

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh

Nikola Hošťálková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola HOŠŤÁLKOVÁ**

Osobní číslo: **K14B0233P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vysvětlete podstatu a význam podnikatelského plánu pro podnikání.
2. Představte společnost a její služby a produkty.
3. Popište novou službu a zpracujte podnikatelský plán pro tuto službu.
4. Zhodnoťte potenciál realizace nové služby.



[Handwritten signature]

V Plzni dne 31. října 2016

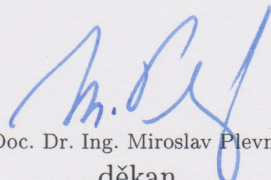
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

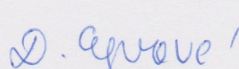
- FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
- VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	6
1 Podnikatelský plán.....	8
1.1 Titulní list, obsah, úvod a účel, shrnutí.....	10
1.2 Popis podnikatelské příležitosti	11
1.3 Popis společnosti a klíčových zaměstnanců	12
1.4 Cíle společnosti a vlastníků	13
1.5 Potenciální trhy	13
1.6 Analýza konkurence, trhu	14
1.7 Marketingová strategie.....	17
1.8 Finanční plán.....	21
1.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	22
1.10 Přílohy.....	24
2 Podnikatelský plán, praktická část.....	25
2.1 Úvod a účel dokumentu	25
2.2 Shrnutí.....	25
2.3 Popis podnikatelské příležitosti	26
2.4 Popis společnosti a klíčových zaměstnanců	26
2.5 Cíle společnosti a vlastníků	29
2.6 Potenciální trhy	30
2.7 Analýza konkurence trhu	35
2.8 Marketingová strategie.....	42
2.9 Finanční plán.....	44
2.10 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	48
2.11 Přílohy.....	53

Závěr	54
Seznam tabulek	56
Seznam obrázků.....	56
Seznam grafů	56
Seznam použité literatury	57
Seznam příloh	58

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o podnikatelském plánu pro zavedení nové služby na trh, konkrétně zavedení neautorizovaného servisu automobilů v již fungujícím autorizovaném servisu vozů ŠKODA. Tento neautorizovaný servis momentálně spouští autorizovaný dealer AUTOCENTRUM TA, a. s. Proto je vhodné právě teď sestavit podnikatelský plán. Předpokladem úspěchu jakéhokoliv podnikatelského záměru je detailní vypracování podnikatelského plánu, který podrobně rozebírá podnikatelskou vizi jak z finančního tak i z marketingového hlediska.

V dnešní době spousta lidí vlastní alespoň jeden automobil. A ať už daná osoba chce či ne, jednou za čas je nutné s ním zajet do autoservisu. Ne každý chce navštívit přímo autorizovaný servis. Téměř každý člověk se snaží ušetřit všude, kde se dá. Proto se tato společnost rozhodla zavést ke svému autorizovanému servisu i neautorizovaný servis. Díky tomu, že neautorizovaný servis používá neoriginální náhradní díly, může zákazníkovi nabídnout nižší cenu, než by zákazník dal v autorizovaném servisu s originálními náhradními díly. A tím chce tato společnost získat více zákazníků.

Při zavádění nové služby na trh je vhodné si definovat podnikatelský plán. Ten napomáhá podnikateli říci, zda se vyplatí do dané služby investovat a zavádět jí na trh, nebo je lepší se této službě vyhnout.

V první části této práce je vysvětleno, co je to podnikatelský plán a proč je dobré ho sestavovat. Následně jsou zde popsány jednotlivé části, které mohou být obsahem podnikatelského plánu. Dále je zde uveden konkrétní podnikatelský plán na již zmíněnou, nově zaváděnou, službu neautorizovaného servisu. První část práce je teoretická, zabývající se jednotlivými náležitostmi podnikatelského plánu. Ve druhé části, praktické, je rozebrán konkrétní podnikatelský plán. Nachází se zde například popis podnikatelské příležitosti a popis společnosti spolu s klíčovými zaměstnanci. Dále se zde nachází detailní analýza konkurence, která zahrnuje PEST analýzu a Porterův model pěti sil. V neposlední řadě se zde jedna z částí podnikatelského plánu zabývá sestavením SWOT analýzy, která srovnává své silné a slabé stránky a také své příležitosti a hrozby se skutečností a následně jsou zde navrženy opatření a doporučení na zlepšení. Na závěr je zmiňovaný podnikatelský plán zhodnocen a jsou zde navržena opatření pro tento konkrétní podnikatelský plán. První část této práce byla zpracována

pomocí studie odborné literatury a internetových zdrojů. Druhá část byla zpracována pomocí dotazníkového šetření a analýz dat.

Následující podnikatelský plán není sepsán primárně pro investory, případně banky, za úkolem získání cizího kapitálu, ale v budoucnu by tak i mohl být využit. Tento plán by převážně měl sloužit jako souhrnný dokument pro ředitele společnosti a měl by pomoci rozhodnout, zda danou službu zavádět či nikoliv. Plán také navrhuje případná opatření při zavedení této služby na trh.

Dílčím cílem, který vede k naplnění hlavního cíle této práce, je sepsat podnikatelský plán, který by mohl být vhodným podkladem pro danou společnost. Hlavním cílem této práce je zhodnocení daného podnikatelského plánu, případné navržení opatření. Daný podnikatelský plán může být využit jako podnikatelský plán pro případného investora, který by se podílel na financování zavedení této služby na trh. Také může posloužit manažerovi jako souhrnný dokument, ve kterém nalezne například potenciální konkurenty nebo finanční analýzu.

1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který umožňuje srovnávat podnikatelské záměry s realitou. Pokud zde nastanou různé nepřesnosti, pomáhá identifikovat, kde se nacházejí, v jak velkém rozsahu a proč. Podnikatelský plán využívají jak majitelé podniku, manažeři podniku tak i externí investoři (Koráb, 2007). Mimo jiné také podnikatelský plán pomáhá plánovat příjmy a výdaje spojené s danými plány a slouží jako základ vlastního řízení společnosti. Zahrnuje výsledky technicko-ekonomických studií projektu (Fotr, 2005).

Podnikatelský plán může také sloužit k externímu uplatnění, pokud má společnost v plánu financovat realizaci projektu pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V těchto případech je zapotřebí přesvědčit poskytovatele o výhodnosti a návratnosti projektu, na který se použijí jeho finance. K získání potřebného kapitálu může velmi pomoci kvalitně zpracovaný podnikatelský plán (Blackwell, 1993).

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“ (Koráb, 2007, str. 11). Proces zpracování podnikatelského plánu přináší prospěch i pro podnikatele samotného. Během sestavování si ujasní, v jakých oblastech musí učinit jaké kroky, jakým způsobem má oslovit zákazníky, na jakých trzích má nabízet svůj produkt, jaká je síla konkurence v daném odvětví a jakým způsobem se od ní odlišit, kolik zaměstnanců bude zapotřebí k případné výrobě a následnému prodeji produktu, kde sežene materiál na výrobu a zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky (Srpková, 2011). „Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na následující otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?“ (Srpková, 2011, str. 14)

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven. Každý investor či banka má jiné požadavky, co by měl obsahovat a jak by měl vypadat. Někteří investoři mohou požadovat podnikatelský plán pouze ve formě prezentace z důvodu nedostatku času. Naopak banky většinou požadují velmi důkladný podnikatelský plán. Někdy mohou požadovat řadu dalších dokumentů a informací (Fotr, 2005).

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky a zásady. Jedná se především o následující požadavky:

- měl by být **stručný a přehledný**, neměl by přesahovat příliš mnoho strojových stránek, které o ničem nevyprávějí,
- měl by být **jednoduchý** a neměl by zacházet do technických a technologických detailů, především by měl být srozumitelný pro bankéře a investory,
- měl by **vyzdvihovat výhody** produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- měl by být **co nejvěrohodnější a realistický**, měl by například hodnotit konkurenci,
- **ne měl by být příliš optimistický** z hlediska tržního potenciálu, protože to snižuje jeho důvěryhodnost,
- **ne měl by být ani příliš pesimistický**, to může zapříčinit nízkou atraktivnost pro investora,
- **ne měl by zakrývat slabá místa a rizika** projektu. Pokud investor odhalí nějaké negativní faktory, které nejsou uvedené v daném podnikatelském plánu, může to značně oslabit důvěryhodnost projektu,
- měl by **upozornit na konkurenční výhody** projektu, silné stránky společnosti a kompetenci manažerského týmu,
- měl by prokázat **schopnost společnosti hradit úroky a splátky** v případě využití bankovního úvěru k financování projektu,
- měl by prokázat, jak může poskytovatel kapitálu **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením,
- měl by být zpracován **kvalitně** i po formální stránce (Fotr, 2005).

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto náležitosti:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod a účel dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. popis společnosti a klíčových zaměstnanců,
7. cíle společnosti a vlastníků,

8. potenciální trhy,
9. analýza konkurence,
10. marketingová a obchodní strategie,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
13. přílohy (Srpková, 2010).

V následujícím textu jsou tyto body popsány a detailněji vysvětleny.

1.1 Titulní list, obsah, úvod a účel, shrnutí

Na titulní list se uvádí obchodní název a také je dobré zde uvést logo společnosti. Dále by zde měl být název podnikatelského plánu, jméno jeho autora a dalších klíčových osob, případně zakladatelů, a datum založení. Je důležité zde uvést také prohlášení: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“ (Srpková, 2011, str. 15). Titulní strana by měla být přehledně upravená a neměly by se zde vyskytovat žádné nepodstatné informace. Je dobré zde uvádět pouze to nejnnutnější.

Obsah je část podnikatelského plánu, na kterou se velmi často zapomíná, i přesto, že se zdá být samozřejmá. Obsah nám pomáhá usnadnit vyhledávání. Pokud podnikatelský plán nebude zahrnovat obsah, může být čtenář podnikatelského plánu nemile překvapen, pokud bude chtít v tomto plánu něco konkrétního vyhledat. (Mc Keever, 2007). Obsah by neměl být příliš dlouhý ani členitý. Doporučuje se, aby byl omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Měl by být členěn nejvýše do tří úrovní. Podrobnější členění by mohlo obsah učinit nepřehledným (Wupperfeld, 2003).

