjištěné poznatky z provedené analýzy vnitřního prostředí zvoleného autodopravce jsou souhrnně zaznamenány v následující *Tabulka 19*.

Tabulka 19: Výsledky analýzy interního prostředí podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Ochota a individuální přístup k zákazníkům	Podnikání při hlavním zaměstnání
Výhodná pozice sídla autodopravce	Absence konkrétních strategických cílů
Manažer společnosti dlouholeté zkušenosti s podnikáním	Dominantní postavení a autoritativní styl řízení vedoucího pracovníka
Schopnost vedoucího pracovníka rychle jednat	Zaměstnanci pouze na dohodu o provedení práce
Příjemné vystupování a slušné jednání personálu se zákazníky	Nesjednocený systém záznamu a kontroly přepravních výkonů
Spolehliví a zodpovědní řidiči	Omezené využívání IS/IT v procesech podniku
Loajalita a spolehlivost rodinných pracovníků	Malý rozsah přepravní kapacity
Přátelské vztahy s pravidelnými zákazníky	Sezónní výkyvy v počtu zakázek a velikosti tržeb
Zvyšující se kladná hodnota mezi příjmy a výdaji	Neefektivní marketingová propagace společnosti
Investice do vozového parku	
Dobrý technický stav a vybavení vozidel	

2.7 Souhrn výsledků z analytické části práce

Identifikované faktory byly již v rámci shrnutí provedených analýz dílčích oblastí podnikatelského prostředí rozděleny do jednotlivých kategorií SWOT matice, proto se v této části práce ihned přistupuje k evaluaci klíčových činitelů ovlivňujících zvoleného autodopravce. Sestavením EFE a IFE matice bude posouzena významnost a závažnost jednak identifikovaných příležitostí a hrozeb, jednak silných a slabých stránek tohoto podniku. Závěr analytické části této práce je věnován výběru vhodných variant strategického směřování společnosti Minibusy Vágner, které budou tvořit základ návrhů rozvoje tohoto autodopravce. Vyhodnocení nejdůležitějších identifikovaných činitelů vnějšího prostředí zvoleného podniku bylo provedeno prostřednictvím matice hodnocení faktorů externí analýzy, viz *Tabulka 20*.

Hodnota celkového váženého ohodnocení EFE matice vypovídá o mírně nadprůměrné citlivosti zvoleného autodopravce na vývoj externího podnikatelského prostředí. Nejvýznamnější faktor z hlediska vnějších příležitostí se ukázal **zájem stálých zákazníků o přepravu malokapacitními autobusy**, který je podpořen i nedostatečnou nabídkou efektivní přepravy odpovídajícího počtu cestujících v daném regionu. Další velkou příležitostí pro zvoleného autodopravce představuje **potenciál růstu tržního podílu tohoto autodopravce v okrese Prostějov**, čehož je možné docílit zesílenou snahou o zvýšení množství zakázek realizovaných v tomto regionu. Nezanedbatelný vliv má i zájem regionálních cestovních kanceláří o minibusovou dopravu.

Naproti tomu z negativně působících faktorů je třeba se soustředit na hrozbu v podobě **nedostatku kvalifikovaných řidičů a jejich vysoký průměrný věk** v rámci České republiky. Mezi další zásadnější hrozby, které vyplynuly z analýzy externího prostředí podniku, lze zařadit **vysokou citlivost odběratelů služeb tohoto odvětví na ceny**, snadný přechod ke konkurenci a **existenci velkých a silných konkurentů** v regionech působení společnosti Minibusy Vágner, především ve vyškovském a prostějovském okrese.

K posouzení interní pozice zvoleného podniku byla sestrojena matice hodnocení faktorů interní analýzy, viz *Tabulka 21*. Z vypočteného celkového váženého ohodnocení identifikovaných faktorů vnitřního okolí vyplývá, že strategický záměr rozvoje společnosti Minibusy Vágner je podložen středně silnou interní pozicí této firmy.

Tabulka 20: Sestavená EFE matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
Příležitosti			
Využívání nepravidelné autobusové dopravy na delší vzdálenosti	0,04	3	0,12
Rostoucí počet dětí ve vybraných okresech	0,02	2	0,04
Navýšení maximálních limitů výdajů uplatňovaných procentem z příjmů OSVČ	0,03	1	0,03
Rostoucí trend vývoje ročních tržeb v autobusové dopravě	0,04	2	0,10
Vysoké průměrné stáří autobusů registrovaných v ČR	0,03	4	0,12
Rozvoj IS/IT vedoucí k usnadnění podnikových procesů a komunikace se zákazníkem	0,04	3	0,12
Nedostatečná nabídka přepravních služeb malokapacitními autobusy	0,05	3	0,15
Potenciál zvýšení tržního podílu v okrese Prostějov	0,06	4	0,24
Relativně vysoké bariéry vstupu nových konkurentů do odvětví	0,03	3	0,09
Vysoký počet dodavatelů v dané oblasti a snadný přechod k někomu jinému	0,02	2	0,04
Zájem cestovních kanceláří z vybraných regionů o služby minibusové dopravy	0,06	3	0,18
Zájem stálých zákazníků o přepravu malokapacitními autobusy	0,07	4	0,28
Hrozby			
Preference levnější varianty přepravy linkovou autobusovou nebo železniční dopravou	0,05	3	0,15
Klesající počet ekonomicky aktivních lidí ve vybraných okresech	0,04	2	0,08
Plátcovství DPH	0,03	2	0,06
Plánované spuštění poslední vlny EET	0,03	2	0,06
Zvyšující se hodnota výkonové spotřeby i ostatních nákladů v autobusové dopravě	0,04	3	0,12
Pomalá výstavba nových dálnic a silnic I. tříd a opravy stávajících úseků	0,03	2	0,06
Zavádění nízkoemisních zón	0,03	2	0,06
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (řidičů) a jejich vysoký věk	0,07	4	0,28
Vysoká citlivost zákazníků a obchodních partnerů na cenu	0,06	4	0,24
Snadný přechod a přístup odběratelů služeb ke konkurenci	0,04	4	0,16
Velcí a silní konkurenti se širokou nabídkou přepravních a doplňkových služeb v okrese Vyškov a Prostějov	0,05	3	0,15
Vozy vlastněné odběrateli služeb autodopravců a půjčovny vozidel	0,04	2	0,08
Σ	1,00		2,71

Tabulka 21: Sestavená IFE matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

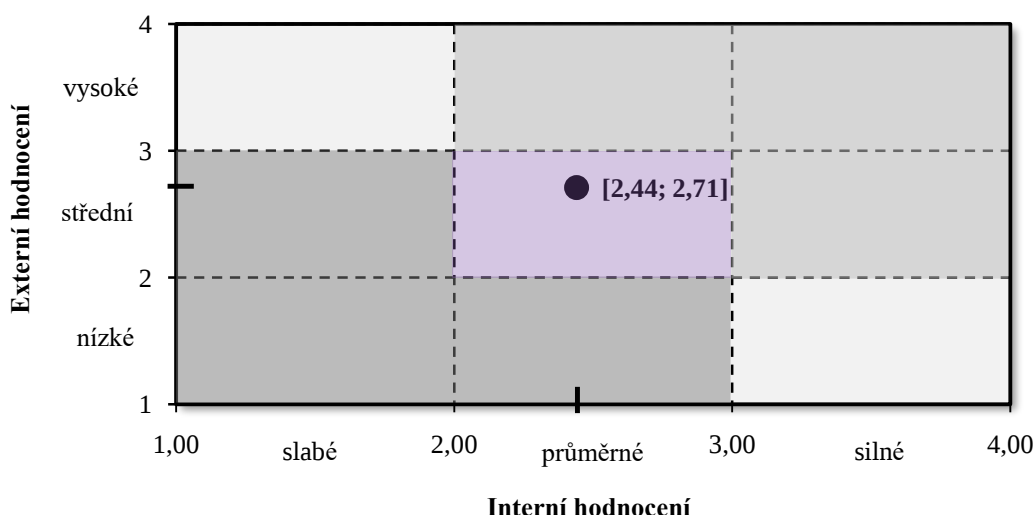
Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
Silné stránky			
Nabídka služeb vnitrostátní i mezinárodní osobní dopravy	0,04	3	0,12
Ochota a individuální přístup k zákazníkům	0,07	5	0,32
Loajalita a spokojenost pravidelných zákazníků	0,05	3	0,15
Schopnost vedoucího pracovníka rychle jednat, dlouholeté zkušenosti s podnikáním	0,05	3	0,15
Spolehlivost, zodpovědnost a loajalita zaměstnanců podniku	0,06	4	0,24
Dlouhodobá spolupráce a přátelské vztahy s dodavateli	0,03	3	0,09
Výhodná pozice sídla autodopravce	0,07	4	0,28
Modernizace vozového parku, dobrý technický stav vozidel	0,06	3	0,18
Možnost přepravy většího množství zavazadel - v nabídce krytý přívěsný vozík	0,03	3	0,09
Nabídka cenových zvýhodnění a slev	0,05	4	0,20
Zlepšující se ekonomická situace podniku	0,04	3	0,12
Slabé stránky			
Podnikání při hlavním zaměstnání	0,03	2	0,06
Absence konkrétních strategických cílů	0,05	2	0,10
Malý počet vozidel	0,06	1	0,06
Malý rozsah přepravní kapacity	0,07	1	0,07
Dominantní postavení a autoritativní styl řízení vedoucího pracovníka	0,03	1	0,03
Zaměstnanci pouze na dohodu o provedení práce zastupující v podniku více funkcí	0,04	1	0,04
Omezené využívání IS/IT v podnikových procesech	0,03	2	0,06
Nesjednocený systém záznamu a kontroly přepravních výkonů	0,03	2	0,06
Omezené finanční zdroje	0,06	1	0,06
Nedostatečná a neefektivní marketingová propagace společnosti	0,05	1	0,05
Σ	1,00		2,44

Mezi největší silné stránky tohoto autodopravce patří **ochota a individuální přístup k zákazníkům** ze strany majitele i všech ostatních pracovníků podniku. Vzhledem k rodinné formě podnikání pracují v podniku **loajální zaměstnanci**, kteří vykonávají svoji práci velmi **zodpovědně a spolehlivě**. K silným stránkám tohoto autodopravce patří i **výhodná pozice sídla tohoto podniku**, která zajišťuje blízkou dostupnost přepravních služeb zákazníkům ze tří okresů, a zlepšující se ekonomická situace tohoto podniku. Velkou výhodou je také **dlouholetá zkušenost** pana Vágnera st. **v oblasti soukromého podnikání**.

Za nejvýznamnější slabou stránku lze považovat **omezené přepravní možnosti** tohoto podniku a to jak z hlediska malého počtu vozidel, tak i úzkého spektra přepravní kapacity, což je způsobeno především **limitovanými finančními zdroji** tohoto malého rodinného podniku. Z podobného důvodu jsou v podniku všichni pracovníci zaměstnáni pouze brigádně a vykonávají více funkcí najednou.

2.7.1 Výběr vhodné varianty strategického směřování

Po zhodnocení jednotlivých oblastí podnikatelského okolí zvoleného autodopravce je možné přistoupit k souhrnnému posouzení aktuální pozice analyzované firmy. K vizuální interpretaci výsledků strategické analýzy posloužila připravená matice hodnocení interních a externích faktorů, do níž byla zanesena vypočtená celková vážená ohodnocení z předem sestavených matic EFE a IFE. Konkrétní podobu matice hodnocení interních a externích faktorů zobrazuje následující *Obrázek 14*.



Obrázek 13: Matice IE zvoleného podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z vytvořené matice IE vyplývá, že aktuální pozice zvoleného podniku se nachází v poli, které spadá do oblasti „**Udržuj a potvrzuj**“. To znamená, že podle této metodiky je vhodné ke strategickému rozvoji podniku využít konkrétní formy **tržně intenzivních strategií**. Mezi potenciální varianty strategického směřování společnosti Minibusy Vágner se tedy řadí **strategii tržní penetrace** a **vývoje/rozvoje produktu**. Posouzení vhodnosti vybraného strategického přístupu k rozvoji této firmy a sestavení konkrétního strategického plánu bude součástí návrhové části této diplomové práce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

Tato kapitola plně navazuje na výsledky analytické části práce. U každého návrhu je nejprve provedena konfrontace zvolené varianty strategického směřování s klíčovými faktory interního a externího prostředí společnosti Minibusy Vágner, což vede k formulaci konkrétní podoby strategického plánu rozvoje tohoto podniku a s tím souvisejících strategických cílů. Dále probíhá dekompozice strategického plánu do dílčích akčních plánů sloužících k implementaci navržené strategie, jež má přispět zejména ke zvýšení tržeb dané společnosti a upevnění její pozice na trhu. Předložené návrhy rozvoje zvoleného podniku jsou následně doplněny o časový harmonogram implementace, hodnocení přínosů a nákladů navrhovaných změn a analýzu potenciálních rizik.

3.1 Návrh tržně intenzivní strategie rozvoje společnosti

Na základě hodnocení výsledků provedených analýz bylo k rozvoji společnosti Minibusy Vágner doporučeno využití tržně intenzivní strategie. Vhodnost výběru této strategie ve spojitosti s návrhem rozvoje zvoleného podniku dokládá i její charakteristická vlastnost v podobě koncentrace firmy na úzce a přesně definovaný tržní segment, jež podle dvojice autorů Vebera a Srpové (2012, s. 197) odpovídá nejvhodnějšímu typu strategie používané u malých podniků.

V rámci předložených návrhů rozvoje společnosti Minibusy Vágner je tržně intenzivní strategie spadající do oblasti „Udržuj a potvrzuj“ rozdělena do následujících strategických směrů:

- **rozšíření stávajícího portfolia služeb** (diverzifikace) pro stávající tržní segmenty
- **navázání nových obchodních kooperačních vztahů** (strategie kooperace)
- **penetrace stávajících tržních segmentů intenzivnější propagací.**

Následující kapitoly návrhové části práce jsou věnovány detailnímu popisu navržených variant strategického rozvoje zvoleného autodopravce, jejichž posloupnost odpovídá hierarchii firemních strategií. V případě jejich realizace by se ovšem postupovalo od nejnižší operativní úrovně, tzn. od posledního předloženého návrhu.

