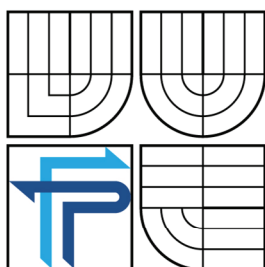


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

EVA ŠRÁMKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph. D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šrámková Eva

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 rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

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



Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5
- KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 4. vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8.
- PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Obsahem bakalářské práce je analýza a návrh rozvoje firmy IN CAR centrum s. r. o., která se zabývá prodejem a distribucí car audio produktů a ostatního příslušenství do vozidel. Na základě provedené analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku byl navržen podnikatelský záměr vedoucí k expanzi firmy na nové trhy.

Annotation

The subject of this Bachelor's thesis is analysis and proposal for development of the company IN CAR centrum ltd., which deals with car audio products and other equipment for vehicles. On the basis of implemented analysis of internal and external company's environment was proposed entrepreneurial intention, which leads to entering a new market.

Klíčová slova

Návrh rozvoje firmy, podnikatelský záměr, strategie, analýza, podnikatelský plán.

Key words

Proposal of development of firm, entrepreneurial intention, strategy, analysis, business plan.

Bibliografická citace

ŠRÁMKOVÁ, E. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, fakulta Podnikatelská, 2008. 78 s. Vedoucí bakalářské práce

Ing. Vojtěch Bartoš, Ph. D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s odbornou pomocí Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph. D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským) a řídila se zásadami vědecké etiky.

V Brně dne 22. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph. D. za odborné vedení a pomoc při vypracovávání bakalářské práce. Děkuji také vedoucímu hodnoceného podniku panu Vladislavu Šrámkovi za poskytnuté informace a pomoc při praktickém zpracování bakalářské práce.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
1.1 Stručná charakteristika firmy.....	11
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Podnikání, podnik	14
2.2 Podnikatelský záměr	16
2.3 Fáze podnikatelského záměru	16
2.4 Finanční kritéria podnikatelského záměru	19
2.4.1 Statické metody.....	20
2.4.2 Dynamické metody	20
2.4.3 Metody využívající nákladová kritéria hodnocení.....	22
2.5 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy	23
2.5.1 Porterův model konkurenčního prostředí	23
2.5.2 Analýza trhů a zákazníků.....	25
2.5.3 PEST analýza.....	28
2.5.4 SWOT analýza.....	29
3 Analýza problému a současné situace	30
3.1 Porterův model konkurenčního prostředí	30
3.2 Finanční analýza	34
3.2.1 Struktura pasiv a aktiv společnosti	34
3.2.2 Analýza likvidity.....	35
3.2.3 Analýza rentability.....	36
3.3 Ekonomická analýza	37
3.3.1 Vývoj celkových tržeb	37
3.3.2 Vývoj tržeb anglických produktů VIBE a FLI	39
3.4 Analýza výrobků VIBE a FLI.....	39
3.5 SWOT analýza.....	41
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	42
4.1 Návrhy řešení situace podniku.....	42
4.2 Vstup na nový trh - Slovenská republika.....	44

4.3	Analýza potencionálních odběratelů.....	46
4.4	Kalkulace podnikatelského záměru	49
4.4.1	Vyčíslení nákladů	49
4.4.2	Rozbor prodejní ceny.....	55
4.4.3	Plán tržeb	56
4.4.4	Doba návratnosti	57
4.4.5	Pesimistická a optimistická varianta podnikatelského záměru.....	59
4.5	Návrh financování podnikatelského záměru.....	62
4.6	Přínos návrhu podnikatelského záměru	63
	Závěr	65
	Seznam použité literatury	67
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	70
	Seznam příloh	72

Úvod

Úspěšný podnikatelský záměr představuje účinnou zbraň v boji proti konkurenci. Jeho cílem je dosáhnout lepších výsledků v některé oblasti podnikání. Zkoumání a analyzování jednotlivých složek podniku umožňuje hlouběji pochopit problematiku celé společnosti, zaměřit se na její nedostatky a využít jejího potenciálu. Právě ono objevování nových příležitostí je neustálou hnací silou, která vede podnik kupředu a umožňuje držet krok s neustálým vývojem v podnikatelském prostředí.

Zrychlující se tempo života dnešní doby se samozřejmě promítá i do podnikání, v němž podmínky úspěchu závisí na čím dál více faktorech. Ve své bakalářské práci zpracovávám podnikatelský záměr podniku, který se pohybuje na dokonale konkurenčním trhu a sice konkrétně na trhu se spotřební elektronikou. Jedná se o jeden z nejrychleji se vyvíjejících trhů na světě, což od společností, které se na tomto trhu nachází, vyžaduje značnou flexibilitu.

Drobné podnikání s sebou navíc přináší neustálé plánování nákladů, neboť si společnost nemůže dovolit velké finanční výdaje. Jakékoliv větší investici tak musí být věnována velká pozornost, neboť může být pro další existenci a činnost podniku klíčová.

Cílem této bakalářské práce je důkladná analýza podniku, objevení nových možností rozvoje a navrhnutí optimální strategie, která povede k posílení a rozšíření pozice společnosti na trhu.

Svou bakalářskou práci aplikuji na firmu IN CAR centrum s. r. o. v níž jsem vykonávala praxi a s jejímž prostředím jsem dobře obeznámena. Jedná se o malý podnik, u kterého dobrý podnikatelský záměr může rozhodujícím způsobem ovlivnit jeho postavení na trhu. Hodnocení podniku je aktuálním tématem zejména pro majitele firmy. Doufám, že má práce bude pro společnost přínosem a pomůže vedení při dalším rozhodování o budoucnosti podniku.

1 Vymezení problému a cíle práce

Dlouholetá tradice společnosti je příznivá pro její dobré povědomí u zákazníků, avšak dlouhodobá existence společnosti může zároveň vést k určité ztrátě pružnosti a posléze i „sleposti“ k některým faktorům. Ve své bakalářské práci chci analýzou odhalit slabé a silné stránky společnosti a objevit nové příležitosti k růstu podniku.

Ze základní charakteristiky podniku navíc vyplývá, že své řízení provádí většinou na operativní úrovni. Rozhodnutí jsou krátkodobého charakteru, věnující se aktuálním problémům společnosti. V této práci se budu zabývat střednědobým až dlouhodobým plánováním na úrovni strategického řízení podniku.

Jednotlivé analýzy problémů, s jimiž se firma konkrétně potýká budou podrobněji rozebrány až v dalších kapitolách. Z dílčích analýz bude vyvozen návrh rozvoje podniku formou podnikatelského záměru a možnosti financování investice.

1.1 Stručná charakteristika firmy

Základní údaje o společnosti

Společnost IN CAR centrum s. r. o. (dále jen IN CAR) vznikla v roce 2002 přejmenováním ze společnosti Autorádia s.r.o., která vznikla v roce 1997. Předtím společnost fungovala jen jako fyzická osoba pod názvem Vladislav Šrámek Autorádia. Samotné podnikání v oblasti elektroniky tedy začalo již v roce 1992.

<i>Název společnosti:</i>	IN CAR centrum s. r. o.	
<i>Sídlo společnosti:</i>	Rybnická 107, BRNO, 634 00	
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným	
<i>Jednatelé společnosti:</i>	Vladislav Šrámek (100 % podíl)	
<i>Webové stránky:</i>	www.autoradia.cz	www.incar.cz
	www.fli.cz	www.fliaudio.cz
	www.vibeaudio.cz	

Předmět podnikání firmy

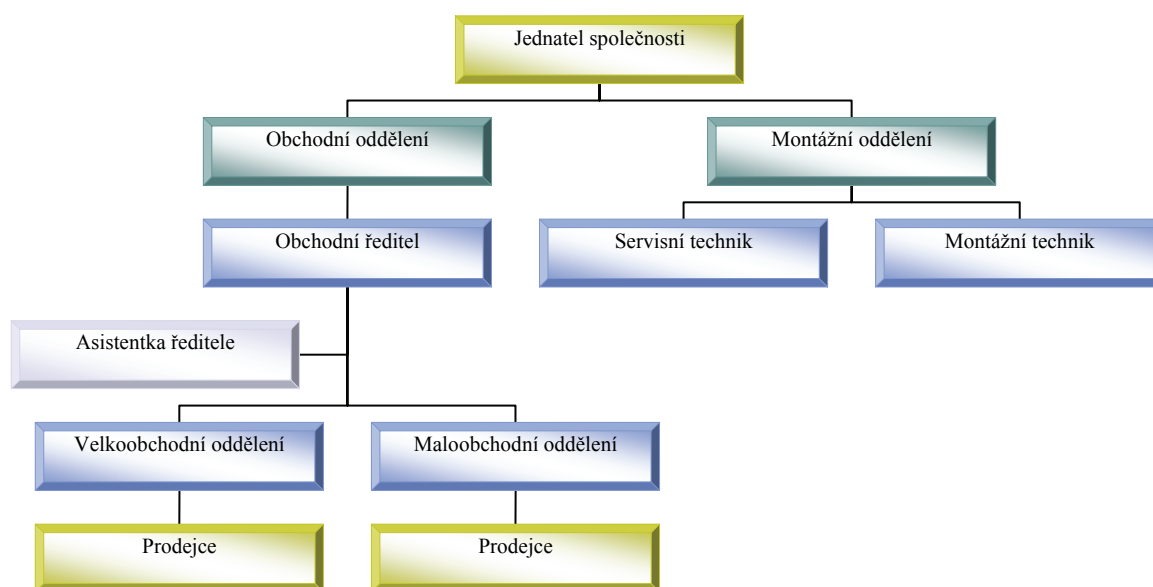
Hlavním předmětem podnikání je obchodní činnost a sice prodej car audio produktů a ostatního příslušenství do vozidel. Společnost se zabývá maloobchodem, montážemi a velkoobchodní distribucí výrobků car audio značek SONY, Pioneer, LG, JVC, Alpine a autoalarmů Gemini.

Společnost se dále zabývá mechanickým zabezpečením vozů, značením vozidel (pískování) a tuningem vozů.

V roce 2003 bylo pro organizaci IN CAR klíčovým bodem podpis smlouvy o výhradním zastoupení anglických značek VIBE a FLI společnosti Midbass. Tím získala tato firma jistou konkurenční výhodu a rozšířila své portfolio nabízených produktů.

Organizační struktura

Obrázek č. 1 Organizační struktura společnosti



Společnost se skládá ze 2 středisek a to z obchodního a montážního oddělení. V obchodním oddělení působí 4 zaměstnanci, kteří jsou přímými podřízenými jednatele

společnosti. Druhé středisko tvoří dva technici, kteří se společností úzce spolupracují, ale činnost vykonávají na živnostenský list.

Jednatel společnosti odpovídá za firmu jako celek a zároveň je i jejím zaměstnancem. Obchodní ředitel má na starosti veškeré prodejní záležitosti, s kterými mu pomáhá jeho asistentka. Ve velkoobchodním a maloobchodním oddělení působí 2 zaměstnanci. Technickou podporu společnosti zajišťuje montážní oddělení.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podnikání, podnik

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

(12, s. 8)

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku, tedy snaha o přebytek výnosů nad náklady. Podnikání ovlivňuje mnoho vnějších i vnitřních vlivů, které utvářejí celkové klima společnosti se všemi riziky i příležitostmi k rozvoji.

„Podnikem ... se 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 ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

(12, s. 8)

Definice drobných podnikatelů

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a)zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- b)jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

(14)

Charakteristika malých podniků

„Malé podniky existují v celé řadě typů, přičemž mnohé se od sebe liší i stupněm svého rozvoje. A nelze je považovat za malé verze velikých podniků, neboť se od nich odlišují řadou specifických rysů. Z nich nejvýznamnějším je skutečnost, že pokud to velikost a náročnost řízení malého podniku ještě dovoluje, pak si majitel zpravidla drží kontrolu

nad podnikem ve svých rukou než aby ji svěřil profesionálním manažerům. V evropských poměrech jsou za malé podniky považovány ty, které mají do 50 zaměstnanců.

DEFINICE MALÝCH PODNIKŮ:

- Malé podniky zpravidla slouží jen lokálním zákazníkům a mají jen omezený podíl na trhu.
- Jsou vlastněny jen jednou osobou nebo malou skupinkou spolumajitelů.
- Jejich majitelé zpravidla zastávají všechny řídicí funkce, byť často s malou pomocí ostatních.
- Jsou to nezávislé podniky, tzn. nejsou součástí jiných podniků, ani nejsou vlastněny většími podniky.

Malost sice takovému podniku poskytuje autonomii, ale snižuje efektivnost využití všech jeho zdrojů – tedy především zaměstnanců, pracovního času, dovedností, kvalifikace i financí. Neboť ve středních a velkých podnicích lze dosáhnout lepší organizace a dělby práce díky užší specializaci jejich zaměstnanců, což přináší vyšší produktivitu práce a výkonnost, tudíž i vyšší efektivnost využití všech zdrojů.“

(26)

Výhody

- Autonomie (tzn. samostatné rozhodování o strategiích podniku).
- Flexibilita a pružnost (tzn. schopnost rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám).
- Snazší komunikace ve firmě.

Nevýhody

- Nižší efektivnost využití všech zdrojů, neboť není přesně vymezená organizace a dělba práce.
- Rozsáhlejší specializace zaměstnanců, protože se musí soustředit na širší okruh problematiky.

(26)

2.2 Podnikatelský záměr

„Kvalitní podnikatelský záměr je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a jako takový představuje zdaleka nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika.“
(24)

„Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“

(5, s. 13)

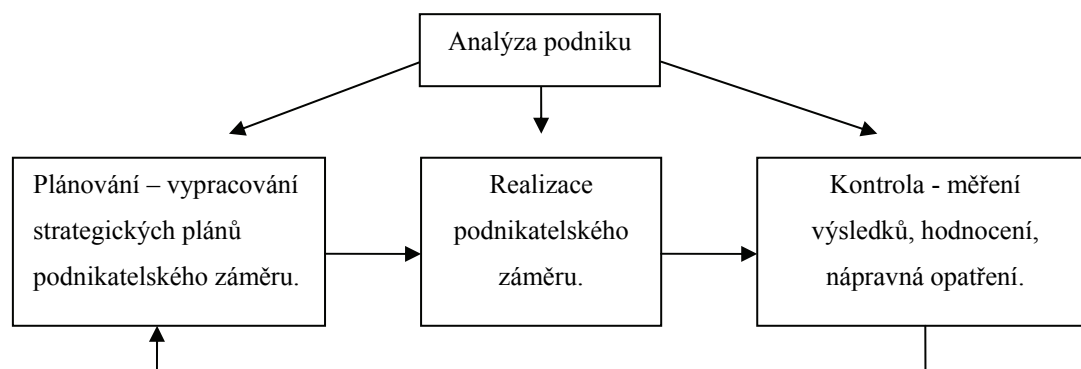
Podnikatelský záměr je chápán jako dlouhodobá strategie, která vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti. Dobře propracovaný podnikatelský záměr umožní analyzovat faktory ovlivňující podnikání a z výsledků stanovit jednotlivé podnikové cíle.

(6, s. 117, 118)

2.3 Fáze podnikatelského záměru

Realizace podnikatelského záměru sestává ze čtyř fází: analýza, plánování, provádění a kontrola.