Úvod a účel podnikatelského plánu je část, která je zařazena na začátek dokumentu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. Mohlo by zde dojít k nedorozumění ohledně účelu podnikatelského plánu, rozsahu tohoto plánu, jeho podrobnosti a úplnosti (Finch, 2013). Je dobré zde uvádět, pro koho je tento plán určen a o jakou verzi se jedná. Také je dobré se zmínit o tom, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, kde některé kapitoly budou doplněny případně upřesněny, nebo zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu (Srpková, 2011).

„Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji“ (Srpková, 2011, str. 16). Když si čtenář přečte shrnutí, měla by v něm být vzbuzena zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby věnoval pozornost podrobnostem (Veber, 2012).

Shrnutí by mělo odpovídat především na následující otázky:

- Jaké produkty se budou prodávat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Co nebo kdo je pro nás konkurencí a jaké jsou tržní trendy?
- Kdo jsou klíčové osoby a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Jak bude produkt financován, jaká bude potřeba cizích zdrojů, jaká bude délka financování, úroková sazba a jakou máme schopnost splácet cizí zdroje? (Fotr, 2005)

Rozsah shrnutí je závislý na charakteru podnikatelského plánu a na potřebné výši kapitálu. Hlavním problémem může být, jak nejlépe shrnout co nejvíce důležitých informací na velmi malý počet stran. Shrnutí je umísťováno na začátek dokumentu, ale píše se jako poslední, tedy po zhotovení podnikatelského plánu (Wöhe, 1995). „Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech společnosti a cestách k jeho dosažení“ (Veber, 2012, str. 93).

1.2 Popis podnikatelské příležitosti

V této části vysvětlíme, v čem vidíme naši podnikatelskou příležitost. Může se zde uvést, zda byla nalezena mezera na trhu, nebo zda byl objeven nový technický princip. Je nutné zde přesvědčit čtenáře, že právě teď je nejvhodnější okamžik k realizaci našeho plánu. Musí se zde uvést, pro koho je náš výrobek či služba vhodný a jakým způsobem bude náš produkt výnosný (Srpková, 2011).

Je důležité se zde zaměřit zejména na:

- popis produktu,
- konkurenční výhody produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

Popis produktu zahrnuje, jak by měl produkt vypadat, případně jaké vlastnosti by daná služba měla vykazovat. Popíšeme zde, k čemu by daný produkt měl sloužit. Je dobré

zde také uvést, zda se jedná o produkt zcela nový, nebo o produkt na trhu již zavedený (Srpková, 2011). V případě, že zde budou obsaženy technické parametry a údaje, je zapotřebí brát v potaz, že čtenáři a případní investoři nemusí být techničtí odborníci. Proto je dobré vyhýbat se odborným názvům a vše vysvětlit tak, aby tomu rozuměl i obyčejný čtenář, který nemá potřebné technické znalosti (Janišová, 2013).

Náš produkt musí být v něčem lepší než konkurence. V dnešní době nestačí být stejně dobrý jako konkurence. Musí se zde prokázat, že na trh přicházíme s lepší myšlenkou nabídkou než konkurence. Je nutné zde tedy uvést v čem je naše nabídka lepší a v čem je zajímavější (Srpková, 2011). „Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás a ne od konkurence“ (Srpková, 2011, str. 17). Je velmi časté, že nově vzniklí podnikatelé mají pocit, že jejich nápad nemá žádnou konkurenci. Bohužel to je jen výjimečné. Zpravidla totiž existuje konkurence, která řeší stejné problémy nebo se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků, ale jinými způsoby (Struck, 2012).

1.3 Popis společnosti a klíčových zaměstnanců

V první řadě je dobré uvést, zda se jedná o již zavedenou společnost, nebo novou společnost zakládáme. Neměl by zde chybět datum založení, sídlo společnosti, majitelé, představení hlavního produktu a případně také motivace k založení. V případě, že společnost už nějakou dobu existuje, uvádíme zde, zda došlo k významným změnám v průběhu podnikání. Mohou se zde také vyskytovat výrazné úspěchy z minulosti (Veber, 2012). Tato část by měla být podložena konkrétními údaji, minimálně za tři předchozí účetní období. Pokud přiložíme i výsledovku, rozvahu a ukazatele finanční analýzy, případně také stručné zhodnocení minulého konkurenčního postavení společnosti, získá čtenář kompletní informace o historii společnosti (Veber, 2012).

Velký důraz při posuzování podnikatelského plánu se klade na charakteristiku klíčových osob. U vedoucích pracovníků v řídicích funkcích se nejčastěji uvádí vzdělání a praktické zkušenosti. Není nutné zde rozebírat celé životopisy těchto pracovníků. U popisu daných osob se nemusíme bát vyzdvihnout jejich dosažených úspěchů. Přínosem by také mohlo být, pokud sem zahrneme i organizační schéma celého podniku alespoň v jeho zjednodušené formě (Wuperfeld, 2003).

1.4 Cíle společnosti a vlastníků

Tato část má přesvědčit osobu, které je tento plán určen, že společnost je právě nyní schopna realizovat předložený projekt. O úspěšnosti realizace podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu, a proto bude investor velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance společnosti (Kotler, 2007). „Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení společnosti“ (Srpová, 2011, str. 17).

Je třeba zde také uvést strategii společnosti, její dlouhodobé cíle a cesty k dosažení těchto cílů. Formulace těchto cílů by neměly být příliš obsáhlé. Je dobré je vyjádřit slovně, ale i číselně. Je dobré také stručně popsat, jakým způsobem bude těchto cílů skutečně dosaženo (Veber, 2012).

Cíle společnosti jsou sestaveny podle metody SMART, což je zkratka odvozená z prvních písmen pěti anglických slov. Ty stručně popisují, jaký by měl cíl být. Jedná se o tato slova:

- **Specific** - konkrétní, významné, jednoduché
- **Measurable** - měřitelné, smysluplné, motivující
- **Achievable** - proveditelné, dosažitelné, odpovídající
- **Realistic** - realistické, důležité, výnosné
- **Timed** - termínované, hmatatelné

Cíle společnosti by neměly být příliš dlouhodobé, měly by být konkrétní a mohou mít reklamní charakter. Je dobré zde vyzvednout tu část nebo oblast, ve které jsme dobří, a čeho hodláme dosáhnout. Cíle společnosti se zpravidla sestavují na pět let dopředu s tím, že se postupně upřesní na jeden až dva roky (Blažková, 2007).

1.5 Potenciální trhy

Pokud chceme uspět při realizaci podnikatelského plánu, je nutné, aby existoval trh, který bude mít zájem o naše produkty. Případní investoři proto mají velký zájem o fakta, která se zabývají potenciálním trhem a možnostmi se na něm uplatnit (Jakubíková, 2008). V podnikatelském plánu musíme přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh se chceme zaměřit. Na celkovém trhu se nachází všechny myslitelné

možnosti využití daného výrobku nebo služby. V našem podnikatelském plánu se ale nezabýváme celým trhem, ale uvedeme zejména takové **skupiny zákazníků**, které:

- mají z výrobku nebo služby největší užitek,
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup,
- jsou ochotny za produkt či službu zaplatit (Srpová, 2011).

Z toho vyplývá, že zde vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Obrovskou chybou je, pokud se nám nepodaří přesně definovat cílový trh. Čím lépe nadefinujeme cílový trh, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním případných zákazníků (Srpová, 2011).

Je nemožné se přizpůsobit každému zákazníkovi jednotlivě, proto je potřebné trh segmentovat a rozdělit potenciální zákazníky do skupin podle kritérií. Lze jej segmentovat např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů a mnoho dalšího. Z těchto segmentů si vybereme jeden nebo dva, které jsou pro nás nejzajímavější a ty pak tvoří cílový trh (Kotler, 2007). „Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, popř. podle vybraných cílových trhů, a tím zvýšit její účinnost“ (Srpová, 2011, str. 20).

1.6 Analýza konkurence, trhu

Je velice důležité znát naši konkurenci. Je to jeden z faktorů, který ovlivňuje mikroprostředí našeho podniku. Měli bychom znát jak silné, tak i slabé stránky této konkurence. Ale k tomu musíme nejdříve identifikovat, kdo vlastně naši konkurenti jsou (Srpová, 2011).

Konkurence se dělí na dvě skupiny. Jedna z nich je skutečná konkurence, do které patří společnosti, které působí na stejném cílovém trhu a prodávají ty samé nebo podobné produkty. Do druhé skupiny patří potenciální konkurenti. To jsou společnosti, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti (Kotler, 2007).

Správně by zde měli být rozebráni všichni konkurenti, ale v dnešní době jich je příliš mnoho, je proto důležité zde podrobně prozkoumat alespoň ty nejdůležitější. Patří sem společnosti, které se velmi podobají naší společnosti a které hrají na daném trhu velmi významnou roli, kterou budou pravděpodobně hrát i nadále (Veber, 2012). Můžeme je zde hodnotit podle různých kritérií, například podle obrátu, růstu, podílu na trhu,

výrobků, služeb zákazníkům, zákazníků, cen, prodejní cesty, sídla, dostupnosti apod. Podle této analýzy můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých společností a měli bychom být schopni určit v čem je naše společnost oproti konkurenčním společnostem ve výhodě a v čem je naše šance uspět.

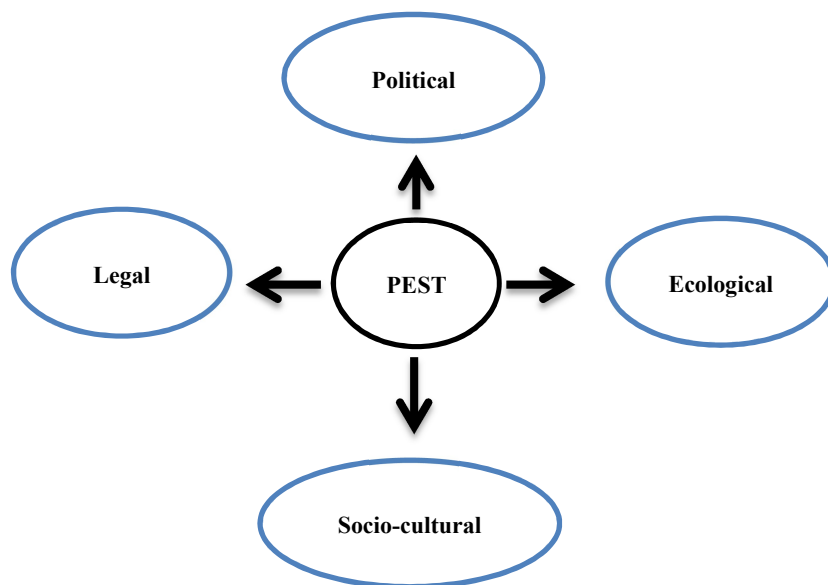
K detailní analýze trhu nám mohou pomoci PEST analýza a Porterův model pěti sil.

