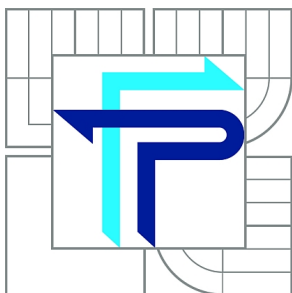




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RADEK MARTENS

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martens Radek, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

VYKYPĚL, O. a M. KEŘKOVSKÝ. Strategické řízení. 5. přeprac. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.05.2013

Abstrakt

Tématem této diplomové práce je „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“. Hlavním cílem práce je posouzení současného stavu společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. a následné vypracování návrhů, směřujících k jejímu rozvoji. Za tímto účelem byla vypracována komplexní analýza, stávající se z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Zastřešující analýzou je potom vypracování SWOT analýzy, která představuje východisko pro formulaci opatření, směřujících ke zlepšení konkurenceschopnosti a dalšímu rozvoji společnosti.

Abstract

The thesis topic is "Entrepreneurial Intention of Business Development". The main purpose of this work is to assess the current state of AUTO CZ, spol. s.r.o. and to make suggestions that will lead to development of the company. For this purpose a comprehensive analysis consisting of an analysis of company's external and internal environment has been performed. Overarching analysis is SWOT analysis, which represents possibility to the statement of measures that should improve competitive ability and further development of the company.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, Porterův model, Analýza 7S, SWOT analýza, projekt, hodnocení efektivnosti investic, rozvoj firmy.

Key words

SLEPTE Analysis, Porters Analysis, 7S Analysis, SWOT Analysis, Project, Efficiency Assesment of Investments, Company development.

Bibliografická citace:

MARTENS, R. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

Ve Svitavách, dne 13. 5. 2013

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále bych rád poděkoval jednateři společnosti AUTOČZ, spol. s.r.o., panu Milanu Duchkovi, za poskytnutí informací a materiálů pro vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vymezení problému, cíle práce	7
1.1 Charakteristika podniku.....	7
1.1.1 Základní údaje o podniku	7
1.1.2 Představení společnosti a její historie	8
1.1.3 Organizační struktura	8
1.1.4 Předmět činnosti.....	9
1.1.5 Vymezení problémů a stanovení cílů	10
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Podnikání, podnikatel, podnik	12
2.1.1 Podnikání	12
2.1.2 Podnikatel	12
2.1.3 Podnik.....	13
2.2 Životní cyklus podniku.....	13
2.2.1 založení.....	14
2.2.2 růst.....	14
2.2.3 stabilizace	14
2.2.4 krize	14
2.2.5 zánik	15
2.3 Volba právní formy podnikání.....	15
2.3.1 Podnikání fyzických osob.....	15

2.3.2	Podnikání právnických osob.....	17
2.4	Podnikatelský záměr.....	18
2.4.1	Definice a podstata.....	18
2.4.2	Požadavky na podnikatelský záměr	18
2.4.3	Struktura podnikatelského plánu.....	19
2.4.4	Proces plánování	22
2.5	Strategická analýza.....	24
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí	25
2.5.2	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	30
2.5.3	SWOT analýza	32
3	Analýza problému a současné situace	34
3.1	SLEPTE analýza	34
3.1.1	Sociální faktory.....	34
3.1.2	Legislativní faktory	37
3.1.3	Ekonomické faktory	38
3.1.4	Politické faktory.....	44
3.1.5	Technologické faktory.....	44
3.1.6	Ekologické faktory	46
3.2	Porterův pětifaktorový model	46
3.2.1	Zákazníci a jejich vyjednávací síla	46
3.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	50
3.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	51

3.2.4	Rivalita firem působících na daném trhu.....	52
3.2.5	Hrozba substitutů	61
3.3	Analýza 7S	63
3.3.1	Strategie	64
3.3.2	Struktura	64
3.3.3	Informační systémy	64
3.3.4	Styl řízení.....	65
3.3.5	Spolupracovníci	65
3.3.6	Sdílené hodnoty (kultura firmy).....	65
3.3.7	Schopnosti.....	66
3.4	SWOT analýza	67
3.5	Souhrnné hodnocení současného stavu společnosti	68
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	71
4.1	Projekt rozvoje společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.....	71
4.2	Navrhovaná strategie	71
4.3	Rozvoj autoškoly.....	72
4.3.1	Charakteristika záměru	72
4.3.2	Obchodní plán.....	78
4.3.3	Marketingový plán	80
4.3.4	Plán lidských zdrojů	83
4.4	Prodej nových vozidel, rozvoj autoservisu	83
4.4.1	Charakteristika záměru	84

4.4.2	Obchodní plán.....	86
4.4.3	Marketingový plán	87
4.4.4	Plán lidských zdrojů	90
4.5	Finanční plán.....	90
4.5.1	Výdaje související se zavedením projektu.....	91
4.5.2	Dodatečné příjmy plynoucí z realizace projektu	92
4.6	Zhodnocení projektu.....	94
4.6.1	Čistá současná hodnota.....	94
4.6.2	Index rentability	95
4.6.3	Vnitřní výnosové procento	96
4.6.4	Doba návratnosti projektu	96
4.7	Harmonogram realizace projektu.....	97
4.8	Hodnocení rizik	97
4.8.1	Identifikace a hodnocení rizik.....	97
4.8.2	Strategie zvládnutí rizik.....	98
5	Závěr.....	101
6	Seznam použité literatury	103
	Písemné zdroje	103
	Zákony a vyhlášky	104
	Elektronické zdroje	104
	Seznam grafů	108
	Seznam tabulek	109

Seznam obrázků	111
Přílohy	112

Úvod

Základem úspěchu téměř při jakékoliv lidské aktivitě je plánovat. Plánování má mnoho podob a patří ke každodenním činnostem, které jsou často rutinní a nevědomé.

Jedná se o cílevědomou systematickou činnost zaměřenou na budoucnost. Je nezbytným předpokladem k naplnění stanovených cílů a dosažení úspěchu zejména v oblasti podnikání, která s sebou nese značná rizika.

Podnikatelský plán sám o sobě není zárukou úspěchu. Umožňuje ovšem podnikateli nejen posoudit reálnost jeho záměru a poskytnout mu určitý nadhled, ale slouží i jako měřítko srovnání dosažených cílů s cíli plánovanými.

Obsahem podnikatelského plánu je definování cílů, kterých chceme v budoucnosti dosáhnout a určení cest a způsobů, vedoucích k jejich dosažení.

Tržní prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, se vyznačuje dynamičností a neustálými změnami. Proto i fungující podnik je vystaven celé řadě vnějších i vnitřních vlivů, na které musí včas a adekvátně reagovat. Neučiní-li tak, nemá šanci dlouhodobě uspět.

Podnikatelský plán tedy neslouží pouze novým podnikům, vstupujícím na trh. Slouží i těm podnikům, které na trhu již fungují a turbuletní tržní prostředí od nich vyžaduje neustálé změny a inovace pro zachování konkurenční schopnosti.

Jedním z cílů podnikání jako takového je maximalizace tržní hodnoty majetku podniku, tedy růst jeho bohatství. A právě zpracování kvalitního podnikatelského záměru či plánu je nezbytným předpokladem pro efektivní realizaci rozvoje.

1 Vymezení problému, cíle práce

1.1 Charakteristika podniku

1.1.1 Základní údaje o podniku

Obchodní firma:	AUTO CZ, spol. s.r.o.
Sídlo:	Svitavy, Polní 596/5, PSČ 568 02
Zapsána:	u Krajského soudu v Hradci Králové oddíl C, vložka 20198
Datum zápisu:	12. srpna 2004
IČO:	26 01 48 91
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	• Provozování autoškoly • Opravy silničních vozidel • Maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
Statutární orgán:	jednatel, pan Milan Duchek
Společníci:	pan Milan Duchek, obchodní podíl 100%
Základní kapitál:	200 000 Kč (52)
Internetová adresa:	www.autocz.cz



Obrázek 1: Logo společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.

1.1.2 Představení společnosti a její historie

Prvopočátky působení společnosti se datují do 70. let 20. století, kdy ve městě Svitavy fungovala autoškola, jako součást tzv. „Svazarmu“, což byla zkratka pro tehdejší Svaz pro spolupráci s armádou. Ten sdružoval a kontroloval, mimo jiné, i všechny autoškoly v tehdejším Československu.

Po roce 1989 a rozpadu autoškol Svazarmu byla autoškola zprivatizována a přešla do soukromých rukou.

Zhruba v polovině roku 1994 společnost rozšířila svůj dosavadní předmět činnosti o prodej a značkový servis vozů francouzské značky Citroën a rozšířila i své obchodní zázemí.

V průběhu let došlo ke změně v osobě jednatele a zároveň majitele společnosti tzv. „z otce na syna“.

Později byla společnost známá pod názvem AUTO Kašpar, s.r.o., kdy stále pokračovala ve stávající činnosti prodeje a servisu vozidel Citroën a nabídky služeb v oblasti provozování autoškoly.

Samotná společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. vznikla ve druhé polovině roku 2004, koupí části podniku od společnosti AUTO Kašpar, s.r.o.

Prakticky většina z celé „porevoluční“ historie společnosti je spjatá se současným jednatelem, panem Milanem Duchkem, který zde působil od počátku fungování privatizovaného podniku a byl jejím dlouholetým zaměstnancem. Později, jak již bylo zmíněno, se stal v roce 2004 i jejím majitelem.

AUTO CZ, spol. s.r.o. navázala na činnost předchozí firmy a své aktivity postupně rozšiřovala mimo jiné např. o pozáruční servis nejen osobních vozů značky Citroën, ale i ostatních běžných osobních vozidel jiných značek. (23)

1.1.3 Organizační struktura

V čele společnosti stojí jednatel (vedoucí provozu), který je zároveň jediným společníkem. Jednatel rozhoduje o běžných aktivitách spojených s činností firmy a

koordinuje činnost jednotlivých zaměstnanců. Celková organizační struktura je poměrně jednoduchá. Je rozdělena podle činností, které jsou předmětem podnikání firmy, jak je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Organizační schéma společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

1.1.4 Předmět činnosti

Jak již bylo uvedeno výše, společnost se věnuje primárně následujícím činnostem:

- a) Prodej nových vozidel značky Citroën.
 - Společnost je součástí prodejní sítě francouzské automobilky Citroën a nabízí prodej jejích aktuálních produktů z kategorie osobních a užitkových vozů.
- b) Značkový servis Citroën všech modelů značky a servis všech ostatních vozidel.
 - Nabídka služeb v oblasti servisu se vztahuje primárně na záruční a pozáruční opravy vozidel Citroën celé modelové řady.
 - Další z nabídky služeb z oblasti servisu vozidel je pak pozáruční servis všech modelů vozidel značky Peugeot, která je součástí koncernu PSA, do kterého patří i automobilka Citroën.
 - Mimo výše uvedené je dále v nabídce servis všech ostatních značek vozidel. Jedná se zejména o přípravu a provedení STK, diagnostická měření vozidel, výměna a opravy skel, montáž příslušenství a

zabezpečovacích zařízení, údržba vozidel, odtah vozidel, prodej originálních náhradních dílů atd. (24)

c) Provozování autoškoly.

- Služby v oblasti výuky budoucích řidičů pro všechny skupiny řidičských oprávnění.
 - skupina A
 - A1 - motocykl do objemu 125 cm³, výkon do 11 kw, věk od 16 let.
 - A2 – motocykl o výkonu do 35 kw, věk od 18 let.
 - A24 - motocykl o výkonu nad 35 kw, věk od 24 let.
 - skupina B
 - Osobní vozidla a traktory o hmotnosti do 3 500 kg, včetně přívěsu o hmotnosti do 750 kg. Věk od 18 let.
 - Skupina T
 - Traktor s přívěsem a pracovní stroje. Věk od 17 let.
 - Skupina C
 - Nákladní vozidla o hmotnosti nad 3 500 kg, včetně přívěsu o hmotnosti do 750 kg. Věk od 21 let.
 - Skupina CE
 - Nákladní vozidla s přívěsem o hmotnosti nad 750 kg. Věk od 21 let.
 - Skupina D
 - Autobusy pro přepravu osob. Věk od 24 let.
- Služby v oblasti školení
 - Řidičů referentů s řidičským oprávněním skupiny B.
 - Školení profesionálních řidičů s řidičským oprávněním skupiny C, CE, D, DE. (22)

1.1.5 Vymezení problémů a stanovení cílů

Společnost AUTO CZ, spol. s r.o. je zavedenou firmou s dlouholetou tradicí v oboru poskytování služeb v oblasti autoškolení. Rovněž zhruba od poloviny 90. let působí ve Svitavském okrese jako jediný autorizovaný dealer a servis vozů značky Citroën.

Vývoj posledních let v oblasti prodeje nových automobilů v ČR ukazuje zejména na sílící tlak na ceny nových vozidel a tím pádem na snižující se marže dealerů. Rovněž všeobecná obliba tuzemské značky automobilů u českých zákazníků a finanční problémy, které v posledních letech provázejí koncern PSA, do kterého automobilka Citroën patří, vytváří v této oblasti velice silné konkurenční prostředí.

Obdobný vývoj prodělává i oblast provozování autoškoly. Zde došlo v průběhu let ve svitavském okrese k velkému nárůstu konkurence, která se snaží prosadit na trhu zejména minimálními cenami kurzů.

Cílem předkládané diplomové práce je provedení komplexní analýzy firmy AUTO CZ, spol. s r.o., která poslouží jako podklad pro zhodnocení současného stavu, ve kterém se společnost nachází. Analytická část práce bude zaměřena zejména na analýzu obecného a oborového okolí společnosti, dále pak na analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a také na analýzu interních vlivů.

Výsledné analýzy poté poslouží jako podklad pro navržení kroků, které mají vést k budoucímu pozitivnímu rozvoji firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podnikání, podnikatel, podnik

2.1.1 Podnikání

Jak lze nejlépe charakterizovat podnikání? Užívaných definic existuje celá řada a tento pojem je zahrnut i v obchodním zákoníku i v živnostenském zákoně.

Definici podnikání najdeme v obchodním zákoníku. Podnikání, jako činnost, je zde definována jako „*Soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ Velmi podobně definuje podnikání i živnostenský zákon. (16), (17)

Charakteristickými rysy této činnosti jsou tedy:

- soustavnost
- samostatnost,
- vlastní jméno,
- vlastní odpovědnost,
- a dosažení zisku. (17)

Právě poslední uvedená vlastnost podnikání je jedním ze základních motivů, proč jsou lidé ochotni podstupovat riziko, které jsou s touto činností spjaté.

Základním cílem podnikání je tedy maximalizace tržní hodnoty podniku, respektive maximalizace majetku jeho vlastníka - podnikatele. (7)

2.1.2 Podnikatel

Při definici podnikatele opět vyjdu z definice obchodního zákoníku, který podnikatele charakterizuje jako osobu:

- zapsanou v obchodním rejstříku
- podnikající na základě živnostenského oprávnění

- podnikajícího na základě jiného, než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- provádějící zemědělskou výrobu a zapsaného do rejstříku podle zvláštních předpisů (16)

Důvodů proč se stát podnikatelem je mnoho. Častým motivem bývá touha realizovat vlastní nápady a sny, příležitost k podnikání nebo být „pánem vlastního času“ atd. Zmíněné motivy tedy bývají rozhodující při volbě, zda se nechat zaměstnat nebo se stát podnikatelem.

2.1.3 Podnik

Podnik lze definovat jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*“ nebo jako „*instituci vytvořenou podnikatelem*“. (7), (16)

Další výstižná definice charakterizuje podnik jako „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy*“.

Za důležité zde považuji zmínit specifické znaky podniku: (12)

- Princip soukromého vlastnictví
 - představuje přímou či nepřímou účast na řízení podniku
- Princip autonomie
 - vyjadřuje nezávislost a svobodu podnikání
- Princip ziskovosti
 - vychází z výše popsané definice podnikání

2.2 Životní cyklus podniku

V tržních ekonomikách na celém světě i v České Republice neustále vznikají nové podniky a podniky zanikají. Toto je důsledek konkurenčního boje. Každý jednotlivý podnik se tak nachází v určité fázi svého vývoje. Jednotlivé fáze podniku jsou:

2.2.1 založení

Založení podniku bývá spojeno se zpracováním podnikatelského plánu. Rozsah nebo samotná existence těchto plánů závisí na zvoleném typu podnikání. V případě živnosti podnikatelské plány nebývají zpracovány vůbec nebo ve značně zkráceném rozsahu. V případě zakládání obchodních společností se objevuje profesionálnější přístup, který se odráží ve větší propracovanosti těchto plánů.

2.2.2 růst

Literatura hovoří o třech základních podmínkách růstu: (8)

- Existence motivace podnikatele
- Existence podmínek na trhu
- Existence dispozic k růstu uvnitř podniku

Fáze růstu podniku bývá spojena s tvorbou podrobných a komplexních podnikatelských plánů, jejichž cílem je úspěšné řízení podniku v této fázi s důrazem na péči o finanční zdraví podniku. Pro tuto fázi bývá také příznačná investiční aktivita podniku.

2.2.3 stabilizace

Fáze stabilizace představuje podnik se stabilními tržbami, velkým tržním podílem a nižšími nároky na investice. Ve stabilní fázi mohou podniky setrvávat velice dlouhou dobu, což závisí do značné míry na jejich schopnosti udržení dynamické rovnováhy v neustále se měnících podmínkách okolního prostředí.

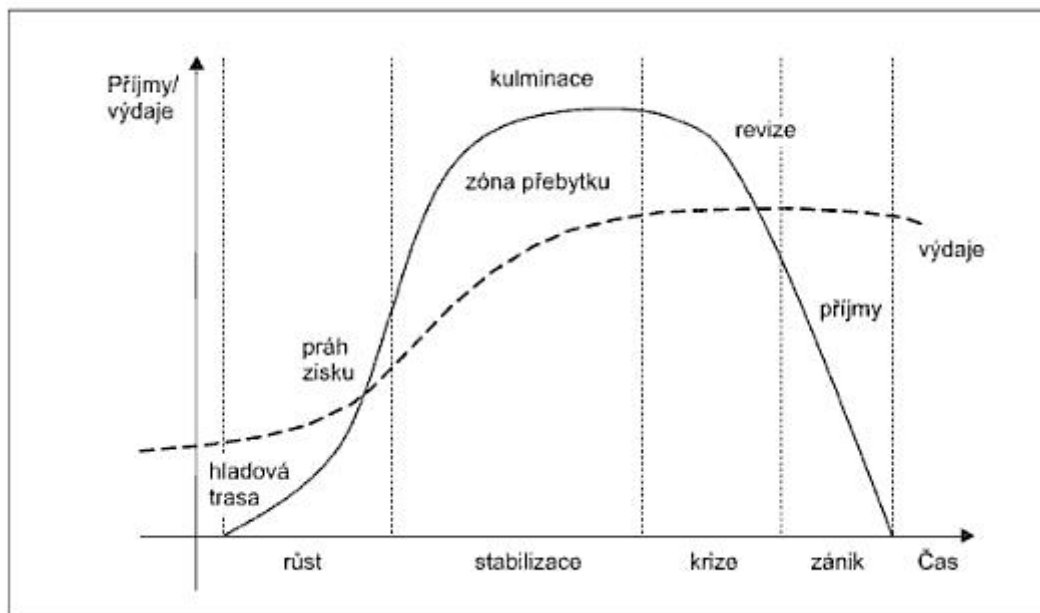
2.2.4 krize

Krize souvisí s nepříznivým vývojem celé řady ukazatelů výkonnosti podniku (výkonnostní potenciál, tržní hodnota, likvidita) a je ohrožena samotná jeho existence v případě dalšího pokračování tohoto vývoje. (7)

V této fázi se uplatňuje krizové řízení s cílem vrácení podniku do fáze stabilizace a prosperity.

2.2.5 zánik

Ve fázi zániku podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Zániku předchází jeho zrušení, které může být bez likvidace (přechod obchodního jmění na právního nástupce) nebo s likvidací (bez právního nástupce). (20)



Obrázek 3: Fáze vývoje podniku (12)

2.3 Volba právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání předchází samotné podnikatelské aktivitě a je velmi důležitým krokem. Následná změna právní formy podnikání v budoucnu sice není nezvratná, ovšem transformace je spojena s řadou komplikací a nákladů.

2.3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Tato činnost je spojena se zkratkou OSVČ. Význam tohoto pojmu je Osoba samostatně výdělečně činná a definuje podnikatele jako fyzickou osobu. Taková osoba může podnikat pouze na základě živnostenského nebo jiného oprávnění k provozování podnikatelské činnosti a předpokládá se u ní splnění podmínek pro vykonávání této činnosti, ať už všeobecných (dosažení 18 let věku, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost) nebo zvláštních (odborná a jiná způsobilost). (17)

Podle požadavků na odbornou způsobilost lze živnosti dělit na:

Ohlašovací živnosti

Jsou provozovány na základě ohlášení a osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Rozdělují se na živnosti:

- řemeslné
 - Jedná se o okruh živností, které vymezuje živnostenský zákon v příloze č. 1. Spadá sem například zednictví, pohostinská činnost, opravy, montáže, atd.
 - podmínkou pro provozování těchto živností je splnění dosaženého vzdělání v oboru živnosti (výuční list, maturita, diplom), nebo 6 let praxe v oboru.
- vázané
 - Okruh vázaných živností je vymezen v příloze č. 2 živnostenského zákona. Patří sem například činnosti jako vedení účetnictví, nakládání s nebezpečnými odpady nebo provádění staveb atd.
 - Pro provozování těchto živností je nutná odborná způsobilost, stanovená živnostenským zákonem.
- volné
 - Okruh volných živností vymezuje příloha č. 4, živnostenského zákona. Nevyžaduje se zde splnění žádných odborných ani jiných předpokladů pro jejich vykonávání. Podnikatel si ze seznamu 80 definovaných volných živností jednoduše vybere ty, které hodlá provozovat. (17)

Koncesované živnosti

Koncesované živnosti jsou vymezeny v příloze č. 3, živnostenského zákona. Kromě splnění odborné způsobilosti je pro provoz těchto činností nutná koncese v podobě kladného vyjádření orgánu státní správy. Jedná se například o činnosti jako je taxislužba, provozování cestovní kanceláře, výroba a prodej výbušnin, atd. (17)

2.3.2 Podnikání právnických osob

Podnikatel se může rozhodnout, že začne podnikat jako právnická osoba. Zahájení a i provozování podnikatelské činnosti klade v tomto případě větší nároky na administrativu a v řadě případů je spojeno i s nutností složení základního kapitálu při zakládání firmy.

Podnikání právnických osob upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který rozděluje právnické osoby na:

Osobní společnosti

U osobních společností se předpokládá přímá účast podnikatele na řízení společnosti, který zpravidla ručí za závazky společnosti neomezeně celým svým majetkem. Do kategorie osobních společností patří:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost (16)

Kapitálové společnosti

Povinnost společníků kapitálových společností představuje zpravidla pouze vnesení vkladu do základního kapitálu společnosti. Jejich ručení za závazky společnosti je pak omezené nebo vůbec žádné. Do kategorie kapitálových společností patří:

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost (16)

Družstva

Družstva představují méně obvyklou formu podnikání zpravidla většího množství osob.

Je nutno uvést, že jednotlivé výše uvedené formy podnikání jsou spojeny s legislativními požadavky, se kterými je nutné se při výběru právní formy podnikání důkladně seznámit.

2.4 Podnikatelský záměr

2.4.1 Definice a podstata

Podnikatelský záměr lze definovat jako „*Písemný materiál, zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“ (4)

Podnikatelský záměr obecně slouží k definování cílů a způsobů, jimiž lze stanovených cílů dosáhnout.(8)

Lze tedy říci, že podnikatelský plán tedy slouží pro (14):

- interní účely
 - nástroj analýzy a integrace informací pro formulaci vize a cílů
 - souhrnný dokument prezentující záměr a strategii pro dosažení kvantifikovaných cílů
 - nástroj realizace budoucích závažných změn
 - nástroj pro posouzení technicko – ekonomické smysluplnosti investiční akce
- externí účely
 - hledání poskytovatele kapitálu nebo zájemce o koupi podniku

Podstatou podnikatelského záměru je nastínění budoucnosti, která může být následným jednáním aktivně utvářena. (3)

Jedná se o plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces a nástroj kontroly (12).

Podnikatelský záměr bývá také vyžadován externími subjekty, zejména bankami a dalšími investory.

2.4.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracování podnikatelského plánu by se mělo řídit určitými obecně platnými zásadami. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, podnikatelský záměr neslouží jen podnikateli, ale i dalším externím subjektům například v případě externího financování.

