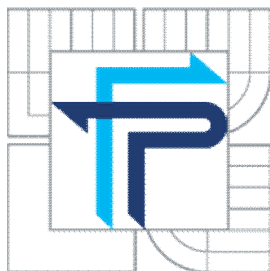


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ROZVOJ FIRMY

THE BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVEL ČIHÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Čiháček Pavel

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na rozvoj firmy

v anglickém jazyce:

The Business Plan for the Development of a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

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

JIRÁSEK, J. Strategie – umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-22-3.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

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

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 30.05.2013

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou malého podnikatelského subjektu. Na základě zjištěných skutečností jsem pochopil stávající situaci a navrhl kroky, potřebné k dalšímu rozvoji firmy.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teorii, kde budou objasněny některé základní pojmy týkající se podnikání a podnikatelského plánu. Druhá část je zaměřena na návrh a vypracování podnikatelského a finančního plánu.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský plán, okolí podniku, rozvoj firmy

Annotation

The bachelor thesis deals with small business analyses. On the basis of findings I realized a current situation and made a proposal for next steps, leading business development.

The thesis is divided into two parts. The first part focuses on the theory, where would be some basic concepts relating to business and business plane explained. The second practical part is focused on designing business and financial plan.

Key words

Business, business plan, environment of the company, company development

Bibliografická citace

ČIHÁČEK, P. *Podnikatelský záměr na rozvoj firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 69 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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).

V Brně dne 31. května 2013

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Josefu Veselému, CSc. za vedení a rady, které mi byly velmi podnětné při tvorbě bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat mému otci Pavlu Čiháčkovi za praktické rady a pomoc při orientaci v problematice oboru autoslužeb.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíl bakalářské práce	12
2 Teoretická část.....	13
2.1 Definice malých a středních podniků	13
2.1.1 Podnik.....	13
2.1.2 Podnikatel	17
2.1.3 Podnikání	18
2.2 Založení a vznik společnosti s ručením omezeným (s.r.o.).....	19
2.2.1 Pojem s.r.o.	20
2.2.2 Založení s.r.o.....	20
2.2.3 Vznik s.r.o.....	21
2.3 Podnikatelský plán	22
2.3.1 Náplň podnikatelského plánu	22
2.3.2 Realizační resumé	23
2.3.3 Charakteristika firmy a jejich cílů.....	24
2.3.4 Organizace řízení a manažerský tým	24
2.3.5 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie	24
2.3.6 Shrnutí a závěry	25
2.3.7 Přílohy	25
2.3.8 Požadavky na podnikatelský záměr	25
2.4 Nástroje analýzy firmy	26
2.4.1 Vnější prostředí.....	26
2.4.2 Vnitřní prostředí.....	28
2.4.3 Analýza konkurenčního oboru.....	30
2.4.4 SWOT analýza	32

3	Analýza současného stavu	35
3.1	SLEPT/PESTE analýza	36
3.1.1	P + L – politické a legislativní	36
3.1.2	E – ekonomické	36
3.1.3	S – sociální a demografické	36
3.1.4	T – technické a technologické	37
3.1.5	E – ekologické	37
3.2	Analýza konkurenčního oboru	38
3.2.1	Dodavatelé	38
3.2.2	Odběratelé/Zákazníci	39
3.2.3	Noví konkurenti	41
3.2.4	Náhradní výrobky nebo služby - hrozby substitutů	42
3.2.5	Konkurenční rivalita	42
3.3	SWOT Analýza	44
4	Vlastní návrh řešení	47
4.1	Popis budoucího podniku	47
4.1.1	Potenciál firmy	48
4.1.2	Struktura společnosti	49
4.1.3	Nabídka služeb autoservisu	49
4.1.4	Pracovní doba	51
4.2	Marketingová strategie autoservisu	51
4.2.1	Nové produkt a služby	51
4.2.2	Cena, cenová politika	52
4.2.3	Místo prodeje a distribuce	53
4.2.4	Personál	54
4.3	Marketingová komunikace se zákazníky	55

4.4	Finanční plán.....	56
4.4.1	Popis základních vstupů pro odhad tržeb	58
4.4.2	Popis výkyvů jednotlivých měsíců	58
4.4.3	Popis jednotlivých variant rozvoje.....	59
4.4.4	Vývoj počtu pracovních hodin jednotlivých variant	60
4.4.5	Popis jednotlivých položek tabulky nákladů a výnosů	61
4.4.6	Výpočet nákladů a výnosů v 1. roce	62
4.4.7	Výpočet Cash flow	63
5	Závěr	65
	Bibliografická citace.....	67
	Seznamy	69

Úvod

Automobilový průmysl je jedním z nejrozšířenějších odvětví strojírenského průmyslu a patří mezi nejdůležitější průmyslová odvětví v České republice. Do tohoto odvětví patří jmenovitě všechny automobilky. Celosvětově je v provozu přes 600 milionů osobních automobilů, z toho v České Republice je v provozu zhruba 4,5 milionu. To znamená, že každý druhý občan České republiky vlastní automobil. Pro lidi podnikající v tomto oboru je to prakticky nevyčerpatelný trh, ať už se jedná o auta nová či starší, každé bude dříve nebo později potřeba servisovat.

Přístup k automobilovému průmyslu je v okrese Rychnov nad Kněžnou všeobecně pozitivní. V obci Kvasiny, 15 km od Dobrušky, se nachází nejmladší ze tří továren firmy Škoda. Tento závod produkuje ročně okolo 140 000 automobilů a zaměstnává tisíce lidí. Škoda také drží dlouhodobě nejvyšší příčky, co se týče prodejnosti v ČR. Konkrétně první 3 příčky s modely Fabia, Octavia a Felicia.

Oblíbenost této značky a všeobecná potřeba současnosti šetřit penězi nám napovídá, jakým směrem by se mohla nabídka v příštích letech ubírat. Proto jsem se rozhodl vypracovat podnikatelský záměr na rozvoj již zaběhlého autoservisu mého otce Pavla Čiháčka, sídlícího v Dobrušce.

Tato bakalářská práce bude rozdělena do tří částí. Konkrétně na teoretickou, analytickou a praktickou část.

1 Vymezení problému a cíl bakalářské práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu. Jedná se o rozšíření živnostenského podnikání mého otce v oboru autoslužeb. Popíšu zde několik nejvýznamnějších bodů, jako je založení společnosti, nakoupení majetku, zaměstnání nových pracovníků atd., potřebných do začátku. V rámci maximalizace zisku se zmíním o možnostech rozšíření nabídky, která povede ke zvýšení počtu zákazníků, potřebných pro pokrytí nákladů na rozšíření.

Nejdůležitějším krokem je zanalyzovat současnou situaci firmy. V bakalářské práci využiji všechny své znalosti nabyté studiem i praxí. Důležité podklady pro moji práci jsem si zajistil sběrem dat, nejvíce metodou pozorování činnosti mého otce přímo v autoservise. Další obecné informace jsem si doplnil dotazováním jeho klientů a chybějící informace jsem získal analýzou dat, převážně z internetových zdrojů. Srovnání a syntéza těchto zdrojů mi pomohla plně pochopit problematiku stávajícího autoservisu. V práci aplikuji základní metody analýzy jako je SWOT analýza, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza konkurenčního oboru. Z výstupů jednotlivých analýz budu čerpat v praktické části. Ta bude obsahovat samotný podnikatelský plán a jeho stěžejní část finanční plán s pravděpodobnostním výpočtem nákladů a výnosů.

Bakalářská práce hledá způsoby a doporučení pro rozvoj malé firmy. Budu se snažit postupovat tak, aby byla práce jednoduchým a efektivním návodem pro rozvoj podnikatelské činnosti mého otce a jeho podnikatelské okolí.

Tabulka 1. Časový harmonogram tvorby bakalářské práce

Časový harmonogram tvorby mé bakalářské práce	Termíny
Studie k bakalářské práci	do 12/2011
Teoretická část práce	do 12/2011
Analýza firmy	do 1/2012
Návrhová část práce	do 2/2012
Definitivní verze textu	do 20.5.2012
Odevzdání práce	do 31.5.2012

Zdroj: vlastní zpracování

2 Teoretická část

V této části bakalářské práce budou objasněny nejdůležitější pojmy a definice, které se týkají podniků.

2.1 Definice malých a středních podniků

Podniky dělíme na malé a střední, v následujících podkapitolách budou jednotlivé druhy podrobně vysvětleny.

2.1.1 Podnik

Podnik se v ekonomických slovnících definuje jako: „ *Samostatná a nezávislá právní, ekonomická, organizační a finanční jednotka.* “¹

V odborné literatuře se objevuje i jiná definice: „*Proces zhotovování statků a poskytování služeb, odbyt statků a služeb a jejich spotřeba probíhá v organizovaných hospodářských jednotkách, které se shrnují pod vrcholový pojem samostatně hospodařící jednotky.* “²

Obecně vzato na trhu služeb a statků se pod pojmem podnik chápe samostatně hospodařící subjekt či subjekty. Názory na to, co se za podnik považuje a co již nikoliv, se liší. Obecně přijímaným modelovým typem podniku je tzv. "výrobní hospodářství" čímž se rozumí podniky produkující věcné výkony jako je například získávání surovin, výroba výrobních prostředků, výroba spotřebních statků a jiné. Ovšem názory na to, zdali vedle těchto budou považována za podnik i hospodářství spotřební resp. konzumní, nejsou koherentní a tato problematika je stále nevyřešena. Podnik je kombinací faktorů, které jsou zejména určovány veličinami, které jsou nezávislé na daném historicky determinovaném hospodářském systému. Mezi tyto veličiny patří v první řadě výrobní faktory. V každém podniku se navzájem kombinují faktory práce, hmotný investiční majetek a materiál. Všechny tyto kombinace se uskutečňují podle principu hospodárnosti.³

¹ ŽÁK, M. A kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*, 2002, s. 577

² WÖHE, G.; *Úvod do podnikového hospodářství*, 1995, s. 2

³ WÖHE, G.; *Úvod do podnikového hospodářství*, 1995, s. 3

Podnik jako základní ekonomická jednotka může mít mnoho právních forem, základní formy podniku jsou definovány v živnostenském a obchodním zákoníku. Nejjednodušší formou je podnik jednotlivce, nazýván nejčastěji jako živnost. U živnosti není zákonem předepsaná povinnost základního kapitálu, ale pro některé vybrané případy činností je nutná odborná způsobilost, kterou živnostník doloží předepsanou formou.

Mezi další formy podniku a patří obchodní společnosti. Ty se dělí na dvě velké skupiny a to obchodní společnosti kapitálové a osobní.

Osobní obchodní společnosti jsou druhem podniku, který se odlišuje od kapitálových obchodních společností tím, že společnost je založena na práci vlastníků a také tím, že společníci těchto společností ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, osobním nevyjímaje. Typickými zástupci je veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost.⁴

Kapitálové obchodní společnosti jsou druhem podniku, který na rozdíl od osobních obchodních společností předpokládají, že vlastníci do podniku přinášejí kapitál, tímto je práce a kapitál od sebe oddělen. Typickými zástupci jsou společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.).⁵

Družstva jsou dalším druhem formy podniku, tento druh podnikání má velkou tradici hlavně v zemědělství (zemědělská družstva).

Státní podnik je zachován pro potřeby podnikání v oborech, které má stát v plánu ponechat ve svém vlivu.

Ostatní formy: jedná se hlavně o neziskové formy podnikání. Například nadace, dobrovolná sdružení, spolky další.

⁴ ŽÁK, M. A kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*, 2002, s. 578

⁵ ŽÁK, M. A kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*, 2002, s. 579

Právní úprava

Pojem podnik je v současnosti právně upraven a definován zejména v zákoně č.: 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který jej definuje v § 5 následovně:

1. Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.⁶
2. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.⁷

Definice obsažená v § 5 platí jen pro účely obchodního zákoníku, ale použije se podle analogie i v jiných právních předpisech, pokud neobsahují vlastní definici podniku. Pojem podnik je třeba dle obchodního zákoníku odlišovat od stejného pojmu užívaného v účetnictví, kde má úplně jiný význam. Podnik vnímá obchodní zákoník jako objekt právních vztahů, nikoliv, na rozdíl od předpisů o účetnictví, jako jejich subjekt. Právní jistotě rozhodně nepřispívá, kdy uvnitř jednoho právního řádu má pojem podniku dva zcela odlišné významy.⁸

2.1.1.1 Členění podniků a jeho typologie

Dle výše zmíněné definice se za podnik považuje produktivní hospodářství, v němž probíhá určitý proces zhotovování výkonů. Ovšem v České Republice se prozatím využívá CZ-NACE. Dle tradiční ekonomických teorií Begga je jedním z klíčových třídících znaků právní forma vlastnictví. Podniky dělíme následovně:

- podniky jednotlivce (individual proprietorship, solotrader),
- podniky ve vlastnictví společenství (partnership),

⁶§ 5 odst. (1) *Zákona č. 513/ 1991 Sb.*, Obchodní zákoník

⁷§ 5 odst. (1) *Zákona č. 513/ 1991 Sb.*, Obchodní zákoník

⁸ DĚDIČ, J. *Obchodní zákoník komentář*, 2002, s. 56

- společnosti (company, corporation),
- družstva (kooperative societies),
- státní podniky (public ownership)⁹.