Obrázek č. 2 Procesy podnikatelského záměru



Zdroj: Vlastní zpracování schématu od Kotlera, P. Moderní marketing.6)

Analýza podniku

„Plánováním začíná vyčerpávající analýzou situace. Společnost musí analyzovat prostředí, aby našla atraktivní příležitosti a vyhnula se problémům, které jí hrozí. Musí analyzovat své silné a slabé stránky, ale i současné a potenciálně realizovatelné akce, aby zjistila, které příležitosti může nejlépe využít. Analýza zajišťuje informace a další vstupy pro všechny následující fáze.“

(6, s. 89)

Plánování

Objevení jednotlivých příležitostí je živnou půdou pro vznik a naplánování podnikatelského záměru. Tahle fáze podnikatelského záměru je nejdůležitější a je třeba jí věnovat náležitou pozornost. Použití nevhodné analýzy nebo opomenutí některých důležitých aspektů nám mohou zatajit důležité informace.

Dle E. Kislingerové, v knize *Manažerské finance* jsou ve Feasibility study¹ zahrnuty všechny požadavky a možnosti související s uvedením investice do realizační fáze, zejména rozpracování technických a finančních požadavků.

„Feasibility Study by měla obsahovat:

- analýzu trhů (stanovit cílový trh produktů, analyzovat budoucí segment zákazníků a vývoj budoucí poptávky, analyzovat tržní konkurenci a její možný vývoj),
- marketingovou strategii (z hlediska geografického zaměření, cílového tržního podílu, cílové skupiny zákazníků, cenové a nákladové politiky, volby distribučních kanálů),
- analýzu vstupů (z hlediska ceny, kvality, dostupnosti, možnosti substituce, dopravní nákladnosti, míry rizika),

¹ Rozbor podnikatelského záměru na jednotlivé části poskytuje tzv. *Feasibility Study*.

- analýzu výrobního zařízení a technologie (cena, výše výrobních nákladů, spolehlivost, prostor, nároky na parametry vstupů a lidských zdrojů, charakter výstupů i externalit) a možnosti jejího získání (vývoj, licence, nákup),
- analýzu lidských zdrojů (věková a kvalifikační struktura potřebných lidských zdrojů),
- analýzu lokalizace projektu (požadavky na infrastrukturu, lidské zdroje, likvidaci odpadů, eliminace ekologických důsledků, legislativní aspekty související s financemi – daně, dotace, klimatické podmínky),
- analýzu organizace a řízení (vliv změny na stávající organizaci, zařazení jednotky do organizační struktury, zařazení do finančních a informačních toků, vymezení odpovědnosti),
- analýzu rizika,
- finanční analýzu a hodnocení (hodnocení způsobu a výše ovlivnění budoucí výkonnosti a hodnoty podniku),
- plán realizace (jasné stanovení úkolů a odpovědných osob a termínů, požadované výsledky jednotlivých aktivit, stanovení kritických aktivit, vzájemné vztahy aktivit, rozpočty potřebných finančních zdrojů).“

(4, s. 252, 253)

Realizace podnikatelského záměru

Po předchozím detailním naplánování zamýšlené investice přichází samotná realizace podnikatelského záměru.

„Dobře vypracovaná technicko-ekonomická studie proveditelnosti může být společně s jasným časovým harmonogramem základem kvalitního plánu a ten pak nástrojem účinného řízení vlastní realizace projektu.“

(4, s. 253)

Kontrola, měření výsledků

„Plán není nic neměnného, pevně daného, je třeba sledovat jeho plnění, aby byly včas identifikovány odchylky a mohl být posouzen jednak jejich vliv na celkové plnění plánu, ale i riziko jejich nového vzniku, případně jiných odchylek, které jsou jimi

vyvolané. Nepřetržitá kontrola je zcela nezbytná pro eventuální včasné zajištění nutných dodatečných finančních prostředků.“

(4, s. 253)

2.4 Finanční kritéria podnikatelského záměru

„Celková efektivnost investičních projektů se musí posuzovat podle toho, jak investice přispívá k hlavnímu cíli podnikání, tj. k maximalizaci tržní hodnoty podniku.“

(8, s. 47)

Dle M. Režňákové, *Finanční management* lze k posouzení efektivnosti investičních projektů použít několik výpočtových metod. Metoda zohledňující působení času na hodnotu investice je metodou dynamickou. Naproti tomu metoda statická faktor času nerespektuje a je vhodná jen k předběžnému posouzení investice.

Přehled zkratk

C_0investice v roce 0

CF....cash flow

i ...úroková míra, úroková sazba

k ...diskontní míra (obecně), požadovaná míra

výnosu, náklady kapitálu, očekávaná

návratnost

r ...míra výnosu

t ...čas

2.4.1 Statické metody

Průměrná doba návratnosti

„Průměrná doba návratnosti udává, za jakou dobu by mělo dojít při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splacení investice, tedy:

$$t = \frac{C_0}{\phi CF}$$

Průměrná procentní výnosnost

Průměrná procentní výnosnost udává, kolik % investovaného kapitálu se ročně průměrně vrátí, tedy:

$$\phi r = \frac{\phi CF}{C_0}$$

Doba návratnosti

Doba návratnosti (Payback Period – PP) projektu je dána počtem let, která jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované peněžní toky vyrovnaly počáteční investici.“

(4, s. 255, 256)

Tato metoda však nezohledňuje skutečnost, že peníze, které máme k dispozici mají větší hodnotu než peníze, které obdržíme v budoucnu. K ošetření působení času na hodnotu peněz slouží metody dynamické.

2.4.2 Dynamické metody

„Dynamické metody přihlížejí k působení času; jejich základem je aktualizace (diskontování) všech vstupních parametrů použitých pro výpočet. Zároveň je v diskontním faktoru zohledněno nejen působení času, ale i rizika.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) je základem všech dynamických metod a zároveň je metodou nejpoužívanější a nejvhodnější, neboť dává srozumitelný výsledek a tím i jasná rozhodovací kritéria.

NPV je nejsprávnější způsob hodnocení efektivnosti investic, a to především pro tyto její vlastnosti:

- bere v úvahu časovou hodnotu peněz,
- závisí pouze na prognózovaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu,
- je aditivní (tj. její výsledky lze v portfoliu investic sčítat).“

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

(4, s. 256, 257)

Index ziskovosti

„Index ziskovosti (Profitability Index – PI) je také relativním měřítkem, které může hrát významnou roli v rozhodování o investicích:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{C_0}$$

Tento index představuje poměr přínosů (vyjádřených v současné hodnotě prognózovaných budoucích toků hotovosti) a počátečních kapitálových výdajů. Projekt může být přijat k realizaci, jestliže index ziskovosti je větší než 1, což je v přímé souvislosti s požadavkem kladné NPV. Čím více index rentability projektu přesahuje jednotku, tím je projekt ekonomicky výhodnější.“

(4, s. 268, 269)

2.4.3 Metody využívající nákladová kritéria hodnocení

U těchto metod vystupuje jako efekt investování úspora nákladů (investičních i provozních). Protože investiční výdaje a provozní náklady nejsou vzájemně aditivní (nelze je sečíst), spojují se do kategorie tzv. ročních průměrných nákladů.

$$R = O + i.KV + OsN$$

kde: R – roční průměrné náklady varianty v Kč,

O – roční odpisy v Kč,

i – úrokový koeficient, vyjadřující požadovanou minimální výnosnost, kterou musí investice zajistit,

KV – kapitálový výdaj v Kč,

OsN – ostatní roční provozní náklady v Kč (tj. celkové provozní náklady – odpisy).

Za nejvhodnější investiční variantu je považována varianta s nejnižšími průměrnými ročními náklady.

(8, s. 48, 49)

Metoda diskontovaných nákladů

Metoda diskontovaných nákladů vychází ze stejného principu jako předešlá metoda. Porovnává souhrn všech nákladů spojených s realizací jednotlivých variant projektu za celou dobu jeho životnosti. Nejvhodnější je varianta s nejnižšími diskontovanými náklady, kvantifikovanými na základě vztahu:

$$N_d = KV + OsN_d$$

kde: N_d – diskontované náklady investičního projektu v Kč,

KV – kapitálové výdaje v Kč,

OsN_d – diskontované ostatní roční provozní náklady v Kč (tj. celkové náklady – odpisy).

(8, s. 50)

2.5 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy

Prvotní fází úspěšného podnikatelského záměru je analýza podniku a jeho okolí. Mezi nejdůležitější analýzy podniku lze zařadit Porterův model konkurenčního prostředí, finanční a ekonomickou analýzu, PEST analýzu a SWOT analýzu.

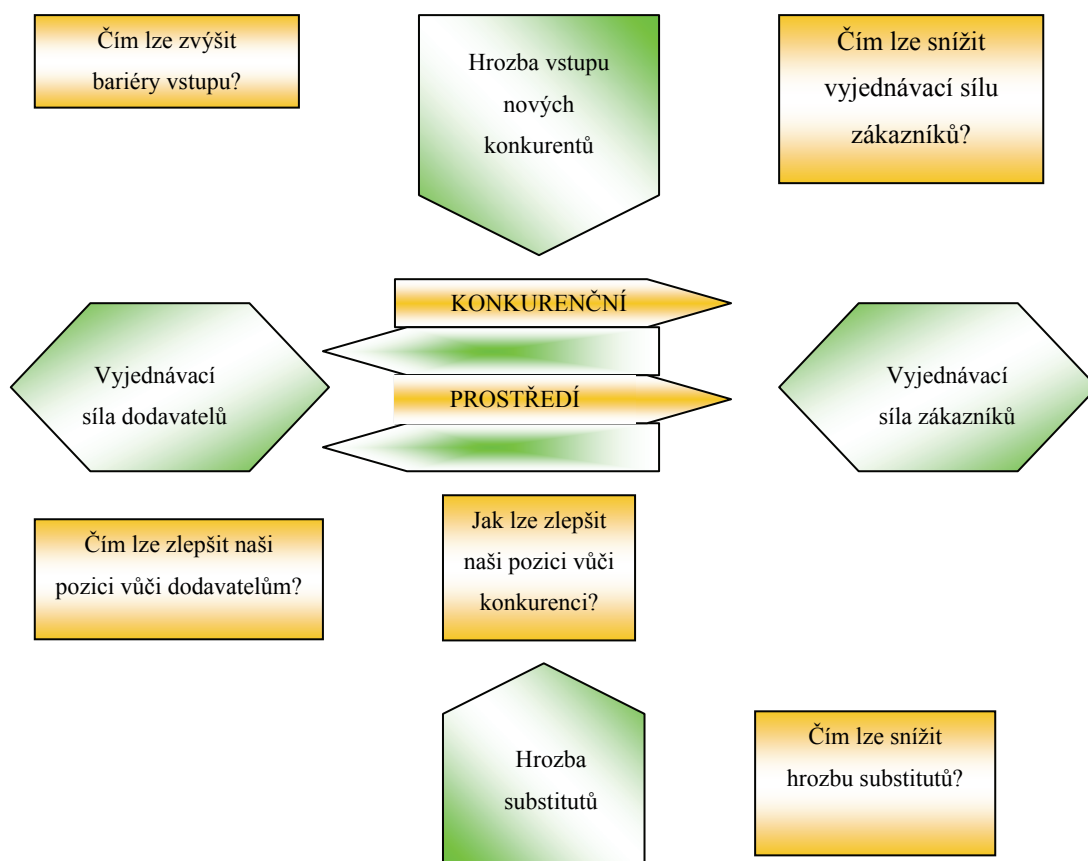
2.5.1 Porterův model konkurenčního prostředí

„Uspokojování potřeb kupujících je základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady, nebo jinak dané odvětví nakonec nepřežije. ...Velmi závažnou otázkou při určování výnosnosti je, zda si podniky dokáží hodnotu vytvářenou pro kupující plně uchovat, nebo zda se tato hodnota dostane v konkurenčním boji do jiných rukou. O tom, kdo se této hodnoty zmocní, rozhoduje struktura odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů činí pravděpodobným, že do odvětví vstoupí nové firmy a v konkurenčním boji tuto hodnotu promarní buď tím, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Dohadovací schopnost kupujících určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk. Hrozba zavedení nových výrobků určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. Dohadovací schopnost dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé, než firmy v daném odvětví. Konečně pak intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů.“

(7, s. 27)

Jak uvádí M. Keřkovský : „Velmi důležitým nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.“

Obrázek č. 3 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: (3, s. 35)

„Pozice firmy v určitém odvětví je určována zejména působením těchto pěti základních faktorů:

- Vyjednávací silou zákazníků.
- Vyjednávací silou dodavatelů.
- Hrozbou vstupu nových konkurentů.
- Hrozbou substitutů.
- Rivalitou firem působících na daném trhu.“

(3, s. 35, 36)

2.5.2 Analýza trhů a zákazníků

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalá konkurence

Firma nemá možnost stanovit cenu a pasivně přebírá takovou cenu, jaká se utvořila na dokonale konkurenčním trhu. Její rozhodování se v takovém případě omezuje na rozhodování o objemu výstupů a o množství vstupů, které hodlá koupit.

Podmínky dokonalé konkurence:

- Dokonalá informovanost kupujících
- Nulové náklady na změnu dodavatele
- Homogenní produkt

(9, s. 56)

Nedokonalá konkurence

Předpokladem existence nedokonalé konkurence je porušení alespoň jedné podmínky dokonalé konkurence.

Monopol

Monopol je taková tržní situace, kde na trh daného produktu dodává jediná firma.

Monospon

Monopson představuje trh, na němž je jen jeden kupující (např. armáda). Síla monopsonu je potom schopnost kupujícího ovlivnit cenu ve svůj prospěch.

Oligopol

Oligopol představuje v praxi převažující tržní strukturu. Charakteristickým rysem je existence několika firem v odvětví, zpravidla diferencovaný produkt a bariéry vstupu znemožňující příchod nových firem. Každá firma je natolik silná, že může stanovit cenu vyšší než mezní náklady.

(9, s. 64, 69, 74)

Analýza zákazníků a výrobků

Paretovo pravidlo

„Podle pravidla 80/20 vede menšina příčin, vstupů či úsilí k většině výstupů či prospěchu. Čtyři pětiny úsilí jsou z velké části nedůležité. ... Podle pravidla 80/20 existuje vnitřně daná nerovnováha mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou. 80 procent výstupů je výsledkem 20 procent vstupů, 80 procent následků plyne z 20 % příčin, 80 % výsledků vzniká z 20 procent úsilí.“

Dle Paretova pravidla existují v podnikání určité zákonitosti jako například:

- 20 % produktů přináší 80 % finanční hodnoty obratu,
- 20 % zaměstnanců svým chováním ovlivňují chování a jednání zbylých 80 % zaměstnanců,
- 20 % zákazníků vytváří asi 80 % zisku společnosti.

Pro další úspěch firmy je tedy nesmírně důležité identifikovat klíčovou 20 % část odběratelů a zákazníků. Dle přísloví: „Všichni zákazníci jsou důležití, ale někteří jsou důležitější než ostatní.“, je potřeba zaměřit se právě na tyto „důležitější“ odběratele a vybudovat s nimi dobré vztahy jak na podnikové, tak i na individuální úrovni.