Podnikatelský plán by měl obsahovat následující charakteristiky:

- Stručnost a přehlednost
 - Doporučený rozsah by neměl přesáhnout 50 stran
- Jednoduchost
 - Smyslem je srozumitelnost pro externí subjekty (investory, banky), kteří zpravidla nedisponují hlubšími technickými znalostmi.
- Vyjádření výhod produktu nebo služby pro zákazníka
 - Tržní orientace podnikatelské činnosti.
- Orientace na budoucnost
 - Vystižení prognóz a zpracování trendů s následným využitím pro charakteristiku toho, co má být dosaženo.
- Co možná největší realističnost a věrohodnost
 - S cílem zvýšení důvěryhodnosti celého projektu.
- Nepříliš přehnaný optimismus ve vztahu k tržnímu potenciálu
 - Opět s ohledem na co možná největší důvěryhodnost projektu. Zde je ovšem třeba dávat pozor na přehnaný pesimismus, který by mohl mít za následek snížení atraktivity záměru pro investora.
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu
 - Důvěryhodnost plánu jednoznačně zvyšuje připravenost podniku na vznik možných rizik a plánu na jejich korekci.
- Upozornění na konkurenční výhody, silné stránky firmy a kompetenci managementu
- Schopnost firmy hradit úroky a splátky
- Získat zpět vložený kapitál s patřičným zhodnocením
- Kvalitní zpracování i po formální stránce (2)

2.4.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je individuální záležitostí každého podniku a může se mimo jiné lišit i v závislosti na typu podnikání a velikosti podniku. Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat následující části:

Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat základní údaje o podnikatelském subjektu, včetně názvu společnosti, jmen podnikatelů a povahy podnikání. (8)

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn hraje klíčovou roli v případě, že se plán sestavuje pro potenciální investory. Cílem je v maximální možné míře investora zaujmout natolik, aby si přečetl celý podnikatelský záměr. Jedná se o jakýsi abstrakt - stručné shrnutí celého podnikatelského plánu a jeho nejdůležitějších aspektů (hlavní myšlenky, silné stránky, očekávání atd.). Obvykle se zpracovává až úplně nakonec. (8)

Analýza trhu

Do analýzy trhu patří zejména analýza konkurenčního prostředí podniku. Tato analýza by měla definovat i silné a slabé stránky konkurence a možnosti, jimiž by negativně mohla ovlivnit tržní úspěch podniku. Analýza trhu by dále ještě měla obsahovat detailní analýzu odvětví, včetně vývojových trendů a historických výsledků. (8)

Popis podniku

Podrobný popis podniku by měl potenciálnímu investorovi ujasnit představy o dosavadní existenci podniku, jeho velikosti a jeho záběru. Definuje se zde dále strategie podniku, jeho cíle a cesty k dosažení těchto cílů. Klíčovými prvky této části podnikatelského záměru jsou:

- výrobky nebo služby
- umístění / lokalita podniku
- organizační struktura / zaměstnanci
- kancelářské zařízení a ostatní technické vybavení
- průprava podnikatele – znalosti, předchozí praxe a reference (8)

Výrobní/Obchodní plán

Tato část podnikatelského záměru by měla zachycovat, v případě výrobního podniku, celý výrobní proces. Pokud podnik realizuje celou nebo alespoň část výroby sám, měl

by zde být popis potřebných strojů a zařízení včetně použitých materiálů pro výrobu a dodavatelů těchto materiálů. V případě subdodávek by měli být uvedeni subdodavatelé, kritéria pro jejich výběr a informace o uzavřených smlouvách.

V případě obchodního podniku se zde uvádí informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostorách, atd.

Pokud se podnik zabývá poskytováním služeb, měl by zde být uveden popis celého procesu jejich poskytování. (8)

Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje způsob oceňování, propagace a distribuce zboží nebo služeb. Dále obsahuje odhad objemu produkce nebo služeb a následný odhad rentability podniku. Pro investory tato část podnikatelského záměru představuje nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. (8)

Organizační plán

Uvádí se zde forma vlastnictví podniku, údaje o obchodních podílech. Dále jsou zde uvedeny informace o managementu podniku, o klíčových vedoucích pracovnících, jejich vzdělání a dosavadních zkušenostech. Určuje se zde nadřízenost a podřízenost vedoucích, což bývá znázorněno graficky v podobě organizační struktury. (8)

Hodnocení rizik

Komplexní hodnocení nejvýznamnějších rizik z hlediska slabých stránek managementu, výroby, marketingu, reakce konkurence, atd. Je účelné tato rizika analyzovat a připravit strategie pro jejich eliminaci. Klíčové kroky v oblasti „řízení“ rizik pak představují:

- Identifikace rizikových faktorů
 - Důkladná analýza možných rizikových faktorů s důrazem zejména na externí faktory (obecně neprosazení se na trhu).
- Kvantifikace rizik
 - Vyjádření pravděpodobnosti výskytu negativního jevu a jeho možných důsledků pro podnik.
- Plánování rizikových scénářů

- Strategie, plány a postupy podniku v případě eskalace rizikového faktoru včetně tvorby krizových scénářů.
 - Monitoring a „řízení“
 - Průběžná a trvalá kontrola vývoje faktorů souvisejících s rizikem a rozhodování o zavedení a řízení kroků podle předem připravených scénářů.
- (8)

Finanční plán

Finanční plán určuje reálnost celého podnikatelského záměru. Obsahuje informace o předpokládaném objemu investic. Finanční plán by měl obsahovat zejména:

- Předpoklad příjmů a výdajů (včetně očekávaných tržeb a předpokládaných nákladů) s výhledem alespoň na tři roky.
- Předpokládaný vývoj Cash-flow s výhledem na tři roky
- Odhad rozvahy pro poskytnutí informací o finanční situaci podniku (8)

Přílohy

Přílohy obsahují podpůrné materiály, na které se odkazuje v textu podnikatelského plánu. Jedná se zejména o informativní materiály. (8)

2.4.4 Proces plánování

Podnikání jako takové je spojeno s plánováním ve všech svých stádiích. Je potřebné na počátku podnikání, v jeho průběhu i při prodeji podniku. Proces zpracování každého podnikatelského plánu v sobě zahrnuje tři základní otázky, na které musí podnikatel najít odpověď. Jedná se o tzv. plánovací proces. (8)

Kde jsme nyní

Zahrnuje popis výrobků nebo služeb a jejich výhody oproti konkurenci, které mohou spočívat v ceně, kvalitě nebo jiné diferenciaci vzhledem ke konkurenci.

Zahrnuje také analýzu tržních segmentů, spokojenost zákazníků s výrobky či službami a možnosti nalezení více zákazníků.

Dále se jedná o analýzu silných i slabých stránek a to jak vlastních tak i firemních. Pro podnikatele toto představuje nejen stanovení osobních cílů a uvědomění si vlastních schopností, ale i uvědomění si, kdo jsou jeho zaměstnanci, jakým firmou disponuje technickým vybavením a jaké má k dispozici zdroje.

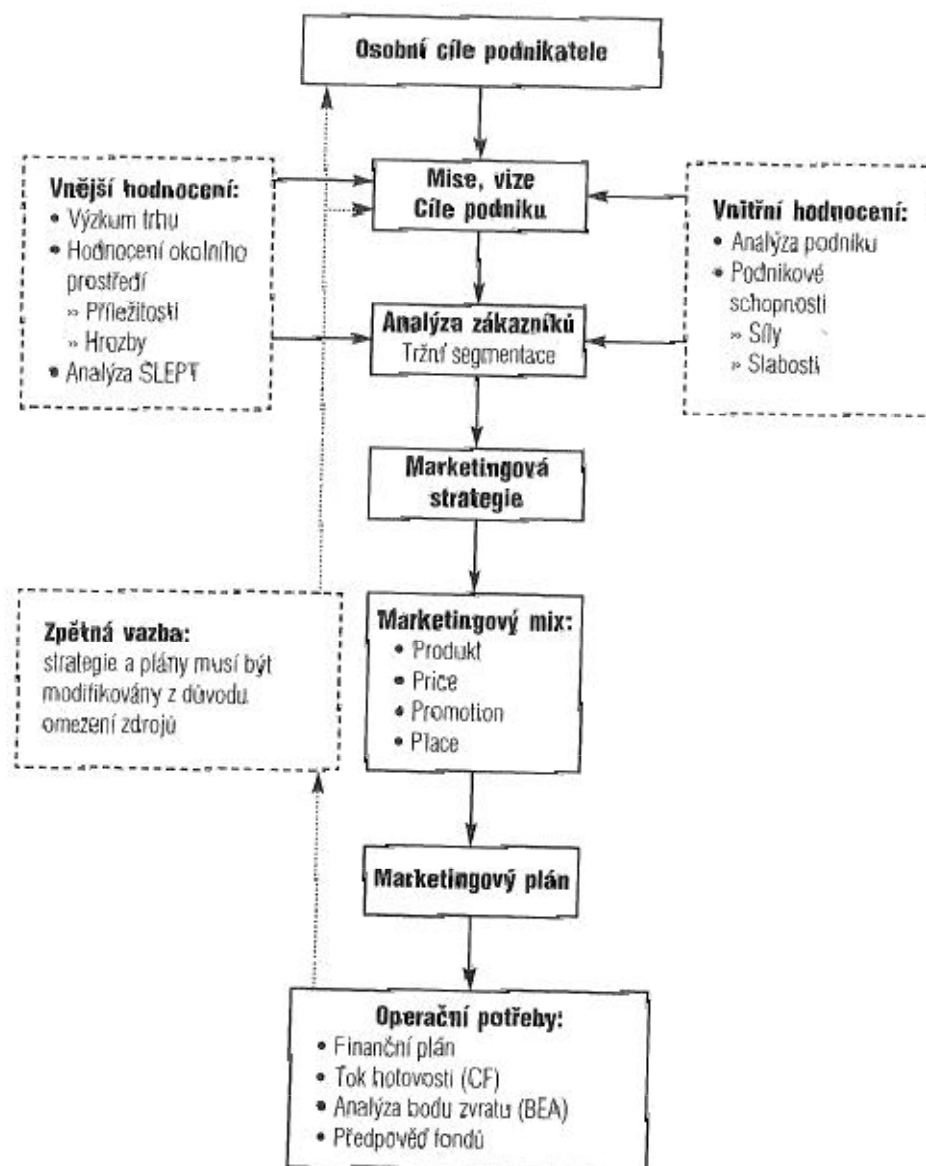
V neposlední řadě se tato fáze plánovacího procesu soustředí také na analýzu trhu. Zvláště pak na vývoj trhu, změny v různých jeho oblastech nebo možný vstup konkurence atd. (8)

Kam chceme jít

Tato fáze plánovacího procesu představuje definování celkových podnikových cílů a cílů samotného podnikatele. Je také potřeba stanovit si kriteria pro měření úrovně dosažení cílů. Cíle musí být specifikovatelné, měřitelné a dosažitelné reálně i ve stanoveném čase. (8)

Jak se tam chceme dostat

Cesta pro dosažení cílů zahrnuje definování podnikové strategie. Představuje koordinaci jednotlivých oblastí podnikání. Dále sestavení marketingového plánu, ve kterém budou rozpracovány jednotlivé prvky marketingového mixu a vypracování finančního rozpočtu s odhadem obrátu, zisku a cashflow. (8)



Obrázek 4: Schéma plánovacího procesu (8)

2.5 Strategická analýza

Samotný pojem analýza se dá v obecné rovině vysvětlit jako rozbor nebo metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Cílem analytického procesu je dospět k požadovaným výsledkům na základě znalosti podrobností (60).

Analýza je běžnou součástí lidského konání a setkáváme se s ní v každodenním životě prakticky neustále. V případě sestavování podnikatelských plánů však bývá

analýza, ve srovnání každodenními činnostmi, mnohem více strukturovaná a formalizovaná. A právě z tohoto důvodu se běžně odlišuje analýza vnitřních a analýza vnějších podmínek s využitím řady doporučených analytických nástrojů. Tímto bývá dosaženo určité konzistence analýzy a významně se také snižuje riziko opomenutí některého z důležitých faktorů, které by v budoucnu mohly mít negativní vliv na celý podnikatelský záměr (2).

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

PEST analýza

Podnik působí v tržním prostředí, které je charakterizováno v mnoha případech silnou konkurencí a neustálými změnami. Činnost podniku je tak spojena s řadou rizik, které je potřeba v maximální možné míře eliminovat. PEST analýza slouží jako nástroj identifikace změn a trendů v okolí podniku, které mají podstatný vliv na samotný podnik a jeho rozvoj. Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. (8)

- **Politické faktory**

Analýza politického prostředí se soustřeďuje zejména na jeho stabilitu a na významné zákony a návrhy z oblasti, ve které firma působí. Mimo hodnocení politické stability se dále zaměřuje také zejména na politicko-ekonomické faktory a další. (65)

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je významné pro odhad cen výrobků, služeb a pro odhad ceny pracovní síly. Oblast ekonomických faktorů se zaměřuje zejména na daně, stabilitu měny, makroekonomické ukazatele, specifické zaměření trhu atd.

- **Sociální faktory**

Do skupiny sociálních faktorů lze obecně řadit například demografické faktory, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty nebo dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. (65)

- **Technologické faktory**

Zaměřuje se na rozvoj a zaměření průmyslu, stav infrastruktury, technologické trendy, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost atd. (65)

Pro lepší představu dále uvádím tabulku s vybranými příklady faktorů, na které se soustřeďuje PEST analýza.

Tabulka 1: Politické a ekonomické faktory PEST analýzy (1)

Faktory	
Politické/právní	Ekonomické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů
Legislativa určující zdanění	Monetární politika (úrokové sazby)
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)
Vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)
Předpisy EU a jiná mezinárodní ustanovení a nařízení	
Předpisy na ochranu ochranných známek a patentů	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační opatření	

Tabulka 2: Sociální a technologické faktory PEST analýzy. (1)

Faktory	
Sociální	Technologické
Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Změny životního stylu (práce za domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie, náklady na energii
Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Móda a záliby	Internet, satelitní komunikace
Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Regionální rozdíly	

PEST analýza bývá též uváděna jako SLEPT, respektive SLEPTE. Jedná se o tutéž analýzu rozšířenou o další faktor, respektive faktory. Jedná se o faktory legislativní a ekologické.

- **Legislativní faktory**

Analýza legislativních faktorů se zaměřuje především na existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních norem atd.), dále funkčnost soudů, vymahatelnost práva atd. (65)

- **Ekologické faktory**

Jedná se zejména o znalost legislativy na ochranu životního prostředí. (65)

Porterův model konkurenčních sil

Model, jehož tvůrcem je profesor M. E. Porter, patří k základním nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Jedná se o analýzu reálně existujících i potenciálních konkurenčních subjektů. Podnětem pro vytvoření tohoto modelu byla populární SWOT analýza, kterou Porter považoval jako příliš obecnou. S oblibou jsou však v současnosti používány oba modely (62).

Podle Porterova modelu je strategická pozice firmy ovlivňována pěti základními faktory:

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici zejména v následujících případech (6):

- Jedná se o velkého či významného zákazníka, popřípadě velkého distributora schopného dále ovlivňovat menší obchodníky a zákazníky
- Náklady přestupu zákazníka ke konkurenci jsou nízké
- Zákazník má dostatek tržních informací
- Zákazník si může dodávané zboží začít vyrábět sám
- Na trhu existují snadno dostupné substituty
- Zákazníci jsou velmi citliví na změnu ceny

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je v podstatě opakem předchozích příkladů silné pozice zákazníka vůči dodavateli. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká pokud:

- jedná se o významného dodavatele, popřípadě nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem
- Náklady přestupu zákazníka ke konkurenci jsou vysoké – například v případě vysoce diferenciovaného zboží
- Zákazník nemá k dispozici potřebné údaje například o tržní ceně, nabídce, poptávce atd.

- v případě výskytu obtíží u dodavatele si zákazník nemůže zboží začít vyrábět sám nebo může jen s velkými obtížemi
- neexistence snadno dostupných substitutů
- zákazníci nejsou příliš citlivý na změnu ceny (6)

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu konkurence na trh je ovlivňována řadou faktorů, které jsou specifické pro dané odvětví. Mezi faktory, které významně ovlivňují možnosti vstupu nové konkurence na trh, patří:

- velikost fixních nákladů vstupu do odvětví
- tržní struktura daného odvětví
- podmínky pro využití úspor z rozsahu výroby
- nákladové výhody existujících firem, v souvislosti s dobou jejich působení na daném trhu
- stupeň diferenciací výrobků a náročnost vybudování distribučních kanálů
- stupeň obtížnosti napojení na existující distribuční kanály
- reakce firem působících na trhu na příchod nové konkurence
- stupeň regulace daného odvětví ze strany státu (6)

- **Hrozba substitutů**

Substituty jsou produkty či služby velmi blízké a poměrně snadno zaměnitelné. Existence hrozby substitutů na daném trhu je významně ovlivněna:

- náklady na výrobu substitutů
- úrovní zvýšení celkové nabídky zboží či služeb substituty
- úrovní nákladů přestupu na spotřebu substitutu
- výhodnost ceny výrobku/služby vnímaná spotřebitelem (6)

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

Úroveň rivality na daném trhu je podmíněna zejména:

- počtem konkurentů v odvětví
- stářím a budoucí lukrativností odvětví
- ziskovostí odvětví
- stupněm diferenciací výrobků a služeb
- úrovni fixních nákladů (6)

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

7S Analýza

Analýzu 7S firmy McKinsey vyvinuli v roce 1980 Robert H. Waterman a Tom Peters. Podle těchto autorů je každá úspěšná firma ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které jsou vzájemně závislé a jejichž rozvoj musí být rovnoměrný. Tyto jednotlivé faktory pak podmiňují úspěch nebo naopak neúspěch firmy. Jedná se o strategii firmy, její strukturu, spolupracovníky a jejich schopnosti, dále o styl řízení, systémy a postupy a o sdílené hodnoty firmy.

- **Strategie (Strategy)**

Strategii firmy vyjadřuje její dlouhodobá orientace a dlouhodobé směřování k danému cíli či cílům a konkrétní možnosti dané firmy pro uskutečnění těchto cílů.

Podle Porterova přístupu je jádrem každé strategie konkurenční výhoda, která může být ve dvou podobách:

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech
 - firma soustřeďuje pozornost na nízké ceny výrobku či služby
- Strategie diferenciací
 - firma se snaží za stejnou cenu nabídnout lepší výrobky nebo služby

Tyto dvě zmiňované strategie jsou uplatňovány z pohledu celého odvětví nebo několika jeho segmentů.

V případě strategického zaměření firmy hovoříme ještě o tzv. „Fokus“ strategii. Zde se firma soustřeďuje na získání výhody buď v podobě nízkých nákladů, nebo na odlišení se zaměřením na specifický úzký segment daného odvětví. (11)

- **Struktura (Structure)**

Organizační struktura v sobě zahrnuje cíle a plány firmy a následně odvozuje činnosti pro jejich naplnění. Jedná se o optimální rozdělení úkolů a kompetencí mezi zaměstnance firmy a definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

V současnosti rozeznáváme několik typů organizačních struktur, které se postupem času vyvinuli od jednodušších až po ty složitější. Mezi nejznámější patří struktura liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizionální a maticová. (9)

- **Spolupracovníci (Staff)**

Lidé jsou hlavním zdroje zvyšování výkonnosti firmy a zároveň hlavním provozním rizikem. Patří sem management i řadoví zaměstnanci a jejich motivace ke kvalitní práci, sounáležitost a hrdost na příslušnost ke kolektivu firmy, loajalita vůči jejímu vedení atd. To vše se také podílí na tvorbě vnitřní kultury firmy. (9)

- **Schopnosti (Skills)**

Ke klíčovým schopnostem manažerů by měla patřit obecně schopnost rychle se přizpůsobit aktuálním podmínkám, tedy schopnost adaptace.

Literatura v této souvislosti zmiňuje tzv. „mistry změn“. Jejich klíčová schopnost spočívá ve vytvoření a formulaci vize budoucích pozitivních změn. Jejich další schopnosti spočívají například v pružné reakci na dynamické změny v podnikatelském okolí, umění hledat příležitosti prostřednictvím netradičních pohledů na realitu z různých stran, vytrvalost v prosazování a realizace inovací, umění komunikace s lidmi a schopnostmi hledat spojence a vést lidi v týmové práci atd. (11)

- **Styl řízení (Style)**

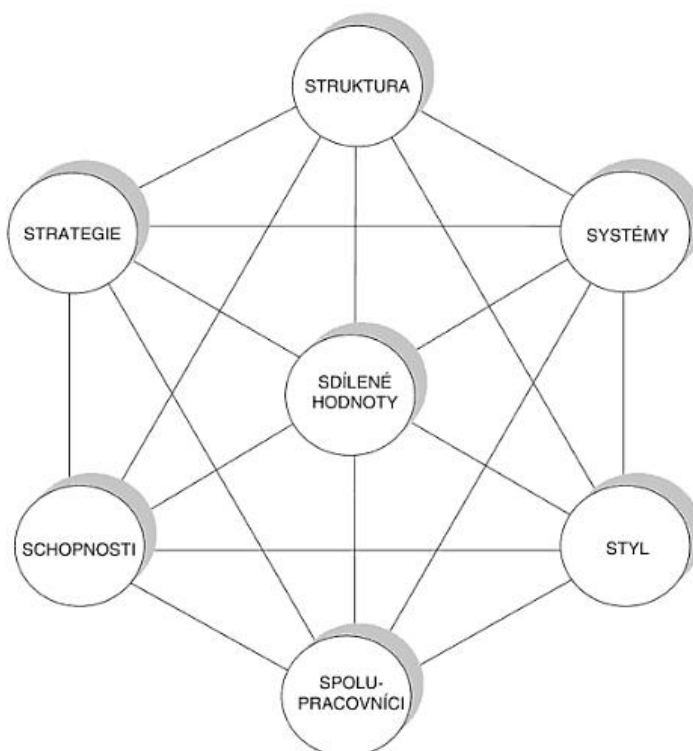
Styl řízení souvisí s osobností manažera a participace podřízených pracovníků na řízení firmy. Klasická typologie stylu řízení firmy spočívá v členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire. (11)

- **Systémy (Systems)**

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o všechny informační procedury, které ve firmě probíhají. (11)

- **Sdílené hodnoty (Shared values)**

Soustava sdílených hodnot vytváří firemní kulturu a ta představuje „*Souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných.*“ (11)



Obrázek 5: Rámec "7s" faktorů firmy McKinsey. (11)

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která je završením celé strategické analýzy a jsou v ní obsaženy výsledky předchozích analýz. Byla vyvinuta v šedesátých letech 20. století Albertem S. Humphreyem.

Jedná se o techniku strategické analýzy, která uvažuje vnitřní faktory podniku (silné a slabé stránky) a vnější faktory prostředí (příležitosti a hrozby). (63)

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují jeho hodnotu a do jisté míry jsou podnikem kontrolovatelné. Naopak příležitosti a hrozby

patří mezi faktory vnější a nejsou dobře kontrolovatelné. Lze je ovšem vhodnou analýzou identifikovat a přizpůsobit se jim (5).

„Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.“ (63)

Schéma SWOT analýzy znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 3: Schéma SWOT analýzy. (5)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	SO - strategie	WO - strategie
T - hrozby	ST - strategie	WT - strategie

- SO strategie
 - využití silných stránek pro získání výhody
- WO strategie
 - využitím příležitosti překonat slabiny
- ST strategie
 - čelit hrozbám s využitím silných stránek
- WT strategie
 - minimalizovat náklady a čelit hrozbám (5)

Výstup SWOT analýzy je významným informačním zdrojem pro formulaci strategie podniku, která by měla být zaměřena na využití silných stránek a podnikatelských příležitostí pro eliminaci slabin a hrozeb (6).

3 Analýza problému a současné situace

3.1 SLEPTE analýza

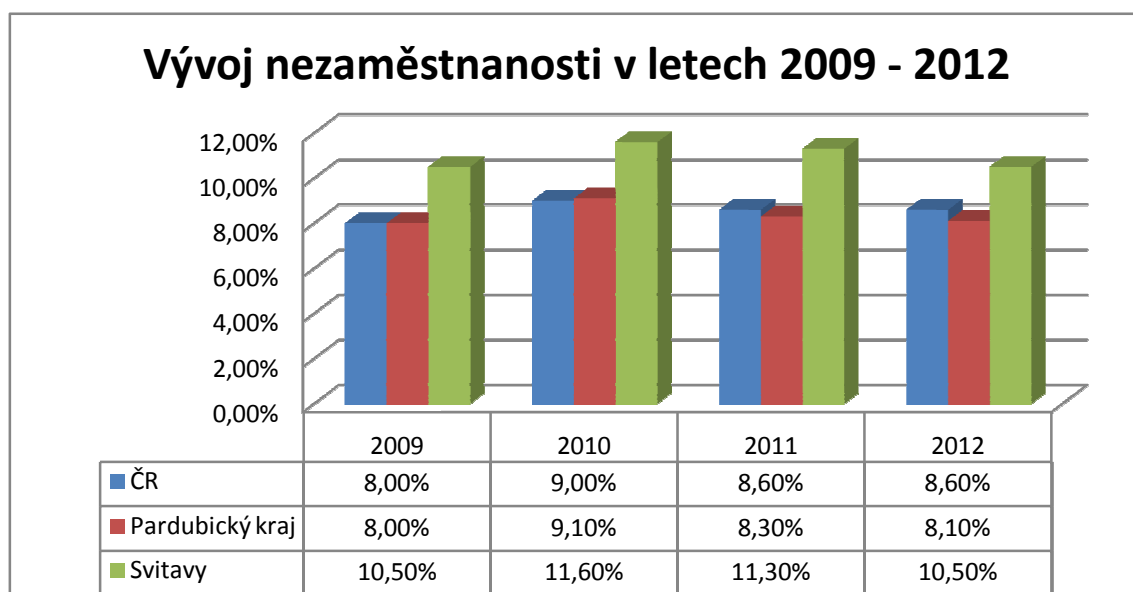
SLEPTE analýza (rovněž kapitola 2.5.1.) má za cíl posouzení vnějších vlivů, které na podnik působí a ovlivňují jeho činnost. Jsou podnikem samotným neovlivnitelné a musí se jim přizpůsobit. Analýza okolních vlivů je nezbytná pro celkové hodnocení vývoje společnosti.

3.1.1 Sociální faktory

Nezaměstnanost a trh práce

Míra nezaměstnanosti v okolí působnosti analyzovaného podniku ovlivňuje jeho úspěch na trhu. Nezaměstnaný člověk obvykle jen stěží realizuje koupi nového automobilu a rovněž tak člověka bez stálého příjmu a bez jiné podpory zřejmě ve větší míře neosloví ani nabídka kurzů autoškoly, jelikož nemá dostatečný příjem na pořízení nebo pozdější provoz vozidla a tudíž ani motivaci vlastnit řidičský průkaz, popřípadě si jej rozšířit. Ze stejných důvodů je pak ovlivněn i zájem o služby autoservisu.