Takto definované jednotky se ovšem mohou členit podle mnohých kritérií. A to zejména podle následujících kritérií:

1. Druhů výkonů: V tomto případě hlavní členění podniků je rozdělení na podniky produkující věcné (hmotné) výkony a podniky poskytující služby. Tyto dvě skupiny se nadále mohou dělit na menší skupiny. Například u podniků produkujících hmotné výkony můžeme sledovat další podskupiny a mezi ně patří například podniky získávající suroviny, podniky na výrobu výrobních prostředků a podniky na výrobu spotřebních statků. Ale i tyto skupiny se mohou nadále dělit, a čím dále se v tomto dělení postupuje, tím vzrůstá relevantnost porovnávaných dat mezi jednotlivými podniky stejné podskupiny. Stejně tak tomu je i u členění a srovnávání dat z podniků hospodařících na trhu služeb.¹⁰
2. Hospodářského odvětví: Při tomto druhu členění nelze vystihnout veškeré skupiny, do kterých jsou podniky zařazovány. Zejména jde o podniky průmyslové a to včetně těch řemeslných, dále pak podniky obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby.¹¹
3. Dle výrobních principů: V tomto případě hraje roli několik faktorů, uvedu alespoň některé: četnost různorodých výrobků, míra jejich diferenciací, stupeň opakovanosti a další.
4. Výrobních způsobů: Zde zejména hraje roli časová sladěnost pracovních operací.
5. Převládajícího výrobního faktoru: V tomto případě se posuzují faktory, které mají největší podíl na celkových nákladech. Patří zde podniky:

⁹BEGG, D. *Economics*. 1987, s. 43-47

¹⁰WÖHE, G.; Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 11 - 12

¹¹WÖHE, G.; Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 11 - 12

- pracovně intenzivní: V tomto případě je zvláště vysoký podíl mzdových nákladů,
 - investičně náročné: Zde je velmi vysoký stav hmotného investičního majetku,
 - materiálově intenzivní: V této kategorii se nacházejí podniky s vysokým podílem surovinových nákladů.¹²
6. Velikosti podniku: Zde se podniky zpravidla dělí podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu na malé, střední a velké.
7. Závislosti na stanovišti: Zde se zvažuje zdali, a do jaké míry je podnik závislý na surovině, energii, odbytišti a jiných.
8. Pohyblivosti: Dělí se na:
- zcela vázané na stanovišti,
 - částečně vázané na stanovišti,
 - cestující.¹³

2.1.2 Podnikatel

Dle platné právní úpravy, je nejvýznamnější normou, která upravuje podnikání a podnikatelskou činnost, může být podnikatelem fyzická nebo právnická osoba, která naplnila podmínky stanovené v § 2 odst. (2) zák. č.: 513/1991 Sb., **Obchodní zákoník**, ve znění pozdějších předpisů. Tyto podmínky v úplném znění jsou:

(2) Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- osoba **zapsaná v obchodním rejstříku**,
- osoba, která **podniká na základě živnostenského oprávnění**,
- osoba, která **podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění** podle zvláštních předpisů,

¹²WÖHE, G.; Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 14

¹³WÖHE, G.; Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 16

- osoba, která **provazuje zemědělskou výrobu** a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.¹⁴

Podnikatelem je také i zahraniční osoba, která má právo podnikat v zahraničí.

Důležitou normou v této oblasti je také zák. č. 455/1991 Sb., o **živnostenském podnikání**, která upravuje zvláštní podmínky podnikání na základě živnostenského oprávnění. Tímto oprávněním je živnostenský list nebo koncesní listina. Za živnost, se podle tohoto zákona považuje jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána, nebo není ze živnostenského zákona výslovně vyloučena.¹⁵

Podnikatel ovšem není pouze naplnění legálních požadavků stanovených zákonem, ale v praxi a teorii se setkáváme s dalšími dvěma pojmy.

- Manažer: Za manažera se považuje člověk, který vykonává manažerské funkce, k nimž patří hlavně plánování, organizování, výběr a vedení lidí a kontrola.
- Vůdčí osobnost: Neboli také leader, za toho je považován ten člověk, který umí získávat a ovlivňovat lidi, aby se snažili ze své vlastní vůle a s nadšením o dosažení skupinových cílů.

Správnou kombinací těchto dvou rysů a podnikatele, se nám přibližně ukazuje osobnostní typ ideálního podnikatele.

2.1.3 Podnikání

Podnikání je vymezeno v obchodním zákoníku, konkrétně v §2 odst. 1 takto: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“¹⁶

¹⁴ § 2 odst. (2) Zákona č. 513/ 1991 Sb., *Obchodní zákoník*

¹⁵ § 2,3 Zákona č. 455/ 1991 Sb., *O živnostenském podnikání*

¹⁶ § 2 odst. (1) Zákona č. 513/ 1991 Sb., *Obchodní zákoník*

Ovšem toto je pouze generalizovaná formulace pro účely zákona, její interpretace je zdaleka širší než by se zpočátku mohlo zdát. Celková charakteristika této činnosti je velmi komplikovaná a proto se dá lépe pochopit definováním základních rysů této činnosti.

Jedním z takovýchto rysů může být zejména fakt, že základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Mezi další rysy může patřit i to, že zisk je zejména získáván uspokojováním potřeb zákazníka a to skrze výrobky a služby podnikatele. Podnikatel tedy musí mít vždy na paměti zájmy, cíle a potřeby svých zákazníků.¹⁷

Základem každého podniku je určitý objem kapitálu, ten je esenciální pro vznik a fungování podniku ať se již jedná o kapitál cizí nebo vlastní. Velikost kapitálu se odráží od předmětu podnikání. Tedy pokud je základním motivem podnikání snaha dosažení zisku a to skrz uspokojování potřeb zákazníka, pak účelem podniku je efektivní zhodnocování kapitálu. Při této činnosti si podnikatel musí být vědom existencí podnikatelského rizika.¹⁸

Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům může nakonec vyústit do dvou zdánlivě protikladných tezí:

- dominantním cílem podniku je dosahovat zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky,
- dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“, a tím dosahovat zisku.¹⁹

2.2 Založení a vznik společnosti s ručením omezeným (s.r.o.)

V následující kapitole bude popsána společnost s ručením omezený a vše co je potřebné k jejímu založení.

¹⁷SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kolektiv. *Podniková ekonomika*, 2010. s. 3

¹⁸SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kolektiv. *Podniková ekonomika*, 2010. s. 3

¹⁹SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kolektiv. *Podniková ekonomika*, 2010. s. 3

2.2.1 Pojem s.r.o.

Obchodní zákoník definuje společnost s ručením omezeným jako: „*Společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.*“²⁰

Toto ovšem nelze považovat za velmi přesnou definici, neboť velmi podobný závěr lze učinit i o komanditní společnosti. Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti, lze ovšem říci, že toto zařazení není ryzí, neboť se v její úpravě vyskytují prvky osobnostních společností.²¹

Dle § 105 Obchodního zákoníku je s.r.o. společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společnost s ručením omezením je druhem obchodní společnosti, z právního hlediska se považuje za právnickou osobu. Za s.r.o. jednají její statutární orgány, které jsou obecně tvořeny jednatelem společnosti (obligatorně) a dozorčí rada (fakultativní orgán), případně jiné pokud tak stanoví společenská smlouva. Rozhodující pravomoc má nejčastěji valná hromada. Předmětem činnosti s.r.o. je podnikání, může být založena i za jiným účelem. Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r. o." nebo "s. r. o.". ²²

2.2.2 Založení s.r.o.

Pro založení a vznik s.r.o. je nutné splnit několik zákonných podmínek, které stanovuje obchodní zákoník. Mezi tyto podmínky také patří fakt, že nejnižší možný počet zakladatelů je 1 fyzická nebo právnická osoba, zatímco maximální počet společníků nesmí přesáhnout počet 50.

Další podmínkou je také splacení minimální výše základního kapitálu, který činí 200.000Kč, při splácení základního kapitálu nesmí výše vkladu na jednoho společníka klesnout pod 20.000Kč, nejvyšší možný vklad je neomezen. Splacení základního

²⁰ BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I. *Společnost s ručením omezeným*, 2006. s. 7

²¹ BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I. *Společnost s ručením omezeným*, 2006. s. 7

²² § 105 a násl. Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

kapitálu je časově omezeno, celý musí být splacen nejpozději do 5let od vzniku s.r.o. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše svých nesplacených vkladů všech společníků podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku.²³ Před podáním návrhu na zápis s.r.o. musí být splacena nejméně zákonem určená část peněžitých vkladů společnosti a všechny nepeněžité vklady tedy hodnota nepeněžitých vkladů musí být určena znaleckým posudkem.

Zákon stanoví, že na každý peněžitý vklad musí být splacen nejméně 30 %. Zákon dále stanoví že, celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí činit alespoň 100 000,- Kč.²⁴

2.2.3 Vznik s.r.o.

Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku vedeného u příslušného krajského soudu. Společně s návrhem na zápis se K návrhu na zápis s.r.o. se dokládají následující přílohy:

- doklady o založení,
- doklady o předmětu podnikání,
- doklady o splacení vkladu,
- doklady o sídle,
- doklady o jednatelech,
- doklady o členech dozorčí rady,
- doklady do sbírky listin,
- ostatní dokumenty.²⁵

Společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě notářského zápisu, která upravuje vnitřní poměry ve společnosti. Zakladatelská listina je nutná v případě jediného zakladatele, společenská smlouva pokud těchto zakladatelů více.

²³ § 105 a násl. Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

²⁴ § 105 a násl. Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

²⁵ § 105 a násl. Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

Do rejstříku se podle Obchodního zákoníku musí zapsat jméno a bydliště nebo firma (název) a sídlo jejích společníků, výše základního kapitálu, výše vkladu každého společníka do základního kapitálu a rozsah jeho splacení, výše podílu každého společníka, zástavní právo k obchodnímu podílu, dále jméno a bydliště členů dozorčí rady, byla-li zřízena, a den vzniku a zániku jejich funkce.²⁶

Dle § 110 Obch. Zák. musí společenská smlouva obsahovat alespoň tyto náležitosti:

- firmu a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.²⁷

2.3 Podnikatelský plán

V následující kapitole se seznámíme s pojmem podnikatelský plán a jeho náplní.

2.3.1 Náplň podnikatelského plánu

Výsledky technicko-ekonomických studií realizací, investiční program a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro sestavení podnikatelského záměru, který firma hodlá realizovat. Záměr slouží zejména dvěma účelům. Jedná se o určitý vnitřní dokument, který je považován za základ vlastního řízení firmy. Podstatný význam má především externí uplatnění podnikatelského záměru, pokud firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o jiný druh podpory.

²⁶ § 105 a násl. Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

²⁷ § 110 Zákona č. 513/ 1991 Sb., Obchodní zákoník

Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může významně podpořit získání požadovaného kapitálu.

Podnikatelský plán by měl obsahovat:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.²⁸

2.3.2 Realizační resumé

Součástí realizační resumé by mělo být:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby,
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů,
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, včetně jejích dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází,
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu,
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.²⁹

Tento stručný souhrn by se však měl zpracovat až v samém závěru a nastínit by ho měl právě souhrn základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě. Rozsah by neměl přesahovat 2-3 stránky.

²⁸ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 305

²⁹ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 306

2.3.3 Charakteristika firmy a jejich cílů

Tato část by měla obsahovat jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií k jejich dosažení.

Tato část by měla obsahovat:

- historie firmy,
- důležité charakteristiky produktů (služeb),
- sledované cíle.

Sledované cíle zahrnují jednak:

- strategické cíle, kterých se firma snaží dosáhnout realizací daného projektu,
- specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, finanční stabilita, efektivnost, postavení firmy na trhu, ochrana životního prostředí a další,
- reálné cíle a však dostatečné *motivující* a vyjádřené v konkrétní podobě.³⁰

2.3.4 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část by měla obsahovat následující:

- organizační schéma,
- charakteristika klíčových vedoucích pracovníků,
- politiku odměňování,
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů,
- stanovení klíčových řídicích pozic,
- základní přístup k řízení firmy,
- kvalita řízení³¹

2.3.5 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

V dané části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, zabývají se:

³⁰ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 306

³¹ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 306-307

- výrobním programem,
- analýzou trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie výrobního zařízení,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýza rizika projektu.³²

Oddíl věnovaný výsledkům finančně-ekonomických analýz a finančním záměrům poskytuje přehledné informace týkající se jak finančně - ekonomické stránky daného projektu, tak i celé firmy.

2.3.6 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat shrnutí základních aspektů. Pozornost by měla být věnována především:

- celkové strategické zaměření projektu,
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu,
- uvedení jedinečných rysů firmy,
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- procentní podíl vlastnictví firmy zakladatelů.³³

2.3.7 Přílohy

V přílohách je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhů, životopisy klíčových osobností firmy, výkazy ze zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky a další.

2.3.8 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný, přehledný a jednoduchý,

³² Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 308-309

³³ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 308-309

- demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být realistický, nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu a nebýt ani příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.³⁴

Závěrem je třeba uvést, že kvalitní zpracování podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu.³⁵

2.4 Nástroje analýzy firmy

V následujících kapitolách budou popsány analýzy, které můžeme použít k analýze vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy jsou klíčové pro pochopení jednak společnosti samotné, ale také i vlivů, které na ni působí.

2.4.1 Vnější prostředí

Při analýze vnějšího okolí zkoumáme trendy národního a zahraničního prostředí, které působí na české firmy.

2.4.1.1 PESTLE analýza

Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí působících na společnost. Metoda PESTLE se využívá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých se předpokládá, že mohou do určité míry ovlivňovat společnost. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?³⁶

³⁴ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 308 - 310

³⁵ Fotr, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 308 - 309

³⁶ GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010, s. 178

Prognózy stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí ve spojitosti s danou metodou mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.

Faktory vnějšího prostředí, které mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou společnost, jsou:

- Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů,
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, světové a národní ekonomiky,
- Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn,
- Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií,
- Legislativní, tj. vlivy evropské, národní a mezinárodní legislativy,
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika³⁷

Za politické faktory se považují např. hodnocení politické stability, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin. Mezi ekonomické faktory se řadí např. základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra apod.), přístup k finančním zdrojům či daňové faktory. Za sociální faktory se považují např. demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně - kulturní aspekty či dostupnost pracovní síly. Další skupinou jsou technologické faktory, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum či obecná technologická úroveň. Za legislativní faktory se považují např. existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony apod.), chybějící legislativu či další faktory. Mezi ekologické faktory se běžně řadí přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení spojená a ochranou životního prostředí.³⁸

Během provádění PESTLE analýzy se může pro analýzu a predikci jednotlivých faktorů využít další vědecké metody, jako je např. teorie scénářů, komparační analýzy, trendové

³⁷ GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010, s. 178

³⁸ GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 179-180

analýzy či expertní metody. Pro kvantitativní analýzu a predikci jsou typické modely sledování časových řad, které umožňují pozorování jednotlivých proměnných v čase. Pozorování se může uskutečňovat ročně, měsíčně, ale také i v kratším časovém vymezení.³⁹

2.4.2 Vnitřní prostředí

Hlavní myšlenkou interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem společnost vyniká a naopak co nepatří mezi její silné stránky. Abychom mohli identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory jako:

- faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.⁴⁰

2.4.2.1 Model „7S“ firmy McKinsey

Model vznikl v sedmdesátých letech pracovníky konzultační firmy McKinsey, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model je nazýván „7S“ podle sedmi níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- strategie (strategy),
- struktura (structure),
- systémy (systems),
- styl práce vedení (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- sdílené hodnoty (Sharedvalues).⁴¹

³⁹GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010, s. 178

⁴⁰MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 42-43

⁴¹MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s.73

Vedení firmy by mělo brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná. Výše zmíněné faktory jsou vzájemně provázány, a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může dojít k zhroucení ostatních faktorů. Ovšem význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná v čase a někdy není možné říci, do jaké míry se změní.⁴²

Tři horní faktory - strategie, struktura a systémy - se označují jako „**tvrdá 3S**“.