(25)

Výrobky a služby

Zákazníci kupující zboží nebo služby zároveň kupují i určitý vztah k prodávající firmě. Nekupují pouhý produkt, ale ve skutečnosti kompletní balík obsahující užité vlastnosti výrobku, design výrobku, značku, služby, servis, ... I zde platí Paretovo pravidlo 80/20 a lze prokázat, že zhruba 80 % nákladů vytváří pouhých 20 % celkového účinku na zákazníky. 80 % celkového dojmu na zákazníka udělá „obal“ (balení, design, záruky, servis, image, cena, kvalita), který spotřebuje 20 % nákladů. Samotné „jádro“ produktu však samozřejmě v první řadě musí zákazníkovi splnit vše, co od něj očekává.

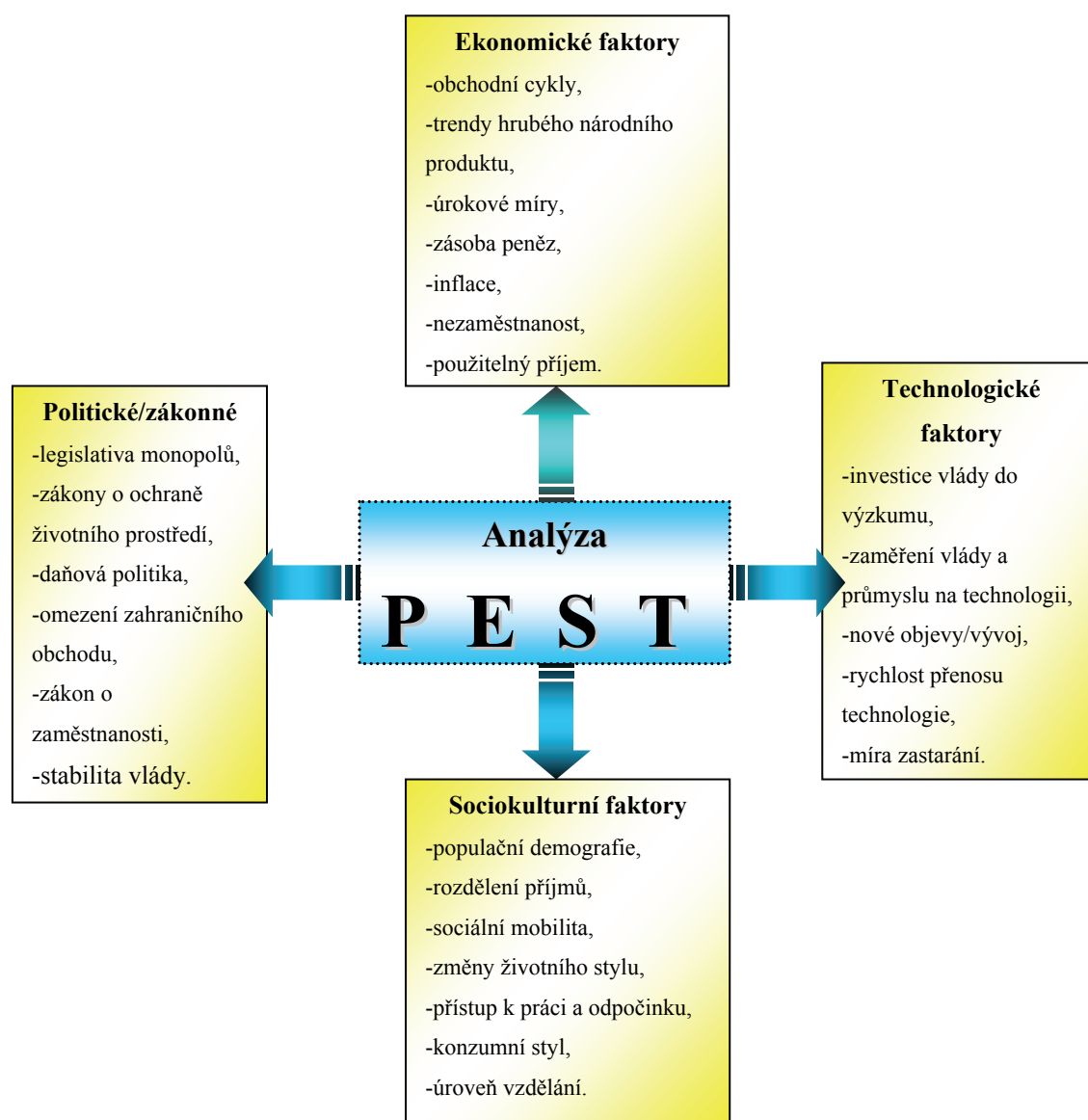
Z tohoto lze tedy vyvodit fakt, že jakákoliv konkurenční výhoda nebo přidaná hodnota pochází z „vylepšení obalu“. Zároveň je ale nutné brát v úvahu, že všechny výrobky i služby mají na trhu omezenou životnost. Někdy pak ani ten nejpříťažlivější „obal“ zákazníka ke koupi nepřiláká.

(11, s. 41, 42)

2.5.3 PEST analýza

Používá se v případě, kdy firma hledá možnosti jak proniknout na nové trhy, zejména pak do jiných zemích.

Obrázek č. 4 PEST analýza



(2, s. 90)

2.5.4 SWOT analýza

„Analýza SWOT vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí. Analýza SWOT by měla zahrnovat náklady a další nemarketingové proměnné. Neměla by pominout dosud nevyužité příležitosti ani hrozby.“

(6, s. 112)

3 Analýza problému a současné situace

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku poskytne informace o stavu minulém a současném a vyústí do SWOT analýzy, která poukáže na silné a slabé stránky společnosti, nové příležitosti a hrozby.

3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Potenciální noví konkurenti

Riziko vstupu **potenciálních konkurentů** na trh představuje v této oblasti podnikání zejména nárůst elektronického obchodu. V posledních letech dochází ke vzniku mnoha internetových firem, které konkurují zejména cenovou politikou. Oproti kamenným obchodům si totiž mohou dovolit minimalizovat prodejní ceny z důvodu menších provozních nákladů.

Nedávno provedená analýza od společnosti zabývající se tvorbou internetových stránek (společnost Webdoména) poukázala na velké nedostatky ve struktuře a složení internetových stránek společnosti IN CAR. Často tak při internetovém vyhledávání uživatelem přes fulltext skončila společnost až na konci první stránky vyhledávání anebo dokonce až na stránce druhé (i přesto, že vlastní webovou doménu www.autoradia.cz).

Stávající konkurence

Podnikatelské subjekty, které se věnují maloobchodní nebo velkoobchodní činnosti s car audio produkty v rámci jihomoravského kraje:

AUTOSCREAM - Brno-město

Společnost se zabývá prodejem a instalací zabezpečovacích systémů, auto HIFI, autorádií, reproduktorů, autoalarmů, satelitního vyhledávání vozů. GSM pagery, DVD

monitory, navigační systémy, zámky zpáteček, parkovací systémy, hands free.

PROVEX NOVA - Brno – město

Předmětem činnosti je prodej, montáž, servis - autorádia, předváděcí audiopanely, navigační systémy. Prodej autodílů a autopříslušenství BOSCH (vstřikovací čerpadla, svíčky, filtry, světla). Nabízí navigační systémy BLAUPUNKT, navigační mapy, autobusové systémy.

AUTO HIFI DESIGN - Hustopeče

Prodej, montáž a servis autorádií a reproduktorů. Provádí montáž autoalarmů Jablotron, Gemini a Magicar a dále centrálního zamykání. Ostatní služby - dálkové ovládání, stahování oken, Construct, klimatizace, tuning, autobaterie, autokabely.

JIŘÍ ZICH - Brno-město

Společnost se zabývá prodejem autorádií, hi-fi systémů, montážního materiálu, autoalarmů a zámků řazení Medvěd blok. Hands free pro všechny typy telefonů.

KAREL ŠUDÁK - Blansko

Prodej použitých komponentů auto hi-fi systémů do automobilů. Široká nabídka předních světových značek. Tato společnost je malým konkurentem společnosti IN CAR, občas i odebírá zboží.

RADIM JANEČEK - Brno - město

Nabídka autorádií, reproduktorů, multimediálních sestav, navigací do automobilu. Navrhují ozvučení a provádí montáž. Společnost Radima Janečka je největším konkurentem IN CARu na jihomoravském trhu. Tato společnost je výhradním dodavatelem Panasonicu. I když tyto dvě společnosti jsou velkými konkurenty, tak spolupracují. IN CAR dodává společnosti Radim Janeček autorádia SONY a naopak Radim Janeček dodává IN CARu autorádia Panasonic.

AUDIOCAR, s. r. o.

Tato společnost vznikla teprve v květnu 2005, ale za poměrně krátkou působnost dokázala přebírat převážnou většinu zlínského trhu. Důvodem jejího úspěchu je politika nízkých cen.

Všechny výše uvedené subjekty však zároveň s IN CAR spolupracují, neboť od sebe navzájem odebírají produkty určitých značek.

Dalším významným konkurentem jsou hypermarkety, které kromě klasický spotřebitelských výrobků (potravin, drogerie) nabízí i autodoplňky a audiotechniku do automobilů. Jejich minimalizování úrovně cen plyne ze zvýšeného odběru objemu zboží a ze zaměstnávání neodborných pracovních sil.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vztahy s **dodavateli** jsou velmi důležitou součástí podnikání. Dobré obchodní vztahy se odvíjí zejména od minulé spolupráce, tedy určitou roli v této věci hraje tradice. Znalost požadavků dodavatelů pomáhá k usnadnění vzájemné spolupráce. Jelikož společnosti IN CAR působí na trhu již 15 let, má určitou výhodu oproti nově přichozí konkurenci. Mezi její největší dodavatele patří : **anglická společnosti MIDBASS, SONY Czech, BASYS (Pioneer), JVC, Alpine a LG**. Podmínky dodavatelů se odvíjí od jejich požadavků, na které mohou mít vliv např. i makroekonomické důvody – v oblasti elektroniky je dokonalá konkurence, kde je trh v posledních letech dost přesycen. Dodavatelé se tedy snaží motivovat své odběratele k většímu nákupu tím, že jim při větším odběru poskytují výhodnější podmínky. Např. u dodavatele SONY je každoročně sestaven plán, který když se plní nad 100 %, připadá společnosti IN CAR bonus ve formě 1-3 % rabatu z odebíraného zboží. A naopak pokud ke splnění plánu nedojde, společnosti IN CAR mohou být odebrány určité výhody, které jí ze spolupráce plynou.

Náhradní (nové) výrobky

Riziko **náhradních výrobků** se odvíjí od vlastností daného produktu, tedy jak snadno je jeho výroba napodobitelná. Riziko v tomto směru může představovat např. dovoz levných produktů z Číny, které na české trhu uspějí z důvodu nízké ceny, avšak horší kvality.

Vyjednávací síla zákazníků

Kupující (odběratelé), ať už velkoobchodní nebo koncový zákazníci se rozhodují o svém dodavateli zejména na základě kvality výrobku, ceny, dodacích podmínkách a servisu (vyplývá z marketingového průzkumu společnosti IN CAR v roce 2006) . Míra kupní síly odběratelů částečně závisí na úrovni důchodů (zejména u koncových zákazníků) a na velikosti trhu kde se daný výrobek nachází.

Mezi největší velkoobchodní odběratele společnosti IN CAR patří zejména: **SCANIA, K.E.I., Topcentrum, Vistacar, Porsche Brno a Horák Electronics**. Dalším významným odběratelem se postupně stává obchodní řetězec **Halfords**, který od společnosti IN CAR odebírá zboží VIBE a FLI. Rozvoj spolupráce právě s tímto subjektem může být v budoucnosti pro společnost klíčové, neboť zajišťuje společnosti IN CAR centum jistou konkurenční výhodu oproti ostatním dodavatelům (jako jediná společnost na českém trhu je schopna uspokojit poptávku po výrobcích VIBE a FLI). Společnost IN CAR by však měla věnovat velkou pozornost požadavkům všech svých klientů, neboť se pohybuje v dokonalé konkurenci.



Všechny tyto faktory utváří charakter konkurenčního prostředí a ovlivňují úroveň konkurenceschopnosti společnosti. Aby společnost byla schopna obhájit pozici mezi dalšími subjekty na trhu, musí svou pozornost věnovat zejména:

- Mapování trhu – jak se mění požadavky zákazníků, co očekávají od svého dodavatele?
- Schopnost učit se od konkurence – vyvarovat se chybám, kterými si již někteří prošli a naopak přizpůsobovat svou strategii konkurentům, kteří uspěli.

- Neustále inovovat svou prodejní strategii a brát inspiraci např. i ze zahraničí, zejména co se marketingového působení na zákazníka týká. Je zde však určité riziko, neboť požadavky zákazníků se mohou naprosto lišit (zvyky a kupní návyky).
- Získávat feedback (odezvu) od svých klientů.
- Klást důraz na reklamu a propagaci.

3.2 Finanční analýza

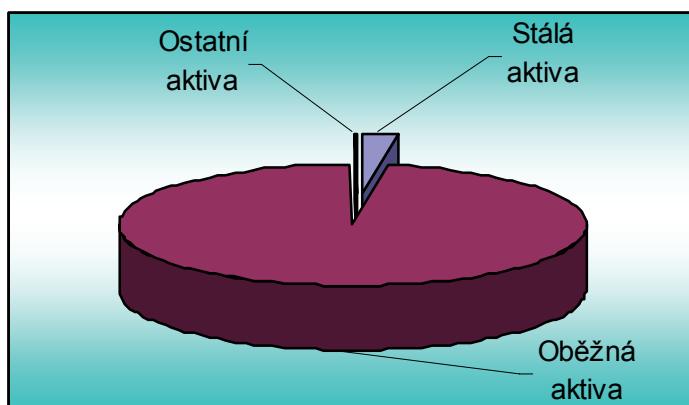
3.2.1 Struktura pasiv a aktiv společnosti

Tabulka č.: 1 Vertikální analýza

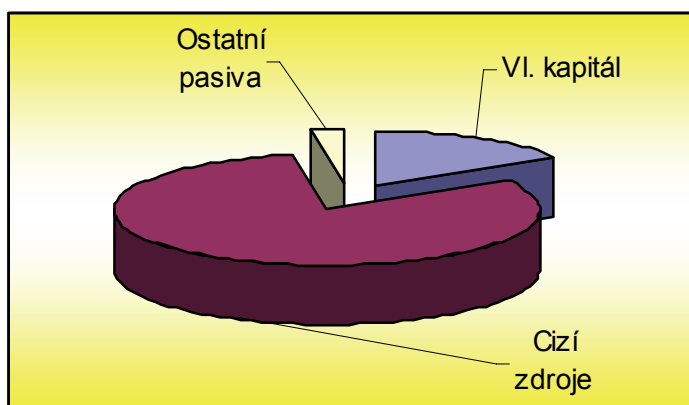
Rok	2005		2006		2007	
	Částka	%	Částka	%	Částka	%
Aktiva celkem	2977000	100,00	3728000	100,00	3643000	100,00
Stálá aktiva	369000	12,40	216000	5,79	87000	2,39
Oběžná aktiva	2563000	86,09	3507000	94,07	3549000	97,42
Ostatní aktiva	45000	1,51	5000	0,13	7000	0,19
Pasiva celkem	2977000	100,00	3728000	100,00	3643000	100,00
VI. kapitál	265000	8,90	248000	6,65	576000	15,81
Cizí zdroje	2696000	90,56	3447000	92,46	2977000	81,72
Ostatní pasiva	16000	0,54	33000	0,89	90000	2,47

Zdroj: Rozvaha společnosti IN CAR za rok 2005 – 2007.