3.2 Rozšíření stávajícího portfolia služeb společnosti

V souvislosti s touto oblastí rozvoje bylo v rámci analytické části práce identifikováno hned několik možných služeb osobní dopravy, které se od sebe lišily především v počtu přepravovaných osob. Nakonec tento návrh nejvíce ovlivnil marketingový výzkum zaměřený na regionální cestovní kanceláře, při jehož realizaci vznikl zcela nový nápad na rozvoj současného portfolia zvoleného podniku orientovaný na **zajištění efektivní přepravy pro třicetičlenné skupiny cestujících**. Následně o tyto přepravní služby projeli velký zájem i všichni z oslovených stálých klientů společnosti Minibusy Vágner.

Rozšířením nabízených služeb **o přepravu cestujících malokapacitními autobusy** by si pan Vágner bezesporu zajistil konkurenční výhodu oproti velkému počtu autodopravců, kteří se v naprosté většině případů orientují na přepravu osob velkokapacitními autobusy. Nabídka navrhovaného typu přepravních služeb se ve všech regionech působení společnosti Minibusy Vágner objevuje jen zcela ojediněle.

Z interního hlediska by implementace tohoto strategického plánu významně dopomohla **k eliminaci identifikovaných slabých stránek** podniku pana Vágnera, kterými jsou malý počet vozidel a jejich úzká specializace na přepravu obdobně velkých skupin cestujících. Jednu z největších možných zábran využití tohoto strategického přístupu lze spatřit v jeho relativně vysoké finanční náročnosti vzhledem k omezeným zdrojům dané společnosti, proto je realizace tohoto návrhu naplánovaná až po určitém čase, kdy se začnou projevovat výsledky levnějších variant strategického rozvoje podniku popsané v rámci následujících kapitol 3.3 Navázání nových obchodních kooperačních vztahů a 3.4 Penetrace stávajících tržních segmentů.

V rámci tohoto hlavního návrhu rozvoje společnosti Minibusy Vágner, který je podporován i dalšími dvěma předloženými návrhy, jsou stanoveny následující strategické cíle:

- dosáhnout **40% podílu tržeb ze služeb autobusové dopravy na celkových ročních tržbách** podniku za rok 2022
- v roce 2022 dosáhnout **celkových ročních tržeb** podniku v hodnotě **2,5 mil. Kč**.

Návrh na rozšíření portfolia služeb zvoleného podniku o přepravu cestujících malokapacitním autobusem je detailněji popsán v následujících podkapitolách, které

jsou doplněny o časový harmonogram, hodnocení očekávaných přínosů v porovnání s náklady realizace této strategie a v neposlední řadě o analýzu potenciálních rizik. Součástí této kapitoly je i plán předpokládaných příjmů a výdajů společnosti Minibusy Vágner sestavený na období 2019–2022.

3.2.1 Návrh na doplnění vozového parku

Nutnou podmínku realizace výše popsané strategie rozvoje přepravních služeb společnosti Minibusy Vágner představuje rozšíření vozového parku tohoto dopravce o menší autobus zajišťující pohodlnou a bezpečnou přepravu alespoň třiceti cestujících. Provedením internetového průzkumu byly nalezeny celkem čtyři typy midibusů, které splňují zadanou podmínku na minimální přepravní kapacitu, jedná se o:

- Otokar NAVIGO T – 31+1+1 nebo 35+1+1 (Otokar, © 2013)
- ISUZU Novolux – 31 sedadel (Autoline, 2019)
- ISUZU Turquoise – 30+2 nebo 33+1 (ISUZU, © 2017)
- SOR LH 9,5 – 34–35 cestujících (SOR, 2019).

Při jejich porovnání z hlediska parametrů a cen byly objeveny velmi výhodné nabídky prodeje ojetých vozidel těchto značek. Jednalo se o několik předváděcích nebo mírně ojetých modelů především značky ISUZU nebo Otokar s rokem výroby 2015 a výš, které měly najeto do 150 000 km. Tyto moderně vybavené vozy současně splňovaly důležitou emisní normu EURO 6 a jejich ceny se pohybovaly okolo 1,5 mil. Kč. Jako ilustrativní příklad byl vybrán turistický autobus Otokar NAVIGO za cenu 1 552 646 Kč včetně DPH (Autoline, 2019). Nicméně ve chvíli realizace tohoto návrhu by musely být vyhledány aktuálně dostupné nabídky.

Pan Marek Vágner, jakožto fyzická osoba podnikající, ručí za závazky autodopravy celým svým majetkem, proto naprosto odmítá úvěrové financování a vždy se spoléhá na své vlastní, popřípadě rodinné disponibilní zdroje. Z tohoto důvodu se ve všech předložených návrzích bere v úvahu pouze možnost samofinancování, což výrazně brzdí rozvoj tohoto podniku. Vzhledem k těmto okolnostem je rozšíření vozového parku nákupem malokapacitního autobusu naplánováno na polovinu příštího roku, kdy podle provedených propočtů očekávaných příjmů a výdajů bude mít pan Vágner z výdělků

autodopravy k dispozici 80% část z pořizovací ceny vozidla. K doplacení zbývajících částky v hodnotě 300 000 Kč poslouží rodinné úspory, které budou postupně navraceny. Současně se předpokládá, že v tuto chvíli bude daný podnik již plátcem DPH, díky čemuž mu vznikne nárok na odpočet DPH z kupní ceny vozidla.

3.2.2 Návrh na stanovení ceny nové přepravní služby

Se zavedením nové služby nepochybně souvisí i stanovení její ceny. Stejně jako u ostatních přepravních služeb, které daný autodopravce nabízí, bude i cena přepravy midibusem zákazníkům kalkulována na základě počtu ujetých kilometrů a celkové doby čekání řidiče v rámci realizace zakázky. Co se týče jednotkových cen, bude cena za kilometr stanovena na základě kalkulace úplných nákladů a cena za hodinu čekání řidiče zůstane ve stejné výši jako doposud, a to na hodnotě 150 Kč/hod.

Tabulka 22: Stanovení jednotkové ceny nové přepravní služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přímé náklady	14,74 Kč
Pohonné hmoty	6,40 Kč
Přímý materiál	0,89 Kč
Pneumatiky	0,63 Kč
Ostatní přímý materiál (olej, ostatní provozní kapaliny a maziva, filtry apod.)	0,26 Kč
Přímé mzdy	2,42 Kč
Mzdy řidičů	2,17 Kč
Ostatní osobní náklady (školení, prohlídky, cestovní náklady apod.)	0,25 Kč
Odpisy	3,62 Kč
Opravy a udržování dopravních prostředků	0,43 Kč
Ostatní přímé náklady	0,98 Kč
Nezávislé na dopravním výkonu (silniční daň, pojištění, STK, apod.)	0,32 Kč
Závislé na dopravním výkonu (mýtné, parkování a jiné poplatky)	0,66 Kč
Režijní náklady	2,59 Kč
Provozní režie (mytí a čištění vozidel, povinná výbava, stěrače, žárovky apod.)	0,23 Kč
Správní režie (mzdy správních zaměstnanců, pronájem parkovací plochy, telefonní a bankovní poplatky, účetní, IT a jiné služby apod.)	2,36 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu	17,33 Kč
Zisk (40 %)	6,93 Kč
CENA	24,26 Kč

V *Tabulce 22* byl proveden názorný výpočet jednotkové ceny za kilometr přepravních služeb malokapacitním autobusem. Jednotlivé nákladové položky v rámci kalkulace byly stanoveny na základě odborného odhadu za spolupráce majitele zvolené autodopravy. Následně byla k úplným vlastním nákladům výkonu připočtena zisková přírážka, kterou pan Vágner určil ve výši 40 %. Konečná **jednotková cena přepravy cestujících malokapacitním autobusem** byla tedy po zaokrouhlení výsledné částky stanovena ve výši **24 Kč/km**.

3.2.3 Návrh na propagaci nové přepravní služby

Rozvoj podniku v oblasti rozšíření stávajícího portfolia služeb si zcela bezpodmínečně žádá propagaci nového služby v podobě smluvní přepravy osob malokapacitním autobusem. Prvním krokem sloužícím především k **prezentaci této služby** je uveřejnění důležitějších informací o rozšířené nabídce služeb **na webových stránkách společnosti**, kde by neměl chybět samotný popis služby, přepravního vozidla a jeho vybavení, včetně doplnění o fotografie a cenu, za kterou je tato služba poskytována.

Nejjednodušší a nejlevnější formy **propagace nové služby** představují **word-of-mouth marketing a sociální sítě**. Sdělením této skutečnosti mezi rodinné příslušníky, přátele, známé a další osoby, které se zajímají o dění podniku, začne tato zpráva pronikat i mezi širší veřejnost. V případě internetové komunikace je možné příspěvky na sociální síti doplnit například o fotografie či poutavé video, které potenciální zákazníci tohoto autodopravce zaujme na první pohled. Současně může firma provést analýzu klíčových slov spojených s internetovým vyhledáváním této konkrétní služby, na jejímž základě navrhne specifickou **kampaň v rámci PPC reklamy** zajišťující efektivní zacílení na zájemce o tuto přepravní službu.

Posledním, přesto velmi významným doporučením je **přímé kontaktování stálých zákazníků** zvoleného autodopravce z řad sportovních klubů, škol či společenských a zájmových spolků, u nichž byl v rámci provedeného výzkumu odhalen velký zájem o přepravu 30členných skupin cestujících. Jako vhodný způsob k obeznámení těchto organizací o rozšířeném portfoliu přepravních služeb se nabízí hromadné rozeslání e-mailu, prostřednictvím něhož probíhá pravidelná komunikace mezi těmito společnostmi.

3.2.4 Postup a dopady implementace navržené strategie

Postup realizace předloženého návrhu na rozvoj přepravních služeb firmy Minibusy Vágner kopíruje posloupnost výše popsanych dílčích návrhů. Nicméně jak již bylo dříve zmíněno implementace této strategie je naplánovaná nejdříve na druhé čtvrtletí příštího roku, vzhledem k omezeným finančním prostředkům zvoleného podniku, proto je nutné před samotným začátkem opětovně provést analýzu přímých konkurentů, zda nenastaly výrazné změny především z hlediska jejich nabídky služeb.

V případě příznivých výsledků je možné přistoupit k výběru vozidla s odpovídající přepravní kapacitou, při čemž musí být majitel autodopravy obzvláště opatrný, zejména u ojetých vozů a jejich prodejců. Tato fáze by neměla být podceňována, protože potenciální následky plynoucí především z nespolehlivosti a nedostatečné kvality dopravního prostředku by mohly mít zásadní vliv na činnost i existenci daného autodopravce. Z tohoto důvodu by panu Markovi s výběrem správného midibusu mohl pomoci jeho otec, který je velmi technicky založen a má dlouholeté zkušenosti v oboru dopravy.

Po koupi vozu je nutné provést všechny potřebné administrativní záležitosti, především jeho registraci, respektive prepis, uzavření pojištění, zařazení do majetku podniku a určení daňových odpisů. Současně nesmí být opomenuto zaplacení záloh na silniční daň za tento vůz a jeho zahrnutí do přiznání o silniční dani. Za všechny tyto úkony bude odpovědný sám majitel této autodopravy. Dalším krokem k úspěšnému zařazení tohoto druhu přepravních služeb do nabídky zvoleného autodopravce je rozhodnutí majitele o jednotkové ceně nové služby a proškolení řidičů ohledně fungování a užívání tohoto vozidla, společně s provedením zkušebních jízd. Tuto činnost bude mít na starosti pan Vágner st.

Nezbytnou součástí tohoto procesu představuje také prezentace a propagace rozšířeného portfolia služeb. Jednotlivá opatření byla popsána již v samotném návrhu, nicméně je potřeba jim na tomto místě přiřadit odpovědné pracovníky. Na tvorbě fotografií, videa a dalších podkladů potřebných k aktualizaci webových stránek a profilu na sociální síti Facebook se budou podílet všichni členové rodiny zapojení do fungování autodopravy. Jako odpovědná osoba za jejich zveřejnění a propagaci na sociální síti bude určen

pan Přemysl, správce facebookového profilu, ten bude pověřen i správou nových reklamních kampaní na internetu. Současně bude kontaktován externí IT pracovník s prosbou o provedení změn na webových stránkách společnosti. Po jejich aktualizaci slečna Petra elektronicky kontaktuje stálé zákazníky o rozšíření přepravních služeb tohoto autodopravce.

V *Tabulce 23* je přehledně popsán **časový harmonogram** implementace navržené strategie rozvoje služeb firmy Minibusy Vágner.

Tabulka 23: Časový harmonogram realizace strategie rozšíření portfolia služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Aktualizace provedené analýzy konkurence	1. – 7. června 2020
Výběr a koupě malokapacitního autobusu	8. – 30. června 2020
Administrativní činnosti spojené se zařazením vozu do užívání	1. – 31. července 2020
Tvorba fotografií, videa a dalších podkladů	1. – 5. července 2020
Aktualizace webových stránek společnosti	6. – 19. července 2020
Kontaktování stálých zákazníků	20. července 2020
Propagace služby na sociální síti a v rámci PPC reklamních kampaní	od 20. července 2020
Proškolení a zkušební jízdy řidičů	15. – 31. července 2020

Náklady na realizaci navržené strategie

Implementace dané strategie s sebou přináší velmi vysoké pořizovací náklady, jejichž nejpodstatnější část tvoří kupní cena malokapacitního autobusu. Tato částka bude do přehledu o očekávaných příjmech a výdajích vstupovat v podobě odpisů dlouhodobého majetku. Mezi další jednorázové náklady se řadí správní poplatek za přepis vozidla, odměna externímu IT pracovníkovi za aktualizaci webových stránek, mzda slečny Petry za elektronické kontaktování stálých klientů a mzda pana Vágnera st. za proškolení řidičů o fungování a užívání nového vozu. Výpočet celkových pořizovacích nákladů na realizaci této strategie je proveden v *Tabulce 24* a jejich hodnota činí téměř 1 230 000 Kč.