Strategie vyjadřuje, jakým způsobem společnost dosahuje své vize a reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání. Struktura je v modelu chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami a sdílení informací. Systémy jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy a další.

Čtyři zbylé faktory - styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty - jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se „**měkká 4S**“.

Za spolupracovníky se považují lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, chování vůči firmě, aspirace atd. Zároveň je důležité rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelnými aspekty (postoje a loajalita k firmě). Schopností je zejména míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř společnosti. Nejedná o pouhý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutné brát v potaz (kladné i záporné) synergické efekty. Je důležité pro pracovníky připravit takové prostředí, ve kterém budou ochotně přijímat požadované znalosti a schopnosti. Styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině společností existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je obsaženo v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management skutečně dělá. Sdílené hodnoty odrážejí

⁴²MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s.73

základní skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami zainteresovanými na úspěchu společnosti. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí společnosti a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni zainteresovaní věděli, čeho chce společnost dosáhnout a proč to chce.⁴³

2.4.3 Analýza konkurenčního oboru

Předpokladem úspěšného rozvoje strategie v podniku je analýza samotného podniku. Velký význam pak zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí.

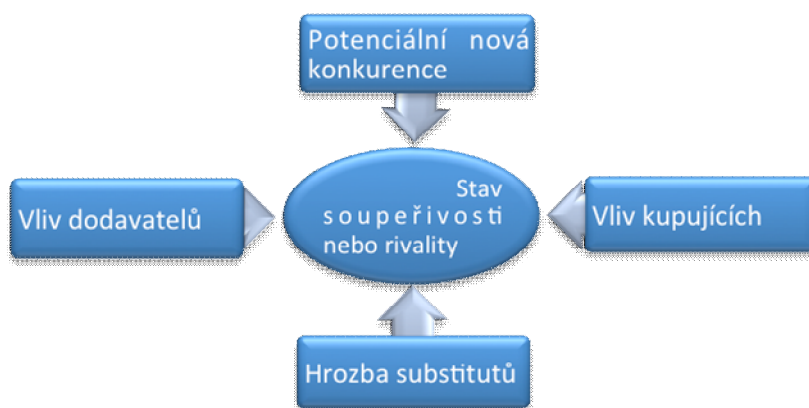
Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku:

- předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů,
- identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost,
- zrychlit dobu reakce na kroky konkurence,
- předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích - vědět, co chtějí dělat, a být o krok vpředu.⁴⁴

Podle Portera je charakter a stupeň konkurence závislý na vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby, ohrožení ze strany konkurentů a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Jednotlivé složky odvětví musí být prozkoumány následným způsobem:

⁴³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s.73

⁴⁴ PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985. s 23



Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Upraveno dle: PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985. s. 23

Vliv odběratelů (kupujících)

Trh není přitažlivý, pokud zákazníci mají velkou moc při vyjednávání. V tom případě se zákazníci snaží snižovat cenu, chtějí více služeb, vyžadují lepší kvalitu a staví konkurenty proti sobě. Síla zákazníků roste, jestliže jsou organizováni a koncentrováni, jestliže výrobky nejsou diferencované, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, a také pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku nízké.⁴⁵

Vliv dodavatele

Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské společnosti mohou zvyšovat ceny či snižovat kvantitu a kvalitu dodávek. Síle dodavatelů roste s jejich koncentrací v momentě, kdy dodavatelé poskytují jedinečné výrobky. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelskými zdroji.⁴⁶

Hrozba soupeřivosti nebo rivality

Odvětví není zajímavé, pokud na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita se v odvětví zvyšuje, jestliže v daném odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Dalším faktorem v odvětví mohou být vysoké fixní náklady. Společnosti se snaží naplňovat maximálně své kapacity, aby mohly snižovat ceny služeb a výrobků.⁴⁷

⁴⁵GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 191

⁴⁶MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 73

⁴⁷GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 191

Potenciální nová konkurence

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do odvětví. Nejčastěji je spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: kapitálová náročnost vstupu, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků, očekávaná reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu.⁴⁸

Hrozba substitutů

Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit stejnému nebo podobnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je nejatraktivnější v případě, že existuje potenciální nebo reálná hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu.

2.4.4 SWOT analýza

Jedná se o typ strategické analýzy stavu firmy, organizace či podniku z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weakness), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulování rozvojových směrů a aktivit, strategických cílů a podnikových strategií. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).⁴⁹

Pro správné posouzení SWOT analýzy je důležité správně posoudit rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím. Faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit. Dané faktory působí z prostředí mimo organizaci a výsledkem pro organizaci je nějaká hrozba nebo naopak příležitost. A dále je důležité také rozeznat, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. Velmi často je posouzena z různých úhlů pohledu. Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky společnosti a ve vnějším prostředí naopak příležitosti a hrozby pro společnost.⁵⁰

⁴⁸GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 191

⁴⁹GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 191

⁵⁰GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 192

Pokud se klade důraz pouze na sestavení čtyř seznamů (S-W-O-T) bez navazujících opatření, SWOT analýza ztrácí svůj smysl. Základní strategie lze vyjádřit pomocí matice., která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení).

Tabulka 2. *Analýza SWOT*

Vnitřní faktory & Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3..... atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3..... atd.
Příležitosti (O) 1. 2. 3..... atd.	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky Využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky Ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1. 2. 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky K odvrácení ohrožení

Zdroj: Upraveno dle: GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 299

Principy, které je vhodné dodržovat při zpracování SWOT analýzy dodržovat:

- princip účelnosti,
- princip relevantnosti,
- princip kauzality,
- princip objektivnosti.⁵¹

Během analýzy musí být neustále brán ohled na její účel. Nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný program. Také je nutné se zaměřit na podstatná fakta. V případě zahlcení informací, bude následná formulace strategie komplikovaná. Je nutné se soustředit na příčiny, nikoliv na důsledky. Analýza musí být objektivní. Objektivnost je zabezpečena využíváním metod a nástrojů především pro hodnocení

⁵¹GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 191

důležitosti faktorů. Daná analýza zatím nemá pevný metodologický rámec, který by byl univerzální. Při provádění jednoho z doporučených metodických postupů realizace SWOT analýzy je vhodné vycházet z obecných principů pro realizaci. Doporučený metodický postup provádění SWOT analýzy můžeme rozdělit do čtyř kroků:⁵²



Obrázek 2. *Provedení analýzy SWOT.* Upraveno dle: GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera.* 2010, s. 301

Popsaný postup realizace je pouze orientační a vychází z osvědčených praktických zkušeností.

⁵² GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera.* 2010, s. 300

3 Analýza současného stavu

V této části popíšu umístění a stav autoservisu. Dále se budu zabývat popisem některých analýz, které hodlám ve své bakalářské práci použít.

V současné době se autoservis pro osobní a užitková auta pod vedením OSVČ Pavla Číhačka nachází v Dobrušce. Konkrétně 150m od hlavní silnice, která je hlavním tahem z Náchoda do Rychnova nad Kněžnou. Jedná se o pozemek o rozloze přes 2000 m², na němž stojí objekt cca 700 m². Budova je rozdělena do dvou částí. V přední části se nachází nájemce a v zadní menší části je zřízen autoservis a pneuservis, který provozuje majitel objektu Pavel Čiháček. Nachází se zde i malá kancelář, ve které je možno provádět nejnutnější kancelářské úkony a administrativu max. 1 osobou. Aktuální autodílna se potýká s neustálým přebytkem objednávek a zakázek, které vyřizuje a uskutečňuje majitel sám. Hlavně z těchto důvodů se již déle uvažuje o rozšíření autodílny.



Obrázek 3. *Současný autoservis.* Zdroj: vlastní materiály

3.1 SLEPT/PESTE analýza

Jedná se o metodu, která se užívá k analýze vnějšího prostředí. Je to proces, při kterém zjišťujeme veškeré informace o událostech a změnách v okolí podniku.

3.1.1 P + L – politické a legislativní

Obecně platí, že legislativa České republiky je velice složitá a problematická. V současné době často dochází k reformám, novelizacím a to zrovna nepřidává na přehlednosti právního řádu. K zajištění hladkého chodu podniku po účetní stránce bude tedy potřeba vyhledat zkušenou účetní, která bude sledovat aktuální vývoj legislativy. V začátcích podniku nebude zajisté potřeba hledat osobu pro stálý pracovní poměr.

3.1.2 E – ekonomické

Vývoj daňového zatížení a míra inflace přímo ovlivňuje každodenní chod podniku. Při založení podniku je vysoká míra nezaměstnanosti z jistého pohledu pozitivní. Dnešní situace má za následek velké množství ekonomicky aktivního obyvatelstva. Lidé v produktivním věku se po práci poptávají, ovšem ne vždy úspěšně. Jsou ochotni přijmout s mnohdy vysokou kvalifikací i horší pracovní pozici za neadekvátní platové ohodnocení. Pro podnik to tedy znamená větší možnost výběru mezi kvalifikovanými pracovníky, kteří mají zájem o práci a to i za obvykle nižší mzdu. Hrubá mzda v Královéhradeckém kraji v roce 2012 činila 22 827 Kč. Podíl nezaměstnanosti byl vyčíslen na 7,2%. Kupní síla obyvatelstva dosahuje přesného průměru kupní síly ČR.

3.1.3 S – sociální a demografické

Celkový počet obyvatel v Královéhradeckém kraji činí zhruba 553 000 obyvatel. Mnou zvolený podnikatelský subjekt působí právě v tomto kraji, konkrétně v okrese Rychnov nad Kněžnou. Průměrný věk obyvatel je kolem 40 let. Nejpočetnější skupinu tvoří produktivní obyvatelstvo ve věku 15-60 let.

Pracovní úřad v Rychnově nad Kněžnou dlouhodobě eviduje několik osob, usilujících o práci v našem oboru. To nám usnadní hledání zaměstnance na pozici automechanik. V blízkosti se dále nachází VOŠ a SPŠ Rychnov nad Kněžnou, která nabízí učební obor automechanik. Ta bude vhodná pro získání praktikantů.

Kraj, ve kterém se podnik nachází, nehraje dle mého názoru rozhodující roli. Každý druhý produktivní obyvatel ČR vlastní dopravní prostředek, který je nutno servisovat. V Dobrušce tomu není jinak. Nachází se zde několik autoservisů (viz. obrázek 6). S přihlédnutím k počtu obyvatel Dobrušky a okolí připadá 1 autoservis na 2000 obyvatel.

3.1.4 T – technické a technologické

Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby byli vedoucí pracovníci organizací neustále ve střehu a sledovali vývoj a nové technologie. Aby neustále modernizovali výrobu a služby a tím zajišťovali konkurenceschopnost nebo konkurenční výhodu.

Technologické novinky se objevují v automobilovém průmyslu takřka každý den. Jejich podrobné sledování je pro malý podnik téměř nemožné, proto je nutné navštěvovat s pracovníky podniku každoročně školení či veletrhy, kde jsou tyto technologie často prezentovány. Nové technologie mívají mnohdy vysokou pořizovací cenu, která bohužel není v začátcích autoservisu vždy v jeho finančních možnostech.

Bude nutné zaměřit se ze začátku především na automobily, nebo značku automobilů, které se nejčastěji vyskytují na našich silnicích (viz. Tabulka 3).

3.1.5 E – ekologické

Ekologická auta jsou vývojovým trendem několika posledních let. Každý výrobce, nehledě na značku se snaží omezovat emise CO₂ úspornými a ekologickými motory. Benzínové i naftové motory neužívanějších aut se co do objemu motoru a výfukových plynů stále zmenšují i když jejich výkon stoupá. Nejde však jen o samotné motory, díky novým technologiím jsou karoserie aut lehčí, světla mívají úsporné LED diody pro denní svícení, Start – Stop systém pro úsporu paliva ve městech a nejnovější auta i systém rekuperace brzdné síly – ukládá energii získanou brzděním do baterií, která automobilu pomáhá při opětovném rozjezdu. To vše pomáhá snižovat spotřebu paliva a tím omezit znečištění ovzduší.

Pro firmu bude nejzajímavější téma v současné době alternativní pohon CNG. CNG je stlačený zemní plyn, vhodný pro pohon automobilů. CNG není LPG, které zažilo svůj rozmach již před několika lety. V současné době je již LPG velice rozšířeno a síť

čerpacích stanic je velmi hustá. CNG má však oproti LPG výhody, kterých firma v budoucnu hodlá využít. Toto palivo je velice ekologické (při jeho spalování vzniká menší množství škodlivých zplodin než u jiných paliv) a má do budoucna potenciál. Jeho využití v našem plánu popíši v jedné z následujících kapitol.

Shrnutí analýza SLEPT/PESTE:

Po této analýze je rozhodnuto, že se založí společnost s r.o. Majitel ručí do výše nesplaceného základního kapitálu, oproti podnikání jako OSVČ, kde ručí celým svým majetkem. Právnícká osoba působí důvěryhodněji a seriózněji, než podnikání na živnost. Dále si společnost s r.o. každým rokem buduje své obchodní jméno a historii, čímž zvyšuje svůj kredit.

Vývoj hrubé mzdy a nezaměstnanosti nám dává informace, za kolik budou noví zaměstnanci ochotni pracovat. Náklady na mzdu zaměstnance na hlavní p.p. se každopádně budou pohybovat kolem 25000,-.

3.2 Analýza konkurenčního oboru

Díky Porterově modelu pěti konkurenčních sil může podnik analyzovat dohadovací schopnosti dodavatelů a odběratelů. Sleduje také ohrožení ze strany konkurence a ze strany nových náhradních výrobků.

3.2.1 Dodavatelé

Automobilový průmysl je jedním z nejrozšířenějších výrobních odvětví. Díky tomu je dodavatelů v okolí dostatek. Podnik mívá na výběr z více stejných produktů různé kvality. Při výběru náhradních dílů je často důležitá komunikace se zákazníkem. Ten rozhoduje nejčastěji o kvalitě a tím i o volbě dodavatele.