Vývoj míry nezaměstnanosti za období 4 let v ČR, Pardubickém kraji a okrese Svitavy je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2009 – 2012 (42)

Jak vyplývá z grafu, míra nezaměstnanosti v ČR se pohybovala v roce 2012 na úrovni 8,6% bez meziroční změny. Průměru nezaměstnanosti ČR odpovídá i vývoj nezaměstnanosti v Pardubickém kraji, kde se míra nezaměstnanosti meziročně nepatrně snížila na úroveň 8,1%. Za povšimnutí zde stojí hodnota nezaměstnanosti v okrese Svitavy, která se pohybovala nejen nad průměrem celého kraje, ale i nad průměrem celé ČR. Okres Svitavy, kde působí analyzovaná společnost, má tedy nejvyšší míru nezaměstnanosti ze všech okresů v celém Pardubickém kraji. Pozitivním jevem je zde alespoň klesající vývoj míry nezaměstnanosti v okrese od roku 2010.

Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR má v celém sledovaném období meziroční rostoucí trend. To samé platí pro vývoj v Pardubickém kraji. Samotná výše průměrné hrubé mzdy v Pardubickém kraji se pohybuje ve sledovaném období zhruba na úrovni 87 – 88% celorepublikového průměru, což je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy (38, 41)

	2009	2010	2011	2012
ČR	23 598 Kč	23 951 Kč	24 319 Kč	25 101 Kč
Pardubický kraj	20 514 Kč	20 982 Kč	21 454 Kč	22 058 Kč
%	86,9%	87,6%	88,2%	87,9%

Je třeba zmínit, že v roce 2012 došlo k meziročnímu nominálnímu růstu průměrných hrubých mezd o 3,1%, ale zároveň také k meziročnímu nárůstu indexu spotřebitelských cen o 1,4%. Meziroční tempo růstu indexu spotřebitelských cen se tedy výrazně zvýšilo, ale přesto reálný meziroční nárůst průměrných hrubých mezd činil 1,7%, což je největší hodnota ve sledovaném období.

Tabulka 5: Procentní vyjádření nominálního a reálného růstu mezd (37)

	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Meziroční nominální růst mezd	1,5%	1,5%	3,1%
Meziroční nárůst inflace	0,5%	0,4%	1,4%
Meziroční reálný růst mezd	1,0%	1,1%	1,7%

Demografické aspekty

Demografické údaje poskytují data o složení a vývoji obyvatelstva v zemi a regionu, v němž analyzovaná firma působí. Nejčastějšími zákazníky společnosti v případě prodeje nových vozů jsou ekonomicky aktivní obyvatelé. Totéž platí i v případě servisních služeb. V oblasti poskytování služeb autoškolení se okruh zákazníků

rozšiřuje částečně o zákazníky ekonomicky neaktivní. V tomto případě se jedná převážně o studenty, kteří čerstvě dosáhli věku pro získání některé ze skupin řidičských oprávnění.

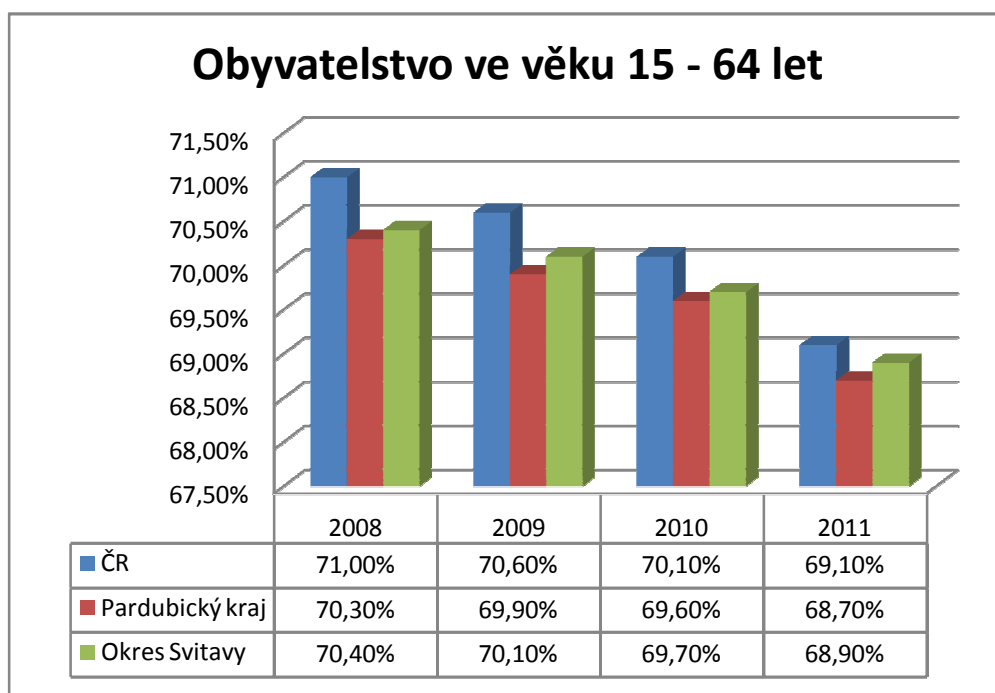
Vývoj počtu obyvatelstva v ČR, Pardubickém kraji a okrese Svitavy znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 6: Počet obyvatel v jednotlivých letech (35,40,39)

	ČR	Pardubický kraj	Okres Svitavy
2009	10 507 000	516 329	105 208
2010	10 533 000	517 164	105 209
2011	10 505 000	516 411	105 112
2012	10 516 000	516 440	104 971

Z tabulky je patrné, že se počet obyvatel ČR meziročně nepatrně zvýšil. Stejný vývoj platí i pro Pardubický kraj. Ve všech oblastech došlo k meziročnímu poklesu pouze v roce 2011. Počet obyvatel v okrese Svitavy se v roce 2012 nepatrně snížil.

Dále, ve vztahu k výše zmiňovaným typickým zákazníkům společnosti, analyzují vývoj obyvatelstva ve věku od 15 do 64 let, kteří představují největší věkovou skupinu potenciálních zákazníků firmy.



Graf 2: Vývoj obyvatelstva ve věku 15 - 64 let (34,35,36)

Graf znázorňuje procentní vyjádření počtu obyvatel věkové skupiny 15 – 64 let na celkovém počtu obyvatel v jednotlivých letech sledovaného období. Obyvatelé ve věku mezi 15 - 64 lety věku v roce 2011 tvořili 68,9% všech obyvatel žijících v okrese Svitavy. Z údajů v tabulce a grafu je patrný klesající trend v celém sledovaném období a pro všechna sledovaná teritoria.

3.1.2 Legislativní faktory

Regulace podnikání

Obecně lze říci, že podnikatelské prostředí v ČR je významně ovlivňováno legislativními a politickými aspekty země. Existuje zde celá řada zákonů a zákonných úprav, které samotné podnikání ovlivňují a mnohdy omezují jeho rozvoj svojí nepřehledností a nesrozumitelností.

Hlavním zákonem, který reguluje podnikání právnických osob na území ČR je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který *„upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství“*. (16)

Dalšími zákony, kterými se AUTO CZ, spol. s r.o. jako ekonomický subjekt musí řídit, jsou mimo jiné zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 16/1993, o dani silniční a další.

Vzhledem k činnosti provozování autoškoly lze dále ještě jmenovat například zákon 361/2000 Sb., o silničním provozu, zákon 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, zákon č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a řadu dalších zákonů, novel a vyhlášek vztahujících se k výše zmíněným zákonům.

Změny v zákonech a novely

Změny v zákonech a novely se přímo dotýkají nejen fungování společnosti samotné, ale ovlivňují i její okolí.

Pokud dochází ke zvyšování v oblasti nepřímých daní, kam řadíme DPH, spotřební daň a ekologickou daň, projeví se to ihned v cenách zboží a služeb v celé zemi.

Stejný princip je potom v případě zvyšování v oblasti přímých daní, kam patří daň z příjmu fyzických a právnických osob.

Pro analyzovanou společnost je, v oblasti daní, důležitý vývoj výše spotřební daně a DPH, který ovlivňuje ceny pohonných hmot a tím náklady na provoz autoškoly a v konečném důsledku i poptávku po nových osobních vozech. Dalším významným faktorem je pak pro firmu vývoj výše daně z příjmů právnických osob a silniční daně.

Aktuální výše spotřební daně na 1 litr benzínu činí 12,84 Kč a na 1 litr motorové nafty 10,95 Kč. (33)

Základní sazba daně z přidané hodnoty se oproti roku 2012 zvýšila z 20% na 21% a snížená sazba DPH pak z 14% na 15%. Do budoucna se očekává sjednocení sazeb na hodnotu 17,5%. (51)

Tabulka 7: Vývoj sazeb DPH (51)

	2010	2011	2012	2013
Základní sazba DPH	20%	20%	20%	21%
Snížená sazba DPH	10%	10%	14%	15%

Rovněž velmi významná z hlediska mzdových nákladů je sazba pro odvod sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele za zaměstnance, která v současné době činí 25% v případě sociálního pojištění, respektive 9% v případě zdravotního pojištění účtovaných z hrubé mzdy zaměstnance. (59)

3.1.3 Ekonomické faktory

Vývoj HDP

Ukazatel hrubého domácího produktu je klíčovým ukazatelem vývoje hospodářství země a měřítkem výkonnosti ekonomiky. Česká republika se nacházela od roku 2007 v sestupné fázi hospodářského cyklu, což se projevovalo postupným zpomalováním růstu HDP. (47)

Globální ekonomická krize, která naplno propukla v roce 2008, zapříčinila všeobecný pokles poptávky po zboží a službách a měla významný vliv na, do té doby rostoucí,

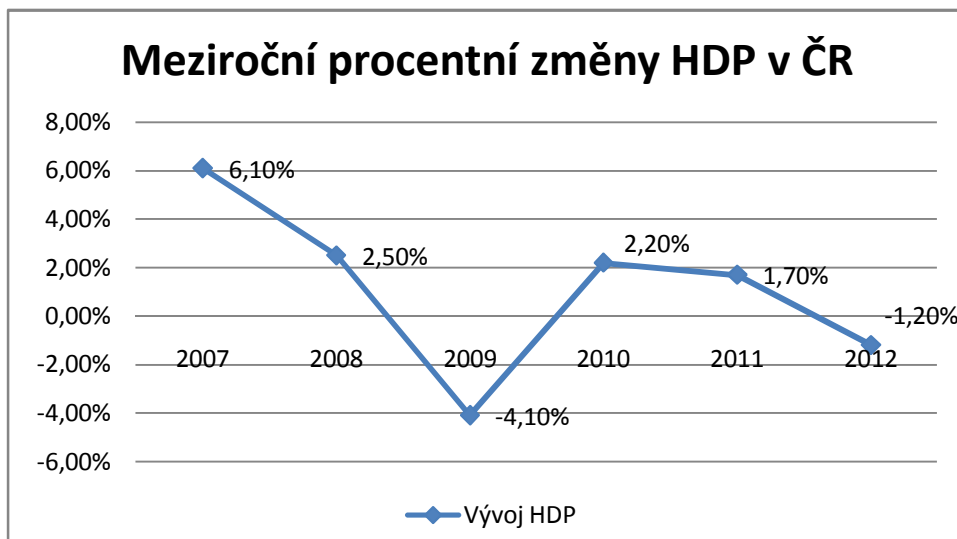
exportně orientovanou českou ekonomiku. Hrubý domácí produkt rostl ve srovnání s rokem 2007 v průměru o 2,5% při současném průměrném nárůstu zaměstnanosti o 1,7%. Zvýšení HDP tak bylo významnou měrou zajištěno růstem zaměstnanosti a dále růstem produktivity práce. (47)

V roce 2009 klesl HDP ve srovnání s rokem 2008 o 4,1% při současném průměrném poklesu zaměstnanosti o 1,3%. Na celkový vývoj měl významný vliv pokles hrubé přidané hodnoty zejména v 1. čtvrtletí roku 2009 a její nepříliš výrazný růst v ostatních třech čtvrtletích. (48)

Rok 2010 se pak nesl ve znamení meziročního nárůstu o HDP o 2,2%. Vývoj obou jeho základních složek byl však značně diferenciován. Daně z produktů meziročně poklesly o 4,8%, zatímco hrubá přidaná hodnota vzrostla o 3,1%. Růst ekonomiky zajistilo zejména odvětví zpracovatelského průmyslu a obnovování zahraniční konjunktury hrálo zase ve prospěch pro exportně orientovaným odvětvím (výroba dopravních prostředků, strojírenství, elektrotechnický průmysl). Dobrých výsledků dosáhlo i odvětví obchodu a služeb. Celková zaměstnanost v roce 2010 pak poklesla meziročně o 0,8%. (45)

Pokles tempa růstu v roce 2011 byl ovlivněn zejména druhou polovinou roku, kdy česká ekonomika vesměs stagnovala. Hrubá přidaná hodnota vzrostla meziročně o 1,5% zejména díky zpracovatelskému průmyslu, jehož růst eliminoval i významné meziroční poklesy ve stavebnictví, informačních a komunikačních činnostech a profesních, vědeckých, technických a administrativních činnostech. Klesly i výdaje domácností, vládních institucí a tvorba fixního kapitálu. Meziroční ekonomický pak zajistil růst zahraničního obchodu. Celková zaměstnanost pak vzrostla o 0,3%. (46)

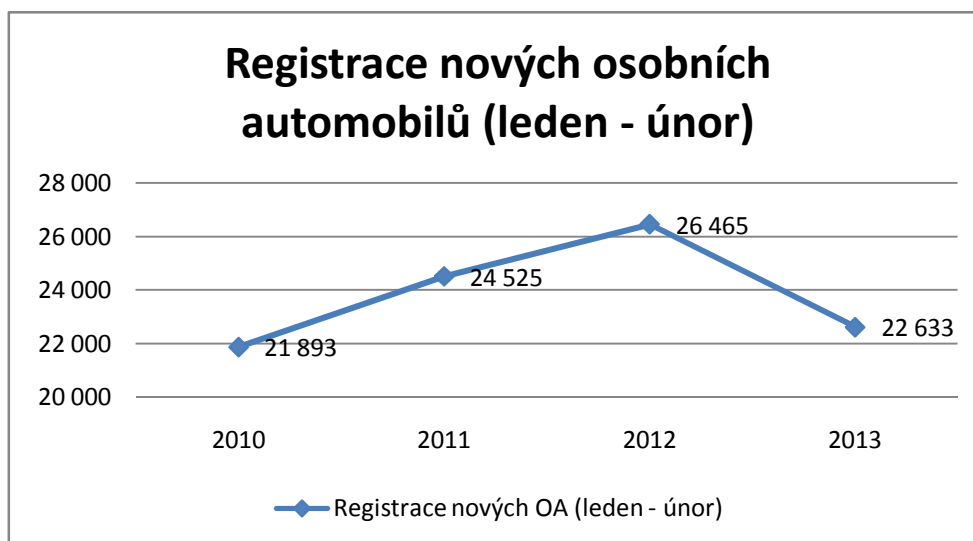
Hrubý domácí produkt v roce 2012 poklesl o 1,2% a to i přes zvyšující se aktivní saldo zahraničního obchodu. Sestupný vývoj byl patrný ve všech čtvrtletích roku 2012. Příčinou tohoto vývoje je nejen pokles poptávky tuzemských domácností po zboží a službách konečné spotřeby, ale i poptávka investorů po fixním kapitálu. Výdaje domácností se meziročně snížily o 1,3%. Značně poklesl zájem i o předměty dlouhodobé spotřeby. (44)



Graf 3: Meziroční procentní změny HDP v ČR (49)

Z grafu je patrný pokles tempa růstu HDP od roku 2010 a v roce 2012 navíc meziroční pokles jeho absolutní výše. Českou Republiku jako výrazně exportně orientovanou ekonomiku výrazně ovlivňuje vývoj zahraniční poptávky po dopravních prostředcích, která má v současnosti v celé Evropě sestupnou tendenci, což se negativně projevuje na vývoji odvětví výroby motorových vozidel.

Pro analyzovanou firmu AUTO CZ, spol. s r.o., jakožto autorizovaného prodejce nových vozů je tento vývoj výrazným signálem.



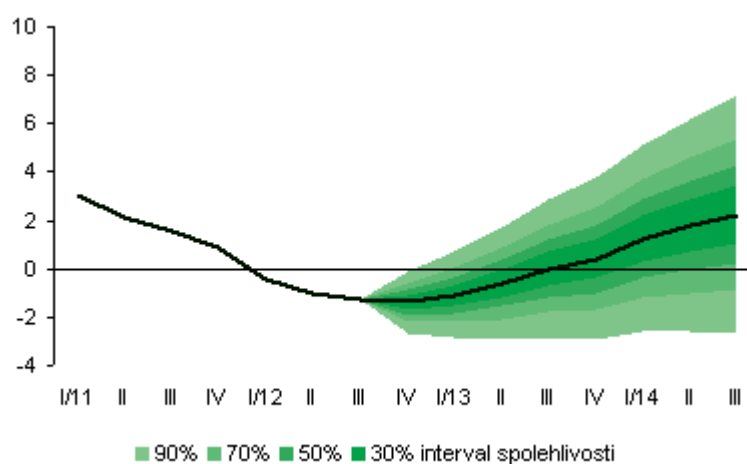
Graf 4: Registrace nových OA za období leden – únor (55)

Tabulka 8: Registrace nových osobních automobilů za leden – únor (55)

	2010	2011	2012	2013
Registrace nových OA (leden - únor)	21 893	24 525	26 465	22 633
% meziroční změna	17,3%	12,0%	7,9%	-14,5%

Výše uvedené potvrzuje graf i tabulka meziročního porovnání počtu registrací nových osobních automobilů za období od ledna do února. Je zde patrný meziroční nárůst nových registrací osobních automobilů v daném období v letech 2010 - 2012. Z dostupných informací roku 2013 je patrný meziroční propad v počtu registrací nových osobních automobilů o 14,5%.

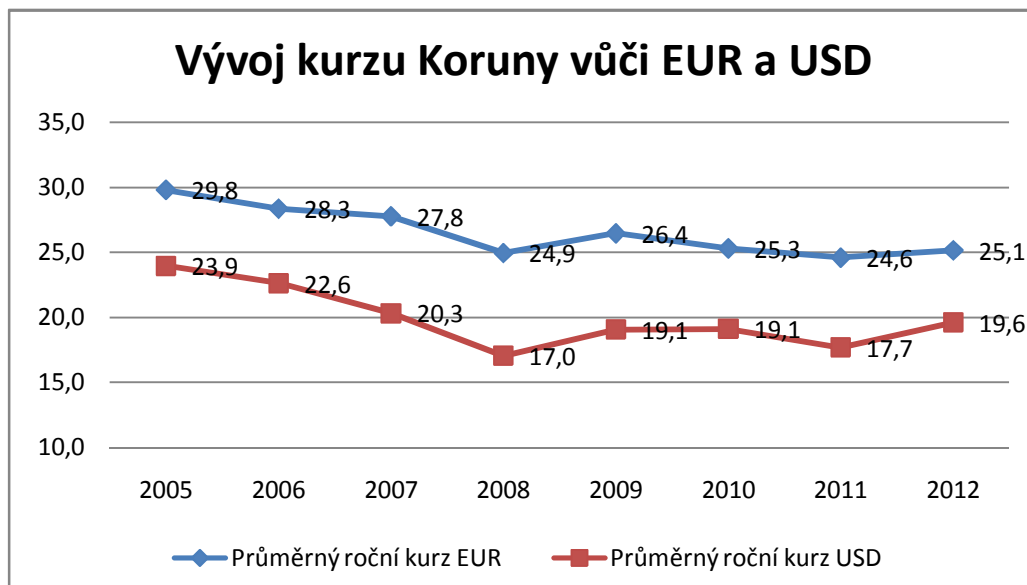
Pro úplnost uvádím graf aktuální prognózy vývoje HDP, zveřejněný ČNB.



Graf 5: Prognóza vývoje HDP (31)

Měnový kurz

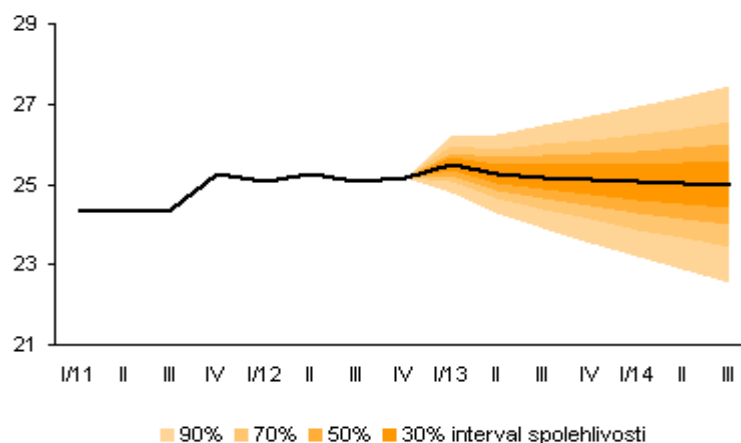
Měnový kurz koruny vůči euru i americkému dolaru vykazoval až do roku 2008 apreciační trend. V roce 2009 pak koruna výrazně depreciovala vlivem finanční a ekonomické krize. V letech 2010 – 2011 pak koruna opět apreciovala a průměrný kurz eura se dokonce v roce 2011 dostal na úroveň roku 2008. V roce 2012 došlo opět k depreciaci tuzemské měny vlivem nepříznivého vývoje zahraniční poptávky po tuzemském zboží a službách. (32)



Obrázek 6: Vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD (32)

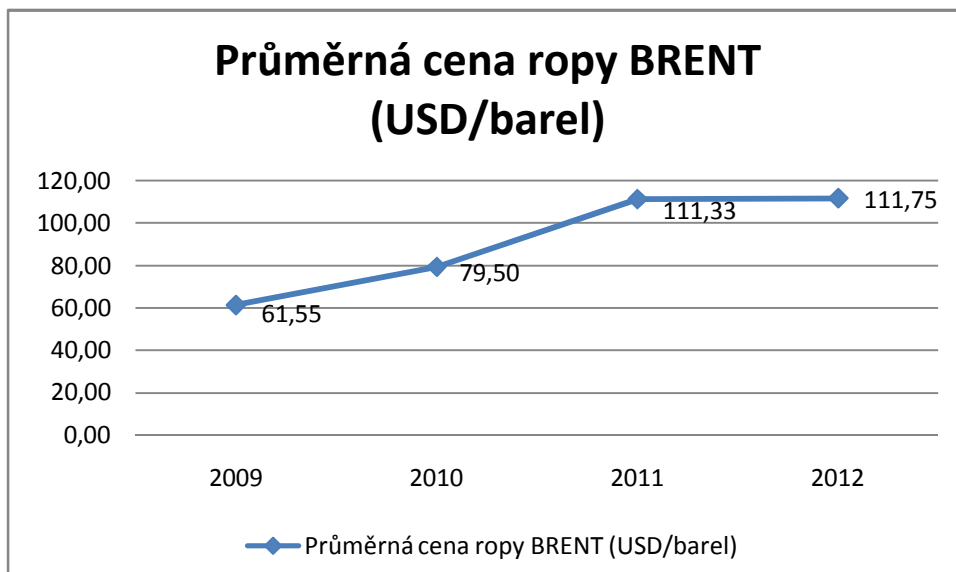
Vývoj kurzu tuzemské měny má samozřejmě dopady i na analyzovanou společnost AUTO CZ, s.r.o. Vývoj kurzu koruny ovlivňuje cenu dovážených nových vozů i značkových náhradních dílů a příslušenství. Zde je však nutno podotknout, že automobilka Citroën vyrábí od roku 2005 automobily také na území ČR - v Kolíně. Jedná se o spolupráci v rámci koncernu Toyota – Peugeot – Citroën. Konkrétně jde o výrobu městského typu vozu Citroën C1. (57)

V následujícím grafu uvádím aktuální prognózu ČNB k vývoji kurzu CZK/EUR.



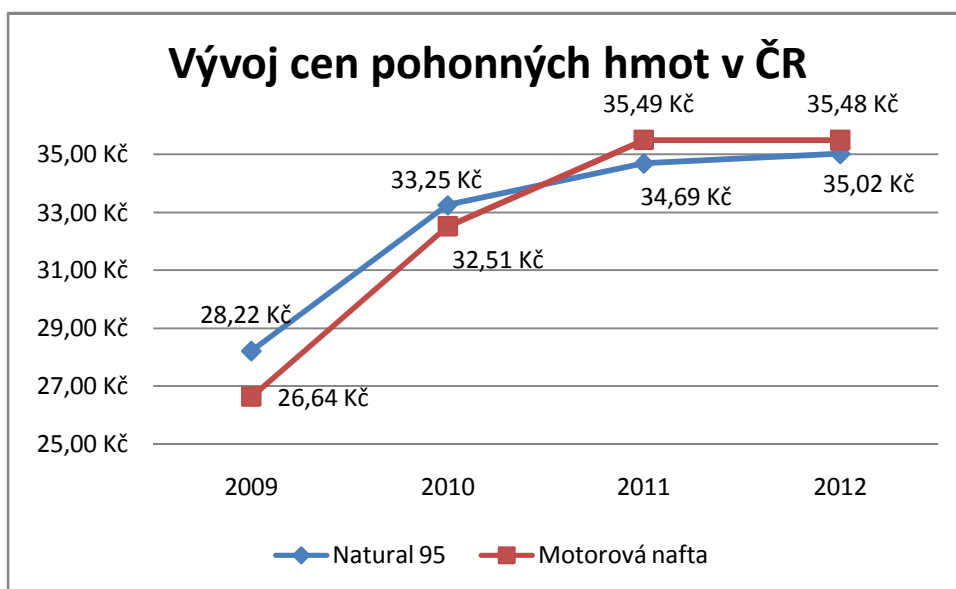
Graf 6: Prognóza vývoje kurzu CZK/EUR (31)

Vývoj kurzu tuzemské měny má pak významný vliv i na ceny pohonných hmot, což se v případě analyzované firmy, v konečném důsledku, promítá do prodeje osobních vozů i do nákladů na provoz autoškoly.