PEST analýza

Tato analýza se zabývá tím, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza slouží k rozboru makrookolí podniku, ve kterém daný podnik působí. Analýza dělí makrookolí na čtyři skupiny základních faktorů:

- **Politicko-právní** - tyto faktory se zabývají společenským systémem, v němž společnosti uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.
- **Ekonomické** - vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem – tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb.
- **Sociální** - jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.
- **Technologické** - představují inovační potenciál země, tempo technologických změn (Sedláčková, 2006).

Obrázek č. 1 Analýza makrookolí



(Vlastní zpracování dle Blažková, 2017)

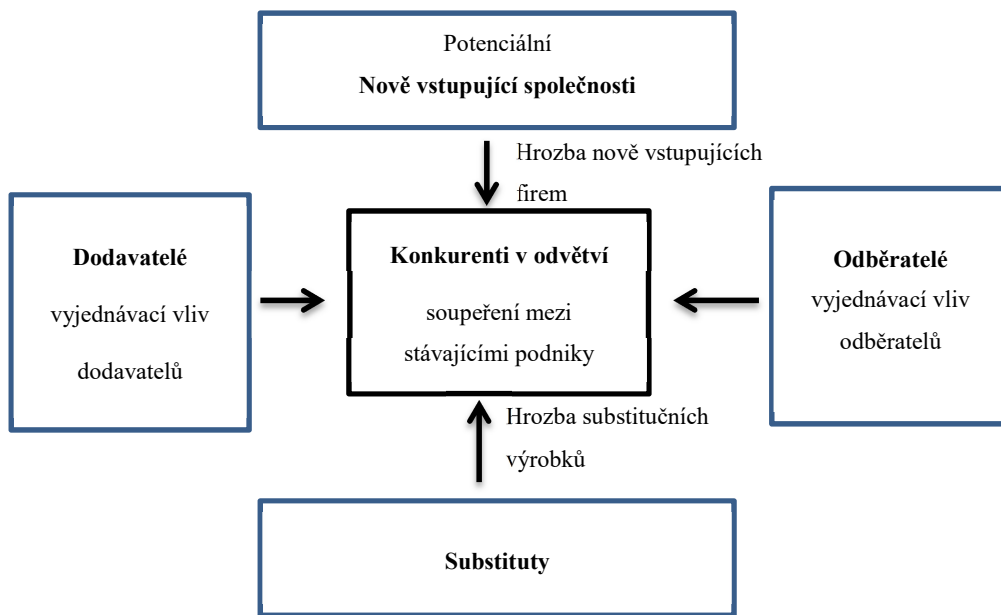
Porterův model pěti sil

Tato analýza rozebírá mikrookolí podniku. Zkoumá základ konkurence v odvětví. „Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro společnost z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (Srpková, 2010, str. 131). Rozpoznání těchto sil a následné vyrovnání se s nimi a reakce na ně je nezbytné pro společnost, která chce dosáhnout úspěchu. Cílem modelu je umožnit všem jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro společnost z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Dedouchová, 2001).

- **Stávající konkurence** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku či služby.
- **Potenciální konkurence** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku či služby.
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.

- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství po daném výrobku či službě.
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků či služeb, které jsou schopny alespoň částečně nahradit daný výrobek či službu (Nývltová, 2010).

Obrázek č. 2 Porterův model pěti sil



(Vlastní zpracování dle Nývltová, 2017)

1.7 Marketingová strategie

„Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch společnosti. Proto je třeba přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že máme dobrou marketingovou a obchodní strategii“ (Srpková, 2011, str. 22). „Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se společnosti pokoušejí informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – produkty a značky, které prodávají“ (Kotler, 2007, s. 574). Je velmi důležité dobře rozhodnout o marketingovém mixu. Nástroje tvořící marketingový mix se navzájem kombinují. Mezi nejznámější marketingový mix patří tzv. **4P**. Tento marketingový mix tvoří:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion) (Synek, 2007).

S postupným rozvojem řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingu se jedním z typů marketingového mixu stal také tzv. **4C**, do kterého patří:

- zákazník (customer),
- náklady na zákazníka (cost),
- pohodlná dostupnost (convenience),
- komunikace (communications) (Čížinská, 2010).

Produkt (product)

Produktu je třeba věnovat největší pozornost v rámci marketingového mixu, protože je to podstata naší nabídky na trhu. Proto je také produkt jádrem marketingu. Největším problémem v této oblasti jsou otázky: Které produkty nabízet? Které produkty uvést na trh? Které produkty z trhu naopak stáhnout? Jak produkt vylepšit? Jak produkt zabalit? Jaké služby k produktu nabízet? V jakém objemu produkt vyrábět? Jak bude probíhat jeho vývoj? Jak ho uvedeme na trh? (Zamazalová, 2009) Investora také může zajímat, zda při zavádění nového produktu na trh máme různá schválení a osvědčení, které můžeme k prodeji daného produktu potřebovat. Může se jednat o osvědčení od veřejných institucí, např. zkušební ústav, ministerstvo zdravotnictví atd. Investoři tato osvědčení pozorně sledují, hlavně pokud se jedná o prodej chemikálií, léčiv, potrav a technických přístrojů. Pokud disponujeme unikátním technickým řešením, je dobré zde uvést, zda je patentově či jinak chráněno nebo zda máme připraven plán jeho ochrany.

Cena (price)

„V obecné ekonomické teorii je cena definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřená v penězích coby všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží“ (Synek, 2011, str. 187). Pomocí stanovení cenové hladiny produktu určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů a ovlivňujeme jejich nákupní rozhodování a s tím také určujeme svoji konkurenční pozici. Při tvorbě ceny musíme přihlížet k určitým faktorům. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- cíle společnosti a její cenové politiky,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,

- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření (např. pevně stanovené nejvyšší ceny v některých oblastech),
- a další (Srpová, 2011).

Cíle cenové politiky mohou být různé. Mohou se orientovat na přežití. Tuto cestu zvolíme v případě, že se na trhu nachází velké množství konkurentů. Tato politika vede ke stanovení ceny, která neobsahuje zisk. Danou orientaci je možné uplatňovat pouze v krátkém časovém období. Během tohoto období je nutné nastalou situaci vyřešit, případně z trhu odejít (Kotler, 2007).

Je možné se také orientovat na maximalizaci zisku. Cenu v tomto případě zvolíme tak, aby přinesla maximální zisk. Vychází se zde z odhadu poptávky.

Nebo je také možné zvolit orientaci na co největší podíl na trh. „Cenová politika vychází z předpokladu, že společnost s největším tržním podílem bude dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku na trhu“ (Srpová, 2011, str. 25). Cenu lze stanovit nejlépe pomocí rozboru konkurenčních cen, přičemž naše ceny by měly ve vztahu k těm konkurenčním být průměrné nebo podprůměrné.

Distribuce (place)

Většina společností ví, co bude prodávat a za jakou cenu. Je zde ale velmi obtížné vymezit si distribuční politiku, jak nejlépe prodávat svůj produkt. Nejdůležitějšími otázkami, na které je třeba si odpovědět, jsou například: Budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity? Budeme prodávat přímo konečným spotřebitelům? Které osoby, instituce nebo společnosti jsou nejvhodnější jako prodejní mezičlánky? Které obchodní organizace zapojit do prodeje? Budeme spolupracovat s velkoobchodními organizacemi nebo budeme zásobovat jen maloobchody? (Zamazalová, 2009)

V podnikatelském plánu je potřebné popsat strukturu obchodního útvaru. Je dobré zde také uvést krátkou charakteristiku pracovníků, jejich počet a kvalifikaci (Jakubíková, 2008).

Marketingová komunikace, propagace (promotion)

Pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu je komunikace. „Pomocí zvolené komunikační politiky se snažíme plnit **ekonomické cíle**, tj. stimulovat

poptávku k samotnému nákupu, **informační cíle**, tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití, **emocionální cíle**, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu“ (Srbová, 2011, str. 26).

Mezi jednotlivé složky komunikačního mixu patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),
- osobní prodej,
- přímý marketing (Přikrylová, 2010).

Reklama je neosobní forma komunikace prostřednictvím různých medií, za kterou platíme. Reklamu je dobré využít tam, kde je zapotřebí oslovit velkou skupinu spotřebitelů. Nevýhodou reklamy může být jednosměrná komunikace, čímž klesá její přesvědčivost.

Podporu prodeje můžeme realizovat u konečných spotřebitelů a obchodních zprostředkovatelů. Mezi nástroje podpory prodeje orientované na konečného spotřebitele patří bonusy, cenové zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby, věrnostní programy, spotřebitelské soutěže a další. Naopak mezi nástroje podpory prodeje orientované na obchodní zprostředkovatele patří například slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, příplatky za reklamu, umístění plakátů v prodejně, dárkové propagační předměty a další (Přikrylová, 2010).

Public relations lze chápat jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám společnosti. Tato forma má za úkol zvýšit image a zlepšit pohled na společnost v očích veřejnosti. Náklady na public relations jsou minimální. Můžeme sem zahrnout například charitativní dary, komunikaci s médii, vydávání podnikových časopisů, tiskové konference, výroční zprávy a další (Přikrylová, 2010).

Osobní prodej se bere jako nejefektivnější forma komunikace. Je ale zároveň finančně nejnáročnější. Znamená to, že získáváme zákazníky pomocí přímé dialogu nabízejícího s kupujícím. Prodejce tím zjistí reakce spotřebitele, jeho potřeby a vlastnosti. Má tak možnost jim produkt přizpůsobit a zdůraznit ty vlastnosti produktu, na nichž spotřebiteli záleží. Patří sem například obchodní setkání, veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji a neformální setkání (Přikrylová, 2010).