Dodavatelé materiálu, náhradních dílů a nářadí se oproti podnikání jako OSVČ o mnoho nezmění. Je jisté, že nový podnikatelský subjekt přiláká nové dealery s různými nabídkami. Bude na posouzení majitele, zda některé nabídky přijme či ne. Zajímavé budou zejména akce, kdy je za určité množství odběrů od určitého dodavatele nabízeno

za zvýhodněnou cenu nářadí, hmotný majetek v podobě zvedáku, lisů, ale i např. počítače, software atd.

Dodavatelé v tomto oboru se většinou nabízejí sami a předhánějí se v nabídkách. Prakticky každý den přicházejí poštou letáky s nabídkami zboží. Jedná se o náhradní díly všeho druhu, pneumatiky, autokosmetiku a nářadí.

Občas přijede nějaký dealer s "exkluzivní" nabídkou, které však není třeba brát hned na lehkou váhu. Některé benefiční programy nabízejí zajímavá cenová zvýhodnění, ať už se jedná o jakékoliv zboží.

Mezi hlavní dodavatele patří: Auto Kelly a LK Autoservis



Obrazek č. 4. Logo Auto Kelly. Zdroj: Autokelly, online, cit 2013-05-20



Obrazek č. 5. Logo LK Auto. Zdroj: LK auto, online, cit 2013-05-20

3.2.2 Odběratelé/Zákazníci

Autoservis nabízí široké spektrum služeb. Tomu odpovídá i okruh zákazníků a jejich přání. Stávající i budoucí zákazníci firmy tvoří převážně obyvatelé města a jeho přilehlých obcí.

Pavel Čiháček v časech, kdy pracuje jako OSVČ nouzi o zákazníky nemá. Za 30 let si již udělal síť stálých zákazníků, se kterými buduje dlouhodobý vztah založený na důvěře a poctivé práci. Prakticky 100% spokojenost a zanedbatelné procento reklamací je směr, který bude nutno držet i v novém podnikání. Toto bude nezbytné pro udržení stávajících zákazníků.

Z tabulky 3 (složení vozového parku ČR) je patrné složení a počet nejčastěji zastoupených značek a typů automobilů v ČR. Je to jeden z hlavních indikátorů pro firmu, na které značky se nejvíce zaměřit při počátečním nákupu drahých diagnostických zařízení.

Firma se bude snažit upoutat zákazníky i věrnostními bonusy, sezónními akcemi a dalšími novinkami. Charakter a četnost slev a bonusů bude mít každý zákazník před očima. Významnou výhodou firmy v konkurenčním boji by měla být nabídka pozáručního servisu vozidel. Vozidla značky Škoda auto, na které se bude autoservis blíže specializovat, budou u nás nadále servisovány, jako v originálním servise. Hlavním rozdílem a lákadlem pro zákazníky bude nižší cena, než jakou by zaplatili v originálním servise, při zachování kvality práce a náhradních dílů jako v originálním servise. Další novinkou, kterou bude autoservis v dané lokalitě jedinečný je již zmíněná montáž CNG pohonů do benzínových automobilů. Zákazník může očekávat odborný přístup ze strany autoservisu. Majitel propočítá náklady na přestavbu vozidla a dobu, za kterou se investice vrátí s každým zákazníkem zvlášť.

Tabulka 3. Složení vozového parku ČR

32 typů osobních automobilů s největším počtem registrací (stav k 30.6.2012)					
typ (model)	celkový počet registrovaných vozidel	průměrný rok výroby vozidel	průměrné stáří typu (let)	procent z vozového parku registrovaného v ČR	2012/2011
1 . ŠKODA FABIA	396 574	2004,57	7,93	8,55%	+
2 . ŠKODA OCTAVIA	379 958	2003,95	8,55	8,19%	+
3 . ŠKODA FELICIA	373 036	1997,28	15,22	8,04%	-
4 . RENAULT MEGANE	119 961	2001,57	10,93	2,59%	+
5 . ŠKODA 135 (Favorit)	107 942	1992,22	20,28	2,33%	-
6 . VW GOLF	104 143	1998,80	13,70	2,25%	+
7 . FORD FOCUS	94 474	2003,52	8,98	2,04%	+
8 . ŠKODA 120	87 073	1982,40	30,10	1,88%	-
9 . VW PASSAT	84 117	2001,43	11,07	1,81%	+
10 . OPEL ASTRA	83 931	1999,47	13,03	1,81%	-
11 . FORD MONDEO	71 624	2001,41	11,09	1,54%	+
12 . ŠKODA 105	62 339	1982,14	30,36	1,34%	-
13 . FIAT PUNTO	56 338	1999,67	12,83	1,21%	+
14 . PEUGEOT 206	54 978	2002,06	10,44	1,19%	+
15 . FORD FIESTA	53 974	1999,63	12,87	1,16%	-
16 . FORD ESCORT	53 397	1995,26	17,24	1,15%	-
17 . ŠKODA 136 (Favorit/Forman)	49 629	1989,60	22,90	1,07%	-
18 . RENAULT CLIO	49 570	2000,64	11,87	1,07%	+
19 . VW POLO	44 469	2001,16	11,34	0,96%	+
20 . OPEL CORSA	43 592	1999,30	13,20	0,94%	-
21 . PEUGEOT 306	38 616	1997,27	15,23	0,83%	-
22 . ŠKODA SUPERB	35 693	2007,22	5,28	0,77%	+
23 . OPEL VECTRA	35 282	1997,46	15,04	0,76%	-
24 . RENAULT LAGUNA	34 538	2000,11	12,39	0,74%	-
25 . ŠKODA 100	34 156	1971,90	40,60	0,74%	-
26 . CITROEN XSARA	34 003	2000,66	11,85	0,73%	+
27 . PEUGEOT 307	32 664	2003,80	8,70	0,70%	+
28 . PEUGEOT 106	30 638	1996,46	16,04	0,66%	-
29 . RENAULT THALIA	28 410	2006,65	5,85	0,61%	+
30 . TOYOTA YARIS	27 198	2004,85	7,65	0,59%	+
31 . FORD FUSION	25 049	2008,00	4,51	0,54%	+
32 . PEUGEOT 406	24 196	1998,93	13,57	0,52%	-
CELKEM :	2 751 562	1999,41	13,09	59,32%	+

Těchto 32 typů představuje 59,32% vozového parku osobních automobilů (v kategorii "OA * " registrováno celkem 4 638 372 ks vozidel).

Zdroj: AUTOSAP, online, cit 05-05-2013

3.2.3 Noví konkurenti

Provozování autoslužeb je ohlašovací řemeslnou živností. Vstup do tohoto oboru není příliš náročný. Stejně tak jako v jiných oborech, je i pro náš autoservis vznik nových konkurentů značnou hrozbou. Vzhledem k tomu, že v okolí zatím žádný jiný soukromý

autoservis nenabízí pozáruční opravy vozidel a nikdo jiný se nezabývá montáží CNG nádrží, bude třeba si co nejrychleji zajistit konkurenční náskok.

3.2.4 Náhradní výrobky nebo služby - hrozby substitutů

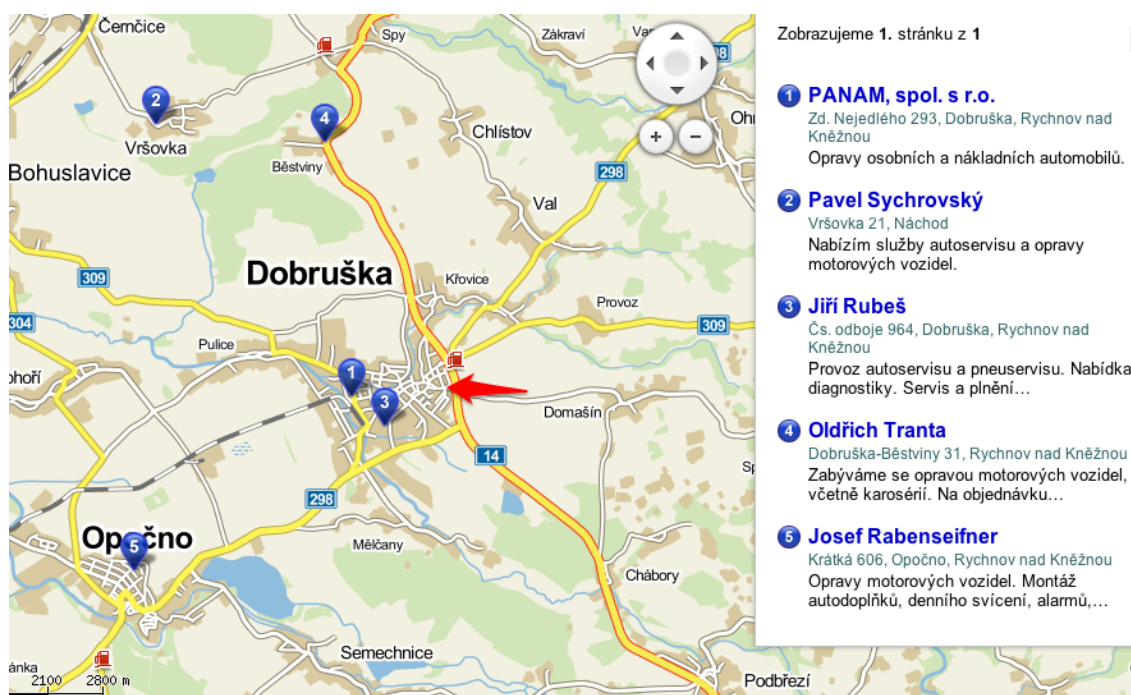
Substitutem pro autoservis by mohl být každý, kdo se rozhodne opravit si rozbité vozidlo sám v garáži. Závisí v první řadě na rozsahu opravy a s tím spojenou investicí.

Odvětví, ve kterém se podnik nachází, poskytuje víceméně jistotu, že se bez něho zákazníci neobejdou. V české Republice je v současnosti registrováno 4,6 mil. Osobních automobilů. Tento počet meziročně stoupá a stoupat bude. Jen málo lidí si v dnešní době dokáže představit život bez auta.

3.2.5 Konkurenční rivalita

Konkurence mezi autoservisy je všeobecně vysoká. V okrese Rychnov nad Kněžnou sice nebude taková koncentrace autoservisů jako ve velkých městech, přesto si náš autoservis bude stále muset konkurenci hlídat. V okruhu 20 kilometrů se nachází hned několik podobných autoservisů.

Na obrázku lze vidět modré puntíky konkurenčních autoservisů i menších autodílen. Červeně je vyznačeno umístění provozovny Autoservisu Čiháček.



Obrázek 6. Přehled konkurenčních podniků v okolí provozovny. Zdroj: Mapy, online, cit 2013-05-05

Shrnutí analýzy konkurenčního oboru:

Autoservis Čiháček má za svou dlouholetou působnost vybudovanou síť spolehlivých dodavatelů, kteří jsou přízniví jak cenou, tak přístupem. Bezplatné dodávky zboží do druhého dne jsou již samozřejmostí, občasné pořádání firemních akcí či školení dodavatelem jsou zajímavým zpestřením pro zaměstnance autoservisu. Prodejní marže se pohybují v rozmezí 0%-40%. Firma bude rozšiřovat nabídku svých služeb a tím pádem se rozšíří i síť dodavatelů. Bude potřeba využití celého dosavadního know-how a zkušeností členů firmy k minimalizování rizika a zvolení správného dodavatele. Schůzky s prodejci, předváděcí akce a školení budou nezbytnou součástí správného rozhodnutí.

Služby nabízí společně s naší firmou i drtivá většina konkurence. Zákazníci mají tím pádem nízké náklady přestupu a možnost informovat se snadno o cenách konkurence a její nabídce. Dále budou citliví na kvalitu prováděných služeb a vnímat rozdíly mezi nabídkou služeb jiných autoservisů. S tím souvisí i vnímání cenových změn. Majitel autoservisu se rozhodl do začátku nasadit příznivé ceny, které však budou úměrné s konkurencí. Hodinová sazba 300 Kč je minimální částka, při které ještě může být práce odvedena kvalitně a na úrovni, jakou by chtěl autoservis vykazovat.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchá metoda, která vzniká spojením dvou základních analýz. Slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů, tedy k analýze vnitřního a vnějšího prostředí, které se vztahují ke konkrétní společnosti. Podnik se snaží silné stránky a příležitosti maximálně využívat, naproti tomu slabé stránky a hrozby eliminovat.

Tabulka 4. SWOT analýza vnitřní prostředí

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
<i>S – strengths silné stránky</i>	<i>W – weaknesses slabé stránky</i>
✓ kvalitní servis služeb ✓ zkušený personál ✓ široká nabídka služeb ✓ poloha servisu, dostupnost ✓ moderní vybavení servisu ✓ kapacita ✓ cenová politika ✓ objekt v osobním vlastnictví	✓ vysoké náklady na chod servisu ✓ vysoké riziko pracovních úrazů ✓ vysoké náklady na vybavení ✓ pevně neohraničená pracovní doba

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5. SWOT analýza - vnější prostředí

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
<i>O – opportunities příležitosti</i>	<i>T – threats hrozby</i>
✓ Opravy pozáručních automobilů jako v originálním servise ✓ Opravy čelních skel ✓ Vyrovnávání karoserie ✓ Opravy a čištění klimatizací ✓ čerpací stanice CNG ✓ montáž CNG a LPG ✓ firemní akce a školení	✓ nezájem o dané služby ✓ možnost vzniku konkurenčního servisu v blízkém okolí ✓ opožděné dodávky náhradních dílů ✓ neoblíbenost a neznalost alternativních paliv ✓ neustálý technologický vývoj

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí SWOT Analýzy:

Vhodné umístění servisu a kvalitně odvedená práce jsou nejvýznamnější silné stránky firmy. V náš prospěch dále hraje potenciální kapacita servisu a i fakt, že rozpočet není zatížen nájemným za prostory. Bude nezbytné udržet kvalitu na vysoké úrovni i po navázání spolupráce s novými zaměstnanci. To zajistí pečlivý výběr zaměstnance a možnost dalšího vzdělávání a školení.

Slabé stránky, které se u nás vyskytují, jsou nedílnou součástí každého autoservisu a jsou většinou málo ovlivnitelné. Servis jednoduše nemůže ze začátku nabízet veškeré služby pro vozidla jakékoliv značky. Diagnostické vybavení bývá natolik drahé, že se po založení podniku bude dokupovat postupně podle četnosti výskytu vozidel.

Po vypsání příležitostí podniku jsme dospěli k několika zajímavým možnostem, jak rozšířit stávající nabídku autoservisu. Důležitým faktorem je, že k tomuto rozšíření nabídky nebude zapotřebí velkých investic. Například kvalitní sady na opravy čelních autoskel se v současné době dají sehnat do 10 000,- Kč. Zařízení pro údržbu a čištění klimatizací je finančně o něco náročnější, jedná se však stále o investici do 25 000,- Kč.