Graf 7: Průměrná cena ropy BRENT (58)

Z grafu je patrné výrazné meziroční zvýšení v roce 2011, kdy průměrná cena ropy Brent vyskočila na cenu 111,33\$ za barel (1 barel = 158,987 litrů). V roce 2012 průměrná cena ropy Brent stagnovala. Předpoklad pro vývoj cen ropy v roce 2013 hovoří o pokračování stávajícího stagnačního trendu a průměrné ceně 111\$ za barel. Jako protiváha růstu cen ropy, podle serveru ipoint.cz, zde působí recese v Evropě a jiných oblastech. (43)



Graf 8: Vývoj cen pohonných hmot (29)

Vývoj cen pohonných hmot, který je znázorněn v grafu v zásadě kopíruje vývoj cen ropy na světových trzích. Do prudkého nárůstu cen pohonných hmot v roce 2010 se

promítlo mimo jiné vedle růstu cen ropy i povinné přimíchávání biosložek do nafty a benzínu. (19)

3.1.4 Politické faktory

Politická stabilita

Od července 2010 vládne v ČR, od roku 1993 v pořadí jedenáctá, vláda v čele s předsedou Petrem Nečasem, která má středo-pravicový charakter. Participují s ní v koalici tři politické strany, a to Občanská demokratická strana, TOP 09 a strana LIDEM. Síla koalice umožňuje vládě prosazování záměrů a reforem. (64)

Zahraniční politika

Pro charakteristiku zahraniční politiky ČR dále uvádím citaci z dokumentu Koncepce zahraniční politiky ČR, která byla schválena vládou dne 20. července 2011.

„Česká republika vystupuje v mezinárodních vztazích z pozice demokratického a politicky, hospodářsky a sociálně stabilního státu ve střední Evropě, který sleduje nejen své vlastní zájmy, ale přebírá také spoluodpovědnost za vývoj Evropy, euroatlantického prostoru a celého mezinárodního společenství.“ (50)

„Česká republika se svojí rozlohou a počtem obyvatel v Evropě řadí mezi státy spíše střední velikosti. Jako stát s otevřenou ekonomikou, vysokým podílem vývozu a služeb na tvorbě hrubého domácího produktu a bez vlastních zdrojů řady základních surovin je značně závislá na vnějším prostředí, na mezinárodní spolupráci a její kvalitě. Své zájmy prosazuje jak samostatně, tak prostřednictvím větších celků. Zásadní význam pro další vývoj České republiky má její členství v NATO a v EU. Členství v těchto organizacích představovala naplnění stěžejních strategických priorit od vzniku samostatného státu a v dnešní době otevírají cesty k prosazování jeho zájmů.“ (50)

3.1.5 Technologické faktory

Jelikož předmět činnosti analyzovaného subjektu, firmy AUTO CZ, spol. s r.o. souvisí s motorovými vozidly a automobilovým průmyslem obecně, budu dále popisovat technologické faktory v této oblasti.

Vzhledem k ekonomickému vývoji jsou na výrobce automobilů kladeny ze strany běžných zákazníků vysoké nároky v podobě co nejnižší pořizovací ceny, vysoké užitné hodnoty a minimálních provozních nákladů.

Zejména provozní náklady jsou pak ve středu zájmu zákazníků a výrobci automobilů se snaží na jejich požadavky reagovat nejrůznějšími technologickými inovacemi. Požadavky na minimalizaci provozních nákladů v podobě nízké spotřeby automobilů vedly v posledních letech výrobce k velkým investicím do oblasti vývoje vznětových motorů, po kterých byla vysoká poptávka vzhledem k jejich nižší spotřebě oproti benzinovým protějškům. Vývoj přinesl růst výkonů těchto motorů, snížení jejich spotřeby i emisních hodnot. (27)

Synonymem obecného trendu v oblasti zážehových motorů, které prodělávají také intenzivní technologický vývoj, je tzv. „Downsizing“ jedná se o systematické zmenšování objemu motoru při zachování stejného měrného výkonu. Toho je dosahováno použitím turbodmychadla. Efektem tohoto trendu jsou pak nižší výrobní náklady, lepší průběh točivého momentu motoru a snížení jeho spotřeby a emisí při běžném užití. (27)

Nové trendy v oblasti vývoje pohonů směřují do oblasti vývoje hybridních pohonů, které představují kombinaci několika zdrojů pro pohon dopravního prostředku. V současnosti se nejčastěji jedná o kombinaci spalovacího motoru, elektromotoru a akumulátoru. Výhodou tohoto řešení je snížení spotřeby a emisí spalovacího motoru, nevýhodou pak zůstává vysoká pořizovací cena vozů s tímto pohonem a jejich vyšší hmotnost způsobená uložením akumulátorů. (61)

Koncern PSA (výrobce vozidel Citroën a Peugeot) v roce 2013 představil unikátní technologii Hybrid Air, která představuje kombinaci klasického spalovacího motoru a pohonu na stlačený vzduch. Jedná se v podstatě o podobný princip jako v případě elektrického hybridu, kdy se přebytečná energie ukládá namísto elektřiny v podobě stlačeného vzduchu. Tuto technologii pak plánuje PSA zavést do sériové výroby do 3 let. (21)

3.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory sehrávají významný vliv napříč celým automobilovým průmyslem. Na analyzovanou společnost jako na prodejce automobilů je však tento vliv minimální. Ekologické faktory působí zejména na výrobce automobilů. V Evropě se jedná zejména o omezení emisních limitů u nových automobilů, kdy každá automobilka má stanovené vlastní individuální emisní cíle, které se odvíjejí o průměrné hmotnosti jejich vozů a ty musí dodržet. Snižování emisí pak pro výrobce automobilů znamená značné investice do vývoje nových technologií.

Samotní zákazníci jsou pak motivováni například nižší silniční daní v případě nízkých emisních limitů. Další motivací pro zákazníky kupovat vozy s nízkými emisemi představují tzv. „Nízkoemisní zóny“ zaváděné v EU a nově i v ČR. Tyto zóny představují omezení vjezdu do daných oblastí pro vozidla, která nesplňují předepsané emisní limity. (26, 25)

V zemích EU jsou od roku 1992 platné emisní normy EURO, které stanovují limitní hodnoty výfukových exhalací u nových automobilů. Přehled a vývoj těchto norem uvádím v následující tabulce.

Tabulka 9: Emisní normy EURO (28)

Rok	Norma	CO (g/km)		Nox (g/km)	
		Benzinové motory	Naftové motory	Benzinové motory	Naftové motory
1992	I	3,16	3,16	-	-
1996	II	2,2	1	-	-
2000	III	2,3	0,64	0,15	0,5
2005	IV	1	0,5	0,08	0,25
2009	V	1	0,5	0,06	0,18
2014	VI	1	0,5	0,06	0,08

3.2 Porterův pětifaktorový model

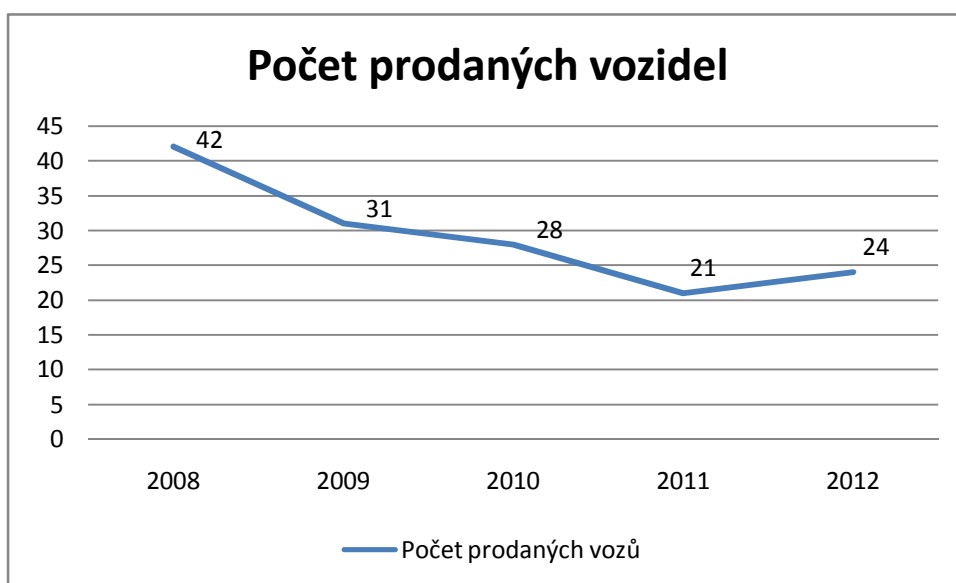
3.2.1 Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Vyjednávací síla zákazníků analyzované firmy je velická. Je to dáno především dostatkem tržních informací, nízkými náklady na přestup ke konkurenci a značnou citlivostí zákazníků na změnu ceny.

Zákazníky analyzované společnosti lze obecně rozdělit na dvě skupiny – soukromí zákazníci a firemní klientela. Bližší analýze zákazníků se budu dále věnovat ve vztahu k jednotlivým činnostem, kterými se podnik zabývá.

Prodej nových vozidel značky Citroën

Zájemce o koupi nového vozu analyzované společnosti tvoří soukromá i firemní klientela v přibližném podílu 65:35 ve prospěch fyzických osob - nepodnikatelů. Firemní klientelu tvoří převážně drobní živnostníci a malé firmy. Vývoj celkového počtu prodaných vozidel ve zvoleném období uvádím v následujícím grafu.



Graf 9: Počet prodaných vozů společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových materiálů)

Ve sledovaném období měl počet prodaných nových vozidel sestupný trend až do roku 2011. V roce 2009 se naplno projevila finanční krize, kterou bylo zmítáno mnoho firem v ČR. V analyzované společnosti se celkový nepříznivý vývoj projevil v podobě poklesu prodeje nových vozů meziročně o zhruba 26%. V následujících letech 2010 a 2011 byl zaznamenán další propad o zhruba 10%, respektive 26% v meziročním srovnání. V roce 2011 společnost prodala, ve srovnání s rokem 2008, o 50% vozů méně. Obrat ve vývoji nastal až v roce 2012, kdy společnost zvýšila objem prodeje nových vozů o přibližně 14% ve srovnání s předchozím rokem.

V tabulce níže je uvedena celková struktura prodeje nových vozidel společně s nejprodávanějšími modely.

Tabulka 10: Struktura prodejů společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových materiálů)

	2008	2009	2010	2011	2012
C1	4,8%	9,7%	0,0%	0,0%	16,7%
C3	33,3%	54,8%	32,1%	38,1%	54,2%
C4	16,7%	16,1%	25,0%	19,0%	0,0%
Berlingo	26,2%	12,9%	28,6%	33,3%	16,7%
Jumper	4,8%	0,0%	7,1%	0,0%	8,3%
Ostatní	14,3%	6,5%	7,1%	9,5%	4,2%
CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%

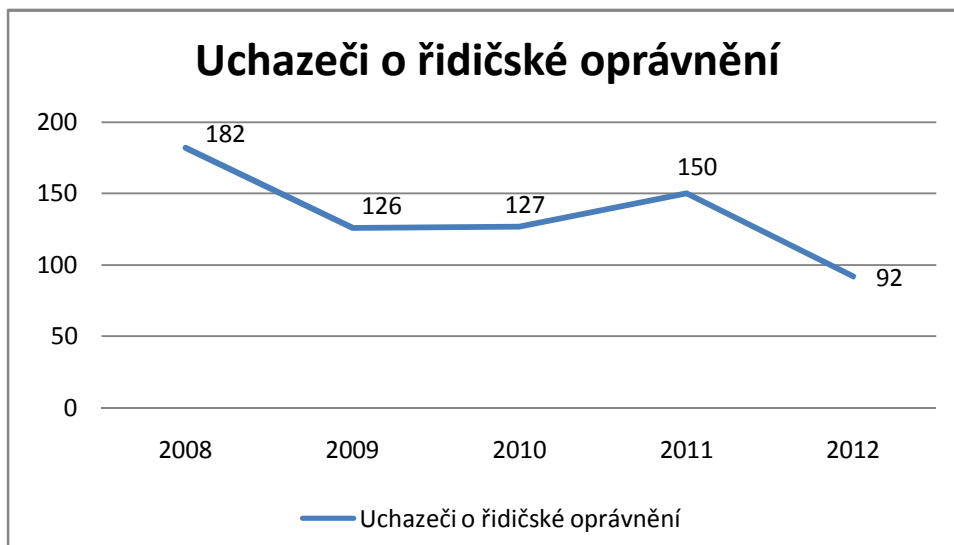
Nejvýznamnější podíl na celkovém množství prodaných vozidel má dlouhodobě model C3, který v roce 2012 tvořil přes 50% celkového objemu prodejů společnosti. Další významným modelem je C1, který se na celkových prodejích podílí téměř 17% se stejným meziročním nárůstem. Naopak pokles, v meziročním srovnání v roce 2012, byl zaznamenán u modelu Berlingo.

Provozování autoškoly

Zákazníky autoškoly tvoří, stejně jako v předchozím případě, soukromá i firemní klientela. Soukromou klientelu v převážné míře představují zájemci o řidičský průkaz skupiny B, firemní klientelu pak představují řidiči referenti a dále profesionální řidiči, kterým zákon ukládá povinnost školení.

Nabídka školení řidičům referentům je v rozsahu 4 hodin. Pro řidiče profesionály, kteří musí každých 5 let ze zákona měnit průkaz profesní způsobilosti řidiče za nový, je v nabídce školení v rozsahu 7 hodin.

Největší skupinou zákazníků společnosti jsou zájemci o získání některé ze skupin řidičského oprávnění. Zejména se jedná o skupinu B, tedy o osobní vozidla a traktory do 3500 kg včetně přívěsu do 750 kg. Pro další analýzu zákazníků autoškoly uvádím následující graf vývoje počtu zákazníků autoškoly.



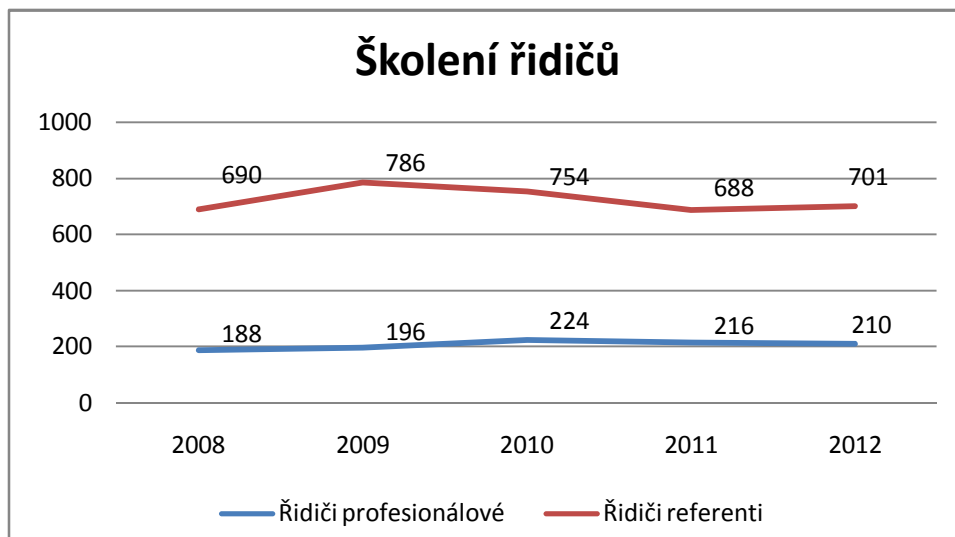
Graf 10: Počty zákazníků autoškoly (zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových materiálů)

Počet zákazníků autoškoly se výrazně snížil v roce 2009, kdy došlo k meziročnímu úbytku zákazníků o téměř 31%. V roce 2009 a 2010 společnost situaci stabilizovala a v roce 2011 se celkový počet uchazečů o řidičské oprávnění meziročně zvýšil o zhruba 18%. V roce 2012 však následoval propad o téměř 39%. Celkový počet zákazníků autoškoly v roce 2012 byl oproti roku výchozímu roku 2008 na úrovni 50%.

Tabulka 11: Struktura zákazníků autoškoly (vlastní zpracování na základě podnikových materiálů)

	Uchazeči o řidičské oprávnění				
	2008	2009	2010	2011	2012
Skupina A	6,6%	16,7%	12,6%	14,7%	16,3%
Skupina B	63,7%	54,0%	66,1%	45,3%	63,0%
Skupina T	3,8%	5,6%	14,2%	10,0%	6,5%
Skupina C	15,9%	8,7%	2,4%	16,0%	4,3%
Skupina CE	8,2%	14,3%	3,1%	8,7%	4,3%
Skupina D	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	5,4%
Jiné	1,6%	0,8%	1,6%	1,3%	0,0%
CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z tabulky je patrný dlouhodobě nadpoloviční podíl uchazečů o řidičské oprávnění skupiny B (osobní automobil). Druhou nejvýznamnější skupinu zákazníků pak tvoří zájemci o řidičské oprávnění skupiny A (motocykl). Rovněž patrný je také snižující se zájem zákazníků o oprávnění skupiny T (traktor) a C (nákladní automobil).



Graf 11: Počty školení řidičů (zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových materiálů)

Počty školení řidičů profesionálů vykazují poměrně stabilní hodnoty bez významnějších meziročních procentních výkyvů. Počty školení řidičů referentů měly v období 2009 – 2011 sestupný trend a v roce 2012 byl počet školení řidičů přibližně srovnatelný s výchozím rokem 2008.

Servis vozů

Zákazníky společnosti, využívající služeb servisu, lze rozdělit do dvou skupin. Jedná se o zákazníky záručního servisu a zákazníky pozáručního servisu.

Další členění, přicházející v úvahu, je pak na zákazníky vozů Citroën a majitelů ostatních značek vozů.

Vyjednávací sílu zákazníků autorizovaného servisu zvyšuje Nařízení Komise (EU) č. 461/2010, ze dne 27 května 2010. Toto nařízení je známé pod názvem Bloková výjimka. Bloková přináší výhodu pro zákazníka v možnosti volby servisních služeb u nezávislého servisního střediska bez ztráty záruky vozidla poskytované výrobcem. (53)

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaná firma je součástí prodejní a servisní sítě Citroën Česká Republika. Vystupuje v pozici „subdealera“ koncesionáře Citroën, společnosti Carling, spol. s r.o. Tento fakt s sebou přináší svá pozitiva i negativa.

Za negativum lze označit obrovskou vyjednávací sílu dodavatele, kterým je, jakožto výhradní dovozce, Citroën Česká Republika, s.r.o., potažmo výše zmíněný smluvní partner společnosti. Pokud dojde k jakýmkoliv problémům u samotného výrobce vozů, projeví se tento fakt i u všech prodejců vozů Citroën v České Republice. Vzhledem k počtu autorizovaných prodejců značky, kterých je v České Republice 57, lze říci, že vyjednávací síla jednotlivých prodejců, vůči společnému dodavateli, je velmi nízká. (30)

Totéž se týká i činnosti autorizovaného servisu, jelikož je zmiňovaná společnost Citroën Česká Republika, s.r.o. zároveň také výhradním dodavatelem originálních náhradních dílů a příslušenství.

Nutno dodat, že vyjednávací sílu dodavatele však zčásti omezuje již zmiňovaná Bloková výjimka, která umožňuje originálnímu výrobcí náhradních dílů jejich distribuci pro celý trh, aniž by tento prodej mohl být uskutečňován výhradně prostřednictvím autorizovaných prodejců či servisních středisek. (53)

Za pozitiva, vzhledem k jedinému dodavateli, lze označit renomé značky, které se zakládá na její dlouholeté historii a tradicích. Jako jednu nejvýznamnější výhod lze považovat marketingovou podporu ze strany výrobce, která se vztahuje na jednotlivé produkty nebo značku samotnou a do které vkládá každoročně nemalé finanční prostředky. Rovněž je třeba zmínit, že výhodou zákazníků je, že společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. jako autorizovaný prodejce nabízí kvalitní značkový produkt a s ním související osvědčené standardizované služby.

3.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozby vstupu nových konkurentů na trh rozdělím dále podle předmětu činnosti analyzované společnosti.

Prodej nových vozů a autorizovaný servis

Hrozbě vstupu nových konkurentů na trh v oblasti prodeje nových vozidel a činnosti autorizovaného servisu brání několik faktorů.

V okrese Svitavy působí jako jediný prodejce nových vozů a autorizovaný servis Citroën analyzovaná firma AUTO CZ, spol. s.r.o., v celém pardubickém kraji se pak

celkem jedná o celkem dvě firmy. Je však třeba dodat, že ve svitavském okrese působí celá řada konkurenčních prodejců a trh s prodejem nových automobilů je zde takřka přesycen. (30)

Proti vstupu nové konkurence mluví také fakt, že autorizovaným prodejcem se nemůže stát libovolná firma. Zde je třeba smluvního vztahu s dodavatelem, tedy se značkou Citroën, který také předpokládá zajištění vhodného prostředí a technických zařízení, která budou v souladu s image značky. Vybudování takového prostředí by pak představovalo pro potenciálního konkurenta značnou kapitálovou investici.

Provozování autoškoly

Otevření provozu služeb autoškoly nevyžaduje tak velkou kapitálovou vybavenost jako v případě autorizovaného centra prodeje nových vozů. Přesto pokud by potenciální konkurent chtěl analyzované společnosti konkurovat komplexností nabízených služeb, vyžadovalo by to z jeho strany nemalou investici do vozového parku a pořízení vozidel podle druhů řidičských skupin.

V okrese Svitavy působí množství konkurenčních autoškol a místní trh je jimi doslova přesycen. Vstup nového konkurenta je tedy z tohoto důvodu již méně pravděpodobný. Mnohem více pravděpodobný je však vstup stávajících konkurenčních firem sídlících mimo svitavský okres na místní trh, jako tomu bylo v posledních letech, kdy si firmy sídlící v jiných částech ČR vytvořily zde své pobočky, jelikož bariéry vstupu na trh jsou v tomto případě velmi malé. (18)

3.2.4 Rivalita firem působících na daném trhu

Dále se budu zabývat analýzou konkurentů a konkurenčního prostředí v okolí společnosti AUTOČZ, spol. s.r.o. Analýzu pro lepší přehlednost opět rozdělím podle jednotlivých předmětů činnosti.

Prodej nových vozidel

Na českém trhu nových osobních automobilů dominuje tuzemská značka Škoda, jejíž roční objemy prodeje několikanásobně překračují ostatní konkurenty. Do popředí se

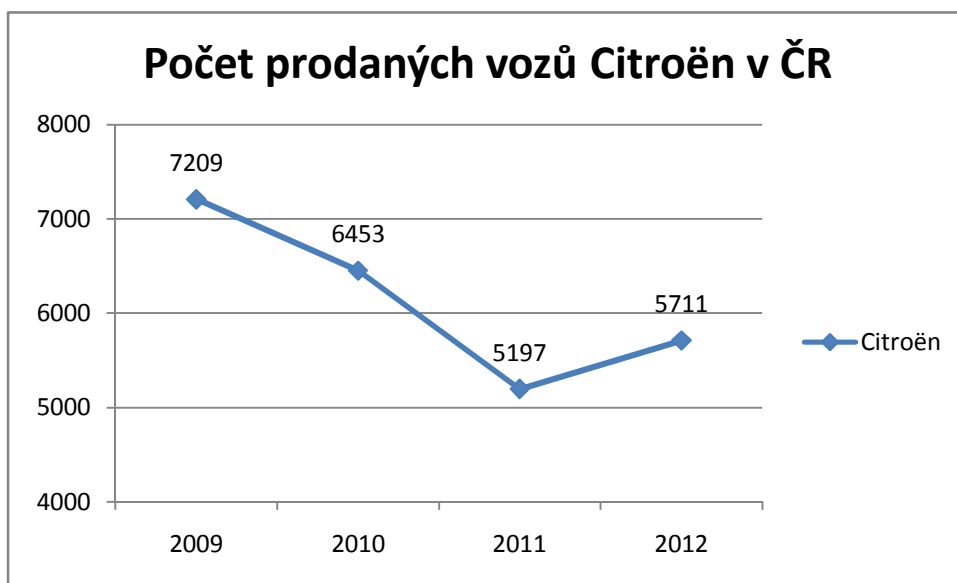
v posledních letech dostávají Korejské značky, které v ČR a v sousedním Slovensku mají své výrobní závody.

Postavení značky Citroën na trhu nových osobních automobilů v ČR vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 12: Pořadí značek podle objemu prodeje v ČR v roce 2012 (54)

Pořadí	Značka	Počet prodaných vozů
1.	Škoda	53 778 ks
2.	Volkswagen	15 185 ks
3.	Hyundai	15 162 ks
4.	Ford	12 719 ks
5.	Renault	10 456 ks
6.	Kia	8 564 ks
7.	Peugeot	6 725 ks
8.	Citroën	5 711 ks
9.	Toyota	3 951 ks
10.	BMW	3 901 ks

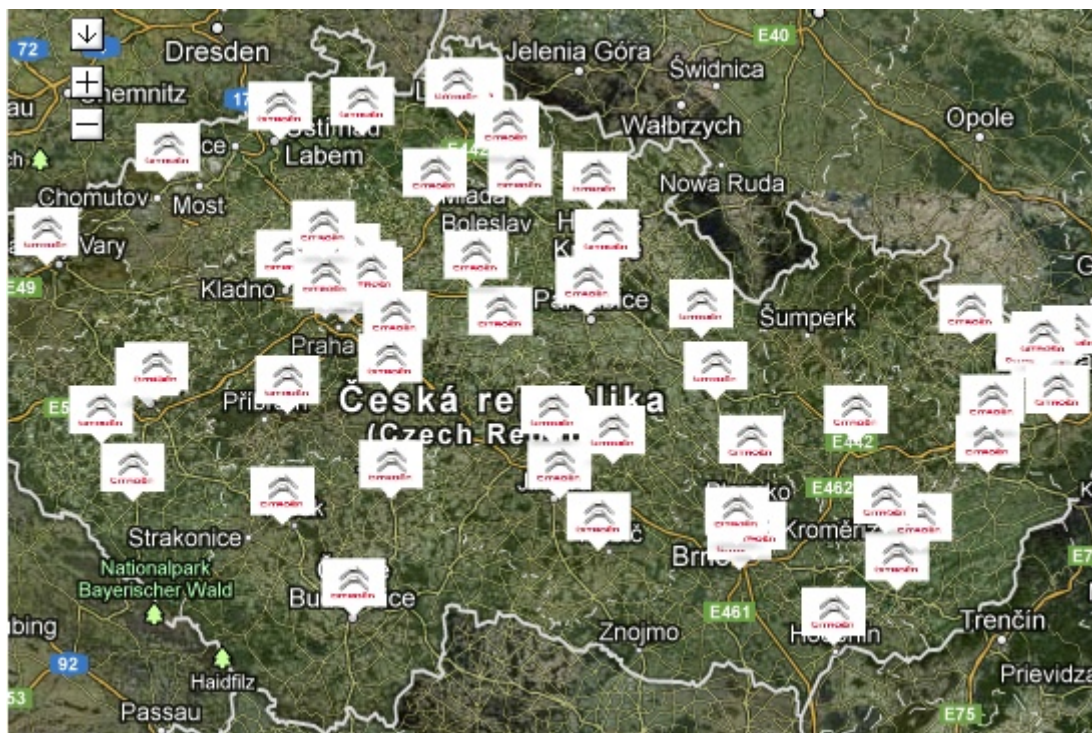
Značka Citroën se v roce 2012 pravidelně již třetím rokem umísťuje na 8. místě v pořadí nejprodávanějších automobilů v České Republice. Z výsledků v tabulce lze říci, že jejími nejbližšími konkurenty, co se počtu prodaných vozů týká, je pouze Toyota, Peugeot a s větším náskokem i Kia. Objemy prodeje ostatních značek, zařazených ve vyšším pořadí, pak již ročně v násobcích překonávají objem prodeje vozů Citroën.