Graf č.: 1 Struktura aktiv v roce 2007



Graf č.: 2 Struktura pasiv v roce 2007



Z výše uvedené tabulky i grafu vyplývá, že se jedná o kapitálově velmi lehkou firmu. Tedy aktiva jsou z obrovské části tvořena oběžným majetkem. Vývoj v jednotlivých letech je v tomto případě spíše nepříznivý. V roce 2007 tvořil oběžný majetek téměř 97,5 % aktiv. Z výsledků tak vyplývá, že firma dříve investovala do dlouhodobých aktiv, která jsou již nyní skoro celá odepsaná. V budoucnosti by tak měla zvážit investici do dlouhodobého majetku.

Cizí zdroje tvoří převážnou část pasiv. Zlaté pravidlo financování 50 % na 50 % (nebo 60 % na 40 %) tak není vůbec dodrženo. Důvodem je, že na základním kapitálu se podílí pouze jediný společník. Téměř veškeré činnosti jsou tak financovány z dlouhodobého bankovního úvěru. Společnost by měla zvážit i jiné formy financování, např. vyhledat vhodného investora a zisk za rok 2007 použít k nákupu dlouhodobého majetku, který by zároveň zvýšil velikost základního kapitálu (vklad DM do ZK).

3.2.2 Analýza likvidity

Tabulka č.: 2 Ukazatelé likvidity

Likvidita	Rok			Doporučené hodnoty
	2005	2006	2007	
Okamžitá	1,02	0,54	0,99	0,2-0,5
Pohotová	2,20	0,81	1,91	1,0-1,5
Běžná	6,47	2,60	3,63	2,0-3,0

Okamžitá likvidita je nad doporučené hodnoty, tedy firma má zbytečně mnoho finančních prostředků. Část finančních prostředků by se mohla použít k investicím. Stejně i pohotová a běžná likvidita přesahuje doporučené hodnoty. U pohotové likvidity došlo v roce 2007 k nárůstu zejména z důvodu vysokých pohledávek společnosti. Tomuto navýšení by se měla v budoucnosti věnovat pozornost, např. sledováním dlouhodobých neplatičů a penalizací pozdních splatností.

3.2.3 Analýza rentability

Tabulka č.: 3 Ukazatelé rentability

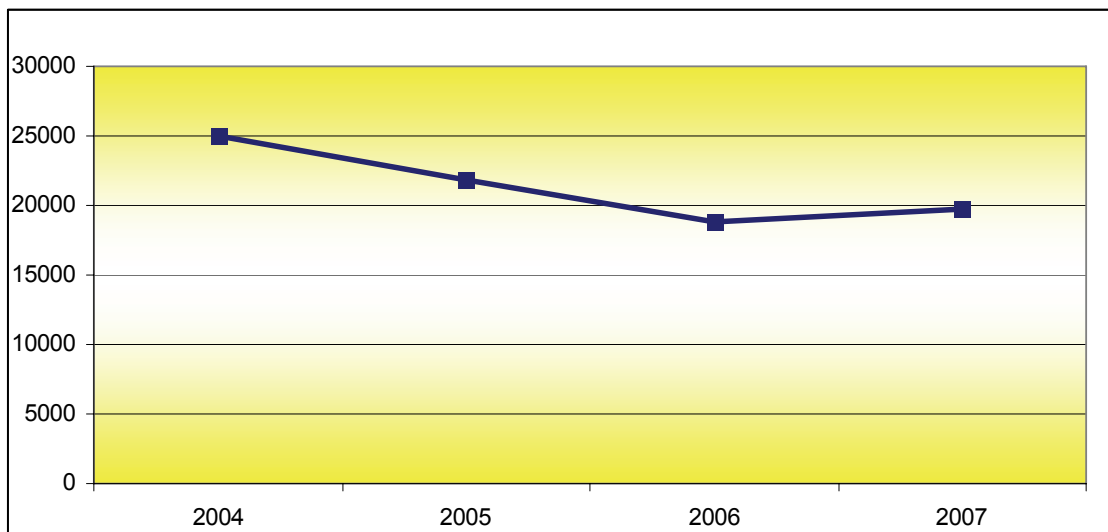
Rentabilita	Rok		
	2005	2006	2007
ROI	0,02	-	0,09
ROA	0,02	-	0,09
ROE	0,24	-	1,33
ROS	0,00	-	0,02

Ukazatelé rentability nemají příliš příznivé hodnoty. Důvodem je nízký zisk v roce 2005 a ztráta v roce 2006. Až v roce 2007 se společnosti podařilo dosáhnout lepších čísel. Z 1 investované koruny dosáhla firma v roce 2007 9 haléřů zisku (na doporučené hodnoty 12-15 haléřů na 1 Kč to však nestačilo). Na 1 Kč investovanou vlastními investory společnosti připadá v roce 2007 1,33 Kč čistého zisku. Z 1 Kč tržeb dosáhl podnik v roce 2007 2 haléře čistého zisku.

3.3 Ekonomická analýza

3.3.1 Vývoj celkových tržeb

Graf č.: 3 Vývoj tržeb za zboží v letech 2004 – 2007 (v tisících Kč)



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti IN CAR za rok 2004 – 2007.

Tržby mají v letech 2004 – 2006 spíše klesající tendenci. Hlavním důvodem je vstup nových konkurentů do odvětví a s tím související pokles nejen objemu prodaného zboží, ale také pokles prodejní ceny. V roce 2007 však tržby opět vzrostly. Největší podíl na tom mají anglické výrobky, neboť jejich prodej v České republice stoupl o 46,3 %.

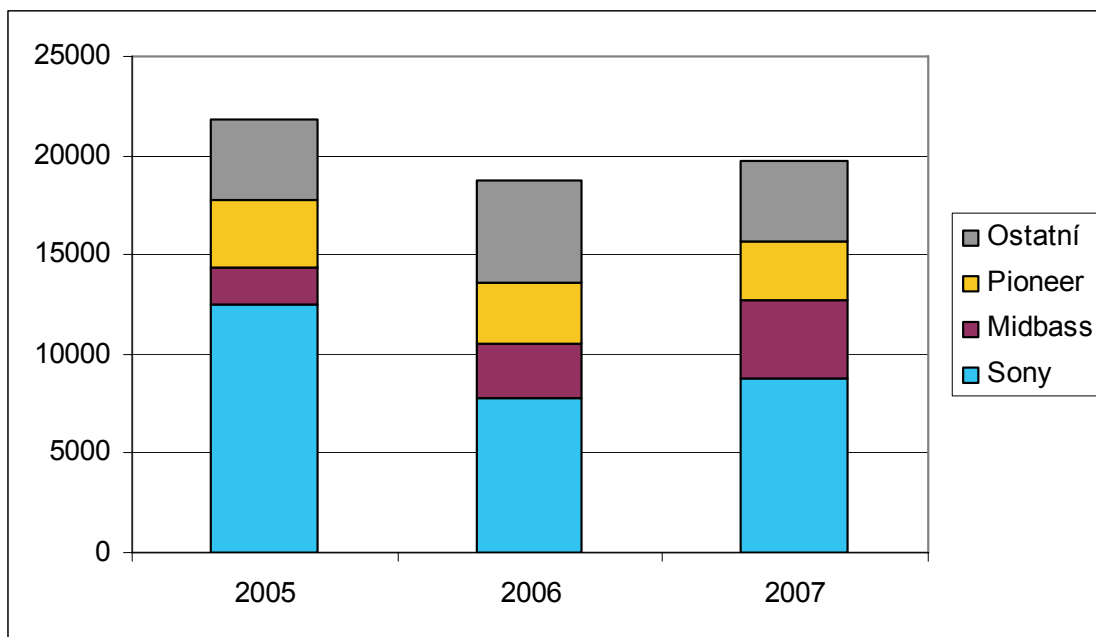
Tabulka č.: 4 Vývoj podílů jednotlivých dodavatelů na tržbách spol. (v tisících Kč)

Značka	Rok					
	2005	% změna	2006	% změna	2007	% změna
Sony	12550	100	7800	-37,85	8800	12,82
Midbass	1800	100	2700	50,00	3950	46,30
Pioneer	3450	100	3060	-11,30	2900	-5,23
Ostatní	3985	100	5241	31,52	4108	-21,62
Celkem	21785	-	18801	-	19758	-

Pozn.: Do ostatních značek patří zejména: autorádia LG, JVC, autoalarmy Gemini, centrální zámky TSS a montážní materiál.

Zdroj: Vlastní zpracování účetních dat z SSB komplet společnosti IN CAR..

Graf č.: 4 Vývoj podílů jedn. dodavatelů na tržbách spol. (v tisících Kč)



Produkty dodavatele SONY představují na tržbách společnosti IN CAR největší podíl. V posledních letech však prodej těchto produktů spíše klesá. Vznikající tendenci mají produkty společnosti MIDBASS, jejichž prodej ročně narůstá kolem 50 %. V budoucnosti by tak značka VIBE a FLI mohla postupně nahrazovat výrobky SONY.

Tabulka č.: 5 Vývoj podílu obchodní marže na tržbách u jedn. dodavatelů (v %)

Značka	Rok		
	2005	2006	2007
Sony	18,05	17,02	15,23
Midbass	48,89	50	41,67
Pioneer	15,07	17,97	17,24
Ostatní	16,62	15,56	22,4

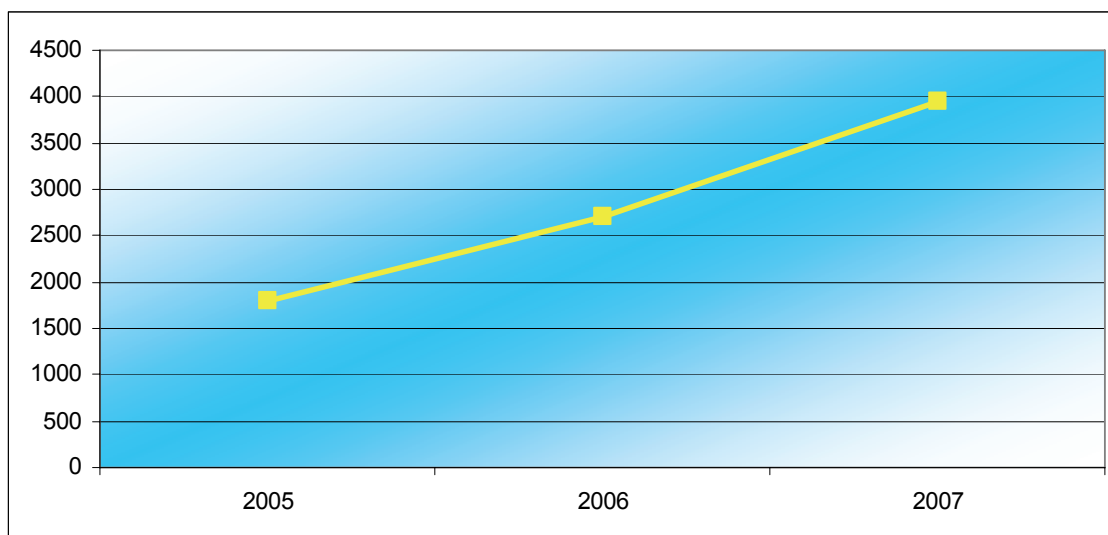
Zdroj: Vlastní zpracování účetních dat z SSB komplet společnosti IN CAR..

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší obchodní marže (rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou) je u produktů, které IN CAR nakupuje od společnosti Midbass (tedy výrobky VIBE a FLI). Pokles marže v roce 2007 je způsoben tím, že zákazníci již nejsou pouze koneční spotřebitelé, ale také odběratelé, kteří tento produkt prodávají

dále. Těmto odběratelům se tak nabízí VIBE a FLI s nižší obchodní marží, aby i oni z prodeje měli zisk.

3.3.2 Vývoj tržeb anglických produktů VIBE a FLI

Graf č.: 5 Vývoj prodeje zboží VIBE a FLI (v tisících Kč)



Zdroj: Analýza společnosti MIDBASS.

Spolupráce se společností MIDBASS začala již v roce 2003. První 2 roky obchodování však byly spíše zkušební a firma IN CAR do jakékoliv podpory prodeje neinvestovala. V roce 2005 však společnost Midbass zavedla na trh novou koncepci produktů jménem FLI, které se v České republice setkaly s velkým úspěchem. Tyto produkty jsou určeny především pro mladou generaci, která si přeje pořídit „dobrou muziku za ještě lepší cenu“. Koncepcí VIBE je spíše důraz na design a velmi dobrý zvuk. Výrobky VIBE jsou tak velmi oblíbené spíše už u náročnějších zákazníků. Těmito dvěma odlišnými přístupy se tak podařilo v České republice uspokojit hned 2 skupiny spotřebitelů.

3.4 Analýza výrobků VIBE a FLI

Cílem analýzy výrobků VIBE a FLI bylo zjistit jejich postavení na trhu České republiky. Analýza byla zpracována vedením společnosti IN CAR a byly v ní

hodnoceny nejprodávanější výrobky v České republice vždy vůči výrobkům jiných značek se srovnatelnými parametry.

Podrobné hodnocení jednotlivých výrobků se nachází v příloze 1. Výstupem této analýzy jsou následující poznatky:

- Produkty VIBE a FLI jsou ve srovnání s ostatními produkty při stejných parametrech levnější anebo při lepších parametrech za stejnou cenu,
- design je u zákazníků oblíbený,
- velkou nabídkou subwooferů zaplňují mezeru na trhu, protože některé značky srovnatelné produkty nevyrábí.

„Nižší cena produktů VIBE a FLI vyplývá z jejich poměrně krátké doby působení na českém trhu. Zákazník totiž obecně dává přednost značce známé a zavedené, a produkt nový ho zaujme buď z důvodu ceny anebo designu“ (ústní sdělení jednatele společnosti IN CAR).

3.5 SWOT analýza

Závěry vyvozené z jednotlivých analýz a ostatní důležité informace o společnosti IN CAR jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Tabulka č.: 6 SWOT analýza

Interní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
• Tradice a dlouholeté zkušenosti na trhu, • široké portfolio nabízených produktů, • kvalitní servis a služby (existence montážního oddělení), • výhradní zastoupení produktů VIBE a FLI, • velkoobchodní a maloobchodní prodej, • vysoká odbornost zaměstnanců, • nárůst tržeb v roce 2007 (velký podíl na tom mají produkty VIBE a FLI), • obchodní marže u VIBE a FLI tvoří zhruba 50 % prodejní ceny, • příznivá cena VIBE a FLI ve srovnání s produkty jiných značek, nabídka subwooferů, které na českém trhu nemají konkurenci.	• Špatná struktura internetových stránek, • malý důraz na internetový obchod, • určování podmínek ze strany dodavatele SONY, • společnost je financována převážně z bankovního úvěru, což zatěžuje podnik nákladovými úroky, • likvidita je nad doporučené hodnoty (zbytečně mnoho volných finančních prostředků), • nízká rentabilita z důvodu malého zisku (rok 2007 je však již příznivější), • slabá propagace a reklama produktů VIBE a FLI.
Externí faktory	
Příležitosti	Hrozby
• Získávání nových odběratelů pro výrobky VIBE a FLI, • rozšíření své působnosti na nových trzích (odstranění mezinárodních obchodních bariér), • rozvoj a využití internetového obchodu, • rozvoj spolupráce s obchodním řetězcem Halfords (příležitost pro obchod s velkým objemem zboží), • využití volných finančních prostředků k rozvoji společnosti.	• Rostoucí konkurence v odvětví, • prudký nárůst internetového obchodu, • neúspěšné zavedení anglické značky na český trh, • riziko neúspěchu obchodního řetězce Halfords v ČR – ztráta velkého odběratele, • vysoká zadluženost společnosti může vést ke ztrátě efektivnosti financování podnikatelských činností.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Návrhy řešení situace podniku

Každá společnost má v určité oblasti své nedostatky a naopak v určité oblasti své klady. Cílem podnikatelského záměru je buď snaha o odstranění těchto nedostatků anebo zaměření se na rozvoj silných stránek a chopení se příležitostí společnosti.