Nejzajímavější příležitostí se jeví montáž CNG a LPG nádrží. Potřebné bude hlavně know-how. Po chvilce vyhledávání na internetu se objevuje několik firem, poskytujících zdarma školení v oboru a partnerskou podporu.

Tyto příležitosti si uvědomuje zajisté i konkurence, proto by hlavně v případě montáží CNG nádrží chtělo jednat co nejrychleji. S tím bude souviset i tvorba marketingového plánu na propagaci nové kampaně v autoservisu Čiháček.

Montáž nádrží LPG a CNG

Tato příležitost bude dalším rozšířením nabídky služeb. Cílem jsou benzínová auta, na roku výroby nezáleží. Zákazníci jsou lákáni především nízkou cenou alternativních paliv LPG a CNG.

LPG (Liquefied Petroleum Gas) je směs plynů propanu a butanu někdy nazývaný i **autoplyn** a to především díky své vynikající vlastnosti jako motorové palivo. Zkapalněný plyn má v dopravě široké využití.

CNG (Compressed Natural Gas) je zkratka anglického názvu pro stlačený **zemní plyn**. Zemní plyn má velký potenciál pro využití jako motorové palivo. Je levný a má vysoké oktanové číslo. Jedná se o čisté palivo, které splňuje nejen současné emisní limity, ale bude vyhovovat i budoucím připravovaným zpřísněným emisním limitům.

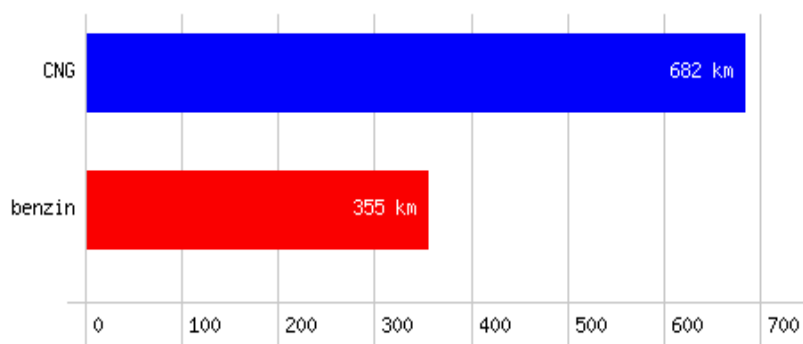
Porovnání palivových nákladů CNG –benzín

Tabulka 6. Porovnání palivových nákladů CNG a benzínu

Spotřeba paliva na 100 km při jízdě ve městě	5,60 kg	8,00litrů
Cena paliva	26,20Kč/kg	35,20Kč/l
Palivové náklady na 1 km	1,47Kč	2,82Kč
Ujetá vzdálenost za 1 000 Kč	682 km	355 km
Náklady při ročním projezdu 15 000 km	22 008Kč	42240Kč
Roční úspora při jízdě na zemní plyn	20 232Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku je znázorněná ujetá vzdálenost za 1 000 Kč.



Obrázek 7. Ujetá vzdálenost za 1000 Kč. Zdroj: upraveno dle: Srovnání cen paliv, online, cit. 2013-02-20

4 Vlastní návrh řešení

V této části bakalářské práce popíšu návrh konkrétního podnikatelského plánu pro autoservis Čiháček. Nejprve bude popsán podnik jako celek. Jeho právní forma, potenciál, klientela, struktura společnosti a její nabídka služeb. Nakonec připojím i finanční plán na první 3 roky podnikání a výkaz Cash flow.

Návrh podnikatelského plánu

V obecném smyslu lze podnikatelský plán chápat jako dlouhodobou strategii podnikání. Měl by být jakýmsi ideálem, ze kterého podnikatel vychází a jemuž se po celou dobu podnikání snaží co nejvíce přiblížit.

Podnikatelský plán by se měl s nově nabytými zkušenostmi a možnostmi podnikatele neustále vyvíjet.

4.1 Popis budoucího podniku

Název subjektu: Autoservis Čiháček

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo a provozovna: Domašínská 340, Dobruška 51801

Internetové stránky: www.autoserviscihacek.cz

E-mail: autoserviscihacek@gmail.com

Kontaktní osoba: Pavel Čiháček

Předmět podnikání:

- oprava, servis a údržba silničních vozidel a jejich příslušenství
- montáž nádrží LPG a CNG,
- maloobchod,
- pneuservis.

Datum zpracování: 3. 5. 2013 Tento podnikatelský plán je důvěrný a je autorským majetkem Pavla Čiháčka.

Bude se jednat o společnost s ručením omezeným, založenou jedním společníkem vkladem 200 000 Kč. Předmětem podnikání je servis a údržba motorových vozidel, montáž pohonu CNG a LPG do motorových vozidel, pneuservis a v obchodu koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.



Obrázek 8. Loga autoservisu Čiháček. Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Potenciál firmy

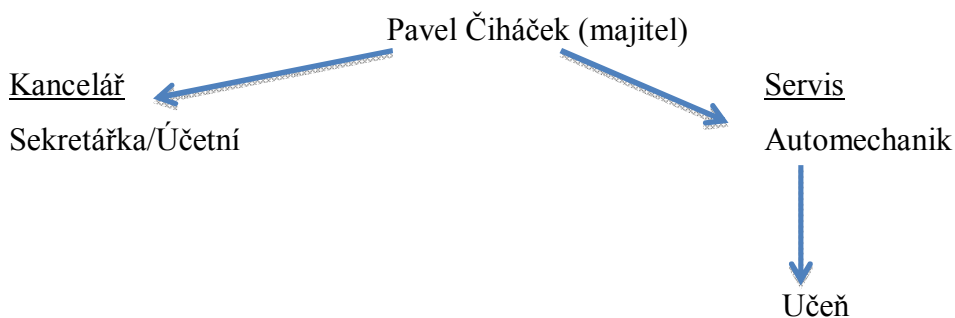
Zakladatel firmy Pavel Čiháček působí v oboru již přes 30 let jako OSVČ. Na jeho zkušenostech a profesionalitě staví celá firma a je tak i nadále jejím hnacím motorem.

Rozvázáním smlouvy s nájemníkem se získá dostatek místa pro vytvoření plnohodnotné kanceláře pro 2 osoby. Dále získáme po nájemníkovi místo se zvedákem, kam se bude soustředit velká část našeho podnikatelského plánu, kterou je montáž CNG a LPG nádrží do aut. Zbytek uvolněné plochy již v současné době slouží nájemníkovi jako sklad, který zachováme.

Budova i areál je v zachovalém stavu, s většími opravami a investicemi se v současné době nepočítá. Po rozšíření je možno bez větší finanční zátěže pokračovat v provozu autoservisu

4.1.2 Struktura společnosti

Majitel společnosti bude nejvyšším orgánem společnosti. Ta se bude dále dělit na dvě části, kancelář s prodejnou a servis. V kanceláři bude osoba zodpovědná za kancelářskou činnost a účetnictví. Část servisu bude majitelem kontrolována daleko častěji, neboť ten bude zároveň hlavním mechanikem a osobou zodpovědnou za chod dílny. K němu přibude zaměstnanec – automechanik mistr a k mistrovi ještě učeň. Obecně bychom se chtěli držet modelu, že každý mistr má svého učně a měl by zodpovídat za jeho práci. Počet mistrů bude ze začátku samozřejmě záležet na pracovním vytížení a zakázkách.



Obrázek 9. Struktura společnosti. Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Nabídka služeb autoservisu

Autoservis opravuje vozidla všech značek.

Autoservis - Opravy osobních a lehkých užitkových vozů:

- Opravy mechanických částí vozů,
- Pozáruční servis automobilů Škoda,
- Montáž a servis nádrží LPG a CNG,
- Servis a opravy klimatizací,
- Výměna autoskel,
- Geometrie podvozku,
- Diagnostika motoru,
- Příprava na STK,
- Seřízení světlometů,
- Montáže autodoplňků.

Pneuservis:

- přezouvání pneumatik,
- vyvažování pneumatik,
- prodej pneumatik,
- opravy defektů,
- uskladnění pneumatik,
- ekologická likvidace pneumatik.

Autoelektrika:

- opravy startérů,
- opravy alternátorů,
- opravy elektroinstalace,
- výměna a prodej autobaterií.

Mytí vozu a interiéru:

- ruční mytí karoserií,
- mytí podvozku a motoru,
- čištění interiéru.

Prodej náhradních dílů:

- autobaterie,
- provozní kapaliny,
- pneumatiky,
- disky,
- autodoplňky.

Prodej Autokosmetiky:

- autokosmetika značky Ma-fra, s níž má majitel již dlouholeté zkušenosti.

Zprostředkování

- karosářských prací,

- lakýrnických prací,
- montáž zabezpečovacích systémů.

Odtahová služba:

- autoservis má k dispozici vozidlo odtahové služby 24 hodin denně.

4.1.4 Pracovní doba

<u>Den</u>	<u>Pracovní doba</u>
Po – Pá	8-18
Sobota, Neděle, Svátky	zavřeno

Návštěvy mimo pracovní dobu jsou možné po telefonické domluvě.

4.2 Marketingová strategie autoservisu

Zde bude vysvětlena marketingová strategie budoucího autoservisu.

4.2.1 Nové produkt a služby

Servis

Jak již bylo popsáno v kapitole 4.1.3, servis se bude zabývat poměrně širokým spektrem služeb, které však logicky patří do portfolia autoservisů a tyto činnosti budou zejména v prvních měsících pro firmu hlavním zdrojem příjmů. Nechat si opravit auto můžou přijet majitelé jakékoli značky. Problém by mohl však nastat zejména u novějších a luxusních aut, které potřebují velmi drahé komponenty pro diagnostiku vozu a jeho závad. Nebude ve finančních možnostech firmy nakoupit hned ze začátku veškeré potřebné vybavení, proto se zejména ze začátku budeme zaměřovat na značky, které se na českých silnicích vyskytují nejčastěji.

Pozáruční servis značky Škoda – Autorizovaný servis

Po analýze příležitostí trhu se firma rozhodla zaměřit se důsledněji na opravy vozidel značky Škoda. Dlouholeté zkušenosti s opravami vozidel této značky, dostatečné diagnostické vybavení a statistika jsou pro nás indikátory, jak využít potenciál firmy. Automobilka Škoda nabízí na nové vozy standardní záruku 2 roky, popř. Prodlouženou záruku na 4 roky. Strategie servisu se zaměřuje na vozy, kterým skončila tato záruční

doba. Majitelé těchto vozů často jezdí i po záruce do originálního autoservisu, kde však za opravu vozu často připlatí nemalou částku. Ceny za práci v originálním autoservise bývají zpravidla o 30-50% vyšší, než v autorizovaném servise. Hodláme využít této příležitosti a nabízíme zákazníkům stejnou kvalitu práce i náhradních dílů, jakož i užívání stejných technologií a opravárenských postupů. Zákazník však ušetří znatelnou sumu za práci automechanika oproti originálnímu autoservisu. Spolupráce se Škoda auto nám navíc umožní pravidelné školení našich pracovníků, které zaručuje stálý přísun nejnovějších informací, důležitých pro kvalitu jejich práce.

V současné době se na českém trhu vyskytuje několik firem, zabývajících se montážemi a vývojem těchto pohonů. Získat partnera v tomto oboru nebude složité.

Požadavky pro uzavření spolupráce/Partnerská firma by měla nabízet:

- Zaškolení pracovníků pro montáž LPG a CNG,
- Certifikaci autorizovaného montážního servisu,
- Montážní návody, aktualizované technické informace z oboru,
- Prodej kompletního sortimentu pro přestavby vozidel,
- Dodávky zboží do 24 hodin, příznivé ceny materiálu,
- Profesionální přístup, spolehlivost a serióznost.

Prodejna

Nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje nebude primárním podnikatelským cílem a ani příjmy z této oblasti nebudou zpočátku významným zdrojem pro zajištění fungování firmy. Prodej náhradních dílů a autodoplňků by však měl být součástí každého dobrého autoservisu. My máme dostatek místa k organizaci malé prodejní stěny ve vchodu do budovy, jakožto i dostatek skladovacích prostor pro uskladnění nejn nutnějších zásob.

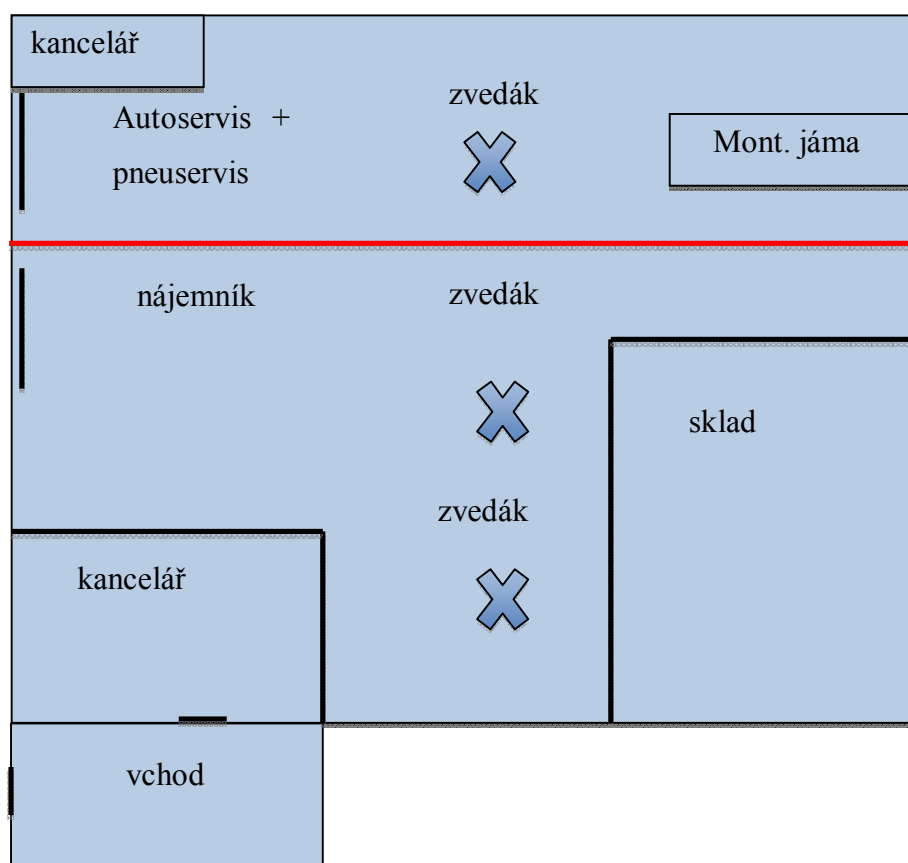
4.2.2 Cena, cenová politika

Každému zákazníkovi bude spočítána předběžná cenová nabídka. Bude také upozorněn na skutečnost, že se cena opravy může také odchýlit. V případě větší cenové odchylky bude zákazník neprodleně telefonicky kontaktován. To se může stát, přijde-li se

v průběhu opravy na další závady, které by mohly vést v následujícím období k další opravě, nebo pokud je rozsah závady větší, než se zpočátku zdálo.