Co se týče provozních nákladů přímo souvisejících s realizací tohoto návrhu, byla jejich roční výše stanovena na částku 32 840 Kč. Jedná se o pravidelné poplatky za zakoupené vozidlo a náklady související s propagací nově nabízené služby.

Tabulka 24: Náklady na implementaci strategie rozšíření portfolia služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové náklady		
	Cena za jednotku	Celková cena
Kupní cena vozidla (bez DPH)	1 226 590 Kč	1 226 590 Kč
Přepis vozidla	800 Kč	800 Kč
Aktualizace webových stránek	1 000 Kč	1 000 Kč
Kontaktování stálých zákazníků	100 Kč/hod	300 Kč
Proškolení a zkušební jízdy řidičů	130 Kč/hod	1 300 Kč
Celkem		1 229 990 Kč
Roční provozní náklady		
Silniční daň	5 760 Kč/rok	5 760 Kč
Pojištění vozidla	15 000 Kč/rok	11 700 Kč
STK a měření emisí	3 380 Kč/rok	3 380 Kč
PPC reklama	500 Kč/měsíc	6 000 Kč
Správa reklamních kampaní a facebookového profilu	500 Kč/měsíc	6 000 Kč
Celkem		32 840 Kč

S kontinuálním růstem dopravních výkonů a tržeb, což je hlavním cílem implementace této strategie, souvisí i navyšování výdajů zvoleného autodopravce zejména v oblasti spotřeby pohonných hmot, plateb mýtného, mezd řidičů či výdajů na údržbu a opravu vozidel. Výše těchto výdajů byla stanovena odborným odhadem ve spolupráci s panem Vágnerem a stejně jako příjmy plynoucí z implementace předložené strategie zahrnuta do přehledu o očekávaných peněžních tocích tohoto podniku v období 2019-2022 (viz podkapitola 3.2.5).

Očekávané přínosy realizace navržené strategie

Z **nefinančního hlediska** přináší rozšíření stávajícího portfolia služeb zvoleného podniku přínosy v podobě:

- **vytvoření konkurenční výhody** oproti autodopravcům nabízejícím přepravu osob klasickými autobusy
- **diverzifikace služeb dané firmy** zajišťujících efektivní přepravu až 30 členných skupin cestujících
- **možnost realizace většího počtu zakázek** rozšířením vozového parku.

Ke zhodnocení **finančních přínosů** tohoto hlavního strategického plánu, který je podporován i zbývajícimi dvěma návrhy je nutné provést větší množství propočtů a stanovit několik předpokladů. Prvním předpokladem je, že firma si v letech 2021 a 2022 udrží stejnou výši tržeb jako za rok 2020, především díky navázání spolupráce s vybranými cestovními kanceláři a sportovními kluby a efektivní internetové propagaci svých služeb.

K určení průměrné hodnoty zakázky realizované malokapacitním autobusem, byly převzaty údaje z minibusové dopravy, tzn. průměrná vzdálenost 220 km a čekací doba 3 hodiny na jednu zakázku. Při stanovení ceny 24 Kč/km za novou službu bude tedy průměrná hodnota zakázky z oblasti autobusové dopravy činit 5 730 Kč.

V roce 2020 (srpen – prosinec) se předpokládá, že nové přepravní služby začne pravidelně využívat 8 organizací, a to především současní stálí klienti dopravce, kteří projeví velký zájem o tyto služby, a to v průměru 5krát v tomto období. Současně se očekává poptávka po jednorázovém využití nových služeb od dalších osob, či organizací, které již v minulosti využily služeb tohoto autodopravce, nebo se o tomto autodopravci dozvěděly od svých známých, nebo na internetu. V tomto případě se v 2020 očekává realizace průměrně 6 zakázek měsíčně.

Pro následující roky 2021 a 2020 se očekává každoroční zvýšení počtu stálých klientů a obchodních partnerů o 3 organizace. Souhrnně se u této klientely očekává využívání služeb tohoto autodopravce 8krát ročně. Co se týče jednorázových akcí, v průměru se předpokládá realizace 8 zakázek měsíčně.

Z těchto výše zmíněných předpokladů a odhadů byly vypočteny roční tržby plynoucí z rozšíření stávajícího portfolia služeb zvoleného autodopravce a zaneseny do *Tabulky 25*. **Výše očekávaných celkových tržeb podniku za rok 2022 byla odhadnuta na 2 799 468 Kč**, což odpovídá stanovenému cíli alespoň 2,5 mil Kč. Zároveň byl splněn i druhý cíl, **podíl tržeb plynoucích z nové přepravní služby činí zhruba 42,6 % na celkových tržbách za rok 2022**.

Tabulka 25: Odhad budoucích tržeb společnosti za rok 2020–2022

(Zdroj: Vlastní Zpracování)

	2020	2021	2022
Minibusová doprava	1 607 628 Kč	1 607 628 Kč	1 607 628 Kč
Autobusová doprava	401 100 Kč	1 054 320 Kč	1 191 840 Kč
Tržby celkem	2 008 728 Kč	2 661 948 Kč	2 799 468 Kč
Podíl autobusové dopravy na tržbách	19,97 %	39,61 %	42,57 %

Potenciální rizika realizace navržené strategie

Jako největší rizika tohoto předloženého návrhu, kterým je potřeba věnovat dostatečnou pozornost, byly identifikovány:

- **zaměření konkurence na rozšíření jejich portfolia o stejnou přepravní službu**
- **koupě nespolehlivého vozu v nedostatečné kvalitě**
- **nedostatečný počet řidičů k zajištění většího množství dopravních výkonů.**

Opatření pro první dvě rizika byla zmíněna již v popisu implementace předloženého návrhu. Před samotným začátkem je nutné provést analýzu konkurence, zda nedošlo k podstatným změnám v jejich nabídce služeb a v případě rozhodnutí koupit ojetý vůz se zaměřit pouze na autorizované prodejce a při výběru detailně prozkoumat technický stav vozidla. Co se týče třetího rizika, bude-li se poptávka po rozšíření přepravních služeb zvoleného autodopravce vyvíjet podle očekávaných plánů, bude nutné v roce 2021 posilnit tým řidičů, alespoň o dva členy. Vzhledem k obecnému nedostatku řidičů by měl pan Vágner řešit tuto situaci s dostatečným předstihem.

3.2.5 Plán předpokládaných příjmů a výdajů

Následující *Tabulka 26* obsahuje souhrnné zpracování očekávaných příjmů a výdajů plynoucích z realizace předložených návrhů za 2019 – 2022. Rok 2018 je použit jako výchozí pro možné zhodnocení finanční situace zvoleného podniku. Výše očekávaných příjmů za jednotlivé roky byly stanoveny v rámci jednotlivých návrhů. Vývoj výdajových položek byl zpracován na základě konzultace s vedením zvoleného podniku a jejich odborných odhadech vzhledem ke zkušenostem v oboru.

Tabulka 26: Přehled očekávaných příjmů a výdajů

(Zdroj: Vlastní Zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy (celkem)	993 288 Kč	1 129 386 Kč	2 008 728 Kč	2 661 948 Kč	2 799 468 Kč
Příjmy z minibusové dopravy	993 288 Kč	1 129 386 Kč	1 607 628 Kč	1 607 628 Kč	1 607 628 Kč
Příjmy z autobusové dopravy	-	-	401 100 Kč	1 054 320 Kč	1 191 840 Kč
Výdaje	458 124 Kč	527 423 Kč	991 660 Kč	1 259 101 Kč	1 352 143 Kč
Mzdy	168 300 Kč	188 607 Kč	288 605 Kč	393 968 Kč	425 519 Kč
Výkonová spotřeba	289 824 Kč	338 816 Kč	703 055 Kč	865 133 Kč	926 624 Kč
Rozdíl mezi příjmy a výdaji	535 164 Kč	601 963 Kč	1 017 068 Kč	1 402 847 Kč	1 447 325 Kč
Odpisy - Mercedes	398 473 Kč	398 473 Kč	398 473 Kč	398 473 Kč	-
Odpisy - autobus	-	-	134 925 Kč	272 916 Kč	272 916 Kč
Uplatňovaná výše ztráty z minulých let	-	-	-	-	106 500 Kč
Dílčí základ daně nebo ztráta ze samostatné činnosti (zaokrouhleno na celá sta Kč dolů)	136 600 Kč	203 400 Kč	483 600 Kč	731 400 Kč	1 067 900 Kč
Daň z příjmů FO	20 490 Kč	30 510 Kč	72 540 Kč	109 710 Kč	160 185 Kč
Zisk po zdanění	116 110 Kč	172 890 Kč	411 060 Kč	621 690 Kč	907 715 Kč
Splátka otcí	200 000 Kč	200 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Disponibilní zůstatek na bankovním účtu	334 478 Kč	705 931 Kč	97 813 Kč	1 090 950 Kč	2 078 089 Kč

Po zahrnutí odpisů a možnosti uplatnit daňovou ztrátu z minulých let do sestaveného plánu příjmů a výdajů byl stanoven dílčí základ daně ze samostatné činnosti a výše daně z příjmů fyzických osob pro jednotlivé roky v období 2019–2022. Rozdílem těchto dvou částek byl vypočten předpokládaný zisk společnosti, který každoročně viditelně narůstá. Podle provedených propočtů by měl realizací všech předložených návrhů souhrnný zisk podniku po zdanění dosáhnout v následujících 4 letech, tedy do konce roku 2022, výše přibližně 2,1 milionu Kč.

Současně byl sledován očekávaný tok peněžních prostředků, podle kterého by podnik pana Vágnera měl na konci roku 2022 disponovat částku zhruba 2 miliony Kč.

3.3 Navázání nových obchodních kooperačních vztahů

Nad rámec strategických přístupů, které přímo vyplynuly z matice hodnocení interních a externích faktorů, je vzhledem k identifikovanému zájmu vybraných **regionálních cestovních kanceláří** o zajišťování služeb přepravy menších skupin cestujících rozpracován a zhodnocen návrh rozvoje společnosti Minibusy Vágner v oblasti navázání spolupráce s těmito společnostmi.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, **strategie kooperace** představuje vhodnou a často využívanou variantu strategického směřování malých podniků, které nemají dostatek finančních prostředků k dosažení vlastních úspěchů. Z tohoto důvodu je tento návrh využit jako podpůrná strategie k možnosti realizace budoucího rozvoje zvoleného podniku v oblasti rozšíření stávajícího portfolia přepravních služeb (viz kapitola 3.2 Rozšíření stávajícího portfolia služeb společnosti).

Současně je možné na tuto navrženou variantu strategického směřování pohlížet z pohledu podniku pana Vágnera jako na **strategii rozvoje trhu**, při které byl pro současnou nabídku přepravních služeb daného autodopravce identifikován potenciál rozšíření v rámci B2B trhu o nový zákaznický segment v podobě cestovních kanceláří.

V rámci tohoto návrhu rozvoje společnosti Minibusy Vágner jsou stanoveny následující cíle:

- v roce **2020** navázat spolupráci se **3 cestovními kancelářemi**
- dosáhnout **10% podílu** hodnoty realizovaných **zakázek z navázané spolupráce s cestovními kancelářemi na ročních tržbách** podniku plynoucích **z minibusové dopravy** za rok **2020**

V následujících podkapitolách je předložený návrh navázání nových obchodních vztahů s cestovními kancelářemi podrobněji rozpracován, včetně sestavení časového harmonogramu, zhodnocení předpokládaných dopadů i analýzy možných rizik realizace této strategie.

3.3.1 Návrh nových obchodních partnerů

Za potenciální obchodní partnery společnosti Minibusy Vágner byly vybrány regionální cestovní kanceláře, jejichž sídlo se nachází v okresech působení zvolené firmy.

V následujících odstavcích jsou stručně představeny zejména cestovní kanceláře, které již v rámci provedeného výzkumu projevily zájem o zajišťování služeb minibusové dopravy. Jejich seznam je rozšířen také o další oslovené společnosti, od nichž nebyly především z důvodu vysokého pracovního vytížení majitelů získány dostatečné informace k dané problematice, avšak s přihlédnutím k jejich specializaci se jeví jako vhodní aspiranti k navázání obchodních kooperačních vztahů s daným autodopravcem.

Mezi vybrané **cestovní kanceláře k možnému navázání obchodní spolupráce** se společností Minibusy Vágner se řadí:

- **Amáltkatour** – cestovní kancelář se sídlem v Blansku, která se specializuje na pobytové zájezdy do Chorvatska (Amáltkatour, © 2019)
- **Columbus cestovní kancelář s.r.o.** – sídlí ve Vyškově a největší potenciál spolupráce lze spatřit především u přepravy cestujících v rámci jednodenních výletů po České republice a do sousedních států (Cestovní kancelář Columbus)
- **Cestovní kancelář STEEL TOUR s.r.o.** – se sídlem v Blansku, zaměřená na pořádání pobytových zájezdů do Chorvatska a poznávacích zájezdů po Evropě (Steel Tour s.r.o., © 2019)
- **K&M Tour s.r.o.** – cestovní kancelář s pobočkami v Boskovicích a Olešnici, možná spolupráce v podobě přepravy cestujících do termálních lázní a v rámci tuzemských i zahraničních poznávacích zájezdů (K&M tour)
- **Slunce&Sníh** – cestovní kancelář z Boskovic, která kromě předprodeje zájezdů velkých cestovních kanceláří pořádá poznávací a wellness zájezdy po České republice a okolních evropských státech (Slunce&Sníh)
- **Miklas Tour** – cestovní kancelář s opravdu mnoholetou tradicí se sídlem v Prostějově, specializující se na zahraniční poutní zájezdy autobusovou, nebo leteckou dopravou (MIKLAS TOUR)
- **CK VLHA** – rodinný podnik sídlící v Prostějově, potenciál vzájemné spolupráce v rámci tuzemských i zahraničních outdoorových zájezdů během celého roku (CK VLHA, 2017)
- **CK Rajbas - Outdoor Travel s.r.o.** – cestovní kancelář z Lelekovic, okres Brno-venkov, zaměřená na zahraniční outdoorové zájezdy po celém světě (CK RAJBAS Outdoor Travel, 2019).