Přímý marketing je forma komunikace, která se využívá zejména u poštovních zásilek, telefonů, e-mailů. Můžeme tak podávat informace o produktu a zároveň získávat přímé odpovědi od vybraných zákazníků a zkoumat jejich názory (Přikrylová, 2010).

1.8 Finanční plán

V této části se nachází návrh financování našeho podnikání. „Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.“ (Srpková, 2011, str. 28). V případě, že máme v plánu využívat cizí finanční zdroje, měla by zde být uvedena jejich výše, kdy a jakým způsobem budou splaceny a jaké jsou podmínky poskytnutí těchto zdrojů (Veber, 2012).

V této části je převeden podnikatelský plán do číselné podoby. Ta slouží k ověření, zda je plán realistický. Výstupem tohoto plánu je zejména plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná zahajovací a končená rozvaha a plán peněžních toků.

Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je dobrá pro zjištění potřeby finančních prostředků pro zavedení nové služby na trh. Tato rozvaha na své levé straně zachycuje strukturu majetku = aktiva, který bude mít daný podnik k dispozici. Na své pravé straně má strukturu zdrojů = pasiva, ze kterých bude tento majetek financován. Je nutné, aby zde platila bilanční rovnice, aktiva a pasiva se musí rovnat (Veber, 2012)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V této části jsou zachyceny náklady, výnosy a hospodářský výsledek společnosti. Zachycuje se zde ve zjednodušené formě výsledek hospodaření podniku a lze tak určit, zda podnik dosáhne zisku nebo ztráty. Tato informace je důležitá pro věřitele, řekne jim, zda budeme schopni plnit své závazky.

Plánovaná konečná rozvaha

Tato rozvaha zachycuje stav majetku a zdrojů financování na konci účetního období. Stejně jako v zahajovací rozvaze je zde zachycen majetek podniku a zdroje jeho krytí. V rozvaze je vyjádřeno, jaký majetek bude podnik vlastnit a čím bude tento majetek financován.

1.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Tato část je jedna z posledních částí plánu a měla by prokázat, že společnost zná své silné a slabé stránky, a také své příležitosti a hrozby. K tomu může pomoci SWOT analýza. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současná strategie společnosti a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopné se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2008, s. 103). Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- **S** – strenghts = silné stránky
- **W** – weaknesses = slabé stránky
- **O** – opportunities = příležitosti
- **T** – threats = hrozby

Silné a slabé stránky hodnotí vnitřní prostředí společnosti a příležitosti s hrozbami, které jsou charakterizovány vnějším prostředím. Někdy je velmi obtížné určit, zda daný jev znamená příležitost či hrozbu a zda daná charakteristika představuje silnou nebo slabou stránku podniku. SWOT analýza vede k tomu, aby daný podnik podporoval své silné stránky a potlačoval slabé stránky a aby byl současně připraven na nadcházející hrozby a příležitosti (Sedláčková, 2006).

Obrázek č. 3 SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strenghts)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti.</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které společnost nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní společnosti vedou lépe.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (Oportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

(Vlastní zpracování dle Jakubíková, Strategický marketing -Strategie a trendy, 2017)

Kombinací silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb si podnik zvolí jednu z následujících čtyř strategií:

- **Ofenzivní strategie = SO**

Tato strategie je zaměřena na zavedení nového výrobku na trhu, případně modernizaci již existujícího výrobku. Musí být doprovázena silným rozvinutým marketingem. Typické je pro ni ale také zvýšené riziko.

- **Mírně ofenzivní strategie = ST**

Znakem této strategie jsou dílčí změny výrobního programu nebo výrobků. Tyto změny jsou většinou doprovázeny snižováním nákladů a cen, necenovou konkurencí a nižší spotřebou surovin a materiálů. Podnik se v tomto případě specializuje na určité segmenty trhu. Tato strategie se obvykle vybírá v době přípravy další výrobní generace.

- **Defenzivní strategie = WO**

Pro tuto strategii bývá typická opatrnost, udržování pozice, získávání času po dobu konsolidace podniku a snižování cen hromadnou výrobou.

- **Zůstatková strategie = WT**

Podnik ustupuje z trhu a orientuje se na doplňkové výrobky a služby. V tomto případě dochází k častým fúzím se silnějšími podniky. Konkurenční pozice na trhu je velmi značně oslabena (Blažková, 2007).

„Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na společnost. Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto můžeme pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, jež nám pomohou snížit konkrétní významná rizika“ (Srpková, 2011, s. 31).

Tím, že riziko nebudeme ignorovat a zmíníme se o něm v podnikatelském plánu, dáme najevo, že o něm víme a že jsme na něj připraveni. Případní investoři si pozorně rozmýšlejí, kam své peníze investují. Proto také detailně prozkoumávají náš plán, a pokud by na riziko přišli a my ho neměli uvedené v našem plánu, nemuseli by

investovat do našeho plánu. Rizika mohou být jak z vnějšího prostředí tak i z prostředí vnitřního. Mohou být ekonomická, technologická, výrobní, tržní, politická, finanční atd.

Pokud je již riziko identifikováno, je zapotřebí navrhnout u významných rizik preventivní opatření, která napomáhají ke snížení konkrétního rizika. Mezi tato opatření patří:

- **Diverzifikace** - rozšíření nabídky prodávaných produktů. Umožňuje při poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů nahradit ušlé tržby zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.
- **Dělení rizika** – riziko se rozdělí mezi více osob, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského plánu.
- **Transfer rizika** – přesun rizika, např. pomocí smluv na dodávky surovin a materiálu, uzavírání kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek, pronájmu výrobního zařízení formou leasingu.
- **Pojištění** - určitá rizika jsou převedena na pojišťovnu, která kryje vzniklé škody či ztráty podle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě.
- **Etapový přístup** – členění projektu do jednotlivých etap. Po dokončení dané etapy jsou připraveny různé varianty pokračování, které závisí na výsledcích předchozí etapy (Srpová, 2011). Umožňuje nám tak vždy zvolit správný následující postup za předpokladu, že jsou etapy správně rozvržené.

1.10 Přílohy

Rozsah této části není pevně stanoven. V některých případech může být hodně obsáhlá, ale může být také krátký. Záleží na tom, k jakému účelu byl sepsán.

Do příloh lze zahrnout životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu, rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má společnost historii), obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, důležité smlouvy a jiné. Ne ve všech případech jsou nutné všechny vyjmenované části, v jiných případech je nutné zařadit ještě jiné dokumenty (Srpová, 2011).

2 Podnikatelský plán, praktická část

Praktická část podnikatelského plánu obsahuje samotné zpracování podnikatelského plánu pro zavedení neautorizovaného servisu na trh. Tato část vychází z informací, které jsou uvedeny v teoretické části této bakalářské práci.

2.1 Úvod a účel dokumentu

Následující podnikatelský plán byl sepsán pro vlastní potřebu podnikatele. Cílem tohoto podnikatelského plánu je zjistit, zda se vyplatí zavádět danou službu na trh či nikoliv.

V tomto podnikatelském plánu se nachází popis podnikatelské příležitosti a popis společnosti spolu s klíčovými zaměstnanci. Dále se zde nachází detailní analýza konkurence, která zahrnuje PEST analýzu a Porterův model pěti sil. V neposlední řadě se jedna z částí podnikatelského plánu zabývá sestavením SWOT analýzy, která srovnává silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby se skutečností a následně jsou zde navrženy opatření a doporučení na zlepšení.

Vzhledem k tomu, že tento podnikatelský plán slouží převážně pro vlastní potřebu podnikatele, nemusí být příliš obsáhlý a v tomto případě se jedná o finální plnou verzi podnikatelského plánu. Jsou zde uvedeny veškeré důležité informace ve velmi přehledném zpracování.

2.2 Shrnutí

Společnost AUTOCENTRUM TA a. s. se sídlem v Plzni, Tylova ulice 70, plánuje zavést novou službu na trh. Touto službou je neautorizovaný servis motorových vozidel, který bude spadat pod síť neautorizovaných servisů Q-SERVICE. Hlavní výhodou tohoto servisu bude, že výsledná cena opravy bude předem stanovena a za použití neoriginálních, ale přesto velmi kvalitních náhradních dílů bude tato cena nižší než v autorizovaném servisu. Konkurence v tomto odvětví je velmi velká. Hlavními konkurenty jsou neautorizované servisy v Plzeňském kraji. Jedná se jak o autoservisy spadající do skupiny Q-SERVICE, těch je v Plzeňském kraji celkem šest, tak o autoservisy autorizované výrobcí a ostatní servisy patřící do různých neautorizovaných servisních sítí.

2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Q-SERVICE je síť profesionálních autoservisů působících v České republice a dalších zemích Evropy. Jedná se o autorizovanou síť nezávislých autoservisů. Posláním tohoto servisu je být přímou konkurencí autorizovaným servisům výrobců vozidel. Zákazníkům je zde zaručena odborná údržba a oprava jejich automobilu, kterou školený a plně kvalifikovaný personál provádí pomocí nejmodernějšího servisního vybavení a za použití kvalitních náhradních dílů z druhovýroby. Výsledná cena opravy je předem stanovena a vždy vychází z časových norem, které pro servisní úkony stanovují výrobci vozidel. Zákazník má díky tomu jistotu, že zaplatí přesnou a odpovídající cenu. Mezi největší výhody také patří, že při využití této služby neautorizovaného servisu nepřijde zákazník, na rozdíl od jiných neautorizovaných servisů, o žádný typ záruky na jeho vozidle.

2.4 Popis společnosti a klíčových zaměstnanců

Společnost AUTOCENTRUM TA, a. s. patří mezi významné a stabilní autorizované dealery ŠKODA AUTO a. s. (Citigo, Fabia, Octavia, Roomeser, Rapid, Yeti, Superb, Kodiaq) v Plzeňském regionu již od roku 1995. Poskytuje kompletní nabídku servisních služeb na vysoké profesionální úrovni a také zajišťuje pojištění a financování vozidel. Cílem společnosti je uspokojit každého, i více náročnějšího zákazníka, což dávají najevo svým heslem: „Jsme nejlepší – přesvědčte se“. Proto je pro ně prioritou především kvalita poskytovaných služeb a individuální přístup k zákazníkovi. Svým zákazníkům nabízí nejširší okruh kvalitních služeb ověřovaných každoročně systémem jakosti norem ISO 9001/2000.