Prováděná práce autoservisu	Cena (vč. DPH 21%)
Mechanické opravy	300 Kč/hod
Přezutí pneumatik	125 Kč/kolo
Ruční mytí karoserie a interiéru	200 Kč/hod.
Mytí podvozku a motoru	200 Kč/hod.
Ekologická likvidace pneumatik	25 Kč/kolo

4.2.3 Místo prodeje a distribuce



Obrázek 10. Místo prodeje a distribuce. Zdroj: vlastní zpracování

Po odstranění přepážky (vyznačeno červeně) vznikne prostor se třemi zvedáky. Autoservis také získá plnohodnotnou dolní kancelář a dostatečně velký sklad.

4.2.4 Personál

Povinnost vedení společnosti:

- majitel zodpovídá za podmínky, způsobilé k práci svých zaměstnanců,
- je odpovědný za systém odměňování a motivaci zaměstnanců,
- zajišťuje školení,
- uzavírá se zaměstnanci pracovní smlouvu,
- uzavírá se zaměstnanci smlouvu o hmotné odpovědnosti,
- kontroluje práci zaměstnanců.

Povinnosti zaměstnanců

- dodržují náplň práce a bezpečnostní normy,
- dodržují pracovní dobu,
- udržují čistotu a pořádek na pracovišti.

Výběr zaměstnance na pozici automechanik:

Autoservis Čiháček, Dobruška

**Přijme do trvalého pracovního poměru
pracovníka na pozici Automechanik**

Požadujeme: Výuční list v oboru Automechanik

Praxi v oboru

ŘP skupiny B

Aktivní přístup

Nabízíme: Pracovní poměr na dobu neurčitou

Odpovídající platové ohodnocení

Služební telefon

Obrázek 11. Výběr zaměstnance na pozici automechanik. Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Marketingová komunikace se zákazníky

V počátcích fungování firmy nebude zřejmě zbývat mnoho finančních prostředků pro realizaci nějaké větší marketingové kampaně. Přesto se budeme snažit zviditelnit nejnutnějšími a nejúspornějšími prostředky.

Základním prostředkem zviditelnění bude **billboard** u hlavní silnice č. 14, na samotném pozemku pak vlajky s logem firmy.

Další forma zviditelnění bude vyžádání **reklamních bannerů** a tabulí od dodavatelů a jejich rozvěšení po oplocení směrem k silnici, aby se autoservis pomalu dostával do podvědomí kolemjedoucích. Chybět nebudou ani reklamní polepy firemního auta.

V další fázi se bude jednat o reklamu v místních **novinách** a deníku, dále o plakáty s akcemi, které se budou rozlepovat na veřejná místa ve městě Dobruška a samozřejmě jsou i nezbytné akční letáky.

Podle úspěšnosti podniku v prvních měsících a letech se budou brát v potaz některé další propagační akce, které vyžadují více finančních prostředků jako je reklamní spot v rádiu a v místní televizi.

Nejvyšší formou v horizontu několika let by pak byl např. **sponzoring** některých Dobrušských sportovních klubů a kulturních akcí.

Firma bude samozřejmě mít také **internetové stránky**. Spolupráce s vhodným partnerem, který pro nás vytvoří internetové stránky, bude nezbytná hned od počátku. Budeme požadovat hlavně jednoduchost, přehlednost a hezký vzhled. Stránky budou obsahovat informace o firmě, nabízené produkty a služby a kontaktní formulář. Tyto stránky pro nás budou dalším prostředkem marketingové komunikace se zákazníky.

4.4 Finanční plán

V této kapitole bude popsán finanční plán nadcházejících let. Nejdříve se budu zabývat náklady společnosti, poté odhadem tržeb. Odhad tržeb a výkaz Cash flow bude rozdělen na pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu.

4.4.1 Přehled nákladů společnosti pro 1. rok

Tabulka 7. Přehled nákladů společnosti pro 1. rok

Náklad	Měsíčně	Ročně	Jednorázově
Náklady areálu			
Spotřeba energií	2 400 Kč	28 800 Kč	
Spotřeba vody	250 Kč	3 000 Kč	
Pohonné hmoty	600 Kč	7 200 Kč	
Náklady na údržbu	2 500 Kč	30 000 Kč	
Náklady kanceláře			
PC + Tiskárna			25 000 Kč
Ostatní vybavení			3 000 Kč
Mobilní telefon 3ks + internet	2 500 Kč	30 000 Kč	
Kancelářský stůl 2ks			10 000 Kč
Křeslo 2ks			4 000 Kč
Software			17 000 Kč
Náklady servisu			
Revize zvedáku	200 Kč	2 400 Kč	
Revize tlakových nádob	200 Kč	2 400 Kč	
Revize el. nářadí	200 Kč	2 400 Kč	
Revize hasicích přístrojů	80 Kč	960 Kč	
Kalibrace geometrie	200 Kč	2 400 Kč	
Kalibrace klimatizace	120 Kč	1 440 Kč	
Kalibrace vyvažovačka	120 Kč	1 440 Kč	

Kalibrace Regloskop Nákup nového vybavení	120 Kč	1440 Kč	50 000 Kč
Mzdové náklady (celkové náklady zaměstnavatele)			
Majitel	31 000Kč	372 000 Kč	
Sekretářka/účetní	14 000Kč	168 000 Kč	
Mechanik	28 000Kč	336 000 Kč	
Učni	0 Kč	0 Kč	
Náklady na propagaci			
Webové stránky	400 Kč	4 800 Kč	10 000 Kč
Reklama – internet	1 000 Kč	12 000 Kč	3 000 Kč
Bannery a vlajky			8 000 Kč
Letáky a plakáty	500 Kč	6 000 Kč	10 000 Kč
Náklady na pojištění			
Pojistka Generalli	1 300 Kč	15 600Kč	
Náklady na založení společnosti			
Sepsání zakladatelské listiny u notáře			4 000 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny			2 500 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí			350 Kč
Ohlášení živnosti			1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu			1 500 Kč
Návrh na prvotní zápis do obchodního rejstříku			5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku			400 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku			400 Kč
Celkem	85 690Kč	1 028 280Kč	155 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Popis základních vstupů pro odhad tržeb

Kalkulace vycházejí ze současné situace, kdy 1 mechanik (majitel) bojuje s nepřetržitým přetlakem objednávek. Všechny údaje zahrnuté do kalkulačí jsem získal dotazováním svého otce a jeho odhadem, založeným na dlouholetých zkušenostech.

Jako živnostník pracuje majitel měsíčně v průměru 220 hodin. Při současné situaci a úvaze, že nově přijatý zaměstnanec bude pracovat 160 hodin měsíčně, zbývá stále reálně minimálně 40- 60 hodin, které majitel firmy bude muset odpracovat sám. A to prosím vezměme v potaz, že velký objem práce je majitelem měsíčně kvůli nedostatku času odřeknut.

Odhad tržeb v závislosti na počtu zákazníků se dá jen velmi těžce vyčíslit. Nevyrábíme jediný produkt, ale nabízíme široké množství služeb. Každý zákazník přijede s jiným problémem a každý také zaplatí za naše služby jinou sumu peněz. Cena se stanovuje podle ceníku, ojediněle se kalkuluje se slevami. Zákazníci platí vždy hotově při převzetí opraveného automobilu, skonto u nás není zavedeno.

Nákup náhradních dílů, potřebných pro opravy vozů se každý měsíc liší. Při analýze nákupů náhradních dílů jsme došli zprůměrováním částek jednotlivých měsíců k závěru, že autoservis má pravidelně opakující se cykly silnějších a slabších měsíců v závislosti na odbytu pneuservisu. Autoservis navíc rozšiřuje nabídku svých služeb, proto se dá očekávat i nárůst obrátu z marže na náhradních dílech. I ta se však v závislosti na výrobci a produktu liší v rozmezí od 0% do 40%.

Celkově se očekává, že marketingový plán a hlavně nabídka nových služeb by měl přilákat meziročně o 5-15% více zákazníků.

4.4.2 Popis výkyvů jednotlivých měsíců

Listopad až březen: V zimních měsících se nejčastěji dělají klasické mechanické opravy. Služeb pneuservisu a čištění vozu se využívá jen velmi zřídka.

Duben: V jarních měsících se nemění četnost mechanických oprav, dramaticky se však zvedá potřeba pneuservisu, když zákazníci mění zimní pneumatiky na letní. Zhruba každý druhý zákazník u nás kupuje nové pneumatiky. Na jaře se pomalu začíná i s čištěním vozidel.

Květen až září: Přes léto nijak neubývá mechanických oprav ani servisních prohlídek. Služeb pneuservisu se využívá jen velmi zřídka, nejčastěji při defektech. Tržby z čištění vozidel dosahují přes léto nejvyšších hodnot.

Říjen: Na podzim bývají časté kontroly vozidel před zimou. Opět se dramaticky se zvedá potřeba pneuservisu, když zákazníci mění letní pneumatiky na zimní. Zhruba každý druhý zákazník kupuje nové pneumatiky. Čištěním vozidel se autoservis zabývá zřídka.

4.4.3. Popis jednotlivých variant rozvoje

Pesimistická varianta

V kalkulacích nákladů a výnosů pesimistické varianty budu vycházet z čísel, které jsou z pohledu majitele i jiných nezávislých hodnotitelů spíše mírně podhodnocené. Podnik nemá zdaleka naplněnou kapacitu, rozvíjí se pomalu. Aby nedošlo k negativnímu výsledku na konci hospodářského období, musí firma držet některá úsporná opatření. Např. sekretářku/účetní si podnik ze začátku nemůže z finančních důvodů dovolit. Proto je v pesimistické variantě navázána spolupráce s externí účetní. Tím pádem se podařilo srazit fixní náklady podniku na 75700,- měsíčně.

Realistická varianta

Realistická varianta počítá se středními hodnotami, které jsou dle názoru majitele reálně dosažitelné. Počítá se s aktuálním velkým přebytkem objednávek. Z personálního hlediska není ještě zdaleka potřeba druhé mechanika, je však již v možnostech firmy zaměstnat sekretářku/účetní na poloviční úvazek.

Optimistická varianta

Při kalkulaci optimistické varianty je brán v potaz ještě větší přebytek objednávek, který by mohl nastat, než v kalkulaci realistické. Ten je pokryt ve druhém roce a zejména ve 3. roce dalším zaměstnancem. To má však za následek i zvýšení mzdových nákladů. Se zvýšením kapacity se zvyšují i tržby z marží na náhradních dílech. Podnik se rozvíjí rychleji a naplňuje svoji kapacitu.

4.4.4 Vývoj počtu pracovních hodin jednotlivých variant

Tabulka 9 znázorňuje počet odpracovaných hodin každé varianty. Světle Oranžově je vyznačeno, kdy podnik naplňuje svoji kapacitu. Sytě oranžově je vyznačeno kdy dochází k naplnění kapacity a následně ke skoku, kdy je potřeba zaměstnání nového automechanika.

Tabulka 9: Srovnání odpracovaných hodin jednotlivých variant

		Pesimistická varianta		
Vývoj	počátek	5%	10%	15%
1	220/250			
2		231/262	242/275	253/287
3		243/274	266/299	291/326
		Realistická varianta		
Vývoj	počátek	5%	10%	15%
1	250/290			
2		263/305	275/319	287/333
3		266/308	302/346	331/377
		Optimistická varianta		
Vývoj	počátek	5%	10%	15%
1	280/330			
2		294/346	308/363	312/369
3		291/343	339/394	370/427

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj počtu hodin druhého a třetího roku podnikání vychází vždy z počátečních hodnot, liší se však vývojem dle varianty. Např. Pokud se v prvním roce podnikání dělá 220 hodin, tak ve druhém roce realistické varianty (při 10% nárůstu) je potřeba pro pokrytí poptávky dělat již 242 hodin.

4.4.5 Popis jednotlivých položek tabulky Nákladů a Výnosů

Na této tabulce vysvětlím názorně postup při kalkulacích nákladů a výnosů

Tabulka 8: *Tabulka k rozboru vstupů*

Realistická varianta 250	
(N) Náklady	(V) Výnosy
FN 85 700,- NA 790,-	mechanik 43 000,- majitel 27000,- náhr. Díly 16250,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-
86490,-	88250,-
Zisk 1760,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Číslo 250 popisuje, s kolika odpracovanými hodinami měsíčně se v tabulce počítá.

FN: fixní náklady jsou stanoveny dle tabulky č. 9

NA: náklady areálu. Tabulka 7 a její přehled kalkulací areálu popisuje spotřebu energií.

Ta vychází z aktuálního stavu, tozn. 220 hodin /měsíc.

$$220\text{h./měs.} = 5750,- = 26,14,-/\text{hod. provozu}$$

$$\text{NA} = 250 - 220 = 30 \quad 30 \times 26,14 = 790,-$$

Mechanik: Hodinová sazba, kterou u nás zákazník zaplatí je 300Kč vč. daně. Měsíčně tedy mechanik vydělá 48000,-.

48000,- x 12 = 576000,- musíme ale počítat s dovolenou (5 týdnů), na kterou má každý zaměstnanec ze zákona právo. 5

$$5 \text{ týdnů} = 200 \text{ hodin} = 60000,-$$

$$576000 - 60000 = 516000,- : 12 = 43000,-$$

43000 je tržba, kterou nám zaměstnanec v průměru udělá po odečtení dovolené.

Majitel: Počítá se s 250 odpracovanými hodinami. Z toho udělá 160 hodin zaměstnance = 90 hodin udělá sám majitel.

$$90 \times 300 = 27000,-$$

Náhradní díly: Při současné situaci činí denní nákup náhradních dílů 2000,-

Prodejní cena s marží činí v průměru 2500,-

výnos 500,-: 8 hodinami denně = 65,- / hodinu

Pneuservis: Výměna a vyvážení 4 pneumatik trvá 1 hodinu. Pesimistická varianta počítá se 30 zákazníky, realistická se 40 zákazníky, optimistická s 50 zákazníky. To se rovná 30, 40 a 50 hodin navíc v dubnu a v říjnu. Každý druhý zákazník u nás nakupuje nové pneumatiky. Na pneumatikách je marže 10-20%.