3.3.2 Postup a dopady implementace navržené strategie

Vzhledem k podmínkám spolupráce, které byly identifikovány v rámci provedeného výzkumu, je oslovení cestovních kanceláří doporučeno až ve chvíli, kdy bude daný autodopravce patřit mezi plátce DPH. V návaznosti na realizaci strategie penetrace stávajících tržních segmentů (viz kapitola 3.4) se nutnost registrace k této dani očekává ve čtvrtém čtvrtletí letošního roku, proto je začátek implementace předloženého návrhu naplánován na listopad 2019. **Časový harmonogram** realizace je stručně popsán v *Tabulce 27*.

Tabulka 27: Časový harmonogram realizace strategie kooperace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Tvorba e-mailu a vyhledání kontaktů	1. – 3. listopadu 2019
Elektronické oslovení vybraných společností	4. – 5. listopadu 2019
Telefonické ověření zájmu	11. – 15. listopadu 2019
Upřesnění podmínek spolupráce	18. listopadu – 20. prosince 2019

V případě, že by se pan Vágner rozhodl pro realizaci tohoto návrhu, je nutné pověřit administrativní pracovníci, slečnu Petru, přípravou reprezentativního e-mailu, který poslouží k navázání prvního kontaktu mezi autodopravcem a vybranými cestovními kancelářemi. Na detailní podobě a obsahu by se měla domluvit s vedoucími pracovníky tohoto podniku, tedy se samotným majitelem a jeho otcem. Současně si musí dohledat kontakty (e-mail a telefonní číslo) na jednotlivé společnosti, poté může přistoupit k rozeslání připraveného e-mailu.

Zhruba po týdenní proluce je doporučeno telefonicky kontaktovat dané cestovní kanceláře. Provedením těchto hovorů pracovnice Petra ověří, zda oslovené společnosti e-mail obdržely a věnovaly mu svoji pozornost, může také doplnit určité informace, nebo zodpovědět individuální dotazy, avšak hlavním účelem je zjištění zájmu dané společnosti o navázání obchodní spolupráce. V případě kladné reakce je vhodné se domluvit na realizaci osobní schůzky, kde budou dohodnuty detaily a podmínky vzájemné spolupráce.

V rámci osobní schůzky, které se účastní slečna Petra a jeden z vedoucích pracovníků, je nutné se dohodnout na všech podstatných náležitostech, jako jsou ceny poskytovaných služeb, platební podmínky a další práva a povinnosti obou smluvních stran. Mezi partnery by měly být dohodnuty přesné a jasné podmínky zaručující bezproblémovou spolupráci, proto je vhodné mít sepsanou rámcovou smlouvu.

Náklady na realizaci navržené strategie

Tento návrh představuje velmi levnou variantu rozvoje společnosti Minibusy Vágner. S její implementací jsou spojené pouze velmi nízké náklady, jejichž maximální částka byla stanovena na 7 400 Kč, viz *Tabulka 28*. Do přímo souvisejících nákladů byla zahrnuta mzda administrativní pracovnice za přípravu a kontaktování vybraných potenciálních obchodních partnerů a současně náklady na realizaci osobních schůzek, do nichž byla zahrnuta mzda pracovníků, provoz automobilu a tisk potřebných dokumentů. Do hodnoty celkových nákladů byla započtena maximální výše nákladů na realizaci osobních schůzek, tzn. na uskutečnění schůzek se všemi oslovenými společnostmi.

Tabulka 28: Náklady na implementaci strategie kooperace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena za jednotku	Celková cena
Příprava a kontaktování vybraných cestovních kanceláří	100 Kč/hod	1 000 Kč
Realizace osobních schůzek	800 Kč/schůzka	6 400 Kč
Celkem		7 400 Kč

Vzhledem k očekávanému růstu dopravních výkonů a příjmů podniku implementací této strategie se současně předpokládá i nárůst jeho výdajů, a to zejména za pohonné hmoty, mýtné a mzdy výkonných pracovníků. Jejich výše byla stanovena odborným odhadem ve spolupráci s majitelem autodopravy a stejně jako předpokládané příjmy, které jsou vypočteny níže, jsou i výdaje zahrnuty do plánu očekávaných příjmů a výdajů (viz podkapitola 3.2.5).

Očekávané přínosy realizace navržené strategie

Ke zhodnocení přínosů navržené strategie navázání nových obchodních kooperačních vztahů lze přistoupit ze dvou hledisek.

Mezi **nefinanční přínosy** implementace tohoto návrhu lze zařadit:

- **zajištění nových stálých odběratelů služeb podniku**
- **zmírnění sezónního vlivu na počet přijatých zakázek během roku** vzhledem k celoroční nabídce zájezdů cestovních kanceláří a průběhu jejich hlavní sezóny v letních měsících.

Z **finančního pohledu** jde především o:

- splnění vytyčených cílů v rámci navrženého strategického plánu, které zajistí **trvalý příjem podniku nezávisle na realizaci dalších zakázek**
- **zvýšení celkových tržeb plynoucích z minibusové dopravy.**

Cílem tohoto návrhu je v roce 2020 navázat spolupráci se **3 cestovními kancelářemi**. Vzhledem k jejich nabídce služeb se očekává, že budou přepravní služby autodopravce využívat nejen v oblasti tuzemské dopravy, ale také do zahraničí, především do sousedních států, případně do jiných států Evropy. Na základě propočtů vzdálenosti mezi sídlem autodopravce a danými místy byla stanovena průměrná přepravní vzdálenost v rámci jedné zakázky na 642 km. Současně se předpokládá, že ve většině případů půjde o jednodenní akce, kde bude průměrná délka čekání řidiče činit 4 hodiny. Z těchto odhadů vyplývá očekávaná **hodnota průměrné zakázky** minibusové přepravy realizované v rámci spolupráce s cestovními kancelářemi, a to ve výši **14 724 Kč**.

Současně byla na základě výsledků provedeného výzkumu zaměřeného na vybrané cestovní kanceláře a s přihlédnutím k nabídce jejich služeb stanovena průměrná frekvence využití služeb daného autodopravce. Očekává se, že v průmětu využije každá cestovní kancelář služeb minibusové dopravy **čtyřikrát za rok**.

Z těchto provedených propočtů vyplývá, že **spolupráce s cestovními kancelářemi přinese v roce 2020 zvolenému podniku tržby v hodnotě 176 688 Kč**, což představuje zhruba **12 % z celkových tržeb** plynoucích z minibusové dopravy za rok **2020** (viz *Tabulka 29*). Stanovený cíl dosažení alespoň 10% podílu hodnoty těchto zakázek na celkových tržbách plynoucích z minibusové dopravy za rok 2020 je tedy splněn.

Tabulka 29: Finanční přínos realizace strategie kooperace

(Zdroj: Vlastní Zpracování)

	2020
Očekávané tržby plynoucí z realizace strategie tržní penetrace	1 430 940 Kč
Hodnota zakázek v rámci spolupráce s cestovními kanceláři	+ 176 688 Kč
Tržby celkem	1 607 628 Kč

Potenciální rizika realizace navržené strategie

V rámci tohoto návrhu byla rozpoznána následující rizika:

- **zmařený potenciál obchodního partnerství**
- **neplnění dohodnutých podmínek ze strany cestovních kanceláří.**

První rizikový faktor je spojen se ztrátou zájmu cestovních kanceláří o využívání služeb nabízených zvoleným autodopravcem. Nicméně v tomto případě není doporučeno žádné opatření, protože dané riziko je pro podnik akceptovatelné. Reálný dopad rizika na společnost představuje pouze vynaložení nákladů na kontaktování cestovních kanceláří.

Co se týče druhého rizika, bylo již opatření na jeho eliminaci naznačeno v postupu implementace tohoto návrhu. Před počátkem vzájemné spolupráce se firmy musí přesně a jasně dohodnout na všech právech a povinnostech, které je vhodné písemně sepsat do rámcové smlouvy, jen v takovém případě je neplnění určitých podmínek doložitelné.

3.4 Penetrace stávajících tržních segmentů

V rámci tohoto návrhu, který je postaven na využití té nejjednodušší a zároveň nejméně rizikové formy tržně intenzivní strategie, půjde o hlubší proniknutí společnosti Minibusy Vágner se svojí stávající nabídkou služeb na současné trhy a to jak z pohledu geografického, tak i z hlediska konkrétních zákaznických segmentů. Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, zvolený autodopravce musí v tomto případě především **zintenzivnit a zefektivnit marketingovou komunikaci**, jejíž nedostatky byly odhaleny již v analýze interního prostředí tohoto podniku. Současně by měla společnost Minibusy Vágner využít identifikovanou příležitost v podobě **potenciálu rozvoje tržního podílu v okrese Prostějov**.

S tímto strategickým záměrem velmi významně souvisí i hrozba v podobě existence velkých a silných konkurentů v prostějovském a vyškovském okrese. Tu je možné alespoň zčásti eliminovat vyzdvižením silných stránek zvoleného podniku. Jedná se především o **kvalitu poskytovaných služeb**, což je možné vyjádřit ochotou, individuálním přístupem pana Vágnera k zákazníkům, spolehlivostí a zodpovědností řidičů s dlouholetou praxí v oboru a jejich slušným a milým jednáním s cestujícími. Zároveň tento autodopravce velmi dbá o **kvalitu vozového parku společnosti**, což dokazuje dobrý technický stav a čistota obou vozidel, zejména pak nový moderní minibus s nadstandardním vybavením zajišťující komfortní přepravu až 20 cestujících. U těchto pozitivních vlastností představuje pouze drobnou nevýhodu jejich důvěryhodnost. Průzkum zaměřený na stálé klienty tohoto podniku jejich skutečnost bezesporu prokázal, nicméně potenciální zákazníci nemusí těmto slibům uvěřit, dokud se o nich nepřesvědčí osobně. Rozvoj podniku v této oblasti podporuje i **účelnost minibusů k přepravě menších kolektivů**, udržování přátelských vztahů společně s **nabídkou cenového zvýhodnění pro stálé klienty** a relativně krátká vzdálenost mezi potenciálními zákazníky z vybraných okresů a sídlem zvolené firmy.

Vzhledem ke své jednoduchosti a nízké finanční náročnosti má implementace této funkční strategie sloužit společnosti Minibusy Vágner především ke zvýšení jejich tržeb a současnému zajištění většího množství finančních prostředků v co nejbližší době, tak aby je firma mohla následně využít k investování do rozvoje poskytovaných služeb (viz kapitola 3.2 Rozšíření stávajícího portfolia služeb společnosti).

V rámci tohoto návrhu rozvoje společnosti Minibusy Vágner jsou stanoveny následující cíle:

- dosáhnout v souhrnu **45% podílu** hodnoty realizovaných **zakázek z okresů Prostějov a Vyškov na ročních tržbách** podniku plynoucích z minibusové dopravy do konce roku **2020**
- **zvýšit roční tržby** podniku plynoucí z minibusové dopravy do konce roku **2020 o 40 % oproti roku 2018.**

Nadcházející podkapitoly podrobněji popisují jednotlivé kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů, na něž navazuje sestavení časového harmonogramu, posouzení nákladů, přínosů a rizikových faktorů navrhovaných změn.

3.4.1 Návrh na využití přímého marketingu k oslovení potenciálních klientů

Jednou z nejlevnějších variant zvýšení počtu realizovaných zakázek a zajištění nových pravidelných zákazníků představuje přímé **oslovení konkrétních organizací z regionu působení zvoleného autodopravce**. Vzhledem k tomu, že v blanenském okrese má podnik již vybudovanou dostatečnou stálou klientelu, měl by se zaměřit zejména na sportovní kluby, zájmové spolky a školy nacházející se v okrese Prostějov a Vyškov.

Doposud se panu Vágnerovi nejvíce vyplatilo zajišťovat pravidelnou přepravu pro **sportovní kluby**, jež v průběhu sezóny vyjíždí na venkovní zápasy po celé České republice. Z tohoto důvodu lze doporučit prioritní oslovení sportovních klubů **z prostějovského a vyškovského okresu**, které se specializují na letní, případně zimní sporty a kromě místních a regionálních utkání či soutěží se účastní i dalších akcí ve vzdálenějších městech naší republiky nebo jiných evropských států. *Tabulka 30* obsahuje seznam vybraných sportovních klubů, jimž by mohl být zaslán hromadný e-mail s představením společnosti Minibusy Vágner a jí poskytovaných přepravních služeb, které může těmto organizacím zvolený autodopravce nabídnout.

Současně se sportovními kluby bylo provedeno internetové vyhledávání společenských a zájmových spolků z vybraných regionů, avšak v tomto případě bylo nalezeno jen velmi málo potenciálních zájemců o služby zvoleného autodopravce. Jedná se o Maják SVČ Vyškov, Hanácký folklorní soubor písní a tanců Trnka Vyškov a několik skautských středisek z vyškovského a prostějovského okresu. Nicméně všechny zmiňované spolky se soustředí především na výpravy a akce v místě svého působení, případně v blízkém okolí, což pro pana Vágnera nepředstavuje zcela výhodné zakázky, proto se nedoporučuje přímé oslovení těchto organizací ani navázání pravidelné spolupráce.

Kromě zmíněných sportovních klubů sídlí ve vybraných regionech i velké množství škol, na které je možné lehce dohledat kontakty a hromadně je oslovit. Nicméně z předešlých zkušeností tohoto podniku vyplývá, že školní kolektivy využívají přepravní služby autodopravců převážně na krátké vzdálenosti, což má za následek nízkou průměrnou hodnotu těchto zakázek a v některých případech dokonce blokaci minibusu, který mohl být v daný okamžik lépe využitý. Z tohoto důvodu by bylo výhodnější kontaktovat vybrané školy až po vyjádření oslovených sportovních klubů.