Historie společnosti

Společnost AUTOCENTRUM TA, a.s. byla založena v roce 1995. Tehdejší nabídku tvořily pouze vozy Škoda Favorit a Škoda Felicia. V průběhu následujících let prošla společnost řadou změn a restrukturalizací. Pod svou novou podobou a novým názvem působí od ledna 2005. V tomto roce byla společnost opětovně založena jako dceřiná společnost v té době největší společnosti v regionu a to ŠKODA a. s. Cíl tohoto založení společnosti spočíval nejvíce v lepší dodávce vozidel ŠKODA a jejich servisu. Proto podstatnou část zákazníků v té době tvořily úseky a odbory plzeňské škodovky. Společnost byla nucena výrazným způsobem změnit svůj image a postoj, aby mohla

existovat i v současných nelehkých podmínkách. K dnešnímu dni se dá říci, že celý cíl založení společnosti pozbyl svůj význam, jelikož ŠKODA a. s. se dnes zaobírá úplně jinou problematikou a proto již tato zákaznická skupina z původních 90% zákazníků tvoří téměř nulu.

Hlavní náplní zůstává i nadále prodej automobilů značky ŠKODA. I když tato činnost není nosným pilířem jejího byznysu, ale slouží jako kontaktní štít pro podporu dalších doprovodných služeb v tomto oboru podnikání.

Základní údaje

Obchodní jméno:	AUTOCENTRUM TA, a. s.
Sídlo:	Tylova 70, 301 00 Plzeň
IČO:	26329082
Právní forma:	akciová společnost
Datum zápisu:	4. října 2004
Základní kapitál:	11.100.000,- Kč kmenová akcie na jméno 1.000.000,- Kč, počet akcií: 11 kmenová akcie na jméno 100.000,- Kč, počet akcií: 1

Statutární orgán:

Předseda představenstva:	Ing. Milan Hošťálek
Členové představenstva:	Milan Němec, Marek Miler, Ladislav Ježek

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady:	Marta Filipcová
Člen dozorčí rady:	Vladimír Bláha
Způsob jednání:	Jménem společnosti jedná představenstvo, a to tak, že navenek za něj jedná jménem společnosti předseda představenstva a jeden člen představenstva společně. Podepisování za společnost se děje tak, že předseda představenstva a vždy jeden člen představenstva připojí svůj podpis k nadepsané nebo vytištěné obchodní společnosti

Organizační struktura:

Celkový počet zaměstnanců k 31. 3. 2017 je 21 zaměstnanců.

Správa: 4 zaměstnanci

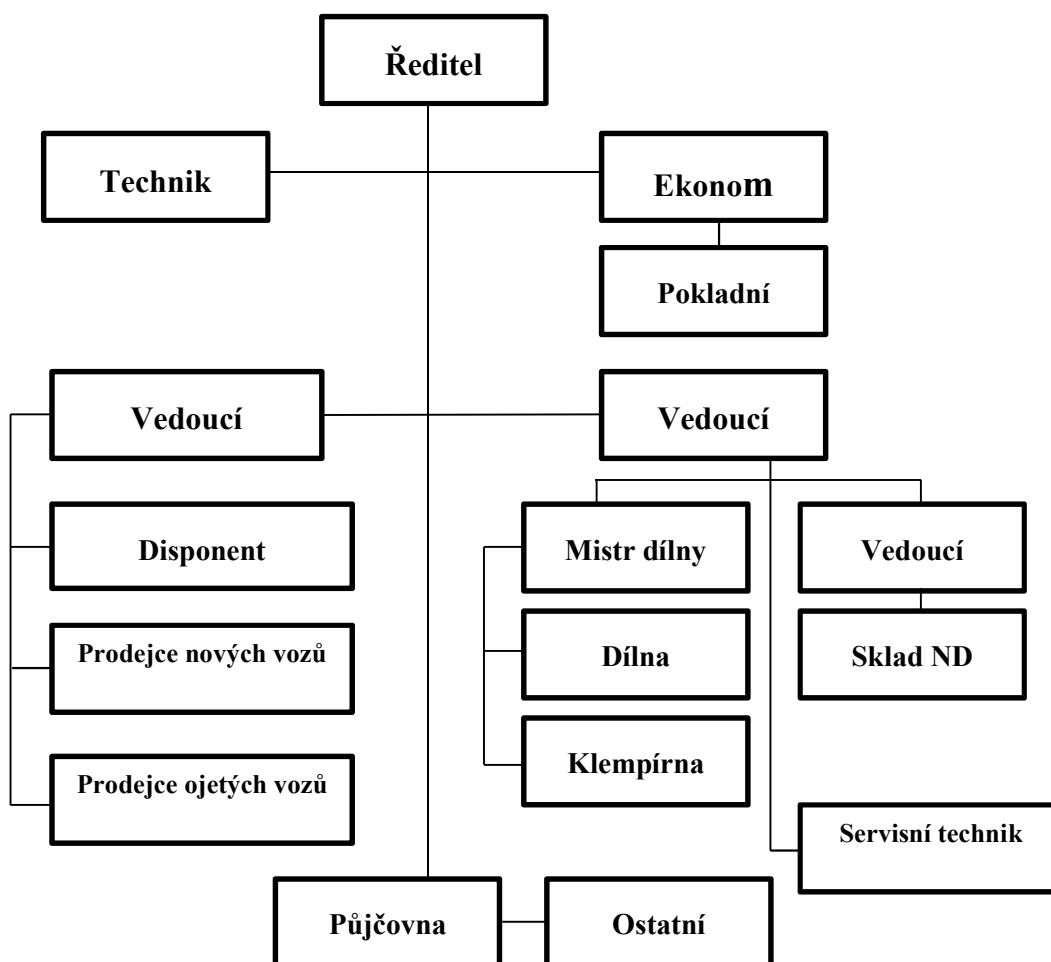
Prodej: 3 zaměstnanci

Servis: 13 zaměstnanců (z toho 7 dělníků)

Ostatní: 1 zaměstnanec

Z hlediska organizace řízení je v podniku uplatňována středisková struktura. Každé středisko má svého vedoucího a je samostatným hospodářským subjektem, což zajišťuje větší přehlednost o ekonomické situaci daného předmětu podnikání.

Obrázek č. 4 Organizační struktura dané společnosti



(Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AUTOCENTRUM TA, a. s., 2017)

V rámci jednotlivých středisek této společnosti funguje týmová spolupráce, odpovědnost a zainteresovanost. Na druhou stranu tato střediska jsou společně řízena

dalším kompaktním týmem ve spolupráci se správním střediskem pod názvem AUTOCENTRUM TA, a. s. Jeden bez druhého se neobejdou a všichni musí táhnout za jeden provaz.

2.5 Cíle společnosti a vlastníků

Společnost AUTOCENTRUM TA a.s. je nevýrobní podnik. Spadá do oblasti poskytování služeb, odvětví automobilové služby – prodej a servis.

Poslání a vize společnosti

Vizi společnosti AUTOCENTRUM TA a.s. je udržet svoji pozici na trhu s osobními vozy (popřípadě ji posílit), a dále také stát se jednou z nejžádanějších společností v plzeňském regionu. To znamená zvýšení objemu prodaných produktů během tří let a tím i zvýšení tržního podílu na trhu v oblasti obchodu. **Posláním** společnosti je orientace na plnění přání zákazníků (odběratelů).

Společnost se snaží dodržovat několik základních principů. Pro společnost je příznivé udržovat těsné kontakty se zákazníky, snaží se vyhovět všem přáním svých odběratelů. Tato společnost je spokojená, pokud funguje ta nejlacinější reklamní kampaň. A to pozitivní komunikace a reference svých zákazníků („mluví se o ní dobře“). Pokud ne, je zapotřebí to změnit. Jeden spokojený zákazník může přilákat pár dalších. Jeden nespokojený zákazník může naopak stovky klientů odradit.

Dlouhodobé cíle společnosti

Společnost má stanovený dlouhodobý plán na dobu pěti let. Společnost nejvíce dbá na spokojenost zákazníků, dodavatelů a snaží se udržet si spokojené zaměstnance. Dále se snaží udržovat prodejní portfolio v oboru. Chystá se také zavést statistiky. Jedná se o hodnotící ukazatele výkonnosti u jednotlivých zaměstnanců ve vazbě na mzdu. V neposlední řadě se zaměřuje na investiční politiku společnosti, na oblast služeb s vyšší přidanou hodnotou, oblast ochrany životního prostředí, vývoj na zvyšování kvality služeb a na zlepšování pracovního prostředí.

Mezi základní strategické cíle společnosti patří:

- Zvýšení spokojenosti zákazníků o 5 % (analýza CSS – Customer satisfaction survey = průzkum spokojenosti zákazníků),
- snížení celkových režijních nákladů o 5%,

- zvýšení hodnoty celkových tržeb o 5%,
- zvýšení objemu prodaných služeb (servis) o 2%,
- přesunutí zisku na úroveň kladných hodnot,
- snížení zadluženosti o 30%,
- zřízení a rozběh neautorizovaného servisu

Strategie k dosažení cílů

Důležitým krokem pro dosažení výše uvedených cílů je zejména důkladná analýza. Přesné a promyšlené plánování je pro dosažení všech těchto cílů zapotřebí. To musí být následně velmi důkladným a cílevědomým vedením implementováno, řízeno a kontrolováno. AUTOCENTRUM TA a.s. si nedává jako hlavní cíl maximalizaci zisku, ale za svůj cíl považuje dosažení rovnováhy mezi ziskem společnosti, potřebami akcionáře a potřebami zákazníka (dobré jméno společnosti). Tohoto trendu chce společnost dosáhnout zvyšováním tržeb a snižováním nákladů.

Svých ekonomických cílů, mezi které patří i růst celkových tržeb, a to zejména v oblasti servisu, chce společnost dosáhnout udržením stávajících zákazníků a získáním nových. Stávající zákazníky si chce společnost udržet zejména svým kvalitním přístupem, bonusovým programem, akčními programy apod.