Tato práce se zabývá právě identifikací podnikatelských příležitostí, která vyústí v návrh na rozvoj společnosti. Z předchozí kapitoly a jednotlivých analýz vyplývá, že největší příležitostí pro společnost je obchodování s anglickými produkty VIBE a FLI. Meziroční nárůst prodeje těchto výrobků o 50 % a poměrně velká obchodní marže je důvodem, proč se chci v podnikatelském záměru věnovat právě rozvoji tohoto druhu prodeje.

Vzhledem k liberalizaci mezinárodního obchodu v posledních letech se společnost nemusí zabývat rozvojem obchodu pouze v rámci České republiky a může se poohlédnout po nových partnerech i v zahraničí. Vstupem do Evropské unie bylo odstraněno clo, které bylo dříve na dovoz zboží do jiných států uvaleno. Navíc se zjednodušil proces přiznávání k DPH na vyvážené a dovážené zboží, které je nyní dle Zákona o dani z přidané hodnoty - §64/odst. 1 osvobozeno od daně s nárokem na odpočet daně.

Právě z těchto důvodů je návrhem řešení rozšíření prodeje produktů VIBE a FLI i do okolních států. Důležitým faktorem v rozhodování tedy nehrály jakékoliv omezení z důvodu hranic, ale naopak vzdálenost potenciálních odběratelů.

Obrázek č. 5 Mapa střední Evropy



Lukrativní lokalitou se tak stává Rakousko a Slovenská republika. Při rozhodování o tom, které lokalitě dát přednost je třeba zaměřit se především na potenciál trhu.

Rakousko X Slovenská republika

1. Na spotřebitelském trhu obou zemí neexistují žádná omezení, avšak na Slovensku jsou velmi podobné obchodní uzance jako v České republice. Velkým plusem je podobnost jazyka.

—————> Vítěz: Slovensko

2. Rakousko je zemí se stabilní ekonomikou zatímco Slovensko momentálně zažívá ekonomický boom. Dá se předpokládat, že kupní síla a tedy i potenciál trhu na Slovensku v příštích letech poroste.

—————> Vítěz: Slovensko

3. Rakousko má zhruba 8,3 miliónů obyvatel, Slovensku 5,4 miliónů obyvatel. V Rakousku se tak nachází o 3 milióny větší kupní síla.

—————→ Vítěz: Rakousko

4. V Rakousku má téměř 20-letou historii řetězec Forstinger, který se zabývá autopříslušenstvím, autohifi a tuningem vozidel. Tento řetězec se sice na Slovenském trhu také nachází, avšak velmi krátkou dobu (od března 2005). Zavedení nových produktů na slovenský trh tak bude snazší.

—————→ Vítěz: Slovensko

Faktorů ovlivňující rozhodování je mnoho, avšak pro dohodu s managementem firmy bylo zjištěno, že tyto 4 faktory jsou pro firmu nejpodstatnější. Duel tak dopadl ve prospěch Slovenské republiky 3 : 1.

4.2 Vstup na nový trh - Slovenská republika

Na základě zhodnocení analýz a variant návrhů řešení se jednoznačným vítězem pro vstup na nový trh stává Slovenská republika. Při vstupu na nový trh je důležité využít poznatků z PEST analýzy:



Ekonomické faktory

Trend HDP: Růst HDP v posledních letech.

Vývoj ekonomiky: Slovensko je v posledních letech považováno za ekonomického tygra Evropy.

Vývoj měny: Příliv zahraničních investorů.
Slovenská republika splnila maastrichtská kritéria pro plánované zavedení jednotné měny Euro k 1. 1. 2009.

Nezaměstnanost: Pokles nezaměstnanosti.

Vybrané nejdůležitější ukazatele:

Tabulka č.: 7 Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2001 – 1. čtvrtletí 2008

Ukazatel	Rok							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008p
Růst HDP (v %)	3,2	4,1	4,2	5,4	6,0	8,3	10,2	7,5
Inflace (v %)	7,2	3,5	8,4	7,5	2,7	4,5	2,7	4,5
Nezaměstnanost (v %)	18,6	17,4	15,6	13,1	11,4	9,4	8,0	7,5
Kurz (100 SKK/CZK)	79,603	75,199	75,702	81,027	78,351	76,356	81,641	77,316

Pozn.: Jedná se o průměrný kurz za 1. čtvrtletí příslušného roku.

Zdroj: Statistický úřad SR a ČNB

Politické/zákonné faktory

Slovensko členem: Evropské Unie od 1.května 2004
NATO od května 2004
EBRD, IBRD, MMF, OSN, OECD, WHO, WTO.

Politický systém: Standardní s rozdělením moci mezi moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. Momentálně vládne ve Slovenské republice levice.

Předseda vlády: Robert Fico, který se zasloužil o převážnou část reforem.

Reformy: Daňového systému, penzijního systému, zdravotnictví, sociální politiky, školství.

Rovná daň: Od 1.1. 2004 - 19 % rovná daň PO, FO a DPH. Uspádněn proces registrace nových společností, možnost podání příznání v elektronické podobě.

Sociokulturní faktory

Počet obyvatel:	5,4 miliónů
Průměrná mzda:	20.146 Sk (za rok 2007)
Životní úroveň:	Velké rozdíly v životních úrovních jednotlivých obyvatel. Nejvyspělejší jsou velká města, v Bratislavě dosahuje HDP až 120 % průměru EU.

Technologické faktory

Vývoj technologie:	Zlepšování infrastruktury země – výstavba dálnic. Expanze a vývoj internetu.
--------------------	---

(21) (22) (23)

4.3 Analýza potencionálních odběratelů

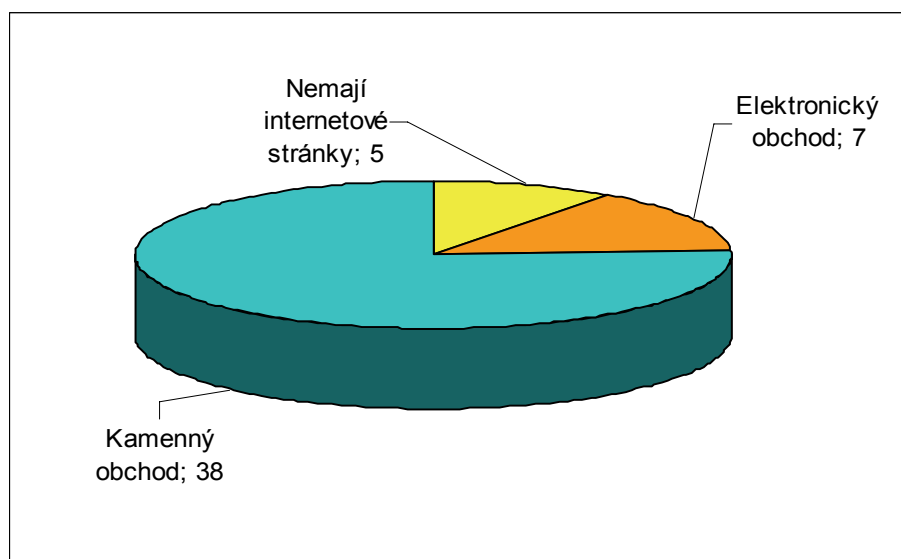
Management firmy by o vstupu na Slovenský trh uvažoval pouze prostřednictvím montážních a autohifi firem – tedy má zájem pouze o získávání velkoobchodních odběratelů, nikoliv přímý prodej konečnému zákazníkovi.

K analýze potencionálních odběratelů jsem provedla průzkum, kterého se zúčastnilo 50 společností působících na Slovensku.

Byly zjištěny následující informace:

a) rozdělení potencionálních odběratelů dle druhu obchodování

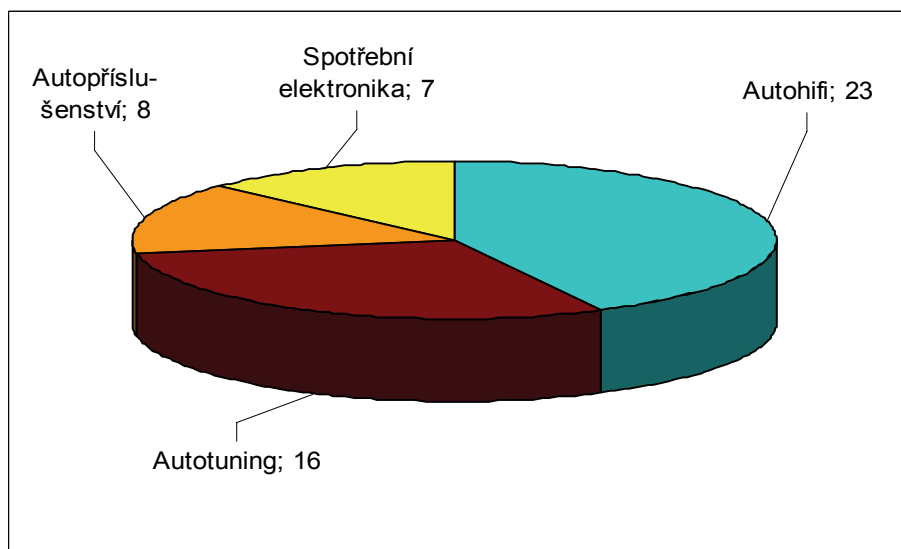
Graf č.: 6 Odběratelé dle druhu obchodování



Z provedeného průzkumu 50 společností se celkem 7 společností věnuje výhradně elektronickému obchodu a 5 firem nemá internetové stránky. Počet potenciálních odběratelů se tak snížil na 43, neboť společnost IN CAR nemá zájem spolupracovat s odběrateli, kteří by prodej zajišťovali pouze prostřednictvím internetových stránek.

b) rozdělení odběratelů dle předmětu činnosti

Graf č.: 7 Odběratelé dle druhu předmětu činnosti

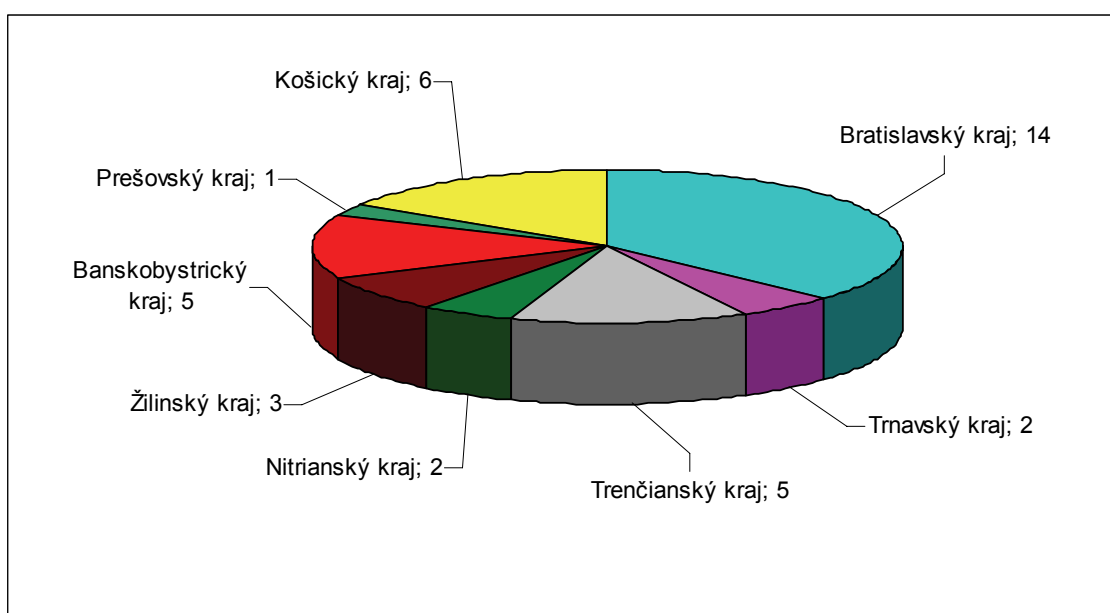


Pozn.: 4 společnosti se věnují 2 činnostem.

Z dalšího průzkumu vyplývá, že na seznamu potenciálních odběratelů na Slovensku se nachází 34 společností, které se zabývají prodejem autohifi nebo autotuningu. Právě tyto společnosti jsou předmětem zájmu pro společnost IN CAR, neboť je jejich podnikatelská činnost podobná a jedná se o podniky s maloobchodním prodejem. Seznam potenciálních odběratelů, které je možno oslovit se tak zúžil na počet 34.

c) rozdělení potencionálních odběratelů podle krajů:

Graf č.: 8 Rozdělení odběratelů dle místa podnikání



Pozn.: 1 obchod není v grafu zahrnut, neboť se jedná o internetový obchod na Slovensku, který má sídlo v ČR.

Zdroj průzkumu: www.zoznam.sk, www.zlatestranky.sk, časopis *At magazín a Auto-hifi & navigácie*.

Celkový seznam potenciálních odběratelů se nachází v příloze č. 2.

Z požadavků managementu společnosti vyplynulo, že aby byl podnikatelský záměr efektivní, je zapotřebí získat zhruba následující počet odběratelů v těchto krajích:

Tabulka č.: 8 Plán firmy na počet odběratelů

Město	Počet
Bratislavský kraj	3
Trnavský kraj	0
Trenčianský kraj	2
Nitrianský kraj	0
Žilinský kraj	1
Banskobystrický kraj	2
Prešovský kraj	0
Košický kraj	2
Celkem	10

Získání takového počtu odběratelů v jednotlivých krajích je z provedeného průzkumu možný, avšak vždy je třeba počítat se skutečností, že opravdových zájemců může být v jednotlivých krajích méně či více. Pro vyčíslení nákladů však bude počítáno s požadavkem společnosti (tedy celkem 10 odběratelů).

4.4 Kalkulace podnikatelského záměru

K úspěšné realizaci podnikatelské příležitosti je třeba sestavit podrobnou kalkulaci nákladů a výnosů a zjistit předběžný odhad doby návratnosti.

4.4.1 Vyčíslení nákladů

Kalkulace nákladů je tvořena z tzv. účetních nákladů, tedy nebudou v ní zahrnuty tzv. oportunitní náklady (nebo-li náklady ušlé příležitosti). Jejich vyčíslení by bylo značně komplikované.

V navrhovaném způsobu vstupu na nový trh budou největší investicí nový zaměstnanec a osobní automobil.