Tabulka 30: Seznam vybraných sportovních klubů
(Zdroj: Vlastní zpracování podle webových stránek organizací)

Název	Popis	Kontakt
Okres Prostějov		
LHK Jestřábi Prostějov	Hokej – muži (A-tým)	stefan.zigardy@lhkjestrabi.cz
SK Prostějov 1913	Hokej – mládež (9 týmů)	hokej@skprostejov1913.cz
HC Grewis Plumlov	Hokej – muži	muzikant@grewis.cz
1. SK Prostějov	Fotbal – muži, dorost, žáci přípravky (15 týmů)	sekretariat@1skprostejov.cz
FBC Playmakers Prostějov	Florbal (3 týmy)	michal.sobecky@centrum.cz zbranek.radim@gmail.com
BCM Orli Prostějov	Basketbal – příprava, žáci, kadeti, junioři, mladí muži (8 týmů)	vymazalvaclav@gmail.com
TJ OP Prostějov	Basketbal – dívky (8 týmů)	romank@tjopprostejov.cz
VK Prostějov	Volejbal – dívky (7 týmů)	peter_goga@centrum.cz tkplus@volny.cz
Atletický klub Prostějov	Sportovní středisko atletiky a příprava	d.ovecka@seznam.cz davidustr@gmail.com
Okres Vyškov		
MBK Vyškov	Hokej – žáci a příprava (6 týmů)	mbkvyskov@seznam.cz
MFK Vyškov	Fotbal – dorost, žáci a příprava (14 týmů)	nojbin@centrum.cz
Orel Vyškov	Atletika (4 tréninkové skupiny)	orlikvyskov@seznam.cz
AK AHA Vyškov	Atletika – školka, příprava, děti, dorost, junioři a dospělí	ahavyskov@seznam.cz
BK Vyškov	Basketbal (11 družstev)	basket@vyskov.cz
SK Trasko	Moderní gymnastika	Q.suchomelova@seznam.cz
TJ Sokol Judo Dědice	Judo	kontakt@judo-dedice.cz
SK Lamkra	Potápění v Chorvatsku	lambert.lamkra@gmail.com veronika@lamkra.cz

3.4.2 Návrh na zlepšení internetové propagace společnosti

Oproti předchozímu návrhu je tato změna v marketingové komunikaci zvolené společnosti zaměřena především na **oslovení** potenciálních zákazníků tohoto autodopravce z řad **soukromých osob a podnikatelských subjektů**. U těchto zákaznických segmentů se očekává, že svoji potřebu po zajištění služeb osobní dopravy uspokojí buď oslovením přepravce, kterého znají ze svého okolí, anebo vyhledáním vhodného autodopravce na internetu, kde se ukrývá nepřehledné množství informací

a jehož síla v dnešní době neustále roste. Právě z tohoto důvodu je do dílčích návrhů rozvoje vybrané společnosti v oblasti tržní penetrace přidáno doporučení na zkvalitnění a zefektivnění prezentace a propagace daného podniku na internetu.

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, pan Vágner se na začátku tohoto roku rozhodl opětovně zprovoznit webové stránky svého podniku. Nicméně má velmi omezenou představu o tom, jak je využít. Pozitivně lze ohodnotit jejich propojení s profilem na sociální síti Facebook a katalogem ověřených českých společností na internetovém portálu Firmy.cz. Současně byl odkaz na tyto stránky umístěn na karoserii minibusů a plachtu přívěsného vozíku, což lze vzhledem k velmi častému pohybu vozidel po frekventovaných cestách a jejich parkování na nejrůznějších místech považovat za vhodnou formu venkovní reklamy této společnosti. Naproti tomu za největší nedokonalost vytvořených webových stránek lze považovat jejich nedostatečně výstižný obsah, jenž znemožňuje vyhledávači efektivně propojit požadavky internetových uživatelů s danou stránkou.

První navrhovanou změnou související s touto oblastí je proto provedení řádné **SEO** neboli **optimalizace webových stránek** pro internetové vyhledávače. Jde v první řadě o identifikaci klíčových slov, na jejichž základě se zájemcům o přepravní služby zobrazují na prvních pozicích organických výsledků vyhledávání ty nejrelevantnější firmy. K tomuto účelu je možné využít službu od společnosti Google s názvem Search Console, která představuje bezplatný analytický nástroj sloužící k odhalení důležitých informací o daném webu a současně k měření jeho výkonnosti (ByznysWeb.cz).

Po nalezení odpovídajících klíčových slov, nedostatků a chyb je možné přistoupit k náležité opravě webových stránek společnosti Minibusy Vágner. Mezi další doporučení ke zkvalitnění webové prezentace podniku pana Vágnera se řadí doplnění informace o geografickém zaměření této firmy a zveřejnění e-mailové adresy. K usnadnění vzájemné komunikace zákazníka s danou společností může dopomoci také vytvoření poptávkového formuláře přímo na webových stránkách autodopravce, který by se po kompletním vyplnění a potvrzení zájemcem o přepravní služby automaticky odesílal na e-mail společnosti.

Následně by po úpravě webových stránek společnosti Minibusy Vágner mělo docházet k pravidelnému hodnocení jejich návštěvnosti a výkonnosti. V případě, že nebude

dostačující umístění odkazu na webové stránky podniku v bezplatných výsledcích organického vyhledávání, nabízí se možnost **využití placené PPC reklamy**. „Pay per click“ reklamy představují v dnešní době velmi oblíbený a neskutečně rozšířený typ internetových reklam, jejichž velkou výhodou je skutečnost, že za ně inzerenti platí až v situaci, kdy na jejich odkaz někdo klikne. Současně se nastavuje maximální měsíční limit, který určuje průměrnou denní částku na útratu, od její výše se odvíjí počet zobrazení této reklamy.

Tento typ reklamních sdělení je na internetu možné potkat téměř na každém kroku, a to jak ve vyhledávací síti, tak i v síti obsahové. V případě vyhledávací sítě se reklama zobrazuje v oblasti placeného vyhledávání, které je umístěno ještě před organickými výsledky vyhledávání daného vyhledávače případně dalších partnerských webů. Naproti tomu obsahová síť je tvořena velkým množstvím webových stránek, při jejichž prohlížení se uživatelům zobrazují tyto reklamy s podobným tematickým zaměřením jako navštívený web (Google, © 2019).

K vytvoření těchto reklam je možné využít buď službu Google Ads od nadnárodní společnosti Google (Google Ads, © 2019), anebo českou verzi Sklik.cz od společnosti Seznam.cz (Sklik.cz, © 1996–2019), což zároveň ovlivňuje, ve kterých vyhledávačích a na jakých webových stránkách se bude daná reklama zobrazovat.

3.4.3 Postup a dopady implementace navržené strategie

V případě, že by se pan Vágner rozhodl pro kompletní realizaci tohoto strategického plánu, je vhodné se zaměřit nejprve na zkvalitnění webových stránek tohoto podniku. První krok představuje přihlášení se ke službě Google Search Console, kde bude probíhat analýza současné situace webových stránek podniku, a to zejména identifikace vhodných klíčových slov, nedostatků a chyb těchto stránek společně s hodnocením jejich návštěvnosti a výkonnosti. Tuto činnost si vezme na starost pan Marek, majitel tohoto podniku.

Po sepsání všech návrhů na vylepšení internetových stránek společnosti se pan Vágner spojí s jejich tvůrcem, kterého poprosí o provedení daných změn. Předá mu vytvořený seznam a podrobněji seznámí s konkrétními požadavky. V době, kdy bude programátor pracovat na aktualizaci stránek, si může slečna Petra, která bude odpovědná

za kontaktování vybraných organizací, připravit reprezentativní e-mail sloužící k oslovení navrhovaných sportovních klubů, eventuálně dalších společností. V e-mailu je vhodné zmínit také odkaz na internetové stránky společnosti, kde se mohou potenciální klienti dozvědět o společnosti více informací.

Ve chvíli, kdy budou webové stránky aktualizovány a jejich nová podoba schválena majitelem autodopravy, může slečna Petra přistoupit k elektronickému kontaktování daných společností. Současně by se měl pan Marek od tohoto okamžiku intenzivněji zaměřit na analýzu návštěvnosti a měření výkonnosti internetových stránek společnosti. Kromě využití zmiňované služby Google Search Console by si měl pan Vágner vést údaje o tom, kolik zakázek bylo zrealizováno na základě prezentace společnosti na internetu. Do této skupiny patří především objednávky, které byly uzavřené na základě poptávky vytvořené ve formuláři na stránkách podniku a další objednávky uzavřené jiným způsobem, při kterých zákazníci uvedou, že se o tomto autodopravci dozvěděli na internetu.

Testovací doba ke zjištění vlivu aktualizace webových stránek na zvýšení počtu realizovaných zakázek je stanovena na tři měsíce, po jejím uplynutí nastane rozhodnutí, zda autodopravce investuje finanční prostředky do placené formy internetové reklamy. V případě, že se pan Vágner rozhodne pro využívání PPC reklamy, je nutné založit účet na Google Ads, nebo Sklik.cz a vytvořit odpovídající kampaň. Tyto služby navíc nabízí bezpočet analytických nástrojů k hodnocení efektivnosti dané reklamy. Na základě těchto výsledků je možné kampaně libovolně upravovat, případně vytvářet nové. Touto činností bude pověřen bratr Přemysl, který vypomáhá jako řidič a současně se stará o facebookové stránky podniku.

Na konec roku 2019 je naplánováno zhodnocení efektivnosti využití přímého marketingu k oslovení potenciálních klientů. V případě, že nebudou skutečné výsledky dosahovat očekávaných přínosů, je možné přistoupit k další vlně kontaktování potenciálních zákazníků v podobě škol z vybraných regionů.

Časový harmonogram realizace předloženého návrhu je přehledně popsán v *Tabulce 31*.

Tabulka 31: Časový harmonogram realizace strategie tržní penetrace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Analýza současné situace webových stránek	3. – 16. června 2019
Aktualizace webových stránek	17. – 30. června 2019
Tvorba e-mailu	28. – 30. června 2019
Kontaktování vybraných sportovních klubů	1. – 5. července 2019
Pravidelné hodnocení výkonnosti webu (1krát týdně)	od 1. července 2019
Tvorba kampaně v rámci PPC reklamy	1. – 3. října 2019
Pravidelné hodnocení efektivity kampaní a jejich úprava (1krát týdně)	od 4. října 2019
Zhodnocení efektivity přímého marketingu, případné oslovení dalších organizací	1. – 5. ledna 2020

Náklady na realizaci navržené strategie

Tabulka 32 obsahuje přehled o identifikovaných nákladech souvisejících s realizací navrhovaných změn. Implementace s sebou přináší počáteční jednorázové náklady v hodnotě 2 400 Kč, do této částky je započtena odměna externímu IT pracovníkovi za aktualizaci webových stránek a mzda slečny Petry za elektronické kontaktování vybraných sportovních klubů.

Tabulka 32: Náklady na implementaci strategie tržní penetrace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové náklady		
	Cena za jednotku	Celková cena
Oslovení sportovních klubů	100 Kč/hod	400 Kč
Aktualizace webových stránek	2 000 Kč	2 000 Kč
Celkem		2 400 Kč
Roční provozní náklady		
PPC reklama	500 Kč/měsíc	6 000 Kč
Správa reklamních kampaní	500 Kč/měsíc	6 000 Kč
Celkem		12 000 Kč

Za provozní náklady lze v souvislosti se zkvalitněním webové propagace společnosti považovat měsíční limit na útratu v rámci PPC, který byl stanoven na minimální částku

500 Kč/měsíc a odměnu pana Přemysla za správu internetových reklam. Celkově tedy roční provozní náklady na realizaci předloženého návrhu vychází na 12 000 Kč.

Realizací tohoto návrhu strategického rozvoje firmy Minibusy Vágner, s níž je spojen růst dopravních výkonů a tržeb, vzrostou současně i výdaje tohoto autodopravce, jde především o pohonné hmoty, mýtné a mzdy řidičů. Předpokládané výdaje plynoucí z předloženého návrhu byly opětovně odhadnuty ve spolupráci s majitelem autodopravy a jsou společně s níže popsány očekávanými příjmy začleněny do přehledu o finanční situaci této společnosti do roku 2022 v rámci navržené strategie rozšíření portfolia služeb (viz podkapitola 3.2.5).

Očekávané přínosy realizace navržené strategie

Přínosy implementace tohoto návrhu rozvoje zaměřeného na posílení a zefektivnění marketingové komunikace zvolené společnosti je možné sledovat ze dvou pohledů.

Z nefinančního hlediska se jedná o:

- **rozšíření povědomí o službách této společnosti** mezi větší počet potenciálních zákazníků
- **upevnění pozice tohoto podniku na trhu** zvýšením tržního podílu v okrese Prostějov a Vyškov.

Ke zhodnocení očekávaných **finančních přínosů** je nutné provést několik výpočtů. Prvním předpokladem je, že podnik by si i bez realizace této strategie zajistil tržby z minibusové dopravy za rok 2019 a 2020 alespoň ve výši, jakých dosáhl v roce 2018, tzn. 993 288 Kč. Dále lze z údajů zjištěných v analytické části práce i do budoucna očekávat průměrnou hodnotu nespécifikované zakázky přepravy osob minibusem zhruba ve výši 4 893 Kč a v případě sportovních klubů průměrně 5 633 Kč. Při obdobné frekvenci využití služeb tohoto autodopravce, jako je tomu u současných stálých klientů, je možné u sportovních klubů předpokládat průměrně 12 zakázek ročně.