Graf 12: Vývoj objemu prodeje Citroën v ČR (54)

V roce 2010 se počet prodaných nových osobních automobilů značky Citroën meziročně snížil 10,5%. V roce 2011 pak propad pokračoval ještě strmějším tempem, kdy se prodeje propadly meziročně téměř o 20%. Rok 2012 pak byl pro Citroën na českém trhu více pozitivní, prodeje se zvedly o bezmála 10%. Vývoj, který znázorňuje výše uvedený graf, souvisí s všeobecným poklesem poptávky po nových vozech v Evropě a finanční krizi, kterou nyní koncern PSA, do nějž patří automobilka Citroën společně s Peugeotem, prochází. (20)

Konkurenční prostředí v oblasti prodeje nových osobních automobilů, v okolí zkoumané firmy, lze rozčlenit na konkurenci v oblasti prodeje vozů značky Citroën a prodejce automobilů ostatních značek.



Obrázek 7: Autorizovaní prodejci vozů Citroën v ČR (30)

Jak již bylo zmíněno, v současné době je v České Republice 57 autorizovaných prodejců vozů Citroën, přičemž v celém pardubickém kraji se nachází pouze 3. Jedná se o analyzovanou firmu AUTO CZ, spol. s r.o. ve Svitavách, Auto Moto Petráček, s.r.o. v Ústí nad Orlicí a dále o Autotechnik J. M., spol. s r.o. v Pardubicích. Z hlediska rozmístění firem v Pardubickém kraji lze říci, že si vzájemně přímo nekonkurují. (30)

Z hlediska konkurence v oblasti prodejců osobních automobilů ostatních značek se dále zaměřím na prodejce působící v okrese Svitavy. Společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. zde má celkem 9 nejvýznamnějších konkurentů, z toho 8 jich působí, stejně jako analyzovaná společnost, ve Svitavách, z čehož tedy vyplývá velmi silné konkurenční prostředí.

Přehled konkurentů včetně portfolia nabízených automobilů uvádím v následující tabulce.

Tabulka 13: Prodejci nových automobilů v okolí analyzované společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

	Firma	Vozidla
1.	Bon-Car Svitavy, s.r.o.	Renault
2.	Carnova, s.r.o.	VW, Seat
3.	FaRENE, a.s.	Mercedes-Benz
4.	Olfín Car Palace, s.r.o.	Opel, Škoda
5.	Dušan Vyskočil	Honda
6.	Holomek, s.r.o.	Ford
7.	Autoprofit, s.r.o.	Ford
8.	Mobilservis, s.r.o.	Ford
9.	Auto Hlaváček, a.s.	Škoda, KIA

Dále se pokusím jednotlivé konkurenty ve stručnosti charakterizovat.

Bon-Car Svitavy, s.r.o.

- Základní kapitál 10 200 000 Kč
- 3 jednatele, více investorů
- Dobré umístění (frekventovaná silnice - výjezd ze Svitav směr Olomouc)
- Blízkost nákupních center (vysoká koncentrace obyvatel)
- Moderní servisní technologie
- Komplexní nabídka služeb
- Bon-Car klub (výhody při čerpání služeb u smluvních partnerů)

Carnova, s.r.o.

- Základní kapitál 100 000 Kč
- 2 společníci
- více poboček v ČR

- Dobré umístění (centrum města, vysoká koncentrace lidí, u hlavní silnice)
- Portfolio více značek (Volkswagen, Seat)
- Prodejce 2. nejprodávanější značky automobilů v ČR
- Držitel certifikátu ISO 9001
- Presentace firmy společenských akcích

FaRENE, a.s.

- Základní kapitál 2 400 000 Kč
- více poboček v ČR
- Dobré umístění (hlavní tah Praha – Olomouc, blízkost čerpací stanice a dalšího prodejního střediska)
- Portfolio více značek
- Sponzoring, účast na projektech
- Zaměření na jinou skupinu zákazníků, než Citroën

OlfinCar Palace, s.r.o.

- Základní kapitál 20 700 000 Kč
- 2 společníci
- více poboček v ČR
- Dobré umístění (ve městě, u hlavního tahu na Brno, v blízkosti sídliště)
- Portfolio více značek
- Prodejce nejprodávanější značky automobilů na trhu

Dušan Vyskočil

- Osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
- Relativně dobré umístění (na konci města, při hlavním tahu na Brno)
- Žádná marketingová prezentace
- Minimum dostupných informací o společnosti a jejích produktech

Holomek, s.r.o.

- Základní kapitál 200 000 Kč

- 2 společníci
- Více poboček v ČR
- Nepříliš atraktivní umístění
- Záporné výsledky hospodaření

Autoprofit, s.r.o.

- Základní kapitál 200 000 Kč
- Dobré umístění (ve městě, u hlavního tahu na Brno, v blízkosti sídliště)
- Akční nabídky služeb
- Zapůjčení náhradního vozidla
- prodej nových i ojetých vozidel

Mobilservis, s.r.o.

- Základní kapitál 1 500 000 Kč
- Relativně dobrá dostupnost
- Přestavby motorů vozidel na užití paliva Ethanol E85
- Nepříliš atraktivní prostředí
- Záporné výsledky hospodaření

Autohlaváček

- Základní kapitál 14 100 000 Kč
- Síť poboček v ČR
- Jeden z předních prodejců nejprodávanější značky automobilů v ČR
- Portfolio více značek
- Moderní vybavení, příjemné prostředí
- Účast na společenských akcích, sponzoring
- Atraktivní prezentace podniku na internetu

Z analýzy konkurenčních firem vyplývá, že většina kapitálově silných firem, působících v okrese Svitavy zvolilo své umístění do blízkosti silničních tahů a do míst s vysokou koncentrací obyvatel. V tomto případě je analyzovaná firma v nevýhodě, jelikož se nachází v nepříliš atraktivní lokalitě, co se týče bezprostřední blízkosti hlavního

silničního tahu. Tudíž potenciální zákazník, projíždějící městem, nemůže na firmu snadno narazit. Na druhou stranu je tento fakt alespoň z části vyvažován tím, že je společnost situována do míst s vysokou koncentrací obyvatel (panelové sídliště).

V okrese Svitavy jsou tedy zastoupeny prodejci typických značek automobilů, které jsou povětšinou v první desítce nejprodávanějších vozů v tuzemsku. Z výše uvedených konkurentů je třeba částečně oddělit společnost FaRENE, a. s., jelikož ta se zabývá prodejem značek Mercedes – Benz a Smart, které jsou zacíleny na jinou cílovou skupinu zákazníků, než je tomu v případě Citroën, a tomu odpovídá mimo jiné i jejich cenová politika. Dobrou výchozí pozici zde mají pak společnosti Auto Hlaváček, a.s., Olfin Car Palace a Carnova, s.r.o., jelikož jsou prodejci nejoblíbenějších značek v tuzemsku, tedy Škoda a Volkswagen.

Větší společnosti zde pak nabízí, ve svém portfoliu, dva druhy značek osobních vozů. Povětšinou se jedná o značky, které samy sobě přímo nekonkurují.

Za zmínku stojí také aktivity některých firem v oblasti sponzoringu nebo účasti na nejrůznějších akcích za účelem reklamy a budování tvorby vztahů s veřejností. (Zdroj: vlastní zpracování)

Provozování autoškoly

Společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. patří k nejznámějším firmám na Svitavsku v oblasti poskytování služeb autoškol. Konkurenční prostředí se však stalo, zejména v posledních letech, velmi silným. Příčinou tohoto stavu jsou jednak nízké bariéry vstupu na trh a pak také odlišnost přístupu jednotlivých provozovatelů autoškol k celkové podobě samotných kurzů, což umožňuje výrazné snížení nákladů a tedy i koncové ceny pro zákazníka.

Konkurenci pro analyzovanou společnost v celém okrese Svitavy představuje zhruba 18 autoškol. Většina z nich zde má své sídlo, popřípadě mají zřízeny pobočky v několika městech. Z hlediska předmětu činnosti provozovatele autoškoly, jsou nejvýznamnějšími konkurenty ty autoškoly, které mají své sídlo, popřípadě pobočku ve Svitavách či bezprostředním okolí. Proto se v další analýze zaměřím právě na tyto subjekty.

Tabulka 14: Přehled autoškol působících ve Svitavách o okolí (zdroj: vlastní zpracování)

	Název	Sídlo společnosti
1.	AUTOCZ, spol. s.r.o.	Svitavy
2.	Autoškola Z+K	Svitavy
3.	Autoškola Boček	Hradec nad Svitavou
4.	Autoškola Klasa	Polička
5.	Pegas Tour, s.r.o.	Polička
6.	Autoškola Jedlička	Svojanov
7.	KZP, s.r.o.	Choceň

Ve městě Svitavy a jeho bezprostředním okolí působí celkem 7 autoškol. V minulosti zde ke stávajícím dvěma autoškolám, které zde působí již řadu let, přibylo dalších pět subjektů, které buď vznikly jako nové firmy nebo rozšířením aktivit stávajících firem z jiných měst či okresů.

Dále se budu věnovat charakteristice jednotlivých subjektů.

Autoškola Z+K

- Vlastní cvičiště
- Moderní vozový park
- Výcvik skupin řidičských oprávnění A, B, C
- Výuka v kurzech nebo individuální výcvik
- Profesní školení řidičů a řidičů referentů
- Neatraktivní umístění

Autoškola Boček

- Nejnižší cena kurzu pro skupinu B ze všech srovnávaných
- Výuka v kurzech nebo individuální výcvik
- Výuka i o víkendech
- Výcvik pouze skupiny B
- Neatraktivní vozový park, pouze jediné vozidlo
- Neprofesionální prostory pro výuku

Autoškola Klasa

- 2 pobočky
- Výcvik do okolních měst, do větších měst i na dálnici
- Dobrá poloha pobočky (ve středisku kulturních služeb)
- Výcvik pouze skupiny B
- Pouze jediné vozidlo

Pegas Tour, s.r.o.

- 3 pobočky
- Výcvik skupin řidičských oprávnění A, B, C, D, T
- Slušný vozový park
- Profesní školení řidičů a řidičů referentů
- Atraktivní umístění pobočky ve Svitavách (vedle střední školy)

Autoškola Jedlička

- Moderní a atraktivní vozový park
- Atraktivní umístění provozovny
- Automobilový trenažer
- Výuka i o víkendech
- Výuka formou kurzů nebo individuální výuka
- Výcvik pouze skupiny B

KZP, s.r.o.

- 4 pobočky
- Výuka formou kurzů nebo individuální výuka
- Výuka i o víkendech
- Výcvik pouze skupiny A a B
- Výuka ve Svitavách v prostorách ZŠ

K uvedeným charakteristikám lze ještě doplnit, že většina výše uvedených firem dále nabízí kondiční jízdy a snaží se zákazníkům vyjít vstříc například nabídkou splácení kurzů bez navýšení ceny.

Jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování je cena. Proto pro úplnost uvádím i cenové srovnání jednotlivých firem, včetně společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o., týkající se cen za výcvik skupiny B, tedy osobního vozidla.

Tabulka 15: Srovnání cen kurzů skupiny B (zdroj: vlastní zpracování)

	Firma	Skupina B	Skupina B (student)
1.	Autoškola Boček	6 900 Kč	6 900 Kč
2.	Autoškola Klasa	7 900 Kč	7 600 Kč
3.	Autoškola Jedlička	8 000 Kč	7 600 Kč
4.	KZP, s.r.o.	7 700 Kč	7 700 Kč
5.	AUTO CZ, spol. s.r.o.	8 100 Kč	7 700 Kč
6.	Autoškola Z+K	8 400 Kč	7 900 Kč
7.	Pegas Tour, s.r.o.	8 500 Kč	8 000 Kč

V tabulce je uvedeno řazení jednotlivých společností, podle nejnižší možné dosažitelné ceny pro uchazeče skupiny B. Nejlevnější je Autoškola Boček, která nabízí kurz o 1200 Kč, respektive 800 Kč levněji oproti společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. Naopak nejdražší služby má společnost Pegas Tour, s.r.o., která je, oproti analyzované firmě, o 400 Kč, respektive o 300 Kč dražší.

Z výše provedené analýzy vyplývají hlavní odlišnosti mezi srovnávanými firmami. Zavedené společnosti disponují odpovídající technikou a zázemím pro poskytování kvalitní výuky a nabízejí komplexní služby. Společnosti operující v okolí analyzované společnosti se soustřeďují zejména na zákazníky kategorie řidičské skupiny B, z nichž velkou část tvoří studenti. Jako konkurenční výhodu pak do popředí staví nižší cenu, popřípadě atraktivní vozový park, čímž se snaží do jisté míry nahradit chybějící komplexnost služeb, popřípadě kvalitu zázemí pro jejich poskytování.

3.2.5 Hrozba substitutů

Z hlediska předmětu činnosti firmy v oblasti prodeje nových vozů sehrávají substituty významnou roli.

Prodej nových vozů

Pořízení nového automobilu je velice nákladnou investicí. Substitutem k volbě nového vozu se proto logicky jeví pořízení vozu ojetého.

Zásadní výhodou pořízení nového automobilu představuje fakt, že se jedná o nový výrobek ve standardní kvalitě navíc se zárukou přímo od výrobce, jejíž délka se liší podle jednotlivých výrobců. Nevýhodou je pak zpravidla vysoká pořizovací cena ve srovnání s ojetým vozem a značný pokles zůstatkové hodnoty zejména v prvních třech letech stáří.

Zásadní výhoda volby pořízení ojetého automobilu spočívá v jeho výrazně nižší ceně oproti automobilu novému. Tato volba s sebou nese ovšem určitý stupeň rizika, vyplývající z faktu, že zákazník již nekupuje nový produkt ve standardní kvalitě, ale produkt s určitým stupněm opotřebení. Samotné riziko pak spočívá v možných nepředvídatelných servisních nákladech.

Obecně lze říci, že zásadní vliv na zůstatkovou hodnotu automobilu mají tři faktory. Je to stáří automobilu, počet najetých kilometrů a celkový stav. K těmto třem základním faktorům lze pak dále ještě doplnit značku automobilu a stupeň výbavy.

V následující tabulce uvádím počty registrovaných nových a ojetých vozidel v ČR za období 2009 - 2012.

Tabulka 16: Srovnání registrací nových a ojetých vozů v ČR (56)

	2009	2010	2011	2012
Nová vozidla	161 659	169 236	173 282	174 009
Ojetá vozidla	144 602	127 034	131 707	124 343

Počty registrací nových osobních automobilů po celé sledované období rostly. Z tabulky je však patrný pokles tempa růstu od roku 2011, který souvisí s vývojem popisovaným v kapitole 3.1.3. Naproti tomu vývoj trendu v počtu registrací ojetých OA je značně kolísavý (jedná se o dovezená vozidla prvně registrovaná v ČR). Počty registrací ojetých OA dosahovaly nejvyšších hodnot v roce 2009 a v roce 2010 meziročně, navzdory výraznému zvýšení registrací nových vozidel, poklesly. Meziroční pokles byl pak zaznamenán i v roce 2012.

Z tabulky výše je tedy patrný výrazný podíl registrací ojetých osobních automobilů na celkovém počtu registrací v ČR.

Jako další substitut k volbě pořízení nového vozu se jeví například užití městské či jiné hromadné dopravy. O této alternativě však dále neuvažuji zejména z důvodu, že se nejedná o pořízení výrobku, nýbrž o poskytnutí služby.

Provozování autoškoly

Hovořit o hrozbě substitutů v souvislosti s provozováním autoškoly je téměř bezpředmětné. Podmínky pro získání řidičského oprávnění totiž upravuje zákon č. 247/2000 Sb., o získání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. (18)

Servis vozidel

Autorizovaný servis, který společnost provozuje, poskytuje záruční i pozáruční servis a opravy vozidel Citroën. Výhodou autorizovaného servisu je jeho zaměření na konkrétní značku vozidla, odpovídající technické vybavení a odborně vyškolený personál.

Substituce servisu vozidla v jiném, než autorizovaném servisu přichází v úvahu zejména po skončení záruky u zakoupeného vozidla. Zejména tehdy se jeho majitel rozhoduje, zda bude udržovat vztahy, navázané s prodejcem při koupi vozidla a v průběhu servisu v rámci záruky nebo vyhledá jiný autorizovaný či neautorizovaný servis. To majiteli vozidla umožňuje, i v průběhu záruky vozidla, již několikrát zmíněná Bloková výjimka.

Dále je v nabídce služeb firmy servis všech ostatních typických značek vozidel. Zde je již sklon k substituci zákazníků mnohem vyšší, protože tyto služby nabízí nejen řada přímých konkurentů společnosti, ale i drobní živnostníci bez většího technického zázemí. Rozhodujícím faktorem pro substituci zde bývá, mimo dostatečné kvality služeb, zejména cena.

3.3 Analýza 7S

Jako analýza vnitřního prostředí firmy, byla zvolena analýza 7S (rovněž kapitola 2.5.2.). Analýza 7S zkoumá rozvoj 7 faktorů, které jsou ve vzájemné závislosti a podmiňují úspěch firmy.

3.3.1 Strategie

Společnost AUTO CZ, spol. s r.o. v oblasti prodeje nových vozidel usiluje o udržení pozice renomovaného autorizovaného dealera vozů Citroën na Svitavsku a o zvýšení prodeje nových vozidel. Těchto cílů chce společnost dosáhnout oslovením nových zákazníků a neustálým rozvojem kvality poskytovaných služeb.

V oblasti provozování autoservisu se společnost soustředí na oslovení nových skupin zákazníků. Proto se společnost zaměřila na rozvoj služeb autoservisu, jehož činnost rozšířila o nabídku pozáručního servisu vozů Peugeot a servisu všech běžně dostupných značek vozidel, montáže zabezpečovacích a jiných zařízení, údržbu a ochranu vozu, zajištění odtahu nepojízdného vozidla a možnost zapůjčení náhradního vozidla po dobu opravy. (24)

Při provozování autoškoly je pozornost zaměřena na udržování nabídky komplexních služeb s cílem oslovit co možná nejširší okruh zájemců o řidičské oprávnění a rozvoj v oblasti školení řidičů.

3.3.2 Struktura

Organizační struktura společnosti odpovídá struktuře zmíněné v kapitole 1.1.3. Vzhledem k velikosti podniku je tato struktura považována, z hlediska řízení a kompetencí, za optimální.

3.3.3 Informační systémy

Interní komunikace ve společnosti probíhá většinou ve formě přímého kontaktu. Jednatel se každé ráno schází se zaměstnanci a při tomto setkání jsou operativně řešeny aktuální problémy a následně jsou stanoveny priority činností týkající se daného dne a rozdělena práce. V nepřítomnosti jednatele, je pak rozdělení práce v kompetenci příjímajícího technika.

Externí komunikace probíhá převážně v tradičních formách, tedy prostřednictvím osobního kontaktu, telefonu, pošty nebo prostřednictvím elektronické pošty.

Osobní kontakt bývá upřednostňován vždy při prvním kontaktu s novým zákazníkem, ať už se jedná o zájemce o nový vůz, či nového zákazníka autoškoly. Ostatní formy komunikace pak bývají využívány v dalších fázích jednání se zákazníkem.

Při kontaktu s dodavatelem nových vozidel, společnost využívá, vedle již zmíněných forem komunikace, také schválené formuláře objednávek nových vozidel, dle normy ISO 9001: 2008.

3.3.4 Styl řízení

Styl řízení společnosti odpovídá demokratickému stylu řízení. Konečné rozhodnutí má samozřejmě v kompetenci jednatel společnosti, avšak ten při svém rozhodování bere v úvahu názory podřízených pracovníků. Ve firmě má tak každý zaměstnanec „svůj hlas“.

3.3.5 Spolupracovníci

Zásadní úlohu ve v analyzované firmě sehrává sám její jednatel. Přesto je význam spolupracovníků společnosti stěžejní. Nejedná se pouze o oblast odborných znalostí a dovedností, ale také o komunikační schopnosti a vystupování vůči zákazníkům, které jsou důležité zejména u těch zaměstnanců, kteří přicházejí do osobního kontaktu se zákazníky společnosti. Jedná se o zaměstnance autosalonu, přejímacího technika a zejména o instruktory autoškoly.

Právě instruktoři autoškoly přicházejí do styku s nejvíce zákazníky a podílí se svým chováním a vystupováním na utváření image společnosti. Oblast výběru spolupracovníků autoškoly je nesmírně důležitá, neboť instruktoři jsou často při práci vystaveni stresovým situacím, které musejí umět profesionálně zvládat, proto zde svoji významnou roli sehrávají, mimo odborné znalosti a zkušenosti, také osobnostní vlastnosti jednotlivých spolupracovníků, které se lze jen obtížně naučit.

3.3.6 Sdílené hodnoty (kultura firmy)

Firemní kulturu analyzované společnosti lze hodnotit jako pozitivní. Odráží v sobě léty vybudovanou pověst společnosti jako solidního podniku. Patrná je zde snaha vedení o vytvoření pozitivního pracovního prostředí, přičemž firma působí navenek jako

harmonický celek s vysokou pracovní morálkou svých zaměstnanců, zavedenými postupy a normami. Zaměstnanci vykonávají svoji práci v prostředí odpovídajícím požadovaným standardům, jasně vnímají nastavenou organizační strukturu firmy a vztahy mezi nimi lze rovněž hodnotit jako přátelské. Je zde patrný vzájemný respekt mezi vedením společnosti a podřízenými pracovníky, odpovídající demokratickému stylu řízení a otevřené vnitropodnikové komunikaci. Firma jako celek pak klade důraz na etické a čestné jednání svých zaměstnanců, podporující utváření její dlouhodobé image.

3.3.7 Schopnosti

Předmět podnikání analyzované společnosti klade vysoké nároky na úroveň znalostí a dovedností vedení i zaměstnanců. Toto platí pro všechny tři oblasti, kterými se společnost zabývá. Od každého zaměstnance společnosti je očekávána odpovídající úroveň znalostí a dovedností a také to, že tyto vlastnosti bude dále rozvíjet a prohlubovat a tím aktivně přispívat k rozvoji celého podniku.

Nejvyšší nároky na úroveň odborných znalostí jsou pak kladeny na jednatele společnosti. Ten se stará běžný chod společnosti, je vyučujícím teoretické části kurzů autoškoly a instruktorem praktických jízd a dále školitelem profesionálních řidičů a řidičů referentů. Jeho časové vytížení je tedy značné a jeho úloha při provozování autoškoly nezastupitelná.

Externí instruktoři autoškoly, se kterými analyzovaná firma spolupracuje, musí pro výkon této činnosti vlastnit průkaz instruktora autoškoly (profesní osvědčení). Podmínky pro jeho získání jsou specifikovány v zákoně č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. (18)

Rovněž činnost prodeje vozidel klade vysoké požadavky na odbornou úroveň znalostí. Nutná je znalost aktuálních produktů značky Citroën, úrovně jejich výbavy a dalších technických parametrů, dále možností financování nákupu atd. Samozřejmostí je příjemné a profesionální vystupování a komunikační dovednosti. V popředí zájmu je samozřejmě zákazník, jehož požadavkům se snaží společnost vyhovět v maximální možné míře svým profesionálním a vstřícným přístupem.

Rovněž pro činnost autorizovaného servisu je nezbytná řada předpokladů, mezi které se řadí vysoká úroveň znalostí a dovedností techniků. Ti se při své práci řídí stanovenými standardy a pravidelně absolvují technická školení doplněná teoretickou přípravou, což ve výsledku přispívá k celkové spokojenosti zákazníků společnosti.

3.4 SWOT analýza

Zpracování strategické analýzy společnosti AUTO CZ, spol. s r.o. završuje SWOT analýza (rovněž kapitola 2.5.3.). Zpracování je zaměřeno na odhalování potenciálů, tedy náskoku před konkurencí. Výsledky analýzy pak mohou být využité při tvorbě budoucí strategie společnosti.