Po dohodě s management společnosti se tyto 2 největší náklady v podnikatelském záměru projeví pouze ve výši $\frac{1}{2}$. Důvodem je skutečnost, že společnost momentálně

uvažuje také o rozšíření působnosti na českém trhu a sice formou spolupráce s odběratelem Halfords. O přijmutí nového pracovníka a nákupu osobního automobilu tedy uvažovala i kvůli odběrateli Halfords. Druhou polovinu nákladů tak využije k činnosti na území České republiky.

Tento fakt návrh podnikatelského záměru značně zefektivní, neboť spolupráce se slovenskými odběrateli nebude zpočátku natolik náročná, aby k ní bylo zapotřebí celá pracovní doba jednoho zaměstnance a osobní automobil kdykoli k dispozici. Zaměstnanec tak obchodováním se slovenskými odběrateli stráví zhruba 2,5 dne v týdnu. Zbytek pracovní doby stráví na pracovních cestách po České republice a sice konkrétně bude jeho náplní práce již zmíněná koordinace a rozvoj spolupráce se společnostmi Halfords Czech v České republice.

Jednotlivé náklady spojené se vstupem na nový trh:

- *nový zaměstnanec*

Požadavky na přijmutí nového zaměstnance:

- středoškolské vzdělání
- řidičské oprávnění skupiny B
- dobrá znalost práce na PC
- výborné komunikační schopnosti
- zkušenosti s prodejem
- samostatnost, spolehlivost a zodpovědnost

Tabulka č.: 9 Průměrné roční náklady na nového pracovníka

Zaměstnanec	Částka
Hrubá mzda	20 000 Kč
Čistá mzda	15 520 Kč
Superhrubá mzda	27 000 Kč
Základ pro výpočet zálohy na daň	27 000 Kč
Daň před slevami	-4 050 Kč
Slevy na dani	2 070 Kč
Daň	-1 980 Kč
Daňové zvýhodnění na děti	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec)	-2 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	-7 000 Kč
Průměrné roční náklady na 1 zaměstnance	324 000 Kč

½ nákladů na nového zaměstnance

162.000 Kč

- *osobní automobil*

Škoda Roomster

Nový osobní automobil by měl být především prostorný, aby v něm bylo možné vozit zboží k zákazníkovi. Výkon motoru postačí základní, spíše jsem v tomto směru brala ohled na spotřebu. Důvodem zvolení značky Škoda jsou především levné náhradní díly a líbivý design. Výběr Roomsteru je z důvodu příznivé ceny a velkého zavazadlového prostoru.

Základní výbava kategorie STYLE

Cena 339.900 Kč

Technické údaje: 1,2 HTP, spotřeba 6,7 l / 100 km, palivo
benzín

Obrázek č. 6 Automobil Škoda Roomster



U osobního automobilu navrhuji způsob financování formou finančního leasingu, neboť je pořízení osobního automobilu touto cestou pro společnost nejefektivnější:

Finanční leasing od ŠkoFINu

dobu leasingu	72 měsíců
cena	339.900 Kč
1. splátka 10 %	39.900 Kč
dalších 72 měsíčních splátek	5950 Kč
rozpuštění první splátky	555 Kč

Pojištění vozidla

Povinné ručení	4.500 Kč / rok
----------------	----------------

Pohonné hmoty

Cena benzínu Natural 95 dle průměrných cen pohonných hmot od 1.1.2008

1 litr	30,90 Kč
1 km při spotřebě 6,7 l	2,07 Kč
Počet km	
2x týdně (Brno – Bratislava - Trenčín)	8x 360 km
2x měsíčně (tedy 0,5x týdně)	0,5x 1048 km
<u>(Brno-Žilina-Bánská Bystrica-Košice-Brno)</u>	
Celkem za týden	1244 km (59 712 km ročně)

Průměrné roční náklady na automobil

Splátka	71.400 Kč
1.rok rozpuštění akontace	6.660 Kč
Pojištění	4.500 Kč
Údržba automobilu	6.000 Kč
Silniční daň	1.800 Kč
<u>Dálniční známka pro ČR</u>	<u>1.000 Kč</u>
Celkem	91.360 Kč

Jak již bylo zmíněno dříve, tyto celkové náklady se v podnikatelském záměru promítnou pouze ve výši **jedné poloviny** tedy:

½ nákladů na os. automobil pro SR	45.680 Kč
Palivo 59712 km x 2,07 =	123.603 Kč
<u>Dálniční známka pro SR (1.300 Sk / rok)²</u>	<u>1.020 Kč</u>
Celkem	170.303 Kč

- *Ostatní náklady*

Do ostatních nákladů bude zahrnut pouze mobilní telefon. Veškerou administrativu bude pracovník zpočátku řešit až po pracovní cestě – tedy přímo v kanceláři v Brně. Jelikož společnost má ve velkoobchodním oddělení 2 počítače (na 1 stávajícího pracovníka) a volný pracovní stůl, tyto náklady nejsou v celkovém součtu zohledněny.

Společnost IN CAR je u mobilního operátora T-mobile a sice využívá tarifu T 300, kde měsíční paušál stojí 990 Kč (cena je bez DPH). Jelikož je IN CAR dlouholetým zákazníkem, každý rok jí T-mobile nabízí k odběru 2 mobilní telefony za 1 Kč. Měsíční náklad na telefon je tak ve výši cca. 1000 Kč.

² Kurzovní lístek ČNB k 2.1.2008 valuty střed:

100 CZK = 78,44 SKK

http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

Telefon ½ ročního zúčtování	6.000 Kč
------------------------------------	-----------------

- *Cestovní náhrady*

Stravné (650 SKK) x 2 dny	1040 Kč
Nocleh cca. x 2 dny	1000 Kč
<u>Stravné v příp. návštěvy záp. SR (1/2 650 SKK x 8 dnů)</u>	<u>2080 Kč</u>
Celkem měsíční cestovní náhrady	4.120 Kč

Zdroj: Vyhláška č.338/2007 Sb. O stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2008

V případě návštěvy východního Slovenska je uvažováno stravné a nocleh na 1 den ve výši 1.020,- Kč. Zaměstnanec bude tuto pracovní cestu absolvovat v průměru 2x měsíčně (tedy 0,5x týdně). 8x měsíčně (2x týdně) bude absolvovat pracovní cestu do Trenčianského a Bratislavského kraje bez noclehu, která bude v délce 8 hodin.

CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR:

• osobní automobil	170.303 Kč
• zaměstnanec	120.000 Kč
• telefon	6.000 Kč
• <u>cestovní náhrady 12x 4120 Kč =</u>	<u>49.440 Kč</u>
CELKEM	345.743 Kč

Do celkových ročních nákladů není zahrnut náklad na průzkum trhu, protože by tyto informace měly vyplynout z bakalářské práce. Náklady na získání odběratele již budou v kompetenci nového pracovníka, tedy tyto náklady jsou zohledněny v jeho mzdě. Odhadem se roční celkové náklady budou pohybovat kolem 345.000 Kč. Lze očekávat, že ve skutečnosti se objeví ještě další náklady, které v podnikatelském záměru započítány nejsou (především pak náklady na administrativu). Z tohoto důvodu počítáme ve finančním plánu s určitou rezervou, tedy celkové roční odhadované náklady, z kterých se bude dále vycházet, budou ve výši **350.000,- Kč**.

4.4.2 Rozbor prodejní ceny

K pokrytí ročních nákladů na vynaloženou investici je třeba naplánovat roční zisk plynoucí z prodeje a tedy detailněji rozebrat složení velkoobchodních cen. Jelikož sortiment výrobků je široký, rozdíl mezi nákupními a prodejními cenami se liší. Z tohoto důvodu jsem jednotlivé ceny zprůměrovala a došla k následujícím závěrům:

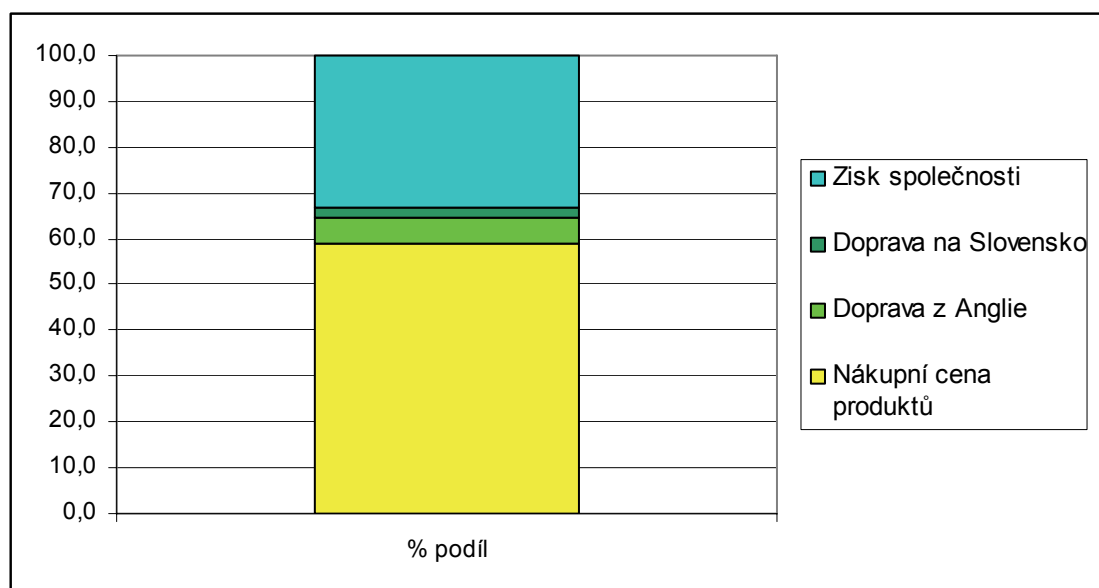
Rozbor velkoobchodní ceny

Tabulka č.: 10 Jednotlivé složky velkoobchodní ceny

Jednotlivé části utvářející prodejní cenu	% podíl
Nákupní cena produktů	59,0
Doprava z Anglie	5,5
Doprava k odběrateli na Slovensku	2,5
Vlastní zisk společnosti	33
Celkem	100

Zdroj: Vlastní zpracování interních analýz společnosti IN CAR

Graf č.: 9 Znázornění jednotlivých složek velkoobchodní ceny



Zdroj: Grafické znázornění tabulky č. 10.

Požadovaný zisk společnosti z velkoobchodního prodeje zboží VIBE a FLI na Slovensku činí 33 %. Objem zboží prodaného na Slovensku musí být v takové výši, aby jeho část (33 %) pokrylo celkové roční náklady. V okamžiku, kdy dochází k pokrytí všech celkových nákladů nastává bod zvratu. Od tohoto bodu zvratu již budou zvyšující se tržby přinášet společnosti IN CAR zisk. Detailní plán tržeb bude rozebrán v následující kapitole.

Velkoobchodní cena za kterou slovenští odběratelé zboží nakoupí je však pouze částí konečné prodejní ceny, neboť i oni musí z tohoto prodeje dosahovat zisku. Obchodní marže na trhu se spotřební elektronikou se pro potencionální odběratele pohybuje kolem 30-40 % z konečné prodejní ceny. Tedy v tomto příkladě nakoupí-li odběratel od společnosti za 60 Kč, konečná doporučená prodejní cena bude 100 Kč (tedy 40 Kč společnosti zbude na úhradu ostatních nákladů a vytvoření zisku).

4.4.3 Plán tržeb

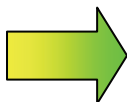
Z kapitoly 4. 3. Analýza potencionálních odběratelů vyplynulo, že navrhovaná investice by pro společnost měla smysl v případě získání 10 velkoobchodních odběratelů.

K naplňování ročních tržeb je zapotřebí zohlednit vývoj tržeb výrobků VIBE a FLI na českém trhu. Jelikož má Slovensko poloviční počet obyvatel než Česká republika, je kupní síla obyvatelstva o polovinu menší. Z tohoto důvodu budou plánované tržby poděleny dvěma.

Tabulka č.: 11 Roční tržby v ČR (v tisících Kč)

Tabulka č.: 12 Plánované tržby na SR (v tisících Kč)

Rok	Vývoj tržeb v ČR
2005	1800
2006	2700
2007	3950



Rok	Plánovaný vývoj tržeb na SR
2009	900
2010	1350
2011	1975

4.4.4 Doba návratnosti

Náklady na investování do tohoto podnikatelského záměru jsou pravidelné a ročně se opakující, tedy nejedná se pouze o počáteční investici, ale každý rok bude společnost muset do tohoto záměru investovat peníze. Z tohoto důvodu se doba návratnosti dané investice prodlouží.

Tabulka č.: 13 Doba návratnosti podnikatelského záměru v tis. Kč

Rok	Plánovaný vývoj tržeb z prodeje na SR	Marže	Náklady	Zisk
2009	900	297	350	-53
2010	1350	445,5	350	42,5
2011	1975	651,75	350	344,25
Celkem	4225	1394,25	1050	-

Průměrná doba návratnosti je ve tvaru:

$$t = C_0 / \phi \text{ CF}$$

tedy:

$$t = 350 / 464,75$$

$$t = \underline{0,75 \text{ roků}}$$

Z výsledků vyplývá, že návratnost investice bude svými peněžními toky uhrazena za tři čtvrtě roku. Je však třeba brát v úvahu, že se nejedná pouze o počáteční investici, ale o každoročně se opakující náklady.

Z výše uvedené tabulky dále vyplývá, že vývoj navrhované investice je ve tvaru:

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-	0/+	+	+	+

1. rok

1. rok bude s největší pravděpodobností pro společnost ztrátový. Veškeré náklady vynaložené na podnikatelský záměr totiž potřebují čas na to, aby byly schopné tvořit odbyt a tedy i zisk. Společnost by tak měla být ochotna investovat do podnikatelského záměru s vědomím, že v prvním roce jí investice přinese spíše náklady než výnosy. Hospodaření společnosti však skončilo v roce 2007 v zisku ve výši 328.000,-Kč, tedy firma se nenachází v tíživé finanční situaci. Spíše naopak má příležitost financovat podnikatelský záměr nejen z cizích zdrojů, ale také ze zdrojů vlastních.

2. rok

Předpokládané tržby vyprodukované z prodeje zboží na Slovenském trhu ve druhém roce by již měly být schopny pokrýt náklady spojené s touto investicí. Z plánovaných tržeb dokonce zůstal zisk ve výši 42.500 Kč. Tedy investice v 2. roce bude spíše v malém plusu a vzniká tak určitá rezerva pro nečekané náklady. Proto je v obrázku znázorněn 2. rok ve tvaru (0/+).

3. – další roky

Ve 3. roce a dalších letech by již obchodování se slovenskými odběrateli dle naplánovaných tržeb mělo přinášet zisk.

Průběžné sledování vývoje podnikatelského záměru je velmi důležité a jakákoliv změna v charakteru investice by měla vést k dalšímu přezkoumání podnikatelského záměru a jeho případnému přepracování.

Výše uvedená varianta je variantou reálnou, tedy pokusila jsem se co nejvěrněji zobrazit možný vývoj podnikatelského záměru. Pro úplný návrh podnikatelského záměru je však zapotřebí počítat i s variantou pesimistickou a optimistickou. V dalších dvou variantách tak navrhnou jednotlivé kroky vedoucí k řešení takovýchto situací. Tímto bych chtěla nečekané ale možné změny konkrétně pojmenovat a navrhnout společnosti co má v daných situacích dělat.