Pokud by tedy z celkového počtu 17 oslovených sportovních klubů navázaly s podnikem pana Vágnera kontakt alespoň 2 společnosti od poloviny tohoto roku, z nichž by každá využila služeb tohoto autodopravce v průměru 6krát do konce roku 2019, zvýšily by se tržby za tento rok o 67 596 Kč. Vzhledem k odlišným obdobím, v nichž probíhají hlavní sezóny jednotlivých sportů, se očekává, že v následujícím roce

se počet pravidelně spolupracujících klientů rozroste o další sportovní klub. V souhrnu by tedy tyto 3 sdružení z prostějovského nebo vyškovského okresu, které začaly využívat přepravních služeb pana Vágnera na základě jejich přímého oslovení, mohly společnosti na tržbách z minibusové dopravy za rok 2020 vytvořit celkovou částku 202 788 Kč.

Co se týče propagace společnosti na internetu, předpokládá se v prvních třech měsících po aktualizaci webových stránek oslovení pouze 5 zákazníků, kteří objednájí služby tohoto autodopravce. Nicméně po vytvoření reklamní kampaně se předpokládá, že se počet těchto objednávek zvýší průměrně na 3 zakázky za měsíc. Odhadovaná výše tržeb plynoucích z návrhu na zlepšení internetové propagace společnosti tedy za rok 2019 činí 68 502 Kč. V roce 2020, kdy bude pan Vágner umět efektivněji pracovat s internetovými reklamními kampaněmi, je možné uvažovat o přijetí průměrně 4 internetových objednávek minibusové dopravy za měsíc, z toho plynou tržby v hodnotě 234 864 Kč.

Tabulka 33: Odhad budoucích tržeb společnosti za rok 2019 a 2020

(Zdroj: Vlastní Zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby bez implementace návrhu	993 288 Kč	993 288 Kč	993 288 Kč
Nově spolupracující sportovní kluby	-	+ 67 596 Kč	+ 202 788 Kč
Vliv internetové propagace	-	+ 68 502 Kč	+ 234 864 Kč
Tržby celkem	993 288 Kč	1 129 386 Kč	1 430 940 Kč

Tabulka 33 přehledně popisuje očekávané zvýšení tržeb plynoucích z minibusové dopravy v letech 2019 a 2020 způsobené implementací navrhovaných změn. K posouzení stanoveného cíle na růst tržeb stačí porovnat očekávané tržby za rok 2020 vytvořené na základě předloženého návrhu s výší tržeb v roce 2018. **Hodnota tržeb vytvořených pouze realizací tohoto návrhu se na konci roku 2020 předpokládá ve výši 437 652 Kč, což odpovídá zvýšení celkových tržeb za rok 2020 o 44 % oproti roku 2018.** Vytýčený cíl na 40% nárůst tržeb plynoucích z minibusové dopravy v tomto období je tedy splněn.

Při zaměření se na druhý cíl tohoto návrhu rozvoje zvoleného podniku se stejně jako u předchozího odhadu uvažuje, že do budoucna by si podnik bez realizace navržených změn udržel stejnou výši tržeb za prostějovský a vyškovský okres jako v roce 2018, což představovalo částku 295 780 Kč.

Jak již bylo výše vypočteno, v roce 2020 se předpokládá, že s daným autodopravcem budou oproti roku 2018 nově spolupracovat 4 organizace z okresů Vyškov a Prostějov, které podniku přinesou během jednoho roku tržby v hodnotě 202 788 Kč. Co se týče realizovaných zakázek na základě zkvalitnění internetové propagace společnosti, je pro zjednodušení uvažováno, že jejich celková hodnota bude rovnoměrně rozdělena mezi tři hlavní regiony, na které se podnik pana Vágnera zaměřuje. Z tohoto důvodu bude nárůst tržeb za prostějovský a vyškovský okres v roce 2020 odpovídat částce 156 576 Kč.

Tabulka 34: Odhad podílu hodnoty daných zakázek na celkových tržbách podniku

(Zdroj: Vlastní Zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby celkem	993 288 Kč	1 129 386 Kč	1 430 940 Kč
Hodnota zakázek z okresů Vyškov a Prostějov bez implementace návrhu	295 780 Kč	295 780 Kč	295 780 Kč
Sportovní kluby z okresů Vyškov a Prostějov	-	+ 67 596 Kč	+ 202 788 Kč
Vliv internetové propagace na zakázky z okresů Vyškov a Prostějov	-	+ 45 668 Kč	+ 156 576 Kč
Hodnota zakázek z okresů Vyškov a Prostějov po implementaci návrhu	295 780 Kč	409 044 Kč	655 144 Kč
Relativní vyjádření	29,8 %	36,2 %	45,8 %

Výpočet očekávané hodnoty realizovaných zakázek z okresů Prostějov a Vyškov a jejich podílu na celkových tržbách za rok 2019 a 2020 byl proveden v *Tabulce 34*. **Téměř 46% podíl hodnoty očekávaných zakázek, které pochází od zákazníků z vyškovského a prostějovského okresu, na celkových tržbách plynoucích z minibusové dopravy za rok 2020 naznačuje, že předložený návrh rozvoje společnosti splňuje i druhý stanovený cíl v rámci tohoto plánu.**

Potenciální rizika realizace navržené strategie

Za největší riziko tohoto návrhu je považováno **oslovení nedostatečného počtu potenciálních zákazníků**, což by způsobilo snížení očekávaných tržeb a možné komplikaci při financování hlavního návrhu rozvoje podniku. Právě z tohoto důvodu je do procesu realizace této strategie zařazeno pravidelné hodnocení výkonnosti internetových reklam a souhrnné vyhodnocení skutečně dosažených výsledků na konci roku 2019 a jejich posouzení s očekávanými výstupy. V případě neuspokojivých výsledků je možné daný návrh podpořit ještě venkovní reklamou v podobě CLV panelů umístěných na několika místech ve městě Prostějov a Vyškov.

Doplňující komentář k realizaci navržené strategie

S tímto návrhem strategického rozvoje společnosti významně souvisí i jedno podpůrné opatření v podobě **registrace** daného podniku **k plátcovství DPH**. Zvolený podnik by bez tohoto úkonu nemohl nadále zvyšovat hodnotu svých ročních tržeb, protože již na konci předchozího roku se obrat této firmy nacházel těsně pod horní hranicí určující povinnou registraci plátce DPH. Nicméně vzhledem k tomu, že se nejedná o strategický návrh rozvoje zvoleného podniku, ale pouze o nutnou změnu vyplývající ze zákona, nebude tato diplomová práce obsahovat podrobný popis implementace tohoto opatření. Jen je vhodné zmínit, že si v letošním roce musí zvolený podnik na operativní úrovni pozorně hlídat svůj obrat za posledních 12 měsíců a ve chvíli přesáhnutí částky 1 milion Kč provést nutné kroky k registraci plátcovství DPH a řádně nastudovat související povinnosti. V takovém případě bude ke stávajícím cenám služeb tohoto autodopravce navíc fakturovaná částka pokrývající DPH a podnikatel bude vést daňové příjmy a výdaje odděleně od přijaté a zaplacené DPH.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce byla zaměřena na malou rodinnou firmu Minibusy Vágner, která se v současné době úzce specializuje na smluvní přepravu osob minibusy. Cílem práce bylo na základě výsledků provedené analýzy současné situace zvoleného autodopravce navrhnout konkrétní možnosti budoucího rozvoje tohoto podniku.

Návrhová část práce vytváří ucelený komplex tří oblastí rozvoje zvoleného autodopravce, které mohou této firmě dopomoci ke zlepšení jejího postavení na trhu a zajištění kontinuální zvyšování tržeb potažmo také zisků. Všechny předložené návrhy jsou založeny na tržně intenzivní strategii, pro kterou je charakteristická koncentrace dané společnosti na úzké a jasně definované tržní segmenty, což přesně odpovídá konceptu malých podniků.

Hlavní směr rozvoje společnosti Minibusy Vágner je zaměřen na rozšíření stávajícího portfolia služeb společnosti o přepravu osob malokapacitním autobusem. Realizací tohoto návrhu by si podnik zajistil velkou konkurenční výhodu, protože nabídka tohoto typu přepravních služeb je v regionech působení zvolené společnosti velmi omezená, přestože se skvěle hodí pro přepravu zhruba třicetičlenných skupin cestujících, jež se nevlezou do menších minibusů, ale zároveň zcela nevyužijí klasický zájezdový autobus. Velký zájem o tyto přepravní služby potvrdily i výsledky primárního výzkumu provedeného v rámci této práce.

Druhou oblast rozvoje společnosti Minibusy Vágner představuje navázání nových obchodních kooperačních vztahů. Tento návrh je postaven na potenciálu spolupráce zvoleného autodopravce s vybranými regionálními cestovními kancelářemi, které v rámci provedeného primárního výzkumu projevily zájem o služby autodopravce specializujícího se na přepravu menších skupin cestujících. Přínosy implementace tohoto návrhu mají zvolenému podniku finančně pomoci k rozvoji ve stěžejní oblasti a současně zajistit pravidelné odběratele nových přepravních služeb.

Cílem třetího návrhu bylo zajistit zvolenému autodopravci v co nejbližší možné době dostatečné množství disponibilních finančních prostředků potřebné k rozšíření současné velmi omezené nabídky přepravních služeb tohoto podniku bez nutnosti úvěru. Tento návrh byl zaměřen na penetraci stávajících trhů podniku pomocí intenzivnějšího

marketingového úsilí v podobě přímého oslovení potenciálních stálých klientů podniku a zkvalitnění internetové prezentace a propagace zvolené společnosti.

Z provedených finančních výhledů vyplývá, že realizací všech tří předložených návrhů by mělo do konce roku 2022 dojít k navýšení tržeb společnosti o více než 1,8 mil. Kč oproti roku 2018. Výše souhrnného čistého zisku byla za sledované období odhadnuta na částku zhruba 2,1 mil. Kč. Současně bylo vypočteno, že by pan Vágner měl na konci roku 2022 z výdělků podniku k dispozici přibližně 2 miliony Kč, které bude moci využít k dalšímu rozvoji této společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AKTUÁLNĚ.CZ, 2019. *Zákaz starých aut? Rodiny by to zničilo, tvrdí města. K emisním zónám se staví vlažně* [online]. Praha: © Economia, a.s. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/doprava/zakaz-vjezdu-starym-dieselum-ostравu-to-nespasi-praha-s-brne/r~9b734a1a2edc11e996370cc47ab5f122/>
- Amáltkatur, © 2019 [online]. Černá Hora: Miroslava Kopecká Cestovní kancelář [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <http://www.amalkatur.cz/>
- Autodoprava a autoservis Milan Dvořák, © 2012-2016 [online]. Velešovice: Milan Dvořák [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: mercedesdvorak.cz/
- Autoline, 2019 [online]. Linemedia [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://autoline.cz/>
- BartoDoprava [online]. Prostějov: Pavel Barto [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.bartodoprava.cz/>
- BĚHOUNEK, Pavel, 2019a. *DPH v roce 2019* [online]. Praha: Ing. Pavel Běhounek [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/dph-2019/>
- BĚHOUNEK, Pavel, 2019b. *Daňový balíček 2019* [online]. Praha: Ing. Pavel Běhounek [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/danovy-balicek-2019/>
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BUSINESSINFO.CZ, 2015. *Jak nejlépe přejít z živnosti na s.r.o.* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-nejlepe-prejit-z-zivnosti-na-sro-66095.html>
- BUSINESSINFO.CZ, 2018a. *Sazby mýtného pro rok 2019* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-mytneho-od-ledna-2017-71443.html>
- BUSINESSINFO.CZ, 2018b. *Jedna krabice pro celou Evropu. Mýto pro kamiony se výrazně zjednoduší* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jedna-krabicka-pro-celou-evropu-myto-pro-kamiony-se-vyrazne-zjednodusi-115989.html>

BUSINESSINFO.CZ, 2019a. *Rozvoj podnikání* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/rozvoj-podnikani.html>

BUSINESSINFO.CZ, 2019b. *Obchodní korporace – založení a vznik* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html>

BUSINESSINFO.CZ, 2019c. *Daň z příjmů* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-90889.html>

BYZNYSWEB.CZ. *Search Console (Google Webmaster Tools)* [online]. Praha: ©ByznysWeb.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.byznysweb.cz/faq?category=85>

Cestovní kancelář Columbus [online]. Vyškov: CK Columbus [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.ckcolumbus.cz/>

CK RAJBAS Outdoor Travel, 2019 [online]. Lelekovice: CK Rajbas [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.rajbas.eu/>

CK VLHA, 2017 [online]. Prostějov: © Vlastimil Hadra - CK VLHA [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://ckvlha.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019a. *Regionální časové řady* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/regionalni_casove_rady

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. *Doprava, informační a komunikační činnosti* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/doprava_a_spoje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019c. *Šetření průměrných cen vybraných výrobků - pohonné hmoty a topné oleje - časové řady* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/setreni-prumernych-cen-vybranych-vyrobku-pohonne-hmoty-a-topne-oleje-casove-rady>

- DENÍK.CZ, 2018. *Evropská města se uzavírají „zakázaným“ vozům. Kde kvůli emisím neprojedete?* [online]. Praha: © VLTAVA LABE MEDIA a.s. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/evropska-mesta-se-uzaviraji-zakazanym-vozum-kde-kvuli-emisim-neprojedete-20180307.html>
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLEŽAL, Jan a kolektiv, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GOOGLE, © 2019. *Nápověda Google Ads* [online]. Google Ads [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/#topic=7456157>
- GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HALL, Annika a kolektiv, 2013. *Strategické řízení v malých a středních firmách: systematické manažerské přístupy ano, nesmí však zcela nahradit typickou flexibilitu a organičnost řízení* [online]. Brno: B.I.B.S., a.s. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: http://www.bibs.cz/fileadmin/user_upload/dokumenty/Tiskove_zpravy/TZ_BIBS_1304_29_Tiskova_zprava_Expert_panel_fin.pdf
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- ISUZU, © 2017. *Turancar ISUZU Turquoise* [online]. Praha: Isuzubus.cz [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://isuzubus.cz/autobusy-turquoise/>
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2011. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.
- Konečný, © 2019 [online]. Vrbátky: AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.autobusykonecny.cz/>
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání: Způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a kolektiv, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KURZY.CZ, 2019. *Marek Vágner okres Vyškov - Živnostenský rejstřík* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/zivnostnik/Z2qXqJSfkas=>
- K&M tour [online]. Olešnice: k&m tour s.r.o. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.kmtour.cz/>
- LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3295-1.