Tabulka 17: SWOT analýza - Silné a slabé stránky (zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky	
Prodej a servis vozidel	Zavedená firma	Omezené možnosti expanze z důvodů pronájmu prostor	Prodej a servis vozidel
	Dobré jméno společnosti	Jen skromné prostory pro prezentaci vozidel	
	Jediný dealer vozů Citroën v okrese	Silná vyjednávací pozice dodavatele	
	Dlouholeté zkušenosti v oblasti prodeje vozidel prodej	Značná závislost odvětví na ekonomické situaci	
	Autorizovaný servis s kvalitním technickým zázemím		
	Kvalifikovaní pracovníci		
Autoškola	Nabídka všech skupin řidičských oprávnění	Zastarávající vybavení	Autoškola
	Nabídka služeb v oblasti školení	Zastarávající vozový park	
	Celková kvalita služeb na velmi vysoké úrovni	Absence „autocvičiště“	
	Dobré zázemí pro výuku		
	Slušné technické vybavení	Umístění společnosti mimo centrum města	

Tabulka 18: SWOT analýza – Příležitosti a hrozby (zdroj: vlastní zpracování)

	Příležitosti	Hrozby	
Prodej a servis vozidel	Zvýšení marketingové aktivity	Nepříznivá ekonomická situace (vývoj cen PHM, recese)	Prodej a servis vozidel
	Rozvoj služeb	Finanční problémy koncernu PSA	
		Silné konkurenční prostředí	
		Silný tlak na ceny a nízké se marže	
		Růst popularity asijských značek	
Autoškola	Modernizace vybavení	Silné konkurenční prostředí v blízkém okolí společnosti	Autoškola
	Vylepšení prezentace na webu	Vývoj tržeb společnosti	
	Zacílení na specifickou skupinu zákazníků	Růst nákladů	
	Aktivní vyhledávání a oslovení klientů	Příchod další konkurence	
	Nabídka individuálních kurzů a rozvoj "E-learningu"	Setrvání legislativních podmínek pro činnost provozování autoškol ve stávající podobě	
	Možná budoucí změna legislativy		

3.5 Souhrnné hodnocení současného stavu společnosti

Přítomnost autorizovaného prodejce a servisu vozů Citroën na adrese Polní 5, Svitavy je patrná již od roku 1994. Historie působení autoškoly na tomtéž místě sahá dokonce až do 70. let minulého století. Předmět činnosti i sídlo tedy zůstávaly v průběhu let stejné, měnil se pouze právní subjekt a majitelé firmy.

Na dlouholetém budování image společnosti jako takové má zásadní podíl její současný majitel a jednatel, pan Milan Duchek, který zde působil řadu let jako zaměstnanec a později tehdejší firmu i odkoupil. Byl to právě on, kdo tomuto místu vybudoval, za více než 20 let svého působení zde, pověst jedné z nejlepších autoškol ve Svitavách.

Provedená komplexní analýza ukazuje, že se společnost v současné době nachází ve stavu stagnace.

Tabulka 19: Vývoj tržeb společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. (52)

(údaje v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
OBCHODNÍ MARŽE	-33	-55	19	3
VÝKONY	4963	3606	3116	3015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4963	3606	3116	3015
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	2509	2271	1675	1617
Spotřeba materiálu a energie	786	562	565	551
Služby	1723	1709	1110	1066
PŘIDANÁ HODNOTA	2421	1280	1460	1401

Ve sledovaném období 2008 – 2011 je patrný pokles počtu prodaných vozidel i pokles zákazníků autoškoly, což se negativním způsobem promítá do vývoje přidané hodnoty a výsledku hospodaření. Je tedy nutné, aby analyzovaná společnost přijala opatření vedoucí k růstu tržeb a následnému rozvoji.

Předmět činnosti firmy, prodej nových vozidel, je značně ovlivněn celkovým ekonomickým vývojem země, který se v současné době nachází ve stavu recese. Ta se mimo jiné projevuje i významným propadem prodejů nových automobilů. K dosažení vyšších prodejů společnosti rovněž nepřispívá ani silné konkurenční prostředí v oblasti prodeje nových osobních automobilů na Svitavsku. Zejména přítomnost zastoupení značek Škoda, Volkswagen a Ford, které patří mezi nejprodávanější vozy v ČR. Samotný prodejní úspěch pak v neposlední řadě ovlivňuje i cenová politika výrobce a image jeho produktů v očích zákazníků, odrážející se v pořadí prodejních výsledků ve srovnání s konkurenčními značkami automobilů. Právě tyto faktory, jsou samotnou společností neovlivnitelné. Postavení společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. jako prodejce nových vozidel je tedy, na základě těchto skutečností, na regionálním trhu značně komplikované.

Rozvoj činnosti firmy v oblasti provozování autoškoly omezuje přítomnost značného množství konkurentů, jejichž nárůst je patrný zejména v posledních dvou letech. Jedná se o nově vzniklé autoškoly nebo pobočky stávajících autoškol z okolních měst. Tento trend je způsoben poměrně nízkými bariérami vstupu na trh v podobě stávající legislativy, umožňující provozování autoškoly bez nutnosti většího organizačního a technického zázemí. Domnívám se, že současný stav je dlouhodobě neudržitelný, jelikož nabídka kapacity kurzů autoškol vysoce převyšuje poptávku po těchto službách

a do budoucna musí dojít k odchodu některých autoškol z místního trhu. Zásadní výhodou analyzované společnosti, proti mnohé konkurenci, je technické i odborné zázemí a vybudovaná dobrá image podniku. Možnou příležitostí pro podnik jsou pak legislativní změny podmínek pro provozování autoškol, v podobě navrhovaného nového zákona, upravujícího činnost autoškol, který by vynutil odchod některých konkurentů z trhu.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V následujícím textu se budu věnovat návrhům, které mají za cíl zlepšení stávající situace společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. Jednotlivé návrhy vychází z provedených analýz obecného a oborového okolí, analýzy interních vlivů a opírají se rovněž o provedenou SWOT analýzu.

4.1 Projekt rozvoje společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.

Oblast zaměření: Autoškola, Autoservis

Spuštění projektu: Červenec 2013

Sledované období: 2013, 2014, 2015

4.2 Navrhovaná strategie

Společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. se v současnosti nachází v situaci, která jí neumožňuje uskutečnit větší investiční aktivitu a z důvodů pronajatých prostor sídla a místa podnikání zde rovněž není prostor pro výrazné stavební úpravy.

Stávající dluhová krize, která postihuje celou Evropu, se výrazným způsobem odráží v poklesu poptávky po nových automobilech v celoevropském měřítku. Jak vyplynulo z předchozích analýz, je tento trend patrný i v České Republice. Vzhledem k těmto skutečnostem proto považuji za nejefektivnější zaměřit své návrhy, směřující k rozvoji společnosti, zejména na inovační aktivitu, marketing a rozšíření nabídky služeb.

Předmět činnosti společnosti zůstane ve stávající podobě. Prodeje nových vozidel zajišťují zákazníky autorizovanému servisu a v případě jejich poklesu pak společnost nabízí pozáruční servis vozidel všech ostatních běžných vozů. Toto portfolio činností dále navíc diverzifikuje provozování autoškoly.

4.3 Rozvoj autoškoly

4.3.1 Charakteristika záměru

Technické zázemí, vybavení, know-how a komplexnost nabízených služeb společnosti, jako provozovatele autoškoly, považuji za stěžejní výhody a předpoklady pro realizaci konkurenční výhody.

Stávající strukturu služeb autoškoly považuji za vyhovující a není důvod ji měnit. Zaměřím se proto zejména na inovace a marketing s cílem zvýšit zájem zákazníků.

Největší potenciál společnosti a nejlepší způsob odlišení se od konkurence, v oblasti provozování autoškoly, spatřuji právě v oblasti inovací a cíleného marketingu. Konkrétně se jedná o spojení stávajících odborných zkušeností a vynikajících lektorských schopností s využitím současných dostupných možností výpočetní techniky a následné zacílení na konkrétní skupinu potenciálních zákazníků.

Zavedení E-learningového systému

Zavedení E-learningu, jako formy vzdělávání s využitím výpočetní techniky a internetu, je prvním inovačním krokem směřujícím k budoucí interaktivní výuce, které se stává vhodným doplňkem ke stávající formě výuky v učebně. Jedná se o efektivní komunikaci mezi autoškolou a jejími zákazníky.

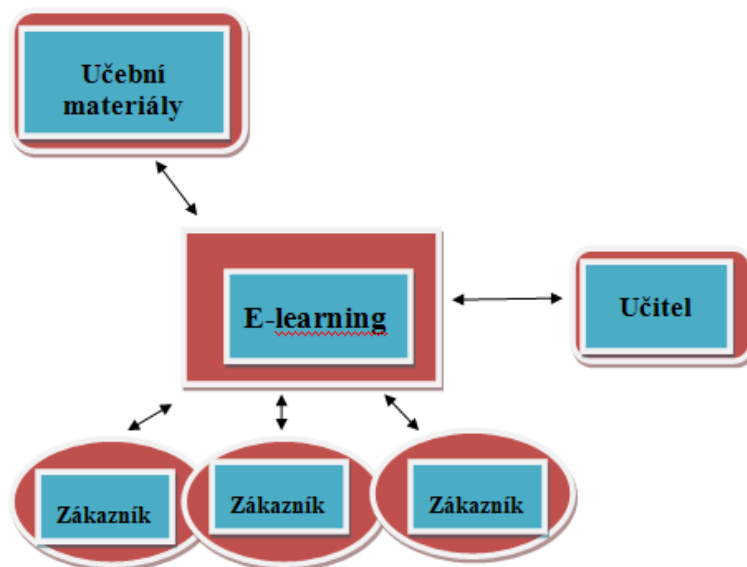
E-learning umožní nejen zkvalitnění a rozšíření klasické formy výuky, ale bude mít přínos také pro rozvoj individuální formy kurzu autoškoly bez nutnosti fyzické účasti v učebně.

Díky této formě komunikace může učitel efektivně řídit výuku, sledovat činnost studentů a vyhodnocovat celý proces vzdělávání. Přínosem je rovněž efektivní komunikace mezi žákem a autoškolou týkající se organizace samotné výuky, popřípadě její praktické části.

Při realizaci projektu E-learningu existuje několik řešení, vzájemně se odlišujících svou technologickou úrovní, od které se odvíjí i jejich cena.

Volba řešení E-learningu v prostředí autoškoly musí zahrnovat možnost aktivně sledovat činnost žáků a ověřovat jejich znalosti.

Proto jsem zvolil řešení na bázi tzv. Learning Management System (LMS), česky Systém řízení výuky. Tento typ elektronického vzdělávacího systému umožňuje, mimo vkládání výukových materiálů, sledovat činnost studentů, komunikovat s nimi a efektivně tak řídit jejich studium.



Obrázek 8: Schéma E-learningu (zdroj: vlastní tvorba)

Realizace LMS systému v prostředí autoškoly společnosti AUTO CZ, spol. s r.o. umožní využít následující moduly:

- Zpřístupnění učebních materiálů
- Tvorba cvičných testů
- Hodnocení
- Diskuzní fórum
- Evidence a správa kurzů
- Evidence a správa žáků
- On-line registrace termínů praktických částí kurzu

Obecně pak dále existují dva základní přístupy k realizaci - nákup nebo pronájem. Vzhledem k vysoké pořizovací ceně hotových řešení a nutnosti odpovídající úrovně technického vybavení jsem zvolil formu pronájmu.

Předpokládaná cena pronájmu řešení je 24 100 Kč včetně DPH ročně, bez omezení počtu aktivních studentů. V prvním roce je nezbytné zaškolení pro zvládnutí efektivní obsluhy celého systému.

Tabulka 20: Výdaje na provoz E-learningu (vč. DPH)

E-learning	2013	2014	2015
Nájem	12 050 Kč	24 100 Kč	24 100 Kč
Školení	6 500 Kč		
CELKEM	18 650 Kč	24 100 Kč	24 100 Kč

Výhodou pronájmu E-learningu jsou nulové počáteční investice. O administraci se stará nájemce a uživatelé jsou k dispozici následující služby:

- Přizpůsobení prostředí
- Technická podpora
- Provoz na serveru pronajímatele
- Údržba a aktualizace

Úprava učebních prostor

Dalším prostředkem, jak se odlišit od konkurence, je vytvoření moderního prostředí pro atraktivní a efektivní výuku. Tento projekt spočívá v modernizaci stávajících výukových prostor a vyššího stupně využití moderních informačních systémů a interaktivních prvků výuky za pomoci využití výpočetní techniky.

Moderní a efektivní řešení interaktivní výuky spočívá v pořízení interaktivního systému v podobě interaktivní tabule. Celý systém se skládá celkem ze tří částí.

- Interaktivní plocha
- Počítač
- Datový projektor

Interaktivní plocha umožňuje komunikaci s jakýmkoliv softwarem, umístěným v připojeném počítači, který je na ní promítán za pomoci datového projektoru a díky dotykového systému lze přes tabuli pracovat přímo v software.

Jedná se tedy o doplnění tradičního systému výuky teorie o interaktivní prvky v podobě video ukázek situací ze silničního provozu nebo fotodokumentací křižovatek a dalších specifických míst, kde se zákazníci společnosti běžně pohybují v rámci praktických částí kurzu.

Toto řešení přináší do stávající výuky nové prvky a zatraktivňuje ji. Inovace představuje možnost promítnout teoretické poznatky přímo do praxe a umožnit tak jejich lepší pochopení ze strany žáků autoškoly. Efektivním přínosem je pak již zmíněné znázornění dopravních situací v místech, která zákazníci autoškoly znají.

Předpokládané výdaje související s pořízením a provozem systému jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 21: Výdaje na interaktivní výuku (vč. DPH)

E - learning	2013
Interaktivní plocha	60 000 Kč
Datový projektor	12 600 Kč
CELKEM	72 600 Kč

Úprava prostor autoškoly si vyžádá finanční prostředky ve výši 72 600 Kč (vč. DPH), zahrnující pořízení interaktivní plochy, datového projektoru, montáž a úvodní školení. Stávající učebna je již vybavena počítačem, proto není třeba realizovat další výdaj.

Jelikož pořizovací cena celého systému přesahuje částku 40 000 Kč, bude pořízený majetek zařazen do dlouhodobého majetku společnosti a následně odepisován.

Tabulka 22: Plán odpisů

Pořizovací cena	60 000 Kč (bez DPH)		
Odpisová skupina 1			
Plán odpisů	Rok	Odpisy	ZC
	2013	12 000 Kč	48 000 Kč
	2014	24 000 Kč	24 000 Kč
	2015	24 000 Kč	0
	CELKEM	60 000 Kč	

Pořízení nového vozidla autoškoly

Pro realizaci konkurenční výhody spatřuji příležitost v zakoupení nového vozidla pro účely autoškoly. Bude se jednat o zánovní vůz značky Citroën C3. Pořízení vozidla bude realizováno již v prvním roce 2013 projektu a je součástí projektu rozvoje společnosti. Pořízení vozidla bude realizováno formou finančního leasingu na dobu 48 měsíců. Parametry leasingu uvádím v následující tabulce.

Tabulka 23: Parametry leasingu

	2013
Vozidlo:	Citroën C3
Rok výroby:	2010
Vstupní cena:	160 000 Kč
Forma financování:	finanční leasing
Počet měsíců:	48
Akontace:	15%
Efektivní úroková sazba:	12%

Tabulka 24: Výdaje placené v souvislosti s leasingem (vč. DPH)

	2013	2014	2015	2016	2017
Leden	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Únor	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Březen	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Duben	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Květen	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Červen	-	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč
Červenec	27 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
Srpen	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
Září	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
Říjen	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
Listopad	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
Prosinec	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	3 581 Kč	-
CELKEM	45 486 Kč	42 972 Kč	42 972 Kč	42 972 Kč	21 486 Kč

Nový vůz při svém standardním účelu bude sloužit i jako reklama pro zvýšení prodeje nových vozidel a zároveň zatraktivní stávající vozový park autoškoly. Na vozidle budou realizovány úpravy pro účely autoškoly a dále bude opatřeno reklamou společnosti. Pořízení nového vozidla má za cíl zatraktivnění společnosti a přilákání nových zákazníků.

Tabulka 25: Úpravy nového vozidla autoškoly (vč. DPH)

Úprava vozidla	2013
Montáž druhých ovládacích pedálů	13 915 Kč
Celkem	13 915 Kč

Úprava vozidel autoškoly

Aby byl projekt využití interaktivních metod výuky co možná nejkomplexnější, je třeba obstarání velkého množství interaktivních materiálů pro potřebu autoškoly. V souvislosti s tím bude realizována drobná úprava vozidel autoškoly, spočívající v instalaci zařízení zaznamenávající průběh celé jízdy. Pořízená dokumentace bude sloužit výhradně pro potřeby autoškoly, zejména tedy k praktickému doplnění výuky teorie.

Tabulka 26: Výdaje na záznamové zařízení do vozidel autoškoly (vč. DPH)

Instalace záznamového zařízení	2013
Záznamová kamera (3ks)	27 000 Kč
Ostatní příslušenství	3 000 Kč
CELKEM	30 000 Kč

Realizované opatření pro snížení nákladů, v souvislosti s provozováním autoškoly, spočívá v přestavbě stávajícího vozidla autoškoly s benzinovým pohonem na pohon zkapalněným ropným plynem, tedy LPG. Výhody tohoto řešení jsou zejména následující:

- Výrazně nižší cena paliva
- Rychlá návratnost vložených prostředků v závislosti na celkové roční ujeté vzdálenosti
- Ekologický provoz

Tabulka 27: Projekt přestavby vozu Citroën C3 na LPG (vč. DPH)

Citroën C3 1.4i	
Odhadovaná cena přestavby na LPG	17 500 Kč
Průměrná cena 1l Natural 95 (2012)	36,68 Kč
Průměrná spotřeba dle TP (l/100km)	6,20 l
Průměrná cena 1l LPG (2012)	17,75 Kč
Průměrná spotřeba LPG (l/100km)	7,44 l
Cena PHM za 1km	
Natural 95	2,27 Kč
LPG	1,32 Kč
Úspora LPG na 1km	0,95 Kč
Návratnost	24 210 Km
CELKOVÝ VÝDAJ (2 VOZIDLA)	35 000 Kč

Realizovaná přestavba vozidla autoškoly umožní snížit provozní náklady o 0,95 Kč na 1 km jízdy. Při předpokládaném nájezdu 600 km, připadajícím na praktickou část kurzu jednotlivce, pak bude činit úspora 570 Kč na jednoho zákazníka. Lze očekávat, že vlivem této úspory bude moci být cena kurzu skupiny B v následujících 2 letech zachována i přes zvyšující se náklady a tím se stane společnost konkurenceschopnější.

4.3.2 Obchodní plán

Samotný proces poskytování služeb výuky a výcviku k získání řidičského oprávnění je poměrně striktně vymezen zákonnou úpravou, od které se nelze odchýlit.

Zásadní podmínky pro přijetí uchazeče o získání řidičského oprávnění jsou následující:

- Podání písemné žádosti.
- Ke dni ukončení výuky musí uchazeč dosáhnout věku pro udělení řidičského oprávnění, přičemž doba mezi zahájením a ukončením výuky nesmí přesáhnout 18 měsíců.
- Žadatel musí být osobou způsobilou k právním úkonům a musí být zdravotně způsobilý k řízení motorového vozidla

Výuku bude společnost realizovat v následujících formách:

- Základní výuka a výcvik
- Sdružená výuka a výcvik

- Rozšiřující výuka a výcvik
- Výuka a výcvik podle individuálního studijního plánu
- Doplnující výuka a výcvik

Samotná základní výuka a výcvik a výuka podle individuálního studijního plánu jsou složeny z následujících částí:

Tabulka 28: Teoretická část výuky

	Standardní způsob výuky	Individuální studijní plán
Výuka předpisů o provozu vozidel	18 hod.	5 hod.
Výuka o ovládání a údržbě vozidla	2 hod.	1 hod.
Výuka teorie zásad bezpečné jízdy	10 hod.	3 hod.
Výuka zdravotnické přípravy	2 hod.	1 hod.
Opakování a přezkoušení	2 hod.	1 hod.
CELKEM	34 hod.	11 hod.

Celý průběh realizace kurzu se bude opírat o využití E-learningu a interaktivních prvků výuky.

Zákazníci na počátku kurzu dostanou vstupní údaje v podobě přihlašovacího jména a hesla do systému E-learningu a budou jim zde v průběhu kurzu průběžně zveřejňovány elektronické materiály, přehledně členěné v souladu s právě probíhající částí výuky.

Tabulka 29: Praktická část výuky

	Standardní způsob výuky
Praktický výcvik řízení vozidla	28 hod.
Praktický výcvik údržby vozidla	2 hod.
Praktický výcvik zdravotnické přípravy	4 hod.
CELKEM	34 hod.

Hodinou se v tomto případě myslí vyučovací hodina, tedy 45 minut.

Průběh praktických jízd bude zaznamenáván do instalovaného zařízení, což umožní následnou analýzu celého průběhu jízdy a zhodnocení instruktorem. Získaná data zároveň poslouží jako podpora výuky, jelikož záznamové zařízení umožňuje i vytváření fotografií s vysokým stupněm rozlišení.

Do 15 dnů od ukončení výcviku společnost přihlásí žadatele o řidičské oprávnění ke zkoušce, kterou provede úřad příslušný k provedení zkoušky.

4.3.3 Marketingový plán

Marketingový mix

- **Produkt**

Společnost bude nadále nabízet výuku a výcvik směřující k získání skupin řidičských oprávnění, uvedených v kapitole 1.1.4.

- **Cena**

Ceny jednotlivých kurzů, vedoucích k získání řidičského oprávnění dané skupiny, má analyzovaná společnost pevně stanovené. V roce 2013 došlo ke snížení ceny kurzu pro získání řidičského oprávnění skupiny B oproti předcházejícímu roku z důvodů zachování konkurenceschopnosti. Současné platné ceny kurzů zůstávají tedy beze změn.

Tabulka 30: Cena kurzů a školení autoškoly (vč. DPH)

Skupina	Cena kurzu
A1, A2	4 900 Kč
A24	5 900 Kč
B	8 100 Kč
B (student)	7 700 Kč
T	13 900 Kč
T (rozšíření. ze sk. B)	9 000 Kč
C	13 900 Kč
CE	7 000 Kč
D	15 900 Kč
Školení	Cena
Profesní	800 Kč
Referentské	350 Kč

- **Místo**

Místo teoretické výuky je učebna, nacházející se v sídle analyzované společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o. Kapacita učebny je zhruba 30 míst. Praktická část výuky se realizuje v okolí do 20 km od sídla společnosti.

- **Propagace**

Efektivní realizace výše uvedených inovací se neobejde bez cílené marketingové podpory.

Při analýze konkurence bylo zjištěno, že většina konkurentů analyzované společnosti se soustředí na specifickou skupinu zákazníků – zájemce o řidičské oprávnění skupiny B. Tato skupina zákazníků totiž tvoří nejpočetnější část celkové klientely a skládá se zejména z osob ve věku 18 – 20 let, převážně studentů. Marketingové aktivity společnosti budou převážně směřovat právě na tuto skupinu.

Za stěžejní považuji navázání spolupráce se středními školami. Ve městě Svitavy, kde společnost AUTO CZ, spol. s.r.o. působí, se nachází několik středních škol, což vytváří příležitost pro získání množství potenciálních zákazníků. Oslovení potenciálních zákazníků bude realizováno formou osobního kontaktu a následným předáním propagačních materiálů.

Cílem reklamy je zákazníky oslovit následujícími charakteristikami, kterými se společnost profiluje:

- Individuální a vstřícný přístup ke každému zákazníkovi
- Příznivé ceny kurzů
- Možnost individuální výuky
- Moderní výuka s interaktivními prvky
- Efektivní systému podpory výuky v podobě E-learningu
- Modernizace vozidel autoškoly

Předpokládám, že nově zavedený systém pro řízení výuky umožní podpořit zájem o služby výuky podle individuálního plánu, čímž se zvýší dostupnost společnosti pro zákazníky ze širšího okolí.

Marketingové aktivity společnosti v oblasti provozování autoškoly budou realizovány následujícími formami:

- Osobní kontakt
- Propagační materiály ve formě letáků a plakátů

- Inzerce v regionálním tisku
- Webová prezentace

Tabulka 31: Přehled výdajů na propagaci autoškoly (vč. DPH)

	Forma reklamy	Rozsah	Náklady na jednotku	Roční náklady	CELKEM
2013	Rozdávání letáků	6000 Ks	0,871 Kč	5 226 Kč	27 426 Kč
	Reklama v novinách	6 x	1 500 Kč	9 000 Kč	
	Inzertní noviny	6 x	2 200 Kč	13 200 Kč	
2014	Rozdávání letáků	12000 Ks	0,871 Kč	10 452 Kč	54 852 Kč
	Reklama v novinách	12 x	1 500 Kč	18 000 Kč	
	Inzertní noviny	12 x	2 200 Kč	26 400 Kč	
2015	Rozdávání letáků	12000 Ks	0,871 Kč	10 452 Kč	54 852 Kč
	Reklama v novinách	12 x	1 500 Kč	18 000 Kč	
	Inzertní noviny	12 x	2 200 Kč	26 400 Kč	

Za důležitou součást propagace považují dále rozvoj společnosti v oblasti Public Relations. Aktivita v této oblasti by měly směřovat zejména k rozvoji účasti na sociálních sítích a dále k pravidelnému publikování odborných článků zejména v oblastech bezpečné jízdy, údržby vozidla a řešení krizových situací.

Odhad objemu prodeje

Tabulka 32: Odhad počtu zákazníků

	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Skupina A	22	27	29	24	29	30	20	24	26
Skupina B	84	103	103	90	112	115	77	93	99
Skupina T	9	11	12	10	12	12	8	10	11
Skupina C	6	8	8	7	8	8	6	7	7
Skupina CE	6	8	8	7	8	8	6	7	7
Skupina D	7	9	8	8	9	9	7	8	8
CELKEM	134	166	168	146	178	182	124	149	158
Řidiči profesionálové	224	229	234	221	238	245	221	224	227
Řidiči referenti	748	763	778	771	794	817	736	746	755
CELKEM	972	992	1012	992	1032	1062	957	970	982

Realistická varianta záměru počítá se zachováním stávající podmínek na trhu. Počet konkurentů se tedy nezmění a společnost svoji inovativní činností přiláká nové zákazníky.

Optimistická varianta počítá se změnami na trhu. Počet konkurentů společnosti se sníží, což ve spojení s realizovanými inovacemi umožní poměrně výrazný nárůst zájmu ze strany zákazníků. Důvodem bude jednak značný konkurenční tlak, který některé společnosti neustojí a dále zejména změna legislativy, která nově stanoví přísnější podmínky pro provozovatele autoškol, které nebudou někteří konkurenti analyzované společnosti schopni splnit.