4.4.5 Pesimistická a optimistická varianta podnikatelského záměru

K úplnému sestavení podnikatelského záměru rozvoje firmy je třeba počítat také s určitými okolnostmi, které mohou ovlivnit celý průběh investice.

PESIMISTICKÁ VARIANTA

Pesimistická varianta vychází z předpokladů, že se nepodaří naplnit některé části podnikatelského záměru. V tomto případě se může jednat buď o:

- a) zvýšení celkových ročních nákladů,
- b) nesplnění plánovaného objemu tržeb (za určité období).



Příčiny vzniku a):

Zvýšení celkových ročních nákladů

- Růst mezd zaměstnance (včetně cestovních náhrad).
- Růst nákladů na provoz automobilu (pohonné hmoty; pojištění,...).
- Vznik mimořádných nákladů (např. nutná oprava automobilu; dlouhodobé onemocnění zaměstnance, odcizení automobilu, havárie...),
- Nezodpovědný nebo nedostačující přístup zaměstnance.

Řešení a):

- Jelikož se jedná o vnější faktory, jejich ovlivnění je z pozice společnosti prakticky nemožné.
- Určitým východiskem může být omezení pracovních cest na Slovensko s tím, že dodávání zboží převezme z velké části spediční společnost a zaměstnanec tak bude trávit většinu své pracovní doby na území České republiky, kde bude rozvíjet spolupráci se společností Halfords (využití již vzniklých nákladů na jinou podnikatelskou aktivitu).
- V případě nedostačujícího přístupu zaměstnance je zapotřebí vyhledat zaměstnance nového a stávajícího zaměstnance propustit.

Příčiny vzniku b)

Nesplnění plánovaného objemu tržeb

- Menší zájem o produkty VIBE a FLI ze strany odběratelů (např. nespokojenost s výší obchodní marže; výrobky odběratele nezaujmu natolik, aby byly ochotni se těmito značkám věnovat – budovat povědomí o značce na Slovenském trhu).
- Produkty nezaujmu konečného spotřebitele – zákazníka - z důvodu designu, ceny nebo kvality.

Řešení b)

- Hledání konkrétních příčin nespokojenosti jednotlivých odběratelů – nutná komunikace a přizpůsobování se požadavkům ze strany odběratele. Určitým východiskem může být také proškolení na tyto výrobky (odběratelův nezájem o produkt je z důvodu nedostatku informací) nebo podpora prodeje (motivace k vyššímu odběru zboží z důvodu získání lepších nákupních podmínek a větší podpory ze strany společnosti IN CAR).
- Pokud se přesto nepodaří zvýšit u odběratele zájem o tyto produkty, je zapotřebí provést novou analýzu potenciálních odběratelů a oslovit další společnosti. Důvodem neúspěchu však může být také výběr špatného regionu na Slovensku, tedy je nutná podrobná analýza jednotlivých krajů a hledání největšího potenciálu trhu.
- V případě nezájmu o produkt ze strany zákazníků je zapotřebí zapracovat na povědomí značky také u konečných spotřebitelů. Tento faktor však společnost IN CAR příliš ovlivnit nemůže. Jediný způsob je poskytnutí určité podpory a sice konkrétně může odběrateli předat určité zkušenosti se zaváděním VIBE a FLI na český trh. Dále může propůjčit svá předváděcí vozidla (tzv. tuning cars) i pro Slovensko (účast na tuningových akcích v obou státech je přínosné pro obě strany).

V případě, že by se podnikatelský záměr vyvíjel spíše dle pesimistické varianty, je zapotřebí mu věnovat zvýšenou pozornost. Dále také navrhuji aplikovat doporučené návrhy a sledovat další vývoj. Pokud by však byl podnikatelský záměr i nadále ztrátový a neúspěšný, doporučuji společnosti IN CAR slovenský trh opustit a hledat nový trh.

OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Optimistický vývoj podnikatelského záměru je přáním snad každého podnikatele. Nečekaně příznivý vývoj dané investice je však zapotřebí také sledovat, abychom zbytečně a nevědomky nepromeškali další možnosti k expanzi.

Kladný vývoj může plynout opět z příčin:



- a) pokles celkových ročních nákladů,
- b) splnění plánovaného objemu tržeb nad rámec očekávání (za určité období).

Příčiny vzniku a)

Pokles celkových ročních nákladů

- Příčinu vzniku poklesu nákladů mohou plynout z úspory z rozsahu použití vyčíslených nákladů. Tento jev svědčí o hospodárnosti společnosti. Řešení poklesu nákladů je v tomto směru zbytečné, neboť plyne z efektivních rozhodnutí společnosti.

Příčiny vzniku b)

Splnění plánovaného objemu tržeb na rámec očekávání

- Produkty VIBE a FLI splňují očekávání jak odběratelů, tak i konečných zákazníků. Jejich spokojenost vede k růstu objednávek zboží a k prohlubování spolupráce. Tento jev na dokonale konkurenčním trhu může také znamenat, že se těmito výrobky daří zaplňovat určité vzniklé mezery na trhu (např. parametry výrobku jsou natolik ojedinělé, že na trhu nemají konkurenci – potom se tedy nejedná o dokonale konkurenční trh, jak se na první pohled zdálo).
- Zvýšení poptávky od určitých odběratelů nebo růst tržeb pouze v určitých regionech.

Řešení b)

- Opět je nutná analýza jednotlivých odběratelů a pojmenování konkrétních příčin úspěchu. Pokud tkví příčina úspěchu ve specifických parametrech určitého výrobku, je zapotřebí analyzovat strukturu odbytu a zjistit o které výrobky je největší zájem. Jelikož je sortiment produktů VIBE a FLI velmi široký, můžeme takto získat přesnější představu o tom, co konkrétně si slovenský trh žádá.

- Dále je zapotřebí také analyzovat strukturu odbytu dle regionů. V případě úspěchu pouze v některých regionech navrhuji zaměřit se na regiony podobné, neboť pokud na slovenském trhu existuje potenciál např. kolem Bratislavy, tento stejný potenciál by se mohl nacházet i v dalších velkých městech, např. Košice.

Některé uvedené prvky v pesimistické i optimistické variantě lze samozřejmě aplikovat i na variantu reálnou. Je plně v kompetenci společnosti do jaké míry se rozhodne skutečný vývoj podnikatelského záměru dále analyzovat a na měnící se podmínky reagovat.

4.5 Návrh financování podnikatelského záměru

Kromě financování osobního automobilu finančním leasingem, navrhuji společnosti následující 2 možnosti financování ostatních nákladů na podnikatelský záměr:

1. Financování z nových zdrojů

Pokud by se společnost rozhodla financovat projekt z nových zdrojů, navrhuji toto financování získat dle mého názoru nejjednodušší a nejefektivnější cestou a sice čerpat peníze z bankovního úvěru (cizí zdroj). Jelikož investice není pro podnik tolik finančně náročná, není nutné analyzovat nabídku úvěru od jednotlivých bankovních institucí a jednoduše získat úvěr od banky, s níž má IN CAR dlouholeté zkušenosti.

Finanční analýza však poukázala na skutečnost, že firma své podnikatelské aktivity financuje převážně z bankovního úvěru a cizí zdroje tvoří dokonce až 80 % pasiv. Je tedy možné, že banka nabídne podniku IN CAR úvěr s příliš vysokým úrokem. Pokud tedy existuje možnost financovat investici ze zdrojů vlastních, bude v dané situaci pro podnik výhodnější. Příliš vysoké cizí zdroje totiž již neplní funkci finanční páky a naopak firmu zatěžují vysokým úrokem. Z analýzy likvidity navíc vyplynulo, že má společnost zbytečně mnoho volných finančních prostředků. Tyto volné prostředky by se tak mohli využít právě k tomuto druhu investice.

2. Financování ze stávajících zdrojů

Firma je schopna financovat investici ze stávajících zdrojů, pokud má příznivé provozní CASH FLOW, je likvidní a hospodaří se ziskem.

Tabulka č.: 14 Vývoj provozního Cash Flow (v Kč)

Rok	2005	2006	2007
Cash Flow z provozní činnosti	1150000	1278187	1246500

Cash Flow z provozní činnosti má vzrůstající tendenci a dokonce v r. 2007 měla firma přebytek finančních prostředků ve výši 1.246.500 Kč ročně. Vystává tedy otázka, zda není firma z bankovního úvěru zbytečně přefinancována. Tyto volné finanční prostředky by se daly použít právě k financování podnikatelského záměru. Jinak výsledek hospodaření v r. 2007 skončil se ziskem 328.000 Kč. Likvidita je nad doporučenými hodnotami (viz. kapitola 3.2.2 Analýzy likvidity).

Na základě posouzení výše zmíněných aspektů doporučuji společnosti IN CAR financovat podnikatelský záměr spíše z vlastních zdrojů. Pokud roční náklady budou ve výši 350.000 Kč, měsíčně jsou tyto náklady zhruba ve výši 30.000 Kč. Vzhledem ke Cash Flow, zisku i likviditě za poslední 3 roky nebude pro firmu nárůst nákladů o 30.000 Kč natolik významný, aby ho nebyla schopna ufinancovat z vlastních zdrojů.

4.6 Přínos návrhu podnikatelského záměru

Přínosem navrhovaného podnikatelského záměru pro společnost je především možnost rozšíření své působnosti na nových trzích. Společnost IN CAR má na českém trhu dlouholeté zkušenosti a fakt, že dokázala přežít v různých fázích ekonomického vývoje České republiky (1992 - současnost) svědčí o stabilitě podniku. Zároveň však z hodnocení vývoje obrátu společnosti vyplývá, že tržby na českém trhu v posledních letech spíše stagnují. Cílem navrhovaného podnikatelského záměru je tak zvýšení tržního podílu v rámci Evropské unie.

Obchodování se Slovenskem navíc může společnosti přinést zkušenosti s novým trhem, které mohou pomoci zefektivnit činnost i na českém trhu. Expanzí na Slovensko se zviditelní a rozšíří si svou klientelu.

Dále podnikatelský záměr znamená pro společnost IN CAR zkvalitnění spolupráce se společností MIDBASS. Přínosem bude tedy i nabídka lepších dodacích podmínek ze strany dodavatele, zvýšení rabatu při větším odběru a další bonusy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo nejen zhodnocení podniku a navrhnutí způsobu jeho rozvoje, ale také praktické využití podnikatelského záměru. Analýzou společnosti jsem nechtěla poukázat pouze na její nedostatky, ale naopak zaměřit se na její silné stránky. Právě z těchto silných stránek totiž obvykle plynou největší příležitosti k rozvoji podniku.

Podrobnější hodnocení jednotlivých faktorů utvářejících podnik i jeho okolí poukázalo na některé důležité skutečnosti. V Porterově analýze konkurenčního prostředí jsem zhodnotila pozici společnosti IN CAR na trhu se spotřební elektronikou. Jejím největším potencionálním konkurentem se v poslední době stává elektronický obchod. Ve stávající konkurenci je největší hrozbou společnost Radim Janeček, který vlastní výhradní zastoupení Panasonic. Na straně dodavatelů se v posledních letech stává velice důležitým partnerem společnost MIDBASS. Naproti tomu se mezi odběrateli vyskytl nový zákazník Halfords, který představuje pro IN CAR v budoucnosti velký potenciál ke spolupráci.

Finanční analýzou jsem zhodnotila nejdůležitější ukazatele ovlivňující finanční stránku společnosti. V ekonomické analýze jsem zachytila vývoj celkových tržeb, vývoj tržeb VIBE a FLI a výši obchodní marže u jednotlivých značek.

Výsledky těchto analýz poukázaly na jednu z příležitostí společnosti IN CAR a sice na atraktivnost produktů VIBE a FLI. Aby však tyto výrobky byly dobře prodejné, je nutné aby zaujaly i odběratele a koncové zákazníky. Na základě tohoto jsem provedla analýzu nejprodávanějších produktů VIBE a FLI. Celkové výsledky jsem shrnula ve SWOT analýze, kde se jednoznačným vítězem pro návrh podnikatelského záměru stal rozvoj prodeje těchto produktů.

Pro růst distribuce jsem se rozhodla zkoumat nové trhy – zahraničí (konkrétně střední Evropu). Liberalizací mezinárodního obchodu v posledních letech je dosažitelnost zahraničních trhů snadnější. Hlavním kritériem objevování nových odběratelů se tak

stala vzdálenost od sídla společnosti (Brno). Zhodnocením nejbližších 2 států – Rakouska a Slovenska, se vítězem stalo Slovensko. Pomocí PEST analýzy jsem zhodnotila současný stav slovenského trhu a dále pak provedla průzkum potencionálních odběratelů na Slovensku. Z 50 společností jsem vybrala 34 podniků, které jsou pro společnost IN CAR z hlediska spolupráce nejzajímavější.

Od tohoto okamžiku se bakalářská práce vyvíjela ve spolupráci s vedením společnosti. Mým cílem totiž bylo navrhnout podnikatelský záměr, který bude pro podnik použitelný. Kalkulace nákladů se tak částečně odvíjela i od požadavků vedení. Rozborem prodejní ceny a tržeb v České republice za poslední 3 roky, jsem se pokusila aplikovat podobný vývoj i na Slovensko. Tímto je v práci spočítána doba návratnosti a sestaven charakter reálné investice. Jelikož je podnikatelský záměr neustále se vyvíjejícím dokumentem, bylo zapotřebí dále počítat s pesimistickou i optimistickou variantu vývoje.

Závěrem práce navrhuji společnosti 2 možnosti financování podnikatelského záměru. Jelikož podnik disponuje dostatkem finančních prostředků a náklady na podnikatelský záměr nejsou velkou finanční zátěží, doporučila jsem financování ze stávajících zdrojů společnosti.

Hlavní přínosy v realizaci podnikatelského záměru vidím kromě růstu tržeb také v rozšíření působnosti společnosti IN CAR. Spolupráce se zahraničními odběrateli navíc přinese nové zkušenosti, které mohou být aplikovány jednak na český trh a jednak i na trhy nové.

Pevně věřím, že jsem ve své práci zohlednila nejdůležitější aspekty ovlivňující navrhovaný podnikatelský záměr a navrhla tak reálnou možnost jak rozvíjet podnikatelskou činnost společnosti IN CAR. Doufám, že se můj návrh stane pro společnost IN CAR výzvou, které se v blízké budoucnosti chopí a využije ji ve svůj prospěch.