LOGISTIKA, 2019. *Poptávka po řidičích roste, zájem je však stále menší. Uchazeče odrazují vysoká odpovědnost a nízké mzdy* [online]. Praha: Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNEC.cz [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66496180-poptavka-po-ridicich-roste-zajem-je-vsak-stale-mensi-uchazece-odrazuji-vysoka-odpovednost-a-nizke-mzdy>

MACHAN Richard, 2011. *Strategický management* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-ing/st_man_sm_machan_II.pdf

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKLAS TOUR [online]. Prostějov: Mgr. Jindřich Miklas Cestovní kancelář [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <http://www.miklastour.cz/>

MINISTERSTVO DOPRAVY, 2019a. *Čtvrtletní přehledy základních ukazatelů* [online]. Praha: Ministerstvo dopravy ČR [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>

MINISTERSTVO DOPRAVY, 2019b. *Ročenky dopravy ČR* [online]. Praha: Ministerstvo dopravy ČR [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/rocenky.htm>

MINISTERSTVO DOPRAVY, 2019c. *Letos se otevře 47 km nových dálnic a silnic I. třídy, zahájit se má dalších 178 km* [online]. Praha: Ministerstvo dopravy ČR [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/V-letosnim-roce-se-otevire-47-km-novych-dalnic-a-si?returl=/Media/Media-a-tiskove-zpravy>

Mráček trans s.r.o., © 2015 [online]. Vyškov: Mráček trans s.r.o. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.autodopravamracek.cz/>

OTOKAR, © 2013. *Navigo T* [online]. Buzola Bus Design s.r.o. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://otokar.cz/products/NavigoT.htm>

- PARLAMENTNÍLISTY.CZ, 2018. *Novela zákona zrychlí přípravu o několik let* [online]. Praha: © OUR MEDIA a.s., 2009-2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profily/Dan-Tok-61334/clanek/Novela-zakona-zrychli-pripravu-o-nekolik-let-87105>
- Pm taxi* [online]. Blansko: PM Expres, s.r.o. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.pmtaxi.cz/>
- PULMAN s.r.o., © 2019 [online]. Prostějov: PULMAN s.r.o. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.pulman.cz/>
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2007. *Research Methods for Business Students*. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-273-70148-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SEZEMSKÝ, Jiří, 2018. *Megaloman Ťok plánuje dostavět dálnice do dvanácti let. Letos stihl jen 3,7 km* [online]. Praha: Forum 24 a.s., © 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://forum24.cz/megaloman-tok-planuje-dostavet-dalnice-do-dvanacti-let-letos-stihl-jen-37-km/>
- SKLIK.CZ, © 1996–2019. *SKLIK PPC reklama* [online]. Seznam.cz, a.s. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.sklik.cz/>
- Simatour, © 2004-2019 [online]. Nesovice: Simatour [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.simatour.cz/>
- Slunce&Sníh* [online]. Boskovice: Mgr. Jana Vítková [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.slunceasnih.cz/>
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

- SOR, 2019. *SOR LH* [online]. © SOR Libchavy spol. s r. o. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.sor.cz/lh/>
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.
- Steel Tour s.r.o., © 2019 [online]. Blansko: Cestovní kancelář Steel Tour s.r.o. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://cksteeltour.cz/>
- SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ, 2019. *Přehled stavu vozového parku* [online]. Czech Republic: © SDA/CIA, 1994-2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?v#rok=2018&mesic=12&kat=stav&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4750-378.
- VÁGNER, Marek, 20. 3. 2019. *Podnikoví dodavatelé* [ústní sdělení]. Minibusy Vágner. Krásensko 10, Krásensko.
- VÁGNER, Marek, 2015-2018. *Přiznání k dani z příjmů fyzických osob*. Minibusy Vágner. Krásensko 10, Krásensko.
- VÁGNEROVÁ, Petra, 2018. *Vystavené faktury – Marek Vágner rok 2018*. Minibusy Vágner. Krásensko 10, Krásensko.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl hodnoty zakázek po tuzemsku a do zahraničí na obratu za rok 2018	48
Graf 2: Podíl hodnoty zakázek realizovaných různými vozy na obratu za rok 2018	49
Graf 3: Podíl tržeb za jednotlivé zákaznické segmenty na obratu za rok 2018	50
Graf 4: Podíl hodnoty zakázek z jednotlivých okresů na obratu za rok 2018	51
Graf 5: Vývoj přepravných výkonů v autobusové dopravě (2014-2018)	54
Graf 6: Vývoj výkonů v H 49.39 dle CZ-NACE (2012-2016)	60
Graf 7: Vývoj čtvrtletních průměrných cen pohonných hmot (2014-2018)	62
Graf 8: Rozložení cestovních kanceláří dle formy zajištění silniční dopravy	79
Graf 9: Rozložení cestovních kanceláří dle zájmu o vybrané přepravní služby	80
Graf 10: Vývoj tržeb firmy Minibusy Vágner (2015-2018)	97
Graf 11: Vývoj tržeb firmy Minibusy Vágner za rok 2018	99

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Oblasti dynamického růstu firmy	15
Obrázek 2: Schéma strategického řízení	19
Obrázek 3: Schéma hierarchie strategií	22
Obrázek 4: Obecná typologie strategií	24
Obrázek 5: Model tří kruhů	28
Obrázek 6: Podnikatelské okolí společnosti	29
Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil	32
Obrázek 8: Model analýzy 7S faktorů	36
Obrázek 9: SWOT matice	42
Obrázek 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů	45
Obrázek 11: Regiony působení společnosti Minibusy Vágner	52
Obrázek 12: Přehled identifikovaných podmínek spolupráce	82
Obrázek 13: Matice IE zvoleného podniku	103

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Význam jednotlivých stupňů vlivu externích a interních faktorů	43
Tabulka 2: Konkrétní podoba EFE matice	44
Tabulka 3: Souhrnný přehled o autobusové dopravě (2014-2018).....	53
Tabulka 4: Přepavní výkony autobusové a železniční dopravy (2014-2018)	56
Tabulka 5: Počet a věkové složení obyvatel ve vybraných okresech (2014-2018)	57
Tabulka 6: Ekonomické ukazatele FO a PO v H 43.39 dle CZ-NACE (2012-2016).....	60
Tabulka 7: Průměrné ceny pohonných hmot za litr (2014-2018).....	62
Tabulka 8: Počet registrovaných autobusů a jejich průměrné stáří (2014-2018)	63
Tabulka 9: Výsledky analýzy obecného prostředí podniku – I. část	65
Tabulka 10: Výsledky analýzy obecného prostředí podniku – II. část.....	66
Tabulka 11: Porovnání předběžně stanovených cen konkurenčními autodopravci.....	70
Tabulka 12: Porovnání doplňkových služeb konkurenčních autodopravců	71
Tabulka 13: Přehled stálých dodavatelů firmy Minibusy Vágner	73
Tabulka 14: Výsledky analýzy oborového prostředí podniku	76
Tabulka 15: Identifikace silných a slabých stránek zvoleného autodopravce	87
Tabulka 16: Kvantitativní vyjádření zájmu stálých klientů o rozšíření služeb.....	88
Tabulka 17: Souhrn získaných odpovědí z oblasti doplňující informace	89
Tabulka 18: Finanční situace zvoleného autodopravce	98
Tabulka 19: Výsledky analýzy interního prostředí podniku.....	99
Tabulka 20: Sestavená EFE matice	101
Tabulka 21: Sestavená IFE matice.....	102
Tabulka 22: Stanovení jednotkové ceny nové přepravní služby	107
Tabulka 23: Časový harmonogram realizace strategie rozšíření portfolia služeb	110
Tabulka 24: Náklady na implementaci strategie rozšíření portfolia služeb.....	111

Tabulka 25: Odhad budoucích tržeb společnosti za rok 2020–2022	113
Tabulka 26: Přehled očekávaných příjmů a výdajů.....	114
Tabulka 27: Časový harmonogram realizace strategie kooperace.....	117
Tabulka 28: Náklady na implementaci strategie kooperace	118
Tabulka 29: Finanční přínos realizace strategie kooperace	120
Tabulka 30: Seznam vybraných sportovních klubů.....	123
Tabulka 31: Časový harmonogram realizace strategie tržní penetrace	127
Tabulka 32: Náklady na implementaci strategie tržní penetrace	127
Tabulka 33: Odhad budoucích tržeb společnosti za rok 2019 a 2020	129
Tabulka 34: Odhad podílu hodnoty daných zakázek na celkových tržbách podniku...	130
Tabulka 35: Porovnání konkurentů s firmou Minibusy Vágner dle vybraných kritériíI	
Tabulka 36: Porovnání vozových parků konkurentů s firmou Minibusy Vágner	II
Tabulka 37: Současná situace cestovních kanceláří – služby silniční dopravy	V
Tabulka 38: Potenciál spolupráce cestovních kanceláří s malým autodopravcem	VI
Tabulka 39: Podmínky spolupráce cestovních kanceláří se zvoleným podnikem.....	VII
Tabulka 40: Hodnocení poskytovaných služeb zvoleného autodopravce	IX
Tabulka 41: Zájem o rozšíření přepravních služeb zvoleného autodopravce.....	X

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přehled srovnání konkurentů firmy Minibusy Vágner.....	I
Příloha 2: Výzkum zaměřený na cestovní kanceláře – podklady pro rozhovor	III
Příloha 3: Výzkum zaměřený na cestovní kanceláře – analýza dat	V
Příloha 4: Výzkum zaměřený na stálé zákazníky – vytvořený seznam otázek	VIII
Příloha 5: Výzkum zaměřený na stálé zákazníky – analýza dat	IX

PŘÍLOHY

Příloha 1: Přehled srovnání konkurentů firmy Minibusy Vágner

Tabulka 35: Porovnání konkurentů s firmou Minibusy Vágner dle vybraných kritérií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek konkurence)

	Minibusy Vágner	MRÁČEK TRANS s.r.o. a Marta Mráčková	Autodoprava a autoservis Milan Dvořák	Simatour	RUDMAR Sloup, s.r.o.	PM Expres, s.r.o.	PULMAN s.r.o.	BartoDoprava	AUTOBUSY-KONEČNÝ s.r.o.
Právní forma	OSVČ	s.r.o. a OSVČ	OSVČ	OSVČ	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	OSVČ	s.r.o.
Začátek provozování činnosti	2014	2005	1999	1995	1999	2009	2014	2013	1993
Sídlo	Krásensko (okr. Vyškov)	Vyškov (okr. Vyškov)	Velešovice (okr. Vyškov)	Nesovice (okr. Vyškov)	Sloup (okr. Blansko)	Blansko (okr. Blansko)	Prostějov (okr. Prostějov)	Prostějov (okr. Prostějov)	Vrbátky (okr. Prostějov)
Vzdálenost od Minibusy Vágner	-	13,5 km	20,5 km	30 km	9 km	13,5 km	22 km	23,5 km	31 km
Specializace									
Vnitrostátní doprava	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mezinárodní doprava	•	•	•	•			•	•	•
Možnost objednávky přepravních služeb									
Telefonicky	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E-mailem	•	•	•	•			•	•	•
Formulář na webu				•		•	•	•	

Tabulka 36: Porovnání vozových parků konkurentů s firmou Minibusy Vágner

(Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek podniků)

	Osobní automobily		Mikrobusy		Minibusy		Autobusy	
Minibusy Vágner					Renault Master Mercedes Benz Sprinter	17+1 20+1		
MRÁČEK TRANS s.r.o. a Marta Mráčková			Opel	8+1	Mercedes Benz Sprinter Mercedes Benz Sprinter Mercedes Benz Sprinter	17 17 19+1	Karosa Renault Setra EOS Karosa Rekreo Daf Berkhof	45+1 49+1 53 53 53+1
Autodoprava a autoservis Milan Dvořák					Mercedes Vario	20	Mercedes Benz Travego Mercedes Benz Travego	58 49
Simatour					Mercedes Benz Sprinter	17+1	3x Setra 415 GT-HD Setra S 515 HD Karosa 955 Mercedes Tourino	49+2+1 49+1+1 49 32+1+1
RUDMAR Sloup, s.r.o.			Ford Tranzit	8+1	Opel Movano	17+1		
PM Expres, s.r.o.	2x Škoda Octavia 2x Škoda Superb	4+1 4+1	Renault Trafic	8+1	Volkswagen Crafter	18+1		
PULMAN s.r.o.					Iveco Kapena	24+1	Vanhool EOS Scania Irizar	49+1+1 53+1+1
BartoDoprava	Renault Megane Grandtour	4+1			Volkswagen LT 35	16+1	Karosa-Renault LC 936 E	50
AUTOBUSY- KONEČNÝ s.r.o.					Ford Tranzit Mercedes Benz 519 CDI Irisbus Daily First	13+1 18+1+1 24+1+1	Mercedes Tourino 2x Scania Renault Iliade Bova FHD Bova Futura Karosa Axer Mercedes Turismo Setra S415 Karosa Axer	32+1+1 49+1+1 49+1+1 49+1+1 49+1+1 49+1+1 49+2+1 51+1+1 63+1

Příloha 2: Výzkum zaměřený na cestovní kanceláře – podklady pro rozhovor

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SOUČASNÁ SITUACE

1. Jste schopni si v rámci Vaší nabídky služeb zajistit veškerou silniční dopravu vlastními zdroji, nebo využíváte služeb autodopravců?

Na otázky 2-4 odpovídejte pouze v případě, nezajišťujete-li si veškerou silniční dopravu v rámci Vašich činností sami.