Pesimistická varianta počítá se scénářem příchodu nové konkurence na trh, což oslabí účinnost zavedených inovací v podniku. Nicméně nově zavedené inovace budou účinně působit proti dalšímu poklesu tržeb a v následujících letech podpoří růst společnosti.

4.3.4 Plán lidských zdrojů

Současné kapacity společnosti plně dostačují k zajištění rozvoje bez nutnosti rozšiřování počtu stávajících zaměstnanců. Teoretická část kurzů je vyučována jednatelem společnosti. Pro praktickou část kurzů má společnost operativně k dispozici až 4 externí spolupracovníky – instruktory, u kterých je smluvní vztah zajištěn pomocí dohod konaných mimo pracovní poměr.

4.4 Prodej nových vozidel, rozvoj autoservisu

Společnost AUTO CZ, spol. s r.o. je při prodeji nových vozidel značky Citroën v roli tzv. „subdealera“, tedy zprostředkovatele. Tento fakt přináší výhodu v tom, že nemusí mít vázat kapitál ve skladových vozidlech, ale vozidlo dodává na přání zákazníka od smluvního dodavatele. Nevýhodou je pak pozice v distribučním řetězci, která má vliv na marži.

Nabídka nových vozidel zahrnuje kompletní portfolio značky Citroën a týká se osobních i užitkových automobilů.

Cílem v oblasti prodeje nových vozidel Citroën je nabídnout stávajícím i novým zákazníkům atraktivní produkty této značky s vysokým stupněm standardní výbavy a za přijatelné ceny, společně s následnou odpovídající úrovní servisních služeb.

Prodeje nových vozidel vytvářejí předpoklad pro následnou činnost autorizovaného servisu. Tyto dvě činnosti se tedy vzájemně vhodně doplňují.

Pro stabilizaci poklesu prodaných vozidel lze pouze aktuální nabídku nových vozidel více přizpůsobit požadavkům zákazníků na regionálním trhu, což je úkolem vhodné zvolené marketingové strategie.

Na základě analýzy prodejů společnosti považují za vhodné zaměřit se na prodej vozidel, která splňují následující kritéria:

- kategorie malé a mini vozy
- výhodný poměr pořizovací ceny a užitné hodnoty
- nízké provozní náklady

Příležitostí k posílení prodejů pak představuje aktuální modernizace, neboli tzv. „facelift“ modelu C3, který byl proveden v letošním roce a jehož vlastnosti odpovídají výše uvedeným kritériím.

Jelikož z provedených analýz vyplývá všeobecný pokles poptávky po nových vozidlech a protože prodej nových vozidel má na celkových tržbách společnosti, ze všech tří provozovaných činností, nejmenší podíl, zaměřím se v dalším textu na rozvoj činnosti autoservisu, který ve srovnání s prodejem nových vozů představuje podstatně větší zdroj příjmů.

4.4.1 Charakteristika záměru

Společnost jako autorizovaný servis vozů Citroën disponuje moderním technologickým a diagnostickým vybavením. Tohoto vybavení využívá nejen k servisu vozů zmíněné značky, ale i k servisu všech ostatních běžných značek vozidel.

Současná nabídka služeb by měla být více podpořena marketingově. Poměrně populárním trendem v této oblasti je zavedení tzv. „servisních akcí“, tedy dočasně zvýhodněných nabídek servisních služeb.

Realizaci konkurenční výhody pak spatřuji v rozvoji nabídky služeb o přestavby vozidel na alternativní pohon, což umožňují, bez nutnosti větších investic, stávající technické možnosti a vybavení.

Projekt úpravy vozidel na alternativní pohon

Úpravy vozidel na alternativní způsob pohonu se, vlivem neustále se zvyšujících cen pohonných hmot, dostávají do popředí zájmu. Existují v podstatě dva způsoby řešení úprav konvenčních motorů vozidel.

První možnost představuje úprava motoru na pohon stlačeným zemním plynem, známým pod zkratkou CNG. Tento způsob úpravy je možný pro přestavby motorů jak zážehových, tak i vznětových. Výhodou tohoto řešení jsou velice nízké provozní náklady ve srovnání s konvenčním způsobem pohonu a ekologický provoz. Nevýhodou tohoto řešení je pak jeho vysoká pořizovací cena a prozatím malá distribuční síť čerpacích stanic v ČR.

Jako vhodnější se proto jeví druhá varianta úpravy v podobě přestavby agregátu vozidla na pohon zkapalněným ropným plynem, známým pod zkratkou LPG. Toto řešení je vhodné pro úpravu zážehových motorů a nepředstavuje nijak zvlášť náročný zásah.

Obecně lze shrnout výhody a nevýhody systému LPG do následující tabulky.

Tabulka 33: Výhody a nevýhody LPG

Výhody	Nevýhody
Snížení provozních nákladů	Počáteční investice
Nízké emise	Drobné snížení výkonu motoru
Tiší chod motoru	Vyšší měrná spotřeba LPG oproti benzínu
Rozvíjející se síť čerpacích stanic	Zmenšení zavazadlového prostoru
Osvobození od silniční daně	Zákaz vjezdu vozidel se systémem LPG do některých podzemních garáží
	Problémy se zárukou u nových vozidel

Další výhodou pro realizaci záměru je přítomnost čerpací stanice LPG přímo ve městě Svitavy, kde sídlí analyzovaná společnost AUTO CZ, spol. s r.o.

Při zavádění projektu přestaveb vozidel na pohon zkapalněným ropným plynem jsou pro společnost největší výhodou vybavené servisní prostory. Z tohoto důvodu realizace projektu nevyžaduje vysoké investice, které by v případě absence stávajícího servisního zázemí byly za jiných okolností nezbytné. Výdaje nezbytné pro zavedení projektu uvádím v následující tabulce.

Tabulka 34: Bezprostřední výdaje související s realizací projektu přestaveb vozidel (vč. DPH)

2013	
Úrovňová čidla	48 160 Kč
Přenosný detektor	15 476 Kč
Speciální nářadí	8 000 Kč
Školení mechaniků	10 000 Kč
Ostatní	4 000 Kč
CELKEM	85 636 Kč

Nezbytné výdaje, v souvislosti se zavedením projektu přestaveb vozidel zahrnuje vybavení dílny úrovňovými čidly, schopnými detekce hořlavých a výbušných plynů. Nezbytnou součástí přestavby je také kontrola těsnosti celého systému zástavby, k čemuž slouží přenosný detektor. Nutné je pak i dovybavení dílny speciálním nářadím a následné zaškolení mechaniků.

4.4.2 Obchodní plán

Samotný proces přestavby vozidla na pohon zkapalněným ropným plynem bude realizován pomocí tzv. „přestavbových sad“. Jedná o dodávku všech potřebných komponent jediného výrobce v závislosti na typu motoru a značce vozidla. Požadavky na tyto sady jsou univerzálnost, kvalita a dobrý poměr ceny.

Kritéria pro dodavatele komponent jsou následující:

- Široký výběr zboží
- Cenová dostupnost
- Zboží skladem
- Rychlé dodání

Právě rychlé dodání zboží je jedním z klíčových požadavků na volbu dodavatele. Předpokládá se, že dodavatel komponentů bude mít většinu běžných dílů skladem a bude schopen požadované součástky dodat do druhého dne od objednání. Tento způsob považují za nejefektivnější, jelikož společnost nemusí mít vázané finanční prostředky v zásobách.

Celý proces přestavby vozidla začíná předběžnou kontrolou stavu vozidla a posouzením palivové soustavy vozidla. Se zákazníkem je následně konzultovaná montáž a umístění dalších zařízení. Doba samotné úpravy se liší v závislosti na typu motoru vozidla.

Z hlediska časové náročnosti jsou stanoveny následující časové normy úprav vztahující se na přestavbu jednoho vozidla.

Tabulka 35: Časové normy přestaveb

Systém vstřikování	Norma práce	
Karburátor	4 V	6,0 hod.
Jedno- /vícebodové	4 V	7,5 hod.
Sekvenční	4 V	8,0 hod.
	6 V	9,5 hod.

Po provedení montáže následuje seřízení, natankování paliva a přezkoušení těsnosti celého systému.

Ve finální fázi celého projektu dochází k předvedení funkčnosti systému zákazníkovi, dále je zákazníkovi předána dokumentace týkající se přestavby v podobě záručního listu a návodu k obsluze systému. Následuje zápis o přestavbě do technického průkazu vozidla. Po ujetí vzdálenosti přibližně 2 500km je následně provedena opětovná kontrola těsnosti celé soustavy.

4.4.3 Marketingový plán

Marketingový mix

- **Produkt**

Produktem je přestavba vozidel vybavených zážehovým agregátem na pohon zkapalněným ropným plynem za pomoci homologovaných komponentů.

Jedná se o následující typy systémů, použití v závislosti na typu motoru vozidla:

- Systémy pro karburátorové motory
- Systémy s jednobodovým vstřikováním LPG
- Systémy s vícebodovým vstřikováním LPG
- Systémy se sekvenčním vstřikováním paliva LPG

Každý z uvedených systémů se skládá z následujících částí:

- Řídící jednotka
 - Přepínač volby
 - Systém hadic
 - Čidlo tlaku
 - Filtr plynu
 - Reduktor
 - Vstřikovače
 - Nádrž
- **Cena / cenová tvorba**

Cena projektu přestavby je závislá na typu užití systému vstřikování, ve vztahu k typu motoru, jímž je vybaveno vozidlo zákazníka. Rozhodujícím faktorem pro stanovení ceny je pak i počet válců motoru daného vozidla. Složitější technologické řešení s sebou přináší vyšší nároky na užití materiálu pro přestavbu a také zvyšuje časovou náročnost celého projektu přestavby.

Pro stanovení mzdových nákladů je třeba vypočítat průměrnou hodinovou mzdu mechanika. Do mzdových nákladů je nutné zahrnout i náklady na sociální a zdravotní pojištění v současně platné úhrnné výši 34% z hrubé mzdy zaměstnance. Výpočet průměrné hodinové mzdy pak počítá se 176 hodinami odpracovanými v daném měsíci.

Tabulka 36: Stanovení přímé hodinové mzdy mechanika

Hrubá mzda mechanika	16 000 Kč
SP, ZP	5 440 Kč
Celkem	21 440 Kč
Hodinová mzda	122 Kč

Samotné ceny jsou stanoveny s ohledem na požadovanou výši příspěvku pro úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku ve výši 32 – 35% z ceny výrobku.

Tabulka 37: Cenová tvorba

Kalkulace	V4	V6	MPI	Karburátor
Cena přestavby	21 900 Kč	32 500 Kč	16 900 Kč	12 900 Kč
Přímý materiál	13 140 Kč	19 500 Kč	10 140 Kč	7 740 Kč
Přímé mzdy	975 Kč	1 157 Kč	914 Kč	731 Kč
Ostatní přímé náklady	300 Kč	400 Kč	300 Kč	300 Kč
Σ VN	14 415 Kč	21 057 Kč	11 354 Kč	8 771 Kč
Krycí příspěvek	7 485 Kč	11 443 Kč	5 546 Kč	4 129 Kč

- **Místo**

Místem poskytování služeb přestaveb vozidel je provozovna autoservisu společnosti AUTO CZ, spol. s r.o., která je součástí sídla společnosti. Stávající kapacity autoservisu, vzhledem k dále uvedenému předpokládanému odhadu objemu prodeje, umožňují realizaci projektu bez omezení stávajících servisních služeb.

- **Propagace**

Efektivní zavedení nové služby je podmíněno odpovídající marketingovou aktivitou. Výhodou pro společnost je, že ve Svitavách a bezprostředním okolí se nachází pouze jediný konkurent zabývající se přestavbami vozidel na LPG. Navíc technická úroveň vybavení servisu analyzované společnosti je na znatelně vyšší úrovni, což představuje významnou výhodu v následném konkurenčním boji o zákazníka.

Cílem propagace je zdůraznit zejména následující přednosti nabízené služby:

- Úspora nákladů pro zákazníka realizovaná přestavbou
- Cenová dostupnost přestavby
- Rychlá návratnost vložených prostředků
- Bezpečnost přestavby
- Seriózní přístup a záruka na celý systém

Tabulka 38: Náklady na marketing (vč. DPH)

	Forma reklamy	Rozsah	Náklady na jednotku	Roční náklady	CELKEM
2013	Rozdávání letáků	25000 Ks	0,871 Kč	21 775 Kč	99 775 Kč
	Reklama v novinách	12 x	2 000 Kč	24 000 Kč	
	Inzertní noviny	12 x	4500 Kč	54 000 Kč	
2014	Rozdávání letáků	84000 Ks	0,871 Kč	73 164 Kč	151 164 Kč
	Reklama v novinách	12 x	2 000 Kč	24 000 Kč	
	Inzertní noviny	12 x	4500 Kč	54 000 Kč	
2015	Rozdávání letáků	90000 Ks	0,871 Kč	78 390 Kč	156 390 Kč
	Reklama v novinách	12 x	2 000 Kč	24 000 Kč	
	Inzertní noviny	12 x	4500 Kč	54 000 Kč	

Odhad objemu prodeje

Tabulka 39: Odhad počtu přestaveb vozidel

		Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
Systém vstřikování		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Karburátor	4 V	2	6	8	3	9	10	1	4	5
Jedno-/vícebodové	4 V	3	12	15	5	17	20	2	8	10
Sekvenční	4V	9	36	45	15	51	60	5	24	30
	6V	2	6	8	3	9	10	1	4	5
CELKEM		16	60	76	26	86	100	9	40	50

4.4.4 Plán lidských zdrojů

Vytížení současných kapacit servisu umožňuje realizaci navrhovaného záměru bez nutnosti zajištění dodatečných lidských zdrojů.

4.5 Finanční plán

Realizované inovace a cílená marketingová aktivita společnosti AUTO CZ, spol. s r.o. se pozitivně odrazí ve zvýšení počtu zákazníků autoškoly i nových zákazníků autoservisu.

Nyní se pokusím vyjádřit efekt navrhovaných opatření ve vztahu k nákladům na ně vynaloženým.

4.5.1 Výdaje související se zavedením projektu

Nejvyšší suma výdajů je realizována v prvním roce v souvislosti s počátkem realizace projektu.

V souvislosti s projektem předpokládám čerpání provozního úvěru, pro překlenutí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji.

Tabulka 40: Charakteristika čerpaného provozního úvěru

Provozní úvěr	
Jistina:	250 000 Kč
Úrok:	9% p. a.
Doba splácení:	36 měsíců
Termín čerpání:	Červenec 2013

Tabulka 41: Splátkový kalendář

Splátkový kalendář				
Rok	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
2013	47 700 Kč	10 560 Kč	37 140 Kč	212 860 Kč
2014	95 399 Kč	15 932 Kč	79 467 Kč	133 393 Kč
2015	95 399 Kč	8 478 Kč	86 921 Kč	46 472 Kč
2016	47 700 Kč	1 227 Kč	46 473 Kč	0 Kč

Výdaje v autoškole směřují do modernizace učebních prostor, do úprav vozidel, dále je realizováno pořízení vozidla autoškoly formou finančního leasingu a nezbytnou součástí je také marketingová podpora celého projektu.

Vynaložené výdaje na zahájení projektu přestaveb vozidel na alternativní pohon zahrnují nezbytné vybavení pro tuto činnost v podobě bezpečnostních systémů a speciálního nářadí. Součástí zahájení projektu je i školení, které jsem rovněž zahrnul do výdajů. Celý projekt je pak rovněž nutné marketingově podpořit.

Tabulka 42: Celkové výdaje vynaložené na projekt

Celkové výdaje na projekt		2013	2014	2015
Autoškola	Teoretická část výuky	91 150 Kč	24 100 Kč	24 100 Kč
	Úpravy vozidel	78 915 Kč	0 Kč	0 Kč
	Splátky leasingu	45 486 Kč	42 972 Kč	42 972 Kč
	Marketing	27 426 Kč	54 852 Kč	54 852 Kč
	Celkem	242 977 Kč	121 924 Kč	121 924 Kč
Autoservis	Vybavení dílny	85 636 Kč	0 Kč	0 Kč
	Marketing	99 775 Kč	151 164 Kč	156 390 Kč
	Celkem	185 411 Kč	151 164 Kč	156 390 Kč
Úvěr	Splátky úvěru	38 160 Kč	76 319 Kč	76 319 Kč
CELKEM		466 548 Kč	349 407 Kč	354 633 Kč

4.5.2 Dodatečné příjmy plynoucí z realizace projektu

Příjmy, které plynou dodatečně z realizace projektu, uvádím ve třech variantách možného vývoje zvlášť za každý projekt i v souhrnu. Při výpočtu dodatečných příjmů vycházím z výše stanovených cen jednotlivých služeb a odhadu přírůstku zákazníků.

Tabulka 43: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (realistická varianta)

Příjmy (Realistická varianta)		2013	2014	2015
Autoškola	Δ Příjmů	377 450 Kč	658 900 Kč	761 150 Kč
	Δ Přímé výdaje	226 470 Kč	395 340 Kč	456 690 Kč
	Δ PŘÍJMY	150 980 Kč	263 560 Kč	304 460 Kč
Autoservis	Δ Příjmů	421 200 Kč	1 181 000 Kč	1 391 600 Kč
	Δ Přímé výdaje	278 045 Kč	779 539 Kč	918 562 Kč
	Δ PŘÍJMY	143 155 Kč	401 461 Kč	473 038 Kč
CELKEM		294 135 Kč	665 021 Kč	777 498 Kč

Tabulka 44: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (optimistická varianta)

Příjmy (Optimistická varianta)		2013	2014	2015
Autoškola	Δ Příjmů	497 800 Kč	769 950 Kč	811 600 Kč
	Δ Přímé výdaje	298 680 Kč	461 970 Kč	486 960 Kč
	Δ PŘÍJMY	199 120 Kč	307 980 Kč	324 640 Kč
Autoservis	Δ Příjmů	631 800 Kč	1 602 200 Kč	1 812 800 Kč
	Δ Přímé výdaje	417 068 Kč	1 057 585 Kč	1 196 607 Kč
	Δ PŘÍJMY	214 732 Kč	544 615 Kč	616 193 Kč
CELKEM		413 852 Kč	852 595 Kč	940 833 Kč

Tabulka 45: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (pesimistická varianta)

Příjmy (pesimistická varianta)		2013	2014	2015
Autoškola	Δ Příjmů	293 250 Kč	506 550 Kč	582 000 Kč
	Δ Přímé výdaje	175 950 Kč	303 930 Kč	349 200 Kč
	Δ PŘÍJMY	117 300 Kč	202 620 Kč	232 800 Kč
Autoservis	Δ Příjmů	338 600 Kč	842 400 Kč	1 053 000 Kč
	Δ Přímé výdaje	223 448 Kč	556 091 Kč	695 114 Kč
	Δ PŘÍJMY	115 152 Kč	286 309 Kč	357 886 Kč
CELKEM		232 452 Kč	488 929 Kč	590 686 Kč

Nyní se pokusím zhodnotit, jestli bude mít podnik k dispozici při realizaci projektu dostatečné množství likvidních prostředků a zda je výše čerpaného provozního úvěru pro řešení nesouladu mezi příjmy a výdaji dostatečná.

Tabulka 46: Plán příjmů a výdajů (realistická varianta)

Realistická varianta	2013	2014	2015
Počáteční stav	250 000 Kč	68 047 Kč	364 581 Kč
Dodatečné příjmy	294 135 Kč	665 021 Kč	777 498 Kč
Výdaje celkem	476 088 Kč	368 487 Kč	373 713 Kč
Saldo	-181 953 Kč	296 534 Kč	403 785 Kč
Konečný stav	68 047 Kč	364 581 Kč	768 366 Kč

Při realistické variantě vývoje je výše čerpaného provozního úvěru dostatečná včetně zachování určité části pohotové rezervy pro případ zpoždění úhrad od odběratelů služeb.

Tabulka 47: Tabulka 46: Plán příjmů a výdajů (optimistická varianta)

Optimistická varianta	2013	2014	2015
Počáteční stav	250 000 Kč	187 764 Kč	671 872 Kč
Dodatečné příjmy	413 852 Kč	852 595 Kč	940 833 Kč
Výdaje celkem	476 088 Kč	368 487 Kč	373 713 Kč
Saldo	-62 236 Kč	484 108 Kč	567 120 Kč
Konečný stav	187 764 Kč	671 872 Kč	1 238 992 Kč

Při optimistickém vývoji je stav pohotových prostředků na konci prvního roku projektu téměř 190 000 Kč, což představuje velmi příznivý vývoj z hlediska likvidity projektu.

Tabulka 48: Tabulka 46: Plán příjmů a výdajů (pesimistická varianta)

Pesimistická varianta	2013	2014	2015
Počáteční stav	250 000	6 364 Kč	126 806 Kč
Dodatečné příjmy	232 452 Kč	488 929 Kč	590 686 Kč
Výdaje celkem	476 088 Kč	368 487 Kč	373 713 Kč
Saldo	-243 636 Kč	120 442 Kč	216 973 Kč
Konečný stav	6 364 Kč	126 806 Kč	343 779 Kč

Při realizaci pesimistické varianty je konečný stav finančních prostředků, vyčleněných na projekt téměř vyčerpán. Nicméně i zde se předpokládá, že výše čerpaného provozního úvěru bude dostatečná. V případě další dodatečné potřeby finančních prostředků může podnik přistoupit k čerpání kontokorentního úvěru pro krátkodobé překonání nesouladu mezi příjmy a výdaji. V dalších letech trvání projektu je stav peněžních prostředků dostatečný, včetně zmiňované pohotové rezervy.

4.6 Zhodnocení projektu

Nyní se pokusím porovnat diskontované příjmy s diskontovanými výdaji a vyjádřit tak ekonomický efekt navrhovaných opatření za pomoci metody Čisté současné hodnoty.

4.6.1 Čistá současná hodnota

Je žádoucí, aby ČSH projektu byla větší nebo rovna nule. Jen za těchto předpokladů je projekt pro podnik ekonomicky přijatelný. Při výpočtu ČSH uvažuji s diskontní mírou na úrovni 10%.

Tabulka 49: Výpočet Současné hodnoty příjmů a výdajů

Variantá	Rok	Současná hodnota příjmů	Současná hodnota výdajů	Současná hodnota	SH splátek úvěru	ČSH
Realistická	Autoškola	2013	137 255 Kč	220 888 Kč	193 880 Kč	383 027 Kč
		2014	217 818 Kč	100 764 Kč		
		2015	228 745 Kč	91 603 Kč		
	Autoservis	2013	130 140 Kč	168 555 Kč		
		2014	331 786 Kč	124 929 Kč		
		2015	355 401 Kč	117 498 Kč		
Optimistická	Autoškola	2013	181 018 Kč	220 888 Kč	193 880 Kč	769 597 Kč
		2014	254 529 Kč	100 764 Kč		
		2015	243 907 Kč	91 603 Kč		
	Autoservis	2013	195 211 Kč	168 555 Kč		
		2014	450 095 Kč	124 929 Kč		
		2015	462 955 Kč	117 498 Kč		
Pesimistická	Autoškola	2013	106 636 Kč	220 888 Kč	193 880 Kč	41 067 Kč
		2014	167 455 Kč	100 764 Kč		
		2015	174 906 Kč	91 603 Kč		
	Autoservis	2013	104 683 Kč	168 555 Kč		
		2014	236 619 Kč	124 929 Kč		
		2015	268 885 Kč	117 498 Kč		

Z tabulky vyplývá, že celková ČSH obou projektů je ve všech uvažovaných variantách vývoje kladná. Oba navržené projekty lze tudíž doporučit, jelikož vedou k pozitivnímu rozvoji analyzované společnosti AUTOČZ, spol. s r.o.

4.6.2 Index rentability

Tabulka 50: Index rentability

Index rentability	
Realistická varianta	1,70
Optimistická varianta	2,17
Pesimistická varianta	1,29

Z tabulky vyplývá, že jedna koruna vynaložená na realizaci projektu, přinese v případě realistické varianty 1,70 Kč, v případě optimistické varianty 2,17 Kč a v případě pesimistické varianty 1,29 Kč příjmů.

4.6.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento udává, do jaké míry jsou zhodnoceny vynaložené prostředky na projekt. Je žádoucí, aby se jeho hodnota pohybovala nad stanovenou diskontní sazbou, kterou jsem si pro předchozí výpočet ČSH určil na úrovni 10%.

Tabulka 51: Vnitřní výnosové procento

	IRR
Realistická varianta	27,92%
Optimistická varianta	28,91%
Pesimistická varianta	19,60%

Z tabulky vyplývá, že míra zhodnocení vložených prostředků se i v případě pesimistického vývoje pohybuje nad hranicí 10%. Proto lze říci, že projekt je přijatelný a přináší firmě zhodnocení vložených prostředků.

4.6.4 Doba návratnosti projektu

Tabulka 52: Doba návratnosti projektu

	Doba návratnosti
Realistická varianta	21,0 měsíců
Optimistická varianta	16,6 měsíců
Pesimistická varianta	27,9 měsíců

Při posuzování návratnosti projektu vycházím z celkových výdajů, vynaložených na projekt ve sledovaném období a průměrných měsíčních příjmů, dosažených ve sledovaném období.

Návratnost projektu je v případě realistické i optimistické varianty vývoje ve druhém roce od jeho zahájení. V případě pesimistické varianty budou vynakládané výdaje převyšeny příjmy ve třetím roce trvání projektu.