Seznam použité literatury

Písemné zdroje publikované

- 1) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0939-2
- 2) JOHNON, G. a SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Brno: Computer Press. 2000. 1. vydání. ISBN 80-7226-220-3
- 3) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR. 1998. ISBN 80-214-111-2
- 4) KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2004. ISBN 80-7179-802-9
- 5) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- 6) KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- 7) PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
- 8) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2.díl*. Brno: CERM. 2005. ISBN 80-214-3036-2
- 9) ŠKAPA, S. *Mikroekonomie*. Brno: CERM. 2006. ISBN 80-214-3132-6
- 10) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress. 1997. ISBN-80-901991-6-X
- 11) VYAKARNAM, S. a LEPPARD, J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing. 1998. ISBN 80-7169-533-5

Prameny práva

- 12) Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník podle stavu k 1.1.2008.
- 13) Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění platném k 1. 11. 2007
- 14) Nařízení Komise (ES) č. 364/2004 platná od 1. 1. 2005

Časopisy

- 15) AUTOHIFI. *At magazín*. 03/2008. měsíčník
- 16) HOT Media Slovakia s.r.o. *Auto-hifi & navigácie*. 2008. měsíčník

Firemní materiály

- 17) *Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát společnosti IN CAR za rok 2004, 2005, 2006, 2007*
- 18) *Interní analýzy získané z účetního programu SSB komplet*
- 19) *Interní směrnice společnosti IN CAR 2007*

Poznámky a konspekty z přednášek

- 20) IDRAC LYON. *Poznámky z předmětu Financial Management*. 2007

Elektronické zdroje

Články v elektronické podobě

- 21) Zemánek, J. *Bohaté Slovensko, chudé Maďarsko – nová realita na březích Dunaje*. Euroekonom.cz [online]. 10. 12. 2007. Dostupný na:
<<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-slovensko9>>
- 22) Zemánek, J. *Ekonomický duel Česko : Slovensko – rok 2006*. Euroekonom.cz [online]. 2. 4. 2007. Dostupný na:
<<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-duel2006>>
- 23) *Slovensko*. Euroskop.cz [online]. Dostupný na:
<<http://www.euroskop.cz/43582/clanek/slovensko/>>
- 24) Vlach. R., *Podnikatelský záměr*. Na volné noze [online]. 6. 10. 2006. Dostupný na: <<http://navolnenoze.cz/zpravy/podnikatelsky-zamer/>>
- 25) Mazurová, S. *Richard Koch pravidlo 80/20*. [online] (Koch, R. Pravidlo 80/20. Praha. 1999. ISBN 80-7261-008-2). 26. 7. 2005. Dostupný na:
<<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/Richard-Koch-Pravidlo-80-na-20.html>>

- 26) Leonardo da Vinci projekt, *Podnikatelský duch na středních školách*. [online]. rok 2007. Dostupný na:
<http://www.vsp.cz/menu/verejnost/projekty/podnikatelsky_duch/definitions.htm>

Ostatní WWW zdroje

- 27) Škoda Auto [online]. 2007. Dostupné na: <www.skoda-auto.cz>
28) Česká pojišťovna [online]. 2007. Dostupné na: <www.on-linepojisteni.cz>
29) Business Center [online]. 2007. Dostupné na:
<<http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>>
30) Mapy.cz [online]. 2008. Dostupné na: <www.mapy.cz>

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č.: 1 Vertikální analýza	34
Tabulka č.: 2 Ukazatelé likvidity	35
Tabulka č.: 3 Ukazatelé rentability	36
Tabulka č.: 4 Vývoj podílů jednotlivých dodavatelů na tržbách spol. (v tisících Kč).....	37
Tabulka č.: 5 Vývoj podílu obchodní marže na tržbách u jedn. dodavatelů (v %).....	38
Tabulka č.: 6 SWOT analýza.....	41
Tabulka č.: 7 Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2001 – 1. čtvrtletí 2008.....	45
Tabulka č.: 8 Plán firmy na počet odběratelů	49
Tabulka č.: 9 Průměrné roční náklady na nového pracovníka.....	51
Tabulka č.: 10 Jednotlivé složky velkoobchodní ceny	55
Tabulka č.: 11 Roční tržby v ČR (v tisících Kč)	56
Tabulka č.: 12 Plánované tržby na SR (v tisících Kč)	56
Tabulka č.: 13 Doba návratnosti podnikatelského záměru v tis. Kč.....	57
Tabulka č.: 14 Vývoj provozního Cash Flow (v Kč).....	63

Seznam grafů

Graf č.: 1 Struktura aktiv v roce 2007	34
Graf č.: 2 Struktura pasiv v roce 2007	35
Graf č.: 3 Vývoj tržeb za zboží v letech 2004 – 2007 (v tisících Kč).....	37
Graf č.: 4 Vývoj podílů jedn. dodavatelů na tržbách spol. (v tisících Kč)	38
Graf č.: 5 Vývoj prodeje zboží VIBE a FLI (v tisících Kč).....	39
Graf č.: 6 Odběratelé dle druhu obchodování	47
Graf č.: 7 Odběratelé dle druhu předmětu činnosti.....	47
Graf č.: 8 Rozdělení odběratelů dle místa podnikání.....	48
Graf č.: 9 Znázornění jednotlivých složek velkoobchodní ceny	55

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Organizační struktura společnosti	12
Obrázek č. 2 Procesy podnikatelského záměru	16

Obrázek č. 3 Porterův model konkurenčního prostředí	24
Obrázek č. 4 PEST analýza.....	28
Obrázek č. 5 Mapa střední Evropy	43
Obrázek č. 6 Automobil Škoda Roomster	52

Seznam příloh

Příloha 1: Porovnání nejprodávanějších produktů na trhu

Příloha 2: Seznam potencionálních odběratelů na slovenském trhu

Příloha 3: Ukázka návrhu elektronické nabídky pro slovenské odběratele

Příloha 1: Porovnání nejprodávanějších produktů na trhu

Základní koaxiální reproduktory 16,5 cm					
	FLI 6	X	ALPINE SXE-1725S	SONY XS-F1725	JBL P652
			PIONEER TS-G1749	HERTZ DCX 165	
+	nižší cena o cca 200-500 Kč, 3-pásmový systém oproti ostatním 2-pásmovým, robustnější konstrukce				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				
	VIBE Slick 60	X	ALPINE SXE-1725S	SONY XS-F1725	JBL P652
			PIONEER TS-G1749	HERTZ DCX 165	
+	srovnatelná cena , lepší design produktu, 1,5-2x vyšší příkon				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				
Základní komponentní reproduktory 16,5 cm					
	FLI 6 COMP	X	ALPINE SXE-1750S	SONY XS-HT170CN	JBL GT5-650C
			PIONEER TS-G171C	HERTZ DSK 165	
+	nižší cena o cca 100-1000,- CZK, 1,5x vyšší příkon, robustnější konstrukce, větší výkmit membrány				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				
	VIBE SE-K 60	X	ALPINE SXE-1750S	SONY XS-HT170CN	JBL GT5-650C
			PIONEER TS-G171C	HERTZ DSK165	
+	srovnatelná cena , lepší design produktu, až 3x vyšší příkon				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				
Základní aktivní subwoofery průměr membrány 30cm					
	FLI 12 ACTIVE	X	ALPINE SWD-3000	SONY	JBL
			PIONEER	HERTZ	

+	poloviční cena proti subwooferu Alpine, podobné parametry, ostatní značky srovnatelný produkt nenabízí				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				
	VIBE CBR 12 active	X	ALPINE SWD-3000	SONY	JBL
			PIONEER	HERTZ	
+	stejná cena proti subwooferu Alpine, 3x vyšší příkon, lepší design, ost. značky produkt nenabízí				
-	malé povědomí zákazníků o této značce				

Příloha 2: Seznam potencionálních odběratelů na slovenském trhu

Firma	Předmět činnosti	Město	Kontakt	Web	Poznámky
A-TS	Autotuning	Zvolen	info@a-ts.sk	www.automultimedia.sk	
ACS Zoltan	Autopříslušenství	Košice	055/6421054		
AG Auto	Autotuning	Čadca	agauto@agauto.sk	www.agauto.sk	
AHT tuning	Autotuning a autohifi	Nové Zámky	ahit@ahit.sk	www.ahit.sk	výfuky
AMA - Marián Filo	Autotuning	Modra	a-m-a@a-m-a.sk	www.a-m-a.sk	
AMTEX	Autopříslušenství	Bratislava	02/45248365	amtex@clarion.sk	výhradní zástupce značky Clarion
ARTECH	Autohifi	Banská Bystrica	info@artech.sk	www.artech.sk	
Audio Fidelity	Autohifi	Nitra	037/7413614		Pioneer
Audio for Car	Autohifi	Lipník	julius.palencas@audioforcar.sk	www.audioforcar.sk	Magnet, Alpine, Pioneer
Audio International Slovakia	Autohifi	Zvolen	audio@audio.sk	www.audio.sk	Výhradní dovozce Alpine, Magnet, Tannoy, Heco, Oehlbach.
Autodax	Autohifi	Poprad	autodax@autodax.sk	www.autodax.sk	Výhradní dovozce Ground Zero, Rockford Fosgate, Lightning Audio.
AutoHudba	Autohifi	Belá	autohudba@autohudba.sk	www.autohudba.sk	mají odbornou montáž
Autotechna	Autotuning	Banská Bystrica	racing@autotechna.sk	ww.autotechna.sk	
BaSys Czech & Slovakia	Autohifi	Bratislava	office@basys.sk	www.basys.sk	
BS Acoustic	Autohifi	Radošovice	info@bsacoustic.sk	www.bsacoustic.sk	Čr., na SR internetový obchod
BRS Technology	Autotuning	Skalica	info@brs-technology.com	www.brs-technology.com	
BVZ Commerce	Autohifi	Sereď		www.roadstar.sk	internetový obchod
Car Center	Autotuning a autohifi	Trenčín	trencin@carcenter.sk	www.carcenter.sk	
Car Onyx	Autohifi	Nová Dedinka, okr. Senec	shop@diaman-x.sk	www.caronyx.sk	
Dajan	Autopříslušenství a autohifi	Sobrance	info@dajan.info	www.dajan.info/sk	autoalarmy, Clarion
D.E.T.uning	Autotuning	Malacky	troksiar@dettuning.sk	www.dettuning.sk	
DSI Slovakia	Autohifi	Košice		www.autoradia.sk	internetový obchod
Elektro-M Bonda	Spotřební elektronika	Vrútky	info@bonda.sk	www.bonda.sk	špatné i-netové stránky
ETOP Wheels	Autotuning	Púchov		www.vybertesdisk.sk	kola
HICAR	Autohifi	Košice	saunika@saunika.sk	www.hicar.sk	kamenný obchod
Hifagrace	Autopříslušenství	Bratislava	02/446337334		

Hifol	Autohifi	Bratislava	info@hifol.eu	www.hifol.eu	
HOP SK	Spotřební elektronika			www.hop.sk	internetový obchod
Il Trade	Autotuning a autohifi	Dunajská Streda	tuning@iltrade.sk	www.iltrade.sk	
Ivan Krnáš	Autopříslušenství	Rimavská Sobota	autoskloklecek@stoneline.sk		
Fast Forward	Autohifi	Bratislava	info@fast-forward.sk	www.fast-forward.sk	
Garmin	Autopříslušenství	Žilina	servis@garmin.sk	www.garmin.sk	navigace
M-systém	Autopříslušenství a autohifi	Košice	msystem@msystem.sk	www.msystem.sk	autoalarmy, autoradia, zabezpečení aut
Maxmotorsport	Autotuning	Bratislava	rado@maxmotorsport.sk	www.maxmotorsport.sk	
MP3 do auta	Autohifi	Podolie	shop@mp3doauta.sk	www.mp3doauta.okshop.eu	internetový obchod
Monacor	Autohifi	Banská Bystrica	info@monacor.sk	www.monacor.sk	
OK shop	Spotřební elektronika	Bratislava	903644192	www.okshop.sk	internetový obchod
PEMAX	Spotřební elektronika	Nitra	pemax@pemax.sk	www.pemax.sk	
Pixmania	Spotřební elektronika	Pobočka na SR, Paris	partneri@pixmania.com	www.pixmania.sk	internetový obchod
Profituning	Autotuning	Bratislava	info@profituning.sk	www.profituning.sk	chiptuning
PRO RACING	Autotuning	Bratislava	info@proracing.sk	www.proracing.sk	
Saunika	Autohifi	Dubnica n. Váhom	saunika@saunika.sk	www.saunika.sk	reproduktory a subw. Autosonik, Celearo
SECAR	Autopříslušenství	Bratislava	02/44452020		
SJ Company	Spotřební elektronika	Bojnice	info@sjcompany.sk	www.sjcompany.sk	
SKORPION CAR	Autotuning	Trebišov	skorpioncar@pobox.sk	www.skorpioncar.sk	
Somogyi Elektronic Slovensko	Autohifi	Komárno	somogyislovensko@somogyi.sk	www.somogyi.sk	
Sound Car	Autohifi	Košice	info@soundcar.sk	www.soundcar.sk	Pioneer, Kenwood, Alpine, repr.
Tuning web	Autotuning	Považská Bystrica	partikmoravik@zoznam.sk	www.tuningweb.sk	Encounter, Fusion
Tuningshop.sk	Autotuning	Martin	info@tuningshop.sk	www.tuningshop.sk	
Z obchody	Spotřební elektronika			www.z-obchody.zoznam.sk	

Legenda

	Společnost nemá internetové stránky
	Společnost se zabývá pouze elektronickým obchodem
	Společnost má vlastní kamennou prodejnu

Příloha 3: Ukázka návrhu elektronické nabídky pro slovenské odběratele



Foto	Název	Popis	MOC _s DPH v ČR	Návrh MOC _s s DPH v SR
	Slick 40	2-pásmový 10 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 50 W, max.výkon 150 W, citlivost 88 dB, rozsah 66-25.000 Hz.	1190 CZK	1490 SKK
	Slick 50	2-pásmový 13 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 70 W, max.výkon 200 W, citlivost 90 dB, rozsah 66-25.000 Hz.	1390 CZK	1790 SKK
	Slick 60	2-pásmový 16,5 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 80 W, max.výkon 240 W, citlivost 91 dB, rozsah 54-25.000 Hz.	1590 CZK	1990 SKK
	Slick 69.2	2-pásmový 16 x 24 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 135 W, max.výkon 400 W, citlivost 93 dB, rozsah 50-25.000 Hz.	2090 CZK	2690 SKK
	SE-K10	1-pásmový 2,5 cm výškový reproduktor, nom.výkon 60 W, max.výkon 180 W, citlivost 95 dB, rozsah 1.500-20.000 Hz.	790 CZK	990 SKK
	SE-K50	2-pásmový 13 cm komponentní reproduktor, nom.výkon 90 W, max.výkon 270 W, citlivost 88 dB, rozsah 60-25.000 Hz.	2390 CZK	2990 SKK

FLI



Foto	Název	Popis	MOC _s DPH v ČR	Návrh MOC _s s DPH v SR
	Integrator4	3-pásmový 10 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 50 W, max.výkon 150 W, citlivost 90 dB, rozsah 100-20.000 Hz.	690 CZK	890 SKK
	Integrator5	3-pásmový 13 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 60 W, max.výkon 180 W, citlivost 91 dB, rozsah 80-20.000 Hz.	890 CZK	1190 SKK
	Integrator6	3-pásmový 16,5 cm koaxiální reproduktor, nom.výkon 70 W, max.výkon 200 W, citlivost 91 dB, rozsah 65-20.000 Hz.	990 CZK	1290 SKK
	Integrator69	3-pásmový 6"x9"koaxiální reproduktor, nom.výkon 125 W, max.výkon 375 W, citlivost 90 dB, rozsah 45-20.000 Hz.	1490 CZK	1890 SKK
	Integrator69 PINK	3-pásmový 6"x9"koaxiální reproduktor, nom.výkon 125 W, max.výkon 375 W, citlivost 90 dB, rozsah 45-20.000 Hz.	1590 CZK	1990 SKK
	COMP1	1-pásmový 2,5 cm výškový reproduktor, nom.výkon 55 W, max.výkon 165 W, citlivost 90 dB, rozsah 1500-25.000 Hz.	590 CZK	790 SKK