2. Jaké služby autodopravců využíváte? (autobusová doprava, minibusová doprava, mikrobusev doprava, doprava osobními automobily...)
3. K jakým účelům využíváte služby autodopravců? (doprava osob na místo ubytování, poznávací zájezdy, výlety, transfery na letiště, přeprava zavazadel, doprovodná vozidla apod.)
4. Spolupracujete v současné době pravidelně se stejným autodopravcem/ autodopravci, nebo si je vybíráte v závislosti na konkrétní situaci?

POTENCIÁL SPOLUPRÁCE

5. Měli byste zájem o spolupráci se společnostmi zaměřující se na přepravu osob vlastními minibusy, jejichž maximální obsazení se pohybuje v rozmezí 17-20 osob + řidič? (ANO/NE, uveďte důvod.)

Na otázky 6 a 7 odpovídejte pouze v situaci, máte-li o nabízenou službu zájem.

6. K jakým účelům byste využili v rámci Vaší nabídky služeb přepravu osob minibusy? (doprava osob na místo ubytování, poznávací zájezdy, výlety, transfery na letiště, přeprava zavazadel, doprovodná vozidla apod.)
7. O jaký druh dopravy by se jednalo? (pravidelný/nepravidelný, vnitrostátní/ mezinárodní, jednodenní/vícedenní, apod.)
8. Využili byste v rámci Vašich stávajících nebo plánovaných aktivit i dopravu osobními automobily, kdyby tyto služby podnik nabízel? Případně k jakým účelům?

9. Využili byste v rámci Vašich stávajících nebo plánovaných aktivit i mikrobusevou dopravu (maximální obsazení 6-8 osob + řidič), kdyby tyto služby podnik nabízel? Případně k jakým účelům?

PODMÍNKY SPOLUPRÁCE

10. V případě, že byste se rozhodli pro spolupráci s tímto podnikem, jaké by byly Vaše konkrétní požadavky? (např. na právní formu podnikání, plátcovství DPH, smluvní ujednání, ceny, doplňkové služby, apod.)
11. Kde vidíte největší přínosy či bariéry ve spolupráci s privátními dopravci?
12. Máte ještě nějaké další připomínky nebo postřehy k dané problematice?

Příloha 3: Výzkum zaměřený na cestovní kanceláře – analýza dat

Tabulka 37: Současná situace cestovních kanceláří – služby silniční dopravy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cestovní kancelář	Forma zajištění	Využívaná vozidla	Účel
CK 1	spolupráce se stálým autodopravcem	autobusy	kyvadlová doprava v rámci pobytových zájezdů do Chorvatska
CK 2	spolupráce s několika stálými autodopravci i výběr autodopravce v závislosti na situaci	autobusy, případně minibusy	nepravidelná doprava v rámci outdoorových zájezdů – přeprava osob a zavazadel do dané destinace a během pobytu, tažení vleku
CK 3	nenabízí silniční dopravu	nevyužívá	žádné účely
CK 4	výběr autodopravce v závislosti na situaci	mikrobusy	příležitostné transfery na letiště
CK 5	vlastní vozidla	mikrobus a terénní vůz	nepravidelná doprava v rámci outdoorových zájezdů – přeprava zavazadel do dané destinace, přeprava osob a zavazadel během pobytu
CK 6	spolupráce se stálým autodopravcem	autobusy	nepravidelná doprava v rámci poznávacích a relaxačních zájezdů
CK 7	spolupráce se stálým autodopravcem	autobusy, případně mikrobus	nepravidelná doprava v rámci outdoorových zájezdů – přeprava osob a zavazadel do dané destinace, případně během pobytu, tažení vleku
CK 8	vlastní vozidla	autobusy a mikrobusy	kyvadlová doprava v rámci pobytových zájezdů do Chorvatska, nepravidelná doprava v rámci poznávacích a relaxačních zájezdů
CK 9	spolupráce se stálým autodopravcem i výběr autodopravce v závislosti na situaci	autobusy	nepravidelná doprava v rámci poutních a poznávacích zájezdů, transfery na letiště

Tabulka 38: Potenciál spolupráce cestovních kancelářů s malým autodopravcem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cestovní kancelář	Minibusová doprava (max. 20 osob)	Mikrobusová doprava (max. 8 osob)	Doprava osobní automobily
CK 1	možnost využití k příležitostné přepravě menší skupiny do zvolené destinace i v jiný než klasický odjezdový den	nenabízí ani nemá v plánu tuto službu zákazníkům nabízet	dopravu v tomto počtu si zákazníci zajišťují vlastními automobily
CK 2	výhodnější obsadit zájezdový autobus, navíc tvrdí, že tuto možnost nabízí v dnešní době už velké množství autodopravců	možné využití k přepravě osob a zavazadel na horské programy do Rakouska	nemají tak malé skupiny, navíc potřebují dostatečně velký zavazadlový prostor
CK 3	specializace na zahraniční expedice leteckou dopravou, nevyužije minibusy	nenabízí, ani nemá v plánu nabízet, transfery na letiště si klienti zajišťují sami	nenabízí ani nemá v plánu nabízet žádné služby silniční dopravy
CK 4	specializace na letecké zájezdy, nevyužije minibusy	využití na základě zákaznické poptávky k transferům na letiště tak dvakrát do roka	v takto malém počtu si zákazníci sami zajistí dopravu na letiště
CK 5	možné využití pouze na základě velmi specifické poptávky po outdoorovém zájezdu pro jednotnou takhle velkou skupinu cestujících	má vlastní minibus a terénní vůz	nemá o tuto službu autodopravců zájem
CK 6	využití minibusů v rámci nabízených poznávacích a relaxačních zájezdů považuje za kontraproduktivní	velmi ojedinělé využití k transferům na letiště	nevyužije v rámci své nabídky služeb
CK 7	při možnosti připojení cyklovleku využití k přepravě osob do dané destinace, nebo po celou dobu outdoorových zájezdů	má oprávnění k tomuto typu přepravy, radši si vůz pouze vypůjčí	nenabízí ani nemá v plánu zákazníkům nabízet
CK 8	možné využití v rámci nepravidelně pořádaných poznávacích a relaxačních zájezdů k přepravě menší skupiny osob, ale uvažuje, že si koupí vlastní	vlastní dva mikrobusy, od dopravců nevyužije	nevyužívá, pokud by si zákazníci vyžádali, má vlastní automobily
CK 9	využití v závislosti na poptávce zákazníků – přeprava menší skupiny v rámci poutních a poznávacích zájezdů do zahraničí	vlastní mikrobus, ale nevyužívá, nepořádá zájezdy pro tak malé skupiny	nevyužije v rámci své nabídky služeb

Tabulka 39: Podmínky spolupráce cestovních kancelářů se zvoleným podnikem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cestovní kancelář	Podmínky spolupráce
CK 1	smluvní ujednání ceny, bezproblémová komunikace s pracovníky autodopravy, dostatek místa na přepravu zavazadel
CK 2	přístup, rychlost a ochota jednat, fungující tým, bezproblémoví a zodpovědní řidiči, právní formu ani plátcovství DPH u autodopravců neřeší (mezinárodní doprava osob osvobozena od DPH), smluvní ceny a rámcová smlouva upravující platební podmínky a podmínky, které musí autodopravce dodržovat
CK 3	-
CK 4	preferenze autodopravce, který je plátcem DPH, smluvní ceny
CK 5	spolupráce s plátcem DPH výhodou, bezproblémová domluva, smluvní ujednání vzájemných podmínek, cena minibusové dopravy max. 20 Kč/km, stáří vozidel max. 10 let,
CK 6	schopnost rychle jednat, výhodné ceny poskytovaných služeb
CK 7	nutná podmínka možnost připojení cyklovleku za dané vozidlo, ochota a bezproblémová komunikace, slušné jednání řidičů s cestujícími,
CK 8	dohoda na smluvních cenách
CK 9	vstřícné jednání autodopravce, právní forma nerozhoduje, upřednostňuje spolupráci s plátcem DPH, přijatelné ceny, slušné vystupování řidičů, kvalitní vozový park

Příloha 4: Výzkum zaměřený na stálé zákazníky – vytvořený seznam otázek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

HODNOCENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

1. Jak hodnotíte snahu a schopnost tohoto podniku reagovat na Vaše požadavky?
2. Jak hodnotíte ceny, za které tento podnik nabízí své služby?
3. Jak hodnotíte chování a vystupování pracovníků tohoto podniku?
4. Jak hodnotíte vozidla, s nimiž tento podnik zajišťuje přepravu?
5. V čem vidíte největší silné a slabé stránky tohoto podniku?

ZÁJEM O ROZŠÍŘENOU NABÍDKU SLUŽEB

6. Máte v plánu využívat služeb Minibusy Vágner i do budoucna? Jedná se o podobné účely a frekvenci využití jako v minulosti, nebo máte v plánu i něco nového?

V případě, že na otázky 7-9 odpovíte kladně, pokuste se specifikovat účely a frekvenci využití těchto vozidel.

7. Využili byste v rámci Vašich stávajících nebo plánovaných aktivit i dopravu osobními automobily, kdyby tyto služby podnik nabízel?
8. Využili byste v rámci Vašich stávajících nebo plánovaných aktivit i mikrobusovou dopravu (maximální obsazení 8 osob + řidič), kdyby tyto služby podnik nabízel?
9. Využili byste v rámci Vašich stávajících nebo plánovaných aktivit i dopravu malokapacitními autobusy s obsazeností do 30 míst, kdyby tyto služby podnik nabízel?

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

10. Jaké jsou Vaše konkrétní požadavky k udržení a případnému rozšíření vzájemné spolupráce s tímto podnikem?
11. Máte ještě nějaké další připomínky nebo postřehy k danému tématu?

Příloha 5: Výzkum zaměřený na stálé zákazníky – analýza dat

Tabulka 40: Hodnocení poskytovaných služeb zvoleného autodopravce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazník	Snaha a schopnost reakce	Ceny nabízených služeb	Jednání pracovníků	Vozový park
Spolek 1	Okamžitá reakce na poptávku, potvrzení přepravy pár dní před konáním akce.	Odpovídající cenám jiných autodopravců, kteří nám služby rovněž zajišťují.	Profesionální chování, ochota, vstřícnost a snaha vyhovět našim požadavkům.	Bezproblémový, vozidla čistá a připravená pro danou cestu.
Spolek 2	Velmi ochotný majitel, skvělá domluva.	Přijatelné, vždy se domluvíme.	Velmi milé a profesionální.	Vyhovující potřebám.
Sportovní klub 1	Spokojenost, nadstandardní přístup.	Spokojenost, přizpůsobené možnostem zákazníka.	Spokojenost, profesionální přístup.	Spokojenost, přizpůsobené požadavkům a možnostem zákazníka.
Sportovní klub 2	Velmi vysoká, individuální přístup.	Nedokážu posoudit.	Velmi vstřícní a milí lidé.	Velmi spokojeni.
Sportovní klub 3	Všechny žádosti na přepravu osob akceptovány dle našich požadavků.	Srovnatelné s cenami konkurenčních služeb, v některých případech jsou dokonce ceny mírně příznivější.	Vystupování pracovníků zajišťující dopravu bylo vždy bezproblémové, slušné a korektní.	Obě vozidla zajišťují bezproblémovou přepravu. Starší vůz je spolehlivý, nový minibus disponuje modernějším nadstandardním vybavením.
Škola 1	Vždy jsme se domluvili, jak bylo potřeba.	Srovnatelné s cenami ostatních podobných dopravců.	Naprostá spokojenost, bez připomínek.	Naprostá spokojenost, bez připomínek.
Škola 2	Vždy nám pan Vágner vyjde vstříc.	V přepočtu na osobu vyšší než autodopravci nabízející přepravu klasickými autobusy.	Vystupování na profesionální úrovni, přepravu zajišťují zodpovědní řidiči.	I přes docela vysoké stáří vozidla je v dobrém technickém stavu a svůj účel splní.

Tabulka 41: Zájem o rozšíření přepravních služeb zvoleného autodopravce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazník	Využití minibusů (max. 20 osob)	Využití osobních automobilů	Využití mikrobusů (max. 8 osob)	Využití menších autobusů (kapacita 30 osob)
Spolek 1	Určitě ano, kromě dopravy do divadel i na zájezdy organizované několikrát do roka.	Minimální využití, k zajištění dopravy vystupujících umělců.	Nevyužili.	Určitě ano, nepravidelně, opět k dopravě do divadel a během výletů a zájezdů.
Spolek 2	Určitě ano, i k přepravě na delší vzdálenosti v rámci pořádaných zájezdů do zahraničí.	Ne.	Velmi ojediněle, v případě přepravy dětí na soutěže.	Rozhodně ano, nepravidelně, ale častěji než minibusy, průměrně tak třikrát do měsíce.
Sportovní klub 1	Ano, stejně jako doposud přeprava děvčat na mistrovská utkání během sezóny.	Rozhodně nevyužili.	Spíše ne.	Určitě ano, pravidelně, optimální na přepravu většího počtu hráčů.
Sportovní klub 2	Ano, stále k přepravě týmu na venkovní zápasy.	Nevyužili.	Pouze k soukromým účelům.	Určitě ano, pravidelně během sezóny k dopravě A-týmu na venkovní zápasy.
Sportovní klub 3	Ano, uvažujeme o využívání i v nadcházející sezóně.	Ne.	Určitě využili.	Ano, párkrát za sezónu k přepravě hráček na soutěže.
Škola 1	Určitě ano, stejně jako v minulosti nepravidelná přeprava žáků na akce a zájezdy pořádané školou.	Pravděpodobně spíše ne.	Možná ano, k přepravě žáků školy a možná i pro soukromé účely.	Určitě ano, k přepravě žáků školy na akce a výjezdy cca 1 měsíčně.
Škola 2	Ano, nadále přeprava studentů na různé akce a výlety.	Ne.	Ne.	Ano, občas k přepravě studentů na nejružnější akce.