Velmi důležitou otázkou je, jak chce společnost získat své nové zákazníky. Pro tyto účely je zapotřebí obeznámit veřejnost s touto společností. Opět se zde poukazuje na to, že nejlepší reklamou je spokojený zákazník a jeho příznivé reference. V žádném případě ale není možné zanedbat ani tištěnou a reprodukovanou inzerci. V současné době se nejvíce klade důraz na internetovou inzerci společnosti a budování virtuálního obchodu s cílem být ještě blíže k zákazníkům.

2.6 Potenciální trhy

Cílovým trhem budou především řidiči a řidičky z Plzně a okolí v produktivním věku. Do produktivního věku jsou řazeni lidé, kteří pracují. Do této skupiny řadit občany ve věkovém rozhraní od 18 let do důchodového věku, tedy přibližně 65 let. Předpokládá se, že muži budou mít zvýšenou poptávku po těchto službách, protože mnohé ženy nepříliš rozumí svému automobilu, a když už potřebují zajet se svým automobilem do servisu, raději ho odvezou tam, kde si ho pořídili. Právě již zmiňovaní muži jsou otevření změnám a jsou většinou velmi zvědaví. Je dost možné, že právě jejich zvědavost do tohoto neautorizovaného servisu přivede více zákazníků. Do cílového trhu

také mohou spadat již stávající zákazníci společnosti, kteří již navštěvují autorizovaný servis. Je také možné, že o tuto službu budou mít zájem lidé, kteří jsou majiteli jiného automobilu než automobilu značky ŠKODA, protože již zavedený autorizovaný servis na rozdíl od toho neautorizovaného přijímá pouze vozy značky ŠKODA.

Pomocí dotazníkového šetření (viz Příloha A) byli vymezeni cíloví zákazníci toho servisu a byl proveden průzkum současného stavu trhu. Dotazník byl šířen pomocí internetu a také osobně. Dotazníkové šetření probíhalo od 27. 3. 2017 do 3. 4. 2017. Bylo shromážděno celkem 120 vyplněných dotazníků. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda mají lidé povědomí o této společnosti. Zda dávají přednost autorizovaným servisům výrobce, neautorizovaným servisním sítím, různým neautorizovaným „garážím“, případně zda si vůz opravují sami. Dále také bylo zkoumáno, podle čeho si lidé vybírají servis, který navštíví. Respondenti byli také tázáni, v čem spatřují výhody a nevýhody autorizovaného servisu a v čem výhody a nevýhody neautorizovaného servisu. Na závěr dotazníků byl kladen důraz na to, jakého je respondent pohlaví, jakého je věku, jakého dosáhl nejvyššího vzdělání a zda se jedná o pracujícího, studenta, člověka v důchodu nebo nezaměstnaného.

Na dotazník odpovědělo 120 respondentů, z toho bylo 57 mužů a 63 žen. V následujících tabulkách jsou zaznamenány základní údaje o těchto respondentech.

Tabulka č. 1 Věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Celkový podíl
0 – 25	57	47,5 %
26 – 30	27	22,5 %
31 - 40	6	5 %
41 - 50	24	20 %
51 a více	6	5 %
Celkem	120	100 %

(Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2017)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvíc odpovědělo na dotazník respondentů z věkové kategorie 0 – 25 let a následně 26 – 30 let.

Tabulka č. 2 Stav respondentů

Stav	Počet respondentů	Celkový podíl
Student/ka	45	37,5 %
Pracující	75	62,5 %
Nezaměstnaný	0	0 %
V důchodu	0	0 %
Celkem	120	100 %

(Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2017)

Z předchozí tabulky je patrné, že nejvíce respondentů pracuje a studuje. Do dotazníkového šetření nebyli zapojeni žádní respondenti, kteří jsou buď nezaměstnaní, nebo v důchodu.

V následující tabulce je uvedeno nejvýše dosažené vzdělání respondentů. Na tento dotazník odpovědělo nejvíce respondentů, kteří dosáhli nejvýše středoškolského vzdělání s maturitou a vysokoškolského vzdělání

Tabulka č. 3 Nejvýše dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet respondentů	Celkový podíl
Základní škola	0	0 %
Střední škola bez maturity / vyučen	12	10 %
Střední škola s maturitou	72	60 %
Vysokoškolské	36	30 %
Celkem	120	100 %

(Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2017)

Z dotazníku bylo zjištěno, že lidé vlastní nejvíce vůz starý 9 a více let, konkrétně 55 %, a následně vůz starý 1 – 4 roky, pouze 20 %. Z toho lze soudit, že lidí se staršími auty je více a dle dotazníkového šetření lze také říci, že tito lidé navštěvují právě neautorizované servisní sítě, tedy takovou, jakou se tato společnost chystá zavést.

V následující tabulce jsou uvedeny údaje z Českého statistického úřadu. Jsou zde data, která potvrzují to, že nejvíce občanů vlastní straší automobily, tedy automobily starší deseti let.

Tabulka č. 4 Počet osobních aut registrovaných v České republice v roce 2015

Věková kategorie	Počet
Do 2 let	490 863
2 – 5 let	525 017
5 – 10 let	1 027 681
10 let a více	3 071 755
Celkem	5 115 316

(Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Na dotaz, jakému servisu dávají lidé přednost, odpovědělo nejvíce respondentů, tak že si nechávají svůj automobil spravovat v neautorizované „garáži“, případně si svůj vůz spravují sami. Tuto část tvoří celkem 50 % respondentů. Neautorizované servisní sítě navštěvuje pouze 17,5 % respondentů. Z toho lze usoudit, že lidí navštěvující neautorizované servisní sítě, mezi které patří i servis, který chce tato společnost zavést, není příliš a bylo by dobré tento servis brát pouze jako doplňkovou službu, která nemusí přinést až tak velký zisk, jaký by si společnost mohla přát.

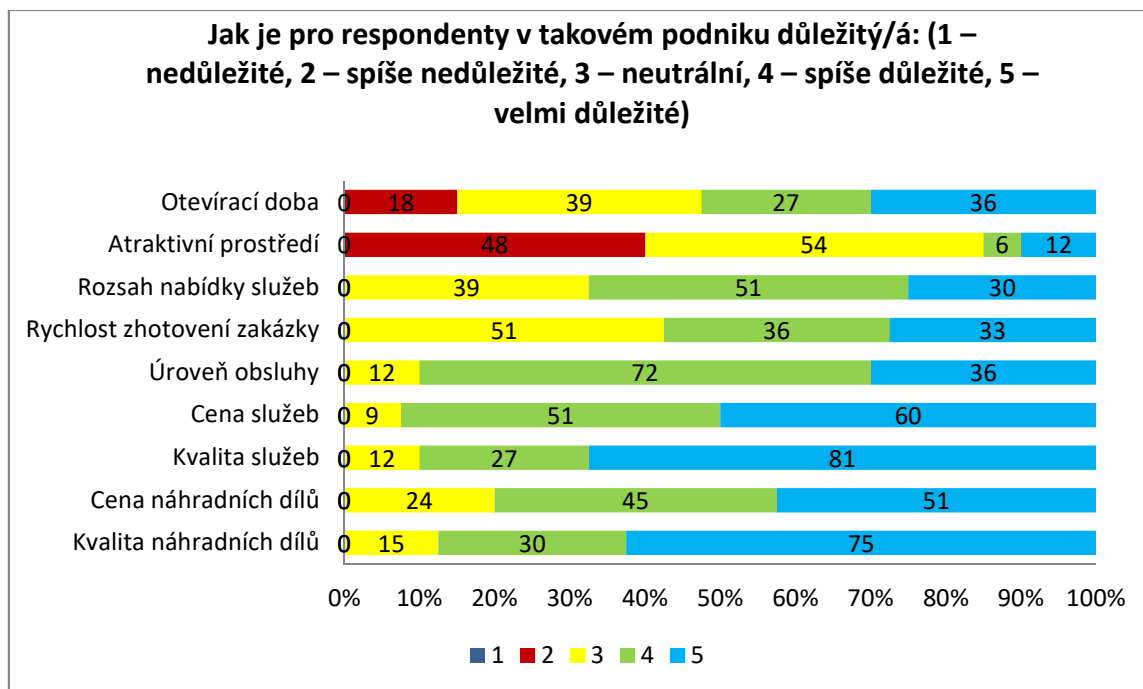
Následně bylo také zjištěno, že daná společnost není příliš známá, protože z dotazovaných respondentů 50 % respondentů tuto společnost vůbec nezná. Společnost zná a aktivně ji navštěvuje pouze 2, 5 %, 25 % respondentů tuto společnost zná, ale nenavštěvuje ji a 22, 5 % respondentů o ní pouze slyšelo.

Lidé při výběru servisu nejvíce koukají na kvalitu služeb a kvalitu náhradních dílů. Dá se říci, že lidi také hodně zajímá úroveň obsluhy a také celkový rozsah služeb, následně se zákazníci zaměřují na ceny služeb a náhradních dílů a v neposlední řadě je pro ně důležitá otevírací doba. Nejméně zákazníkům zajímá atraktivní prostředí servisu a na výkon, prováděný na jejich voze, si také počkají. (viz Příloha B)

V následujícím grafu jsou zaznamenána data vyjadřující to, co je pro respondenty důležité při výběru servisu. Hodnoceny jsou zde jednotlivé aspekty, podle kterých se

respondenti rozhodují. Následně ke každému aspektu každý respondent přidal hodnotu od 1 do 5, kde 1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = neutrální, 4 = spíše důležité, 5 = velmi důležité.

Graf č. 1 Výběr servisu dle různých kritérií



(Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2017)

Z tohoto grafu je patrné, že lidé si vybírají servis převážně podle kvality služeb, kvality náhradních dílů, případně podle cen služeb a cen náhradních dílů.

Mezi nejčastější výhody autorizovaného servisu bylo nejvíce zařazeno: kvalitní vybavení servisu, profesionalita, kvalita, dostupnost informací, komplexní služby, možnost garancí, uplatnění záruk, a naopak mezi nevýhody respondenti zařadili pouze vysokou cenu. Mezi nejčastější nevýhody neautorizovaného servisu respondenti zahrnují: omezené množství prací, nedostatek informací, nedostatek servisní techniky, a jednoznačnou výhodou je nízká cena.