4ks pneu 6000,-, prodejní cena = 6600,- až 7200,-

4ks pneu 10000,- prodejní cena 11000,- až 12000,-

Tyto rozdíly je však ještě nutno podělit 2!, neboť zhruba polovina zákazníků "pouze" přijede s vlastními pneumatikami na výměnu.

Položka pneuservis tak vydělá v dubnu a v říjnu za hodinu minimálně 500,-

Prodejna: není žádným stěžejním příjmem pro společnost. Minimální tržby jsou však v tabulce započítány.

Čištění vozidel: Pro tuto práci přes léto jsou nájímáni brigádníci na dohodu o p.p. Spotřeba vody a elektřiny pro vyčištění interiéru není nijak dramatická. Brigádník dostává 70,- - 80,- na hodinu. Zisk z vyčištění 1 vozidla dosahuje 1000,- a více.

Kromě výše uvedených služeb firma nabízí také **odtahovou službu**, která však není hlavním zdrojem příjmů firmy. Zisk z této činnosti není velký, proto s ním v kalkulacích nepočítám. Tento zisk nám může sloužit k tvorbě rezerv pro neočekávané situace.

Detailní přehled tabulek nákladů a výnosů je zobrazen v příloze.

4.4.6 Výpočet nákladů a výnosů v 1. roce

Tabulka 10 znázorňuje náklady a výnosy podniku v 1. roce

Tabulka 10. Shrnutí nákladů a výnosů všech variant v 1. roce

	Pesimistická varianta		Realistická varianta		Optimistická varianta	
měsíc	Náklady	Výnosy	Náklady	Výnosy	Náklady	Výnosy
Leden	75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Únor	75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Březen	75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Duben	76490,-	101300,-	86830,-	121650,-	87875,-	143200,-
Květen	75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-
Červen	75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-

Červenec	75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-
Srpen	75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-
Září	75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-
Říjen	76490,-	102300,-	86830,-	122650,-	87875,-	144200,-
Listopad	75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Prosinec	75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Celkem	909980,-	976600,-	1038560,-	1141800,-	1048450,-	1247400,-

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.7 Výpočet Cash Flow

Ve výpočtu tabulek Cash flow je zahrnut i očekávaný vývoj obratu firmy. Výkaz Cash flow je zpracován pro každou ze tří variant. Je navíc rozšířen o sloupce s očekávaným vývojem 5%, 10% a 15%, protože je velmi těžké dopředu určit, jak rychle budou podniku přibývat tržby.

Pesimistická varianta

Tabulka 11. Cash flow (pesimistická varianta)

	5%	10%	15%
Stav peněžních prostředků na počátku 1. roku	200000,-	200000,-	200000,-
Příjmy v 1. roce	976600,-	976600,-	976600,-
Výdaje v 1. roce	909980,-	909980,-	909980,-
Stav peněžních prostředků na konci 1. roku	111470,-	111470,-	111470,-
Stav peněžních prostředků na počátku 2. roku	111470,-	111470,-	111470,-
Příjmy v 2. roce	1025510,-	1255420,-	1454670,-
Výdaje v 2. roce	909996,-	1047956,-	1103240,-
Stav peněžních prostředků na konci 2. roku	226984,-	318934,-	462900,-
Stav peněžních prostředků na počátku 3. roku	226984,-	318934,-	462900,-
Příjmy v 3. roce	1078070,-	1373680,-	1708710,-
Výdaje v 3. roce	917234,-	1056418,-	1336432,-
Stav peněžních prostředků na konci 3. roku	387820,-	636196,-	835178,-

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta

Tabulka 12. *Cash flow (realistická varianta)*

	5%	10%	15%
Stav peněžních prostředků na počátku 1. roku	200000,-	200000,-	200000,-
Příjmy v 1. roce	1141800,-	1141800,-	1141800,-
Výdaje v 1. roce	1193710,-	1193710,-	1193710,-
Stav peněžních prostředků na konci 1. roku	148090,-	148090,-	148090,-
Stav peněžních prostředků na počátku 2. roku	148090,-	148090,-	148090,-
Příjmy v 2. roce	1200400,-	1255420,-	1309440,-
Výdaje v 2. roce	1040584,-	1047956,-	1051818,-
Stav peněžních prostředků na konci 2. roku	307906,-	355554,-	405712,-
Stav peněžních prostředků na počátku 3. roku	307906,-	355554,-	405712,-
Příjmy v 3. roce	1214540,-	1373680,-	1502160,-
Výdaje v 3. roce	1045020,-	1056418,-	1108628,-
Stav peněžních prostředků na konci 3. roku	477426,-	672816,-	799244,-

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta

Tabulka 13. *Cash flow (optimistická varianta)*

	5%	10%	15%
Stav peněžních prostředků na počátku 1. roku	200000,-	200000,-	200000,-
Příjmy v 1. roce	1247400,-	1247400,-	1247400,-
Výdaje v 1. roce	1203600,-	1203600,-	1203600,-
Stav peněžních prostředků na konci 1. roku	243800,-	243800,-	243800,-
Stav peněžních prostředků na počátku 2. roku	243800,-	243800,-	243800,-
Příjmy v 2. roce	1372180,-	1435690,-	1454670,-
Výdaje v 2. roce	1047338,-	1101876,-	1103240,-
Stav peněžních prostředků na konci 2. roku	568642,-	577614,-	595230,-
Stav peněžních prostředků na počátku 3. roku	568642,-	577614,-	595230,-
Příjmy v 3. roce	1359040,-	1601330,-	1708710,-
Výdaje v 3. roce	1053390,-	1219107,-	1336432,-
Stav peněžních prostředků na konci 3. roku	874292,-	959837,-	967508,-

Zdroj: vlastní zpracování

5. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský záměr na rozvoj firmy, který bude možné uvést do praxe. Tento záměr se zaměřuje na založení podniku v oboru autoslužeb. Z provedených analýz a výsledných kalkulací lze vyčíst, zda podnik bude nebo nebude perspektivní.

V teoretické části jsem se věnoval základním pojmům, souvisejícím s podnikáním. Byly objasněny pojmy jako podnik, podnikání a jeho formy a hlavně jak by měl vypadat podnikatelský plán. Tyto pojmy byly podrobně rozebrány tak, aby se z nich mohlo čerpat v analytické a praktické části.

V analýze současného stavu jsem popsal aktuální pozici a vývoj podnikání mého otce Pavla Čiháčka. Na jeho živnost jsem aplikoval několik základních analýz. V analýze vnějšího prostředí SLEPT/PESTE jsem zkoumal a popsal vlivy politických a legislativních, ekonomických, sociálních a demografických, ekologických, technických a technologických faktorů. Následuje Porterův model pěti konkurenčních sil, kde jsem popsal vliv dodavatelů, odběratelů, substitutů, konkurenční rivality a nových konkurentů. Z nich vycházející analýzu SWOT pro zjištění silných a slabých stránek, dále pak pro zjištění příležitostí a hrozeb na trhu.

V praktické části jsem se zabýval sestavením podnikatelského plánu se vším, co k němu náleží. Zmínil jsem potenciál firmy, nastínil její strukturu. Dále jsem podrobně popsal nabídku služeb autoservisu. V marketingové strategii podniku jsem se zabýval příležitostmi, na které by se autoservis měl zaměřit. Graficky jsem také navrhl rozšíření podniku a v nemalé části jsem doporučil kroky k vylepšení marketingové komunikace se zákazníky.

Ve finančním plánu jsem nejdříve vytvořil přehled nákladů společnosti. Pak jsem pokračoval k odhadu tržeb a cash flow, které jsem ještě dále propočítal pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu.

Tento podnikatelský záměr a finanční plán mi pomohl uvědomit si většinu pozitivních i negativních stránek spojených s podnikáním. Faktorů, které se v prostředí firmy vyskytují a které ji ovlivňují, je spousta. Důležité je uvědomit si současnou situaci firmy, její vývoj, stejně tak jako vývoj automobilového oboru a následně si uvědomit

směr, jakým by se měla firma nadále ubírat, jaké příležitosti by měla využít a jaké místo by na trhu chtěla zaujmout. Tato bakalářská práce mi dále pomohla uvědomit si sílu konkurence a také jak je důležité udržet si spokojeného zákazníka. Také, že je nezbytné vhodnou marketingovou kampaní a rozšiřováním nabídky služeb bojovat o i zákazníky nové.

Palivo CNG by pro nás měla být šance, jak získat konkurenční výhodu. Být první autoservis v okrese se zkušenostmi s tímto alternativním ekologickým a levným palivem by měla být pro podnik jednou z hlavních priorit. Dle vývoje tržeb v příštích letech by se dalo uvažovat i o výstavbě malé automatické čerpací stanice na pozemku podniku. Toto téma si však zaslouží vlastní podnikatelský plán.

Automobilový průmysl se nejspíše bude neustále vyvíjet mílovými kroky kupředu. Přes všechny novinky je však v silách autoservisu zůstat aktuální a nabízet svým klientům kvalitní služby. Doufám, že tato bakalářská práce dokázala, že Autoservis Čiháček bude perspektivním podnikem, dosahujícím zisku.

Bibliografická citace

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I., Společnost s ručením omezeným, 2. Vydání, Praha: C.H.Beck, 2006, 677 s. ISBN 80 – 7179 – 441 – 4
- [2] DĚDIČ, J. a kolektiv, *Obchodní zákoník komentář*, 1. Vydání, Praha: Polygon, 2002, 848 s. ISBN 80 – 7273 – 071 – 1
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [4] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: GradaPublishing, 2005, 356 s. 80-247-0939-2.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*, 2., rozšířené vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978 – 80 – 7380 – 315 - 5
- [8] MÁČEK, M.; *Finanční analýza investičních projektů. Praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. 80 s. ISBN 80-247-1557-0.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-19
- [10] Porter, M..E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press, 1985. ISBN: 0-02-925090-0.
- [11] SYNEK, M., Kislingerová, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2006. 498 s. 978-80-7400-336-3
- [12] ŠIMAN, J. PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8
- [13] VALACH. J, *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [14] VALACH. J, *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. Přepřacované vydání, Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80 -86929-01-9

- [15] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Přel. J. Dvořák, 1. Vydání českého překladu, Praha: C.H.Beck, 1995. 748 s. ISBN 80 – 7179 – 014 – 1
- [16] ŽÁK, M., *Velká ekonomická encyklopedie*, 2. Rozšířené vydání, Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN: 80 – 7201 – 381 – 5
- [17] *Složení vozového parku*, [online]. 2012. [cit. 2013-14-05]. Autosap. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>
- [18] *Srovnání cen paliv*, [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. CNG plus. Dostupné z: <http://www.cngplus.cz/srovnani-cen.html>
- [19] *Mapa Dobrušky*, [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Mapy. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#q=autoservis%2520dobru%25C5%25A1ka&t=s&x=16.185889&y=50.296659&z=11>

Využité zákony:

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Obrázek 2. Provedení analýzy SWOT

Obrázek 3. Současný autoservis.

Obrázek 4. Logo Auto Kelly.

Obrázek 5. Logo LK Auto.

Obrázek 6. Přehled konkurenčních podniků v okolí provozovny.

Obrázek 7. Ujetá vzdálenost za 1000 Kč.

Obrázek 8. Loga autoservisu Čiháček.

Obrázek 9. Struktura společnosti.

Obrázek 10. Místo prodeje a distribuce.

Obrázek 11. Výběr zaměstnance na pozici automechanik.

Seznam tabulek:

Tabulka 1. Časový harmonogram tvorby bakalářské práce

Tabulka 2. Analýza SWOT

Tabulka 3. Složení vozového parku ČR

Tabulka 4. SWOT analýza vnitřní prostředí

Tabulka 5. SWOT analýza - vnější prostředí

Tabulka 6. Porovnání palivových nákladů CNG a benzínu

Tabulka 7. Přehled nákladů společnosti pro 1. rok

Tabulka 8. Tabulka k rozboru vstupů

Tabulka 9. Srovnání odpracovaných hodin jednotlivých variant

Tabulka 10. Shrnutí nákladů a výnosů všech variant v 1. roce

Tabulka 11. Cash flow (pesimistická varianta)

Tabulka 12. Cash flow (realistická varianta)

Tabulka 13. Cash flow (optimistická varianta)

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Příjmy a výdaje v prvním roce

Příloha č. 2: Příjmy a výdaje v druhém roce při 5% růstu

Příloha č. 3: Příjmy a výdaje v druhém roce při 10% růstu

Příloha č. 4: Příjmy a výdaje ve druhém roce při 15% růstu

Příloha č. 5: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 5% růstu

Příloha č. 6: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 10% růstu

Příloha č. 7: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 15% růstu

Přílohy

Příloha č. 1: Příjmy a výdaje v prvním roce

Listopad - Březen 1. rok					
Pesimistická varianta 220		Realistická varianta 250		Optimistická varianta 280	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,-	mechanik 43 000,- majitel 18000,- náhr. Díly 14300,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 790,-	mechanik 43 000,- majitel 27000,- náhr. Díly 16250,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 570,-	mechanik 43 000,- majitel 36 000,- náhr. Díly 18200,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
75700,-	76300,-	86490,-	88250,-	87270,-	94000,-
Zisk 600,-		Zisk 1760,-		Zisk 6730,-	

Duben					
Pesimistická varianta 250		Realistická varianta 290		Optimistická varianta 330	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 790,-	mechanik 43 000,- majitel 27000,- náhr. Díly 14300,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 1830,-	mechanik 43 000,- majitel 39000,- náhr. Díly 15600,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2875,-	mechanik 43 000,- majitel 51000,- náhr. Díly 18200,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
76490,-	101300,-	86830,-	121650,-	87875,-	143200,-
Zisk 24810,-		Zisk 34770,-		Zisk 55325,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 220		Realistická varianta 250		Optimistická varianta 280	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,-	mechanik 43 000,- majitel 18000,- náhr. Díly 14300,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 790,-	mechanik 43 000,- majitel 27000,- náhr. Díly 16250,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 1 570,-	mechanik 43 000,- majitel 36 000,- náhr. Díly 18200,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
75700,-	78300,-	86490,-	91250,-	87270,-	98000,-
Zisk 2600,-		Zisk 4760,-		Zisk 10730,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 250		Realistická varianta 290		Optimistická varianta 330	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 790,-	mechanik 43 000,- majitel 27000,- náhr. Díly 14300,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 1830,-	mechanik 43 000,- majitel 39000,- náhr. Díly 15600,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 2875,-	mechanik 43 000,- majitel 51000,- náhr. Díly 18200,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
76490,-	102300,-	86830,-	122650,-	87875,-	144200,-
Zisk 25810,-		Zisk 35770,-		Zisk 56325,-	