4.7 Harmonogram realizace projektu

Tabulka 53: Harmonogram realizace projektu

č.	Aktivita	Rok 2013						
		VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1	Uzavření úvěrové smlouvy							
2	Úprava učebních prostor							
3	Školení na interaktivní tabuli							
4	Požizování interaktivních materiálů							
5	Jednání o nájmu E-learningu							
6	Smlouva o pronájmu E-learningu							
7	Školení na E-learning							
8	Úpravy vozidel							
9	Jednání s dodavatelem komponent LPG							
10	Pořízení vybavení pro přestavby LPG							
11	Instalace pořízeného vybavení							
12	Školení pro přestavbu LPG							
13	Přestavba vozidel autoškoly							
14	Pořízení nového vozidla							
15	Tvorba a distribuce letáků							
16	Reklama v tiskovinách							

4.8 Hodnocení rizik

4.8.1 Identifikace a hodnocení rizik

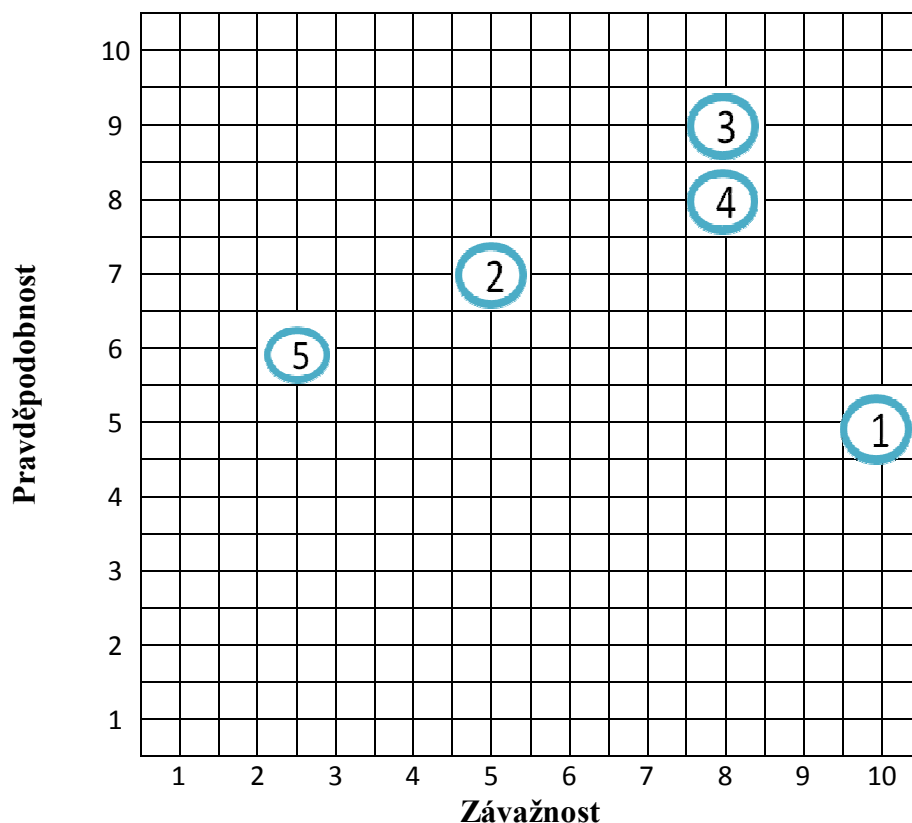
Při hodnocení rizik vycházím z provedené SWOT analýzy (viz. kapitola 3.4). Pro pravděpodobnost vzniku daného rizika i jeho závažnost byla stanovena stupnice od 1 do 10, kdy:

- 1 Nejnižší pravděpodobnost výskytu rizika a nejnižší závažnost
- 10 Nejvyšší pravděpodobnost výskytu rizika a nejvyšší závažnost

Tabulka 54: Hodnocení rizik projektu

Č.	Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost
1.	Nízký zájem o služby	10	5
2.	Vstup nové konkurence	5	7
3.	Reakce stávající konkurence	8	9
4.	Hospodářská recese	8	8
5.	Změna legislativy	3	6

Tabulka 55: Mapa rizik (zdroj:vlastní tvorba)



4.8.2 Strategie zvládnutí rizik

Nízký zájem ze strany zákazníků

Nízký zájem ze strany zákazníků je nejvýznamnějším rizikem, které působí na celý projekt. Toto riziko je nejvyšší zejména v případě autoškoly, kdy hrozí, že projekt modernizace a inovací se nesetká s očekávaným úspěchem. Klíčová pro zvládnutí tohoto rizika je marketingová činnost společnosti. Jak jsem již v práci zmiňoval, stěžejní zákaznickou skupinou jsou právě studenti. Právě tato skupina rozhoduje o úspěchu či neúspěchu celého projektu. Proto je důležité, aby analyzovaná společnost soustředila velkou část pozornosti právě na spolupráci se středními školami a aktivně

zde vyhledávala zákazníky. Důraz je třeba klást zejména na přátelské a moderní prostředí, čemuž je dán předpoklad vzhledem k navržené modernizaci. Dále musí být pozornost směřována na ceny kurzů, neboť se zmiňovaná skupina zákazníků vyznačuje značnou cenovou citlivostí. Z toho důvodu je třeba monitorovat konkurenční podniky a jejich ceny a podle toho se snažit přizpůsobovat vlastní ceny kurzů pro jednotlivé skupiny řidičských oprávnění.

Nízký zájem o projekt přestaveb osobních vozidel nepředpokládám. Ve společnosti je slušný předpoklad pro úspěch v podobě slušného technického zázemí a navíc v bezprostředním okolí se vyskytuje pouze jediný konkurent, jehož technické zázemí je v porovnání s analyzovanou společností horší. I v tomto případě platí, že je třeba projekt přestaveb systematicky marketingově podporovat.

Vstup nové konkurence

Bariéry vstupu nové konkurence jsou nízké, což dokazuje značné množství autoškol, operujících v okrese Svitavy. Jak jsem již zmiňoval, předpokládám do budoucna spíše vyčištění trhu, jelikož nabízené služby značně převyšují poptávku. Konkurenční výhodou společnosti AUTO CZ, spol. s r.o. je výborné zázemí a komplexnost nabízených služeb. Aby nový konkurenční subjekt dosáhl této úrovně, znamenalo by to pro něj značné investice.

Rozvoj konkurenčního prostředí v případě přestaveb vozidel na zkapalněný ropný plyn lze předpokládat ze strany stávajících autoservisů. Pro udržení konkurenční výhody je nutné konkurenci monitorovat, nabízet zákazníkům kvalitní služby za příznivé ceny a neustále rozvíjet odborné znalosti a dovednosti.

Reakce stávající konkurence

Vzhledem k již několikrát zmiňované výhodě servisního zázemí a faktu, že vliv stávající konkurence není nikterak veliký, nepředpokládám, že by reakce konkurence mohla ohrozit celý projekt.

Hospodářská recese

Hospodářská recese je významným faktorem, který může znamenat pro analyzovanou společnost vážnou hrozbu. V případě významných ekonomických změn bude zapotřebí vydat se cestou úspor. K tvorbě úspor bezesporu přispívá přestavba vozidel autoškoly na pohon LPG. Dá se předpokládat, že v případě prohloubení ekonomické recese se sníží poptávka po kurzech autoškoly. Naopak v případě autoservisu budou zákazníci hledat možnosti úspor v podobě přestaveb vozidel. Tomuto se pak musí přizpůsobit marketingová politika společnosti.

Změna legislativy

Změna legislativy v podobě nového zákona upravujícího podmínky provozování autoškol nepředstavuje výraznou hrozbu. Analyzovaná společnost disponuje veškerým potřebným vybavením a zázemím. Jedinou slabou stránkou v tomto ohledu je absence vlastního cvičiště, kterým disponuje jeden z místních konkurentů. Nepředpokládám však, že by zákonná budoucí úprava vyžadovala vlastní výcvikové prostory pro jízdu s vozidlem jako podmínku pro provozování autoškoly.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení podnikatelského záměru rozvoje stávající společnosti. Při vypracování jsem vycházel z teoretických poznatků, které byly zpracované v teoretické části.

Úvodní část práce obsahuje stručné seznámení s vybranou společností, její organizační strukturou a předmětem stávající činnosti.

V teoretické části práce jsem si kladl za cíl, vymezit obecně činnost podnikání a uvést podnikatelský plán, jeho prvky, strukturu a význam pro podnik. Získané informace jsem následně použil pro zpracování praktické části diplomové práce.

Pro vypracování podnikatelského záměru rozvoje firmy jsem si zvolil společnost AUTO CZ, spol. s r.o., jejíž předmět činnosti je autorizovaný prodej a servis vozů Citroën a dále provozování autoškoly. Samotná společnost vznikla teprve v roce 2004, avšak navazuje na tradici autoškolství ve Svitavách, která sahá až do 70. let minulého století.

Samotnému vypracování podnikatelského záměru rozvoje předcházelo provedení komplexní analýzy. Zde jsem se zaměřil zejména na analýzu obecného okolí, analýzu oborového okolí a analýzu interních vlivů. Výstupy těchto analýz jsem pak použil pro vypracování SWOT analýzy.

Všechny uvedené analýzy mi posloužily pro posouzení situace, ve které se společnost AUTO CZ, spol. s r.o. v současnosti nachází a dále mi poskytly prostor pro formulaci návrhů, směřujících ke zlepšení současného stavu s cílem budoucího rozvoje.

Z analýz vyplynulo, že současný stav firmy je poznamenán přetrvávající ekonomickou recesí, projevující se mimo jiné v poklesu poptávky po nových vozidlech a dále je výrazně ovlivněn silným konkurenčním prostředím v oblasti nejen prodeje nových vozidel, ale i v oblasti provozování autoškoly. Zejména tyto faktory výrazně omezují investiční aktivity a další rozvoj společnosti.

V návrhové části jsem se tedy zaměřil na opatření směřující ke stabilizaci tržeb společnosti v podobě rozvoje marketingových aktivit, inovací a rozšíření služeb. Své návrhy jsem zaměřil zejména do oblasti rozvoje autoservisu a autoškoly.

Uvedené návrhy směřují k podpoře konkurenceschopnosti, získání nových zákazníků a vytváří předpoklad pro následný rozvoj společnosti.

Věřím, že mnou přednesené návrhy budou pro společnost AUTO CZ, spol. s r.o. přínosné a napomohou jejímu dalšímu rozvoji. Stanovené cíle této diplomové práce tímto považuji za splněné.

6 Seznam použité literatury

Písemné zdroje

- 1 BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2 FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3 GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 4 HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 5 KAŇOVSKÁ, L., *Základy marketingu*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009.123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- 6 KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 7 KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.
- 8 KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9 NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management I*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007.136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- 10 SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007.154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 11 SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 12 SRPKOVÁ, J., ŘEHOŘ, V a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 13 SRPKOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

- 14 STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- 15 VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 318 s. ISBN 80-86119-21-1.

Zákony a vyhlášky

- 16 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.
- 17 Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.
- 18 Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých dalších zákonů ze dne 30. června 2000

Elektronické zdroje

- 19 AUTO.cz. *Ceny pohonných hmot v roce 2010* [online]. 3.1.2011. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.auto.cz/ceny-pohonnych-hmot-v-roce-2010-53655>>.
- 20 AUTO.cz. *PSA má novou strategii pro značky Peugeot a Citroën* [online]. 14.3.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.auto.cz/psa-ma-novou-strategii-znacky-peugeot-citroen-73451>>.
- 21 AUTO.cz. *PSA Hybrid Air: Místo baterek stlačený vzduch* [online]. 23.1.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.auto.cz/psa-hybrid-air-novy-hybridni-system-roku-2016-72521>>.
- 22 AUTO CZ. *Autoškola* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.autocz.cz/autoskola/>>.
- 23 AUTO CZ. *O společnosti* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.autocz.cz/o-spolecnosti/>>.
- 24 AUTO CZ. *Servis vozidel* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.autocz.cz/servis-vozidel/>>.
- 25 Auto.iDNES.cz. *Města konečně mohou začít zavádět emisní zóny* [online]. 7.2.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://auto.idnes.cz/emisni-zony-che-automoto.aspx?c=A130207_084631_automoto_fdv>.

- 26 Auto.iDNES.cz. *Německá města vyhlásují zákaz vjezdu pro kouřící vraky* [online]. 25.1.2010. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://auto.idnes.cz/nemecka-mesta-vyhlasuji-zakaz-vjezdu-pro-kourici-vraky-pjd-/automoto.aspx?c=A100125_123412_automoto_fdv>.
- 27 Autolexicon.net. *Downsizing motoru* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://cs.autolexicon.net/articles/downsizing-motoru/>>.
- 28 Autolexicon.net. *Emisní norma EURO* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://cs.autolexicon.net/articles/emisni-norma-euro/>>.
- 29 CCS. *Průměrná cena PHM* [online]. 2009 - 2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>>.
- 30 CITROËN. *Prodejní a servisní síť* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.citroen.cz/home/#/prodejni-a-servisni-sit/vysledek/>>.
- 31 Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2.5.2013. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/>.
- 32 Česká národní banka. *Kurzy devizového trhu* [online]. 2005 - 2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp>.
- 33 Česká Televize. *Daně u tuzemských pohonných hmot jsou nejvyšší z nových zemí EU* [online]. 2.1.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/209387-dane-u-tuzemskych-pohonných-hmot-jsou-nejvyšší-z-nových-zemi-eu/>>.
- 34 ČSÚ. *1. část - Území, životní prostředí, obyvatelstvo, makroekonomické ukazatele* [online]. 2005-2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/1_cast_uzemi_zivotni_prostredi_obyvatelstvo_makroekonomicke_ukazatele>.
- 35 ČSÚ. *Časová řada vybraných ukazatelů za okres Svitavy (2000 - 2012)* [online]. 2000-2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybranych_ukazatelů_za_okres_svitavy_%282000_2012%29>.
- 36 ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>.

- 37 ČSÚ. *Indexy spotřebitelských cen - inflace* [online]. 2009-2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-isc>>.
- 38 ČSÚ. *Mzdy, náklady práce - Kraj* [online]. 2011. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xe>>.
- 39 ČSÚ. *Obyvatelstvo - Kraj* [online]. 2009-2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xe>>.
- 40 ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva* [online]. 2009-2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-obyndar/aktual-isc>>.
- 41 ČSÚ. *Průměrné mzdy*. [online]. 11.3.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2011-pmz>>.
- 42 ČSÚ. *Průřezové statistiky* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)>.
- 43 IPOINT. *Průměrná cena ropy se už 2 roky nemění* [online]. 17.12.2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.ipoint.cz/zpravy/1126085511-prumerna-cena-ropy-se-uz-2-roky-nemeni/>>.
- 44 Kurzy.cz. *ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2%* [online]. 11.3.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>>.
- 45 Kurzy.cz. *Národní účty - 4. čtvrtletí 2010* [online]. 11.3.2011. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/263399-cr-finalni-revize-hdp-ve-4q-2-6-za-rok-2010--2-2/>>.
- 46 Kurzy.cz. *Národní účty - 4. čtvrtletí 2011* [online]. 9.3.2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/312455-cr-revize-zvedla-hdp-ve-4q11-na-0-6-r-r-za-cely-rok-2011-pak-na-1-7/>>.
- 47 Kurzy.cz. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2008* [online]. 13.2.2009. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/161636-cr-hdp-ve-4-ctvrtleti-vzrostl-o-1-0--v-roce-2008-o-3-5/>>.
- 48 Kurzy.cz. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2009* [online]. 12.2.2010. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/210780-cr-hdp-ve-4q-poklesl-mezikvartalne-o-0-6-za-rok-09-4-3/>>.

- 49 Kurzy.cz. *Vývoj HDP meziročně v %* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- 50 Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky. *Koncepce zahraniční politiky České republiky* [online]. 27.8.2011. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/vyrocní_zpravy_a_dokumenty/koncepce_zahranicni_politiky_ceske.html>.
- 51 MladýPodnikatel.cz. *Jak se vyvíjelo DPH v Čechách od roku 1993?* [online]. 25.1.2013. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>>.
- 52 Obchodní rejstřík a sbírka listin - Ministertvo spravedlnosti České Republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 31.3.2013. [cit. 31.3.2013]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600001157&typ=actual&klic=3w4t8g>>.
- 53 Portál SDA / CIA. *Bloková výjimka pro motorová vozidla po 31. květnu 2010* [online]. 21.7.2010. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=1078&Itemid=95>.
- 54 Portál SDA / CIA. *Registrace nových OA v ČR za rok 1-12/2012* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2012-12.ktgOAr.CZ.html>>.
- 55 Portál SDA / CIA. *Statistiky prodeje a registrací vozidel* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://portal.sda-cia.cz/stat/>>.
- 56 Portál SDA / CIA. *Statistiky registrací vozidel (od 2004)* [online]. 2009 - 2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2012-12.prer.CZ.html>>.
- 57 Toyota Peugeot Citroën Automobile. *TPCA* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.tpcz.cz/>>.
- 58 UNIPETROL. *Makro a finanční datalist* [online]. 2009 - 2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.unipetrol.cz/cs/vztahy-s-investory/datalist/2013/>>.
- 59 VÝPLATA.cz. *Postup při výpočtu mzdy* [online]. 28.6.2012. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/postupprivypoctuvyplaty.php>>.

- 60 Wikipedie. *Analýza*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>>.
- 61 Wikipedia. *Hybridní pohon* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hybridn%C3%AD_pohon>.
- 62 Wikipedie. *Porterova analýza pěti sil*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil>.
- 63 Wikipedie. *SWOT*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- 64 Wikipedie. *Vláda Petra Nečase* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vl%C3%A1da_Petra_Ne%C4%8Dase>.
- 65 ZEMAN, M. *SLEPT (PEST) analýza*. [online]. 2008 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <<http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>>.

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2009 – 2012	34
Graf 2: Vývoj obyvatelstva ve věku 15 - 64 let.....	36
Graf 3: Meziroční procentní změny HDP v ČR	40
Graf 4: Registrace nových OA za období leden – únor	40
Graf 5: Prognóza vývoje HDP	41
Graf 6: Prognóza vývoje kurzu CZK/EUR	42
Graf 7: Průměrná cena ropy BRENT	43
Graf 8: Vývoj cen pohonných hmot.....	43
Graf 9: Počet prodaných vozů společnosti AUTOČZ, spol. s.r.o.....	47
Graf 10: Počty zákazníků autoškoly	49
Graf 11: Počty školení řidičů.....	50

Graf 12: Vývoj objemu prodejů Citroën v ČR	53
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Politické a ekonomické faktory PEST analýzy	26
Tabulka 2: Sociální a technologické faktory PEST analýzy	27
Tabulka 3: Schéma SWOT analýzy	33
Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy	35
Tabulka 5: Procentní vyjádření nominálního a reálného růstu mezd	35
Tabulka 6: Počet obyvatel v jednotlivých letech	36
Tabulka 7: Vývoj sazeb DPH	38
Tabulka 8: Registrace nových osobních automobilů za leden – únor	41
Tabulka 9: Emisní normy EURO	46
Tabulka 10: Struktura prodejů společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.	48
Tabulka 11: Struktura zákazníků autoškoly	49
Tabulka 12: Pořadí značek podle objemu prodejů v ČR v roce 2012	53
Tabulka 13: Prodejci nových automobilů v okolí analyzované společnosti	55
Tabulka 14: Přehled autoškol působících ve Svitavách o okolí	59
Tabulka 15: Srovnání cen kurzů skupiny B	61
Tabulka 16: Srovnání registrací nových a ojetých vozů v ČR	62
Tabulka 17: SWOT analýza - Silné a slabé stránky	67
Tabulka 18: SWOT analýza – Příležitosti a hrozby	68
Tabulka 19: Vývoj tržeb společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.	69

Tabulka 20: Náklady na provoz E-learningu.....	74
Tabulka 21: Náklady na interaktivní výuku	75
Tabulka 40: Plán odpisů	75
Tabulka 22: Parametry leasingu	76
Tabulka 23: Výdaje placené v souvislosti s leasingem.....	76
Tabulka 24: Úpravy nového vozidla autoškoly	77
Tabulka 25: Náklady na záznamové zařízení do vozidel autoškoly	77
Tabulka 26: Projekt přestavby vozu Citroën C3 na LPG.....	78
Tabulka 27: Teoretická část výuky	79
Tabulka 28: Praktická část výuky	79
Tabulka 29: Cena kurzů a školení autoškoly.....	80
Tabulka 30: Přehled výdajů na propagaci autoškoly	82
Tabulka 31: Odhad počtu zákazníků.....	82
Tabulka 32: Výhody a nevýhody LPG.....	85
Tabulka 33: Bezprostřední výdaje související s realizací projektu přestaveb.....	86
Tabulka 34: Časové normy přestaveb	87
Tabulka 35: Stanovení přímé hodinové mzdy mechanika	88
Tabulka 36: Cenová tvorba	89
Tabulka 37: Náklady na marketing.....	90
Tabulka 38: Odhad počtu přestaveb vozidel	90
Tabulka 39: Celkové výdaje vynaložené na projekt.....	92
Tabulka 41: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (realistická varianta).....	92

Tabulka 42: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (optimistická varianta).....	93
Tabulka 43: Dodatečné příjmy plynoucí z projektu (pesimistická varianta)	93
Tabulka 44: Výpočet Současné hodnoty příjmů a výdajů.....	95
Tabulka 45: Doba návratnosti projektu.....	96
Tabulka 46: Harmonogram realizace projektu	97
Tabulka 47: Hodnocení rizik projektu	98
Tabulka 48: Mapa rizik	98

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti AUTO CZ, spol. s.r.o.....	7
Obrázek 2: Organizační schéma společnosti.....	9
Obrázek 3: Fáze vývoje podniku	15
Obrázek 4: Schéma plánovacího procesu.....	24
Obrázek 5: Rámec "7s" faktorů firmy McKinsey.....	32
Obrázek 6: Vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD.....	42
Obrázek 7: Autorizovaní prodejci vozů Citroën v ČR.....	54
Obrázek 8: Schéma E-learningu	73

Přílohy

Příloha č. 1 – Rozvaha - Aktiva

	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	3 355	2 864	2 751	2 156
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	1 105	974	1 425	1 527
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>1 105</i>	<i>974</i>	<i>1 425</i>	<i>1 527</i>
Pozemky				
Stavby				
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	315	254	614	787
Pěstitelské celky trvalých porostů				
Základní stádo a tažná zvířata	49			
Jiný dlouhodobý hmotný majetek		48	46	44
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			163	163
Poskytnuté zálohy na DHM				
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	741	672	602	533
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Oběžná aktiva	2 183	1 830	1 282	547
<i>Zásoby</i>	<i>1 283</i>	<i>1 059</i>	<i>946</i>	<i>179</i>
Materiál	1 108	1 059	946	179
Nedokončená výroba a polotovary	35			
Výrobky				
Zvířata				
Zboží	140			
Poskytnuté zálohy na zásoby				
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>570</i>	<i>585</i>	<i>304</i>	<i>252</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	323	476	220	147
Stát - daňové pohledávky				
Krátkodobé poskytnuté zálohy	81	101	84	101
Dohadné účty aktivní				
Jiné pohledávky	166	8		4
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>330</i>	<i>186</i>	<i>32</i>	<i>116</i>
Peníze	40	28	11	17
Účty v bankách	290	158	21	99
<i>Časové rozlišení</i>	<i>67</i>	<i>60</i>	<i>44</i>	<i>82</i>
Náklady příštích období	67	60	44	82
Komplexní náklady příštích období				
Příjmy příštích období				

Příloha č. 2 – Rozvaha - Pasiva

	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	3 355	2 864	2 751	2 156
Vlastní kapitál	2 129	1 604	1 002	383
<i>Základní kapitál</i>	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
Změny základního kapitálu				
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	50	50	50	50
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	50	50	50	50
Statutární a ostatní fondy				
<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	1 418	1 880	1 354	752
Nerozdělený zisk minulých let	1 418	1 880	1 354	752
Neuhrazená ztráta minulých let				
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	461	-526	-602	-619
Cizí zdroje	1 226	1 260	1 749	1 773
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	334	333	260	0
Závazky z obchodních vztahů				
Jiné závazky	334	333	260	
Odložený daňový závazek				
<i>Krátkodobé závazky</i>	892	927	1 489	1 664
Závazky z obchodních vztahů	416	243	472	506
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	200	380	833
Závazky k zaměstnancům	121	132	106	101
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	74	63	60	55
Stát - daňové závazky a dotace	41	-57	14	36
Krátkodobé přijaté zálohy	50	252	185	33
Vydané dluhopisy				
Dohadné účty pasivní	90	94	109	100
Jiné závazky			163	
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0	109
Bankovní úvěry dlouhodobé				109
Krátkodobé bankovní úvěry				
Krátkodobé finanční výpomoci				
<i>Časové rozlišení</i>	0	0	0	0

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty

	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	529	260	189	158
Náklady vynaložené na prodej zboží	562	315	170	155
Obchodní marže	-33	-55	19	3
Výkony	4 963	3 606	3 116	3 015
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	4 928	3 641	3 116	3 015
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	35	-35		
Výkonová spotřeba	2 509	2 271	1 675	1 617
Spotřeba materiálu a energie	786	562	565	551
Služby	1 723	1 709	1 110	1 066
Přidaná hodnota	2 421	1 280	1 460	1 401
Osobní náklady	2 525	2 364	2 261	2 193
Mzdové náklady	1 810	1 735	1 647	1 600
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	622	554	548	531
Sociální náklady	93	75	66	62
Daně a poplatky	17	18	16	13
Odpisy investičního majetku	302	236	260	316
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 656	3 212	2 596	1 987
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		1		100
Tržby z prodeje materiálu	3 656	3 211	2 596	1 887
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	2 593	2 355	2 077	1 460
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku				
Prodaný materiál	2 593	2 355	2 077	1 460
Změna stavu rezerv a opravných položek	-7		22	-22
Ostatní provozní výnosy	21	27	25	26
Ostatní provozní náklady	18	60	8	30
Provozní výsledek hospodaření	650	-514	-563	-576
Nákladové úroky	1	1	15	26
Ostatní finanční výnosy		1	2	7
Ostatní finanční náklady	12	10	10	16
Finanční výsledek hospodaření	-13	-10	-23	-35
Daň z příjmů za běžnou činnost	154	0	0	0
splatná	154			
odložená				
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	483	-524	-586	-611
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady	22	1	16	8
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	-22	-1	-16	-8
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	461	-525	-602	-619
Výsledek hospodaření před zdaněním	615	-525	-602	-619