Z uvedeného průzkumu vyplývá, že lidé příliš neznají společnost AUTOCENTRUM TA a. s. a také příliš nenavštěvují neautorizované servisní sítě. V případě zavádění daného neautorizovaného servisu by bylo vhodné zaměřit se na účelnou marketingovou propagaci a více zviditelnit jméno společnosti a fakt, že se bude otvírat neautorizovaný servis. Z průzkumu také vyplynulo, že případný zájem o již zmiňovaný neautorizovaný

servis by mohl být značný. Lidi zde láká převážně nižší cena než u autorizovaného servisu.

Případný potenciální trh lze díky dotazníkového šetření rozčlenit na tři skupiny. Prvním segmentem trhu, tím nejvýznamnějším, jsou lidé, kteří vlastní starší automobil, konkrétně starý 9 a více let. Tito lidé již nechtějí do svého vozu příliš investovat a neautorizovaný servis je proto pro ně velmi výhodný. Druhým segmentem jsou studenti nebo lidé s nižším finančním příjmem, kteří nemají dostatek financí na to, aby navštěvovali autorizovaný servis výrobců. Posledním segmentem jsou lidé, kteří nedůvěřují neautorizovaným „garážím“, ale navštěvovat přímo autorizovaný servis výrobců nechtějí.

2.7 Analýza konkurence trhu

Konkurence v tomto oboru je velká. Jako konkurenty lze zahrnout jak autoservisy, které jsou členy skupiny Q SERVICE, tak klasické neautorizované servisy, které jsou v dnešní době na každém rohu a ostatní neautorizované servisní síť, případně autorizované servisy výrobce. Pokud se podíváme na konkurenty spadající do skupiny Q SERVICE z Plzeňského kraje, tak jich příliš není. Konkrétně se jedná o šest autoservisů (Jiří Čížek ml. AUTOOPRAVNA, AUTO-MOTO Jager, s. r. o., AUTO HORSKÝ s. r. o., AUTO UNI s. r. o., AUTOSERVIS-PNEUSERVSI Horáček., AUTOCENTRUM Svjekovský). Jako největší konkurenty z řad nezávislých autoservisů lze považovat Autíčka Liška, protože se nachází v těsné blízkosti tohoto autoservisu a nabízejí podobné služby.

PEST analýza

Makroprostředí patří mezi neovlivnitelné vlivy okolí. Existuje nezávisle na podniku a jeho hlavními faktory jsou politicko-právní, ekonomický sociální a technologický (PEST).

Politicko-právní faktory

Jako každá jiná společnost, tak i tato se bude muset řídit Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, daňovými zákony v platném znění. Je také zapotřebí, aby splnila vstupní výběrová kritéria, která určuje Q-SERVICE, je nutné s touto společností podepsat smlouvu a následně společnost získá certifikát, že může provozovat dané služby pod názvem této společnosti.

Ekonomické faktory

Společnost bude ovlivňována ukazateli makroekonomickými – tedy zejména různými podporami a omezeními státu. Jeden z nejhlavnějších ekonomických faktorů je zaměstnanost. Velmi nízká nezaměstnanost ovlivňuje zejména odborně kvalifikované profese. To je jeden z nejpodstatnějších problémů, který daná společnost bude muset vyřešit. Je velmi malá nabídka odborně kvalifikovaných profesionálů a z těchto nezaměstnaných občanů je jen malá část, která je i spolehlivá a schopná pracovat podle požadavků společnosti. Dalšími faktory ovlivňující danou společnost mohou být například daně, regulace státu v oblasti energií, regulace státu v oblasti mezd a také inflace.

Sociální faktory

Tyto faktory vyplývají zejména z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva. Tato společnost se bude obracet jak na zákazníky konzervativní, tak na zákazníky, kteří jsou otevření a přístupní změnám. Mezi tyto faktory se můžou řadit například hygienické předpisy, které je nutné splňovat. Ze zákona je dáno, že společnost musí dodržovat přísné hygienické požadavky a každý odpad likvidovat podle směrnice a norem stanovených ve Sbírce zákonů č. 383/2001 o podrobnostech nakládání s nebezpečnými odpady. Ostatní sociální faktory nebyly nalezeny.

Technologické faktory

V této době se zákazník stává velmi náročným a technologie se vyvíjejí mílovými kroky. Z aut se stávají počítače, řízené jednotlivými řídicími jednotkami. A právě v opravárenství je nutné se této době přizpůsobit. Proto má tato společnost vysoce postavené standardy, aby na prvním místě byla vždy kvalitní diagnostika. Jako samozřejmost se v dnešní době jeví zvýšená kontrola kvality náhradních dílů. Toho je dosaženo především pomocí řízení systému jakosti podloženého normy ISO. ISO – International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality. Pro výrobky je vysoká jakost velmi důležitým předpokladem i z hlediska jeho prodejnosti. Dalšími faktory mohou být dostupnost technologií, míra zastaralosti výrobních prostředků, a také vybavenost dílny technologickým zařízením, diagnostikou a informačními technologiemi.

Zhodnocení

Na závěr je možné říci, že tato společnost má celkem přijatelné podmínky k uskutečnění podnikatelské příležitosti. Dá se říci, že by mohlo být obtížné v následujících letech najít odborně kvalifikované pracovníky. Naštěstí tato společnost bude ke svým službám používat již stávající pracovníky, a proto tento problém není příliš aktuální. Společnost by si také měla hlídat různé technologické pokroky. V této chvíli se může zdát, že používá nejmodernější přístroje, ale za pár měsíců už tomu tak být nemusí a samozřejmě je zapotřebí ohlídat si normu ISO 9001. Pokud společnost vezme na vědomí veškeré nepříznivé okolnosti, nemusela by mít v budoucnu příliš velké problémy.

Porterův model pěti sil

Při této analýze se vychází z modifikovaného Porterova modelu pěti sil (tzn. ve středu dění je zákazník, nikoli konkurence uvnitř odvětví). Patří sem tedy vlivy, které může společnost ovlivnit jen částečně a o nichž se dozvídá především z vhodně vedeného marketingového výzkumu.

Stávající konkurence

Konkurenci lze rozdělit na dvě části. Jako první lze uvést konkurenci autorizovaných servisů výrobce. V tomto ohledu se jedná buď o konkurenci jiných značek (např. Ford, Kia, Renault) nebo ostatních dealerů vozů ŠKODA. Těchto konkurentů je v Plzni celkem šest, jedná se konkrétně o AUTOCENTRUM JAN ŠMUCLER, s.r.o., AUTO VOLF, spol. s r.o., AUTO CB, spol. s r.o., Porsche Plzeň – Lochotín, Porsche Plzeň - Bory, AUTOSERVIS NEDVĚD, s.r.o. Tato konkurence spočívá zejména v cenové konkurenci, přístupu k zákazníkovi, reklamě a komplexnosti službách. Rivalita mezi prodejci jiných značek spočívá ve vazbě na výrobek, kvalitě a jménu výrobků, dostupnosti a ceně náhradních dílů a jiné.

Konkurence z oblasti autorizovaného servisu vozů ŠKODA:

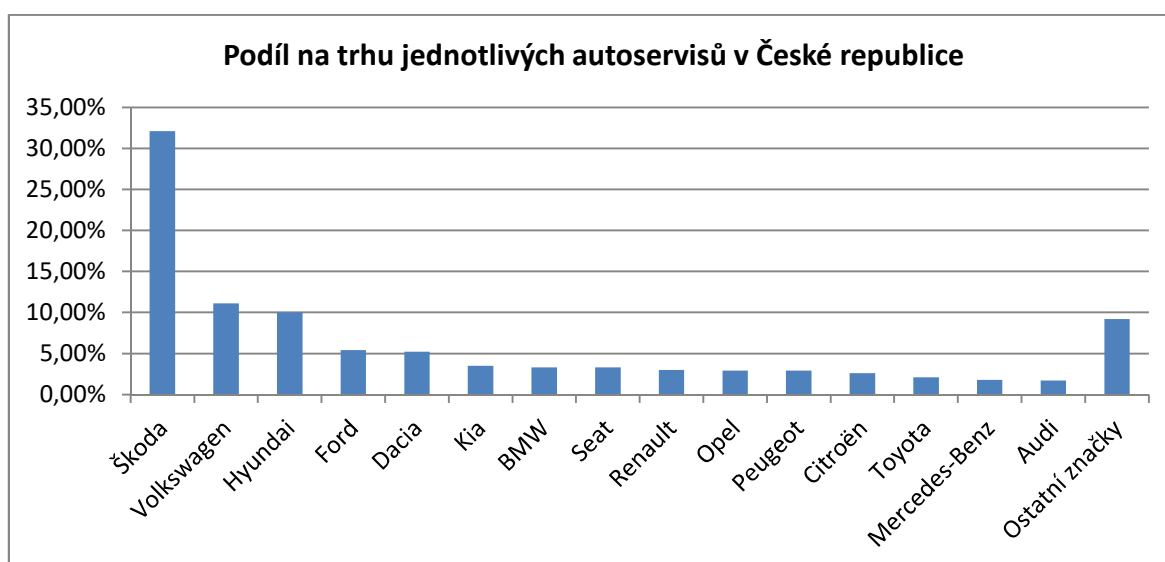
- ŠKODA (Auto CB, Autoservis Nedvěd, Auto Štádler, Porsche inter-auto, Auto Volf, Autosalo Šmucler)
- Ford (Auto Hornát, Interconex)
- Kia (Auto Matulka, Dajbych)

- Hyundai (Autosalon Šmucler, Auto Šrámek, Autosalon Behounek, Auto Bond)
- Renault (Auto Hornát)

Z těchto autoservisů nemá žádná společnost vedle svého autorizovaného servisu ještě neautorizovaný servis. Lze tedy tvrdit, že konkurence ze strany autorizovaných servisů není příliš velká.

V následujícím grafu jsou uvedeny jednotlivé autorizované servisy v České republice a jejich podíl na trhu. Z tohoto grafu je patrné, že největším konkurentem z výše uvedených konkurentů jsou jednotlivé servisy automobilů značky Škoda.

Graf č. 2 Podíl na trhu jednotlivých autoservisů v České republice



(Vlastní zpracování dle <http://www.auto.cz/>, 2017)

Jako druhou oblast konkurence lze uvést konkurenci v poskytování služeb neautorizovaným servisem. Sem lze zařadit konkurenty, kteří jsou členy společnosti Q SERVICE, nejvíce však ty, kteří sídlí v Plzni. Konkrétně se jedná pouze o jeden autoservis, konkrétně AUTO HORSKÝ s. r. o. Další část těchto konkurentů tvoří neautorizované autoservisy, které nepatří do společnosti Q SERVICE. Ty lze rozčlenit na další dvě skupiny. Jedná se zde o neautorizované „garáže“ a o ostatní neautorizované servisní sítě. Jako největšího konkurenta neautorizované „garáže“ lze považovat Autíčka Liška, protože se nachází v těsné blízkosti této společnosti a nabízí podobné služby. Bohužel těchto konkurentů je mnoho a nachází se téměř na každém rohu. Dalšími neautorizovanými servisními sítěmi jsou ELIT, TROST a Auto Kelly. Autoservis ELIT zastupuje v Plzni jedna pobočka, která se nachází v Domažlické ulici,

tudíž nebude pro tuto společnost příliš velkou konkurencí. Jedná se o autoservis Autokomplet 91 s.r.o. Autoservis TROST má svou pobočku v Plzni také jednu a ta se nachází v ulici Obchodní. To už by mohlo znamenat větší konkurencí, ale stále není tak velká. Co se týče autoservisů společnosti Auto Kelly, tak ta má v Plzni čtyři pobočky. Jedná se o Autoopravna Pavel Tesař, Autoservis Tomáš Markytán, MM Car – rent a car s. r. o. a Zdeněk Komárek. Všechny tyto pobočky nabízejí podobné služby, jako se chystá nabízet společnost AUTOCENTRUM TA a. s., proto by mohli být velkou konkurencí.

V následující tabulce jsou pro srovnání uvedeny služby nabízené jednotlivými konkurenty. Dle těchto údajů lze říci, že tato společnost nemá konkurenta v 3D geometrii. Naopak z vybraných služeb nenabízí vlastní odtahovou službu a autolakovnu. Z těchto údajů lze soudit, že největším konkurentem je autoservis Zdeněk Komárek.

Tabulka č. 5 Srovnání nabízených služeb v jednotlivých autoservisech

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mechanické opravy	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pneuservis	X	X		X	X	X	X	X	X
Klimatizace	X	X	X	X	X				X
Diagnostika	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Geometrie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3D geometrie	X								
Náhradní vozidlo	X	X		X				X	X
Vlastní odtahovka		X	X	X			X	X	X
Automyčka	X								X
Autolakovna								X	X

(Vlastní zpracování, 2017)

1 – AUTOCENTRUM TA a. s., 2 - AUTO HORSKÝ s.r.o., 3 - Autíčka-Liška, 4 - Autokomplet 91 s.r.o., 5 – TROST, 6 - Autoopravna Pavel Tesař, 7 - Autoservis Tomáš Markytán, 8 - MM Caar – rent a car s. r. o., 9 - Zdeněk Komárek

Potenciální konkurence

Nejsou známi žádní noví potenciální konkurenti. Vstup do odvětví je poměrně specifický a detaily zobrazuje následující tabulka:

Tabulka č. 6 Analýza odvětví

FAKTOR	HODNOCENÍ					
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				•	vstup nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	•				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů		•			žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		•			téměř žádná
Vyjednávací pozice odběr.	diktují podmín.		•			podřizují se podmín.
Míra inovací	časté inovace		•			téměř žádná
Technologická náročnost	hi-tech		•			nízká úroveň techn.
Úroveň managementu	vysoce kvalif.	•				málo kvalifikovaný
Tendence změn	velká snaha		•			neochota měnit
Atraktivita odvětví	neatraktivní				•	velmi atraktivní
Ziskovost	nízká		•			vysoká

(Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti AUTOCENTURM TA, a. s., 2017)

Z předchozí tabulky je patrné, že vstup do odvětví je velmi náročný. Rivalita mezi konkurenty je extrémně vysoká a substitutů v tomto odvětví je mnoho. Naopak pokud budeme toto odvětví srovnávat podle ziskovosti, tak ziskovost je zde nízká. Proto lze soudit, že potenciálních konkurentů je příliš málo, spíše nejsou nyní známi žádní noví.

Dodavatelé

Pro každou společnost jsou velmi důležitým faktorem právě již zmiňovaní dodavatelé. Ty jsou rozhodující pro kvalitu výrobku či služby.

Klíčovými dodavateli jsou:

- Shell – oleje a maziva
- Retech – autochemie
- Autolakovna Koupšet – autolakovna
- Q SERVICE a Inter Cars – náhradní díly pro neautorizovaný servis
- další drobní dodavatelé

Výše zmínění dodavatelé jsou sice pro společnost klíčoví, ale pokud by společnost měla o jednoho z těchto dodavatelů přijít, neměl by být velký problém najít si během krátké doby dodavatele nového.

Zákazníci, odběratelé

Případní zákazníci, odběratelé, byli definováni v potenciálních trzích. Tyto případné zákazníky lze rozčlenit do tří skupin. Tou nejvýznamnější skupinou by mohli být lidé vlastníci starší automobil. Těmto lidem se již příliš nevyplatí do svého vozu investovat velké částky za opravy, proto raději vyhledají služby tohoto neautorizovaného servisu. Další skupinou jsou lidé s nižšími příjmy a studenti, kteří si nemohou dovést využívat služeb autorizovaných servisů, protože tyto služby jsou pro ně příliš nákladné. V neposlední řadě se může jednat o lidi, kteří nedůvěřují neautorizovaným „garážím“, ale navštěvovat přímo autorizovaný servis výrobců nechtějí.

Společnost člení své zákazníky na zákazníky, kteří navštěvují servis s jedním vozidlem a na zákazníky, kteří vlastní vozový park. Za zákazníka s vozovým parkem jsou považováni zákazníci, kteří navštěvují servis s více než jedním vozidlem. V tomto ohledu by tato společnost byla raději, kdyby servis navštěvovali převážně zákazníci s vozovým parkem. Samozřejmě tato společnost vřele uvítá i zákazníka pouze s jedním automobilem.

Substituty

V této oblasti podnikání lze za substituty považovat majitele automobilů, kteří si opravují svůj vůz sami. V České republice připadá 2,5 osoby na jeden automobil. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 12,5 % respondentů si automobil opravuje sám.

Zhodnocení

Po detailním prozkoumání těchto vlivů, se dá říci, že tato společnost bude mít dost velkou konkurenci. Velmi velkou konkurencí jsou pro společnost především autorizované servisy výrobce, ale i neautorizované servisy se nesmějí opomenout. Z toho důvodu, že je poměrně obtížný vstup do odvětví, nehrozí pravděpodobně této společnosti žádný nový konkurent. Společnost má také osvědčené několikaleté dodavatele, kteří již prokázali svoji spolehlivost. Horší situace nastává u potenciálních zákazníků. Společnost musí více zapracovat na marketingu, čímž by jich měla získat více.

2.8 Marketingová strategie

Jeden z nejznámějších marketingových mixů tvoří tzv. 4P a podle tohoto marketingového mixu bude již zmiňovaná služba rozebrána. Tento marketingový mix se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace. Je velmi důležité dobře si rozmyslet, jaký druh reklamy se zvolí a kdy bude využita, protože finanční prostředky vynaložené na reklamu a marketing se pohybují ve stovkách tisíců Kč. Za úspěšnou reklamu lze považovat tu, která přichází na trh s něčím novým, co dnešního velmi náročného zákazníka osloví. V této společnosti je tedy proto kladen velký důraz právě na tuto oblast a součástí obchodního plánování je i marketingový plán na daný rok.

Produkt (product)

V tomto případě se jedná o již zmiňovanou službu neautorizovaného servisu. Jak již bylo řečeno, jedná se konkrétně o Q-SERVICE, který tvoří síť profesionálních autoservisů působících v České republice a dalších zemích Evropy. V tomto případě zde bude zákazníkům zaručena odborná údržba a oprava jejich automobilů. Zákazník zde bude mít jistotu, že zaplatí přesnou a odpovídající cenu, protože výsledná cena opravy bude stanovena předem a vždy bude vycházet z časových norem. Tento servis je alternativním řešením pro majitele vozidel, kteří své vozy nechtějí servisovat ve

značkovém autoservisu, ale požadují prvotřídní kvalitu, spolehlivost a profesionalitu, a to vše za optimální cenu, která je dosažena díky použití alternativních náhradních dílů, jež však plní veškerá požadovaná kritéria, především na kvalitu.

Tento servis bude nabízet tyto služby:

- Uskladnění pneu,
- diagnostika,
- 3D geometrie,
- STK, měření emisí
- zapůjčení náhradního vozidla,
- NON-STOP service mobile
- vyřízení pojistné události zdarma,
- servis klimatizací,
- ruční mytí aut,
- půjčovna příslušenství (sněhové řetězy, boxy, nosiče kol a jiné)
- montáž CCS i-monitorů,
- instalace autorádií, HF sad, navigací,
- odvezení a přivezení vozu,
- čištění interiéru.

Cena (price)

Cena nabízených služeb, jak již bylo řečeno, bude stanovena předem. Proto tedy zákazník bude vždy předem vědět, kolik bude jeho oprava stát. Výše již bylo také zmíněno, že se zde používají alternativní náhradní díly, jež však plní veškerá požadovaná kritéria. Proto lze nabídnout danou službu za nižší cenu než autorizovaný servis a proto bude tento servis velkou konkurencí autorizovaným servisům, které nabízejí značkové náhradní díly. Ty jsou obvykle podstatně dražší. Cena služeb bude, na rozdíl od autorizovaných servisů, stanovena pomocí časových norem, proto vždy zákazník získá stejnou cenu za stejný výkon. Tato časová norma bude činit 400 Kč na hodinu čisté práce.

Distribuce (place)

Tato společnost je profesionální autoservis působící v Plzni a jejím okolí. Sídlo společnosti je v Plzni, ulice Tylova 70. Již zmiňovaná společnost otevře svou novou

pobočku pod názvem 68 Auto – moto, která bude sídlit v té samé budově, ale vchod bude přímo z hlavní ulice (viz Příloha C a Příloha D). Tato pobočka bude zřízena pouze pro prodej motocyklů Kymco a pro prodej služeb Q-SERVICE. Bylo tak rozhodnuto za tím účelem