Příloha č. 2: Příjmy a výdaje v druhém roce při 5% růstu

Listopad - Březen 2.rok 5%					
Pesimistická varianta 5%/231		Realistická varianta 5%/263		Optimistická varianta 5%/294	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 290,-	mechanik 43 000,- majitel 21300,- náhr. Díly 15015,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 124,-	mechanik 43 000,- majitel 30900,- náhr. Díly 17095,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 935,-	mechanik 43 000,- majitel 40200,- náhr. Díly 19110,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
75990,-	80315,-	86 124,-	92995,-	86935,-	105310,-
Zisk 5025,-		Zisk 6871,-		Zisk 18375,-	

Duben					
Pesimistická varianta 5%/262		Realistická varianta 5%/305		Optimistická varianta 5%/346	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 098,-	mechanik 43 000,- majitel 30600,- náhr. Díly 15080,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 2222,-	mechanik 43 000,- majitel 43500,- náhr. Díly 17225,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 3294,-	mechanik 43 000,- majitel 55800,- náhr. Díly 19240,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
76798,-	105680,-	87922,-	127725,-	88994,-	149040,-
Zisk 28882,-		Zisk 39803,-		Zisk 60046,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 5%/231		Realistická varianta 5%/263		Optimistická varianta 5%/294	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 290,-	mechanik 43 000,- majitel 21300,- náhr. Díly 15015,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 1 124,-	mechanik 43 000,- majitel 30900,- náhr. Díly 17095,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 1 935,-	mechanik 43 000,- majitel 40200,- náhr. Díly 19110,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
75290,-	82315,-	86 824,-	95995,-	86935,-	109310,-
Zisk 7025,-		Zisk 10571,-		Zisk 22375,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 5%/262		Realistická varianta 5%/305		Optimistická varianta 5%/346	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 098,-	mechanik 43 000,- majitel 30600,- náhr. Díly 15080,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2222,-	mechanik 43 000,- majitel 43500,- náhr. Díly 17225,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3294,-	mechanik 43 000,- majitel 55800,- náhr. Díly 19240,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
76798,-	106680,-	87922,-	127725,-	88994,-	150040,-
Zisk 29882,-		Zisk 40803,-		Zisk 61046,-	

Příloha č. 3: Příjmy a výdaje v druhém roce při 10% růstu

Listopad - Březen 2. rok 10%					
Pesimistická varianta 10%/242		Realistická varianta 10%/275		Optimistická varianta 10%/308	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 575,-	mechanik 43 000,- majitel 24600,- náhr. Díly 15730,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 438,-	mechanik 43 000,- majitel 34500,- náhr. Díly 17875,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 2 300,-	mechanik 43 000,- majitel 44400,- náhr. Díly 20020,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
76275,-	84330,-	87138,-	97375,-	88000,-	110420,-
Zisk 8055,-		Zisk 10237,-		Zisk 22420,-	

Duben					
Pesimistická varianta 10%/275		Realistická varianta 10%/319		Optimistická varianta 10%/363	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 438,-	mechanik 43 000,- majitel 34500,- náhr. Díly 15925,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 2588,-	mechanik 43 000,- majitel 47700,- náhr. Díly 18135,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 3738,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 12900,- náhr. Díly 20345,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
77138,-	110425,-	88288,-	132835,-	110938,-	155245,-
Zisk 33287,-		Zisk 44547,-		Zisk 44307,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 10%/242		Realistická varianta 10%/275		Optimistická varianta 10%/308	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 575,-	mechanik 43 000,- majitel 24600,- náhr. Díly 15730,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 1 438,-	mechanik 43 000,- majitel 34500,- náhr. Díly 17875,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 2 300,-	mechanik 43 000,- majitel 44400,- náhr. Díly 20020,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
76275,-	86330,-	87138,-	100375,-	88000,-	114420,-
Zisk 10055,-		Zisk 15237,-		Zisk 26420,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 10%/275		Realistická varianta 10%/319		Optimistická varianta 10%/363	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 438,-	mechanik 43 000,- majitel 34500,- náhr. Díly 15925,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2588,-	mechanik 43 000,- majitel 47700,- náhr. Díly 18135,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3738,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 12900,- náhr. Díly 20345,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
77138,-	111425,-	88288,-	133835,-	110938,-	156245,-
Zisk 34287,-		Zisk 45547,-		Zisk 45307,-	

Příloha č. 4: Příjmy a výdaje ve druhém roce při 15% růstu

Listopad - Březen 2. rok 15%					
Pesimistická varianta 15%/253		Realistická varianta 15%/287		Optimistická varianta 15%/312	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 43 000,-
NA 863,-	majitel 27900,-	NA 1 751,-	majitel 38100,-	NA 2 405,-	majitel 45600,-
	náhr. Díly 16445,-		náhr. Díly 18655,-		náhr. Díly 20280,-
	pneuservis 0,-		pneuservis 0,-		pneuservis 0,-
	prodejna 1000,-		prodejna 2000,-		prodejna 3000,-
	čištění 0,-		čištění 0,-		čištění 0,-
76563,-	88345,-	87451,-	101755,-	88105,-	111880,-
Zisk		Zisk		Zisk	
11782,-		14304,-		23775,-	

Duben					
Pesimistická varianta 15%/287		Realistická varianta 15%/333		Optimistická varianta 15%/369	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 86 000,-
NA 1 751,-	majitel 38100,-	NA 2 954,-	majitel 51900,-	NA 3 895,-	majitel 14700,-
	náhr. Díly 16705,-		náhr. Díly 19045,-	MN 21500,-	náhr. Díly 20735,-
	pneuservis 15000,-		pneuservis 20000,-		pneuservis 25000,-
	prodejna 1000,-		prodejna 2000,-		prodejna 3000,-
	čištění 1000,-		čištění 2000,-		čištění 3000,-
77251,-	114805,-	88654,-	137945,-	111095,-	157435,-
Zisk		Zisk		Zisk	
37554,-		49291,-		46340,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 15%/253		Realistická varianta 15%/287		Optimistická varianta 15%/312	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 43 000,-	FN 85 700,-	mechanik 43 000,-
NA 863,-	majitel 27900,-	NA 1 751,-	majitel 38100,-	NA 2 405,-	majitel 45600,-
	náhr. Díly 16445,-		náhr. Díly 18655,-		náhr. Díly 20280,-
	pneuservis 0,-		pneuservis 0,-		pneuservis 0,-
	prodejna 1000,-		prodejna 2000,-		prodejna 3000,-
	čištění 2000,-		čištění 3000,-		čištění 4000,-
76563,-	90345,-	87451,-	104755,-	88105,-	115880,-
Zisk		Zisk		Zisk	
13782,-		17304,-		27775,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 15%/287		Realistická varianta 15%/333		Optimistická varianta 15%/369	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 751,-	mechanik 43 000,- majitel 38100,- náhr. Díly 16705,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2 954,-	mechanik 48000,- majitel 51900,- náhr. Díly 19045,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3 895,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 14700,- náhr. Díly 20735,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
77251,-	115805,-	88654,-	138945,-	111095,-	158435,-
Zisk 38554,-		Zisk 50291,-		Zisk 47340,-	

Příloha č. 5: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 5% růstu

Listopad - Březen 3. rok 5%					
Pesimistická varianta 5%/243		Realistická varianta 5%/266		Optimistická varianta 5%/291	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 601,-	mechanik 43 000,- majitel 24900,- náhr. Díly 15795,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 202,-	mechanik 43 000,- majitel 31800,- náhr. Díly 17290,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 1 856,-	mechanik 43 000,- majitel 39300,- náhr. Díly 18915,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
76301,-	84695,-	86902,-	94090,-	87556,-	104215,-
Zisk 8394,-		Zisk 7188,-		Zisk 16659,-	

Duben					
Pesimistická varianta 5%/274		Realistická varianta 5%/308		Optimistická varianta 5%/343	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 412,-	mechanik 43 000,- majitel 34200,- náhr. Díly 15860,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 2 300,-	mechanik 43 000,- majitel 44400,- náhr. Díly 17420,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 3 215,-	mechanik 43 000,- majitel 54900,- náhr. Díly 19045,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
77112,-	110060,-	88000,-	128820,-	88915,-	147945,-
Zisk 32948,-		Zisk 40820,-		Zisk 59030,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 5%/243		Realistická varianta 5%/266		Optimistická varianta 5%/291	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 601,-	mechanik 43 000,- majitel 24900,- náhr. Díly 15795,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 1 202,-	mechanik 43 000,- majitel 31800,- náhr. Díly 17290,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 1 856,-	mechanik 43 000,- majitel 39300,- náhr. Díly 18915,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
76301,-	86695,-	86902,-	97090,-	87556,-	108215,-
Zisk 10394,-		Zisk 10188,-		Zisk 20659,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 5%/274		Realistická varianta 5%/308		Optimistická varianta 5%/343	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 412,-	mechanik 43 000,- majitel 34200,- náhr. Díly 15860,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2 300,-	mechanik 43 000,- majitel 44400,- náhr. Díly 17420,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3 215,-	mechanik 43 000,- majitel 54900,- náhr. Díly 19045,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
77112,-	111060,-	88000,-	129820,-	88915,-	148945,-
Zisk 33948,-		Zisk 41820,-		Zisk 60030,-	

Příloha č. 6: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 10% růstu

Listopad - Březen 3. rok 10%					
Pesimistická varianta 10%/266		Realistická varianta 10%/302		Optimistická varianta 10%/339	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 202,-	mechanik 43 000,- majitel 31800,- náhr. Díly 17290,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 2 143,-	mechanik 43 000,- majitel 42600,- náhr. Díly 19630,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 3 111,-	mechanik 43 000,- majitel 53700,- náhr. Díly 22035,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
76902,-	93090,-	87843,-	107230,-	88811,-	121735,-
Zisk 16188,-		Zisk 19387,-		Zisk 32924,-	

Duben					
Pesimistická varianta 10%/299		Realistická varianta 10%/346		Optimistická varianta 10%/394	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 2 065,-	mechanik 43 000,- majitel 15000,- náhr. Díly 17485,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 3 294,-	mechanik 43 000,- majitel 55800,- náhr. Díly 19890,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 4 548,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 22200,- náhr. Díly 22360,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
77765,-	92485,-	88994,-	142690,-	111748,-	166560,-
Zisk 14720,-		Zisk 53696,-		Zisk 54812,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 10%/266		Realistická varianta 10%/302		Optimistická varianta 10%/339	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 1 202,-	mechanik 43 000,- majitel 31800,- náhr. Díly 17290,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2 143,-	mechanik 43 000,- majitel 42600,- náhr. Díly 19630,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3 111,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 15700,- náhr. Díly 22035,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
76902,-	95090,-	87843,-	110230,-	110311,-	130735,-
Zisk 18188,-		Zisk 22387,-		Zisk 20424,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 10%/299		Realistická varianta 10%/346		Optimistická varianta 10%/394	
N	V	N	V	N	V
FN 75 700,- NA 2 065,-	mechanik 43 000,- majitel 15000,- náhr. Díly 17485,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 3 294,-	mechanik 43 000,- majitel 55800,- náhr. Díly 19890,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 4 548,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 22200,- náhr. Díly 22360,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
77765,-	93485,-	88994,-	143690,-	111748,-	172420,-
Zisk 15720,-		Zisk 54696,-		Zisk 55812,-	

Příloha č. 7: Příjmy a výdaje ve třetím roce při 15% růstu

Listopad - Březen 3. rok 15%					
Pesimistická varianta 15%/291		Realistická varianta 15%/331		Optimistická varianta 15%/370	
N	V	N	V	N	V
FN 85 700,- NA 1 856,-	mechanik 43 000,- majitel 39300,- náhr. Díly 18915,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 2 902,-	mechanik 43 000,- majitel 51300,- náhr. Díly 21515,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 0,-	FN 85 700,- NA 3 921,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 15000,- náhr. Díly 24050,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 0,-
87556,-	102215,-	88602,-	117815,-	111121,-	133050,-
Zisk 14659,-		Zisk 29213,-		Zisk 21929,-	

Duben					
Pesimistická varianta 15%/326		Realistická varianta 15%/377		Optimistická varianta 15%/427	
N	V	N	V	N	V
FN 85 700,- NA 2 771,-	mechanik 43 000,- majitel 49800,- náhr. Díly 19240,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 1000,-	FN 85 700,- NA 4 104,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 17100,- náhr. Díly 21905,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 5 411,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 32100,- náhr. Díly 24505,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 3000,-
88471,-	129040,-	111304,-	154005,-	112611,-	178605,-
Zisk 40569,-		Zisk 42701,-		Zisk 65994,-	

Květen - září					
Pesimistická varianta 15%/291		Realistická varianta 15%/331		Optimistická varianta 15%/370	
N	V	N	V	N	V
FN 85 700,- NA 1 856,-	mechanik 43 000,- majitel 39300,- náhr. Díly 18915,- pneuservis 0,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 2 902,-	mechanik 43 000,- majitel 51300,- náhr. Díly 21515,- pneuservis 0,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 3 921,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 15000,- náhr. Díly 24050,- pneuservis 0,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
87556,-	104215,-	88602,-	120815,-	111121,-	137050,-
Zisk 16659,-		Zisk 32213,-		Zisk 25929,-	

Říjen					
Pesimistická varianta 15%/326		Realistická varianta 15%/377		Optimistická varianta 15%/427	
N	V	N	V	N	V
FN 85 700,- NA 2 771,-	mechanik 43 000,- majitel 49800,- náhr. Díly 19240,- pneuservis 15000,- prodejna 1000,- čištění 2000,-	FN 85 700,- NA 4 104,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 17100,- náhr. Díly 21905,- pneuservis 20000,- prodejna 2000,- čištění 3000,-	FN 85 700,- NA 5 411,- MN 21500,-	mechanik 86 000,- majitel 32100,- náhr. Díly 24505,- pneuservis 25000,- prodejna 3000,- čištění 4000,-
88471,-	130040,-	111304,-	155005,-	112611,-	179605,-
Zisk 41569,-		Zisk 43701,-		Zisk 66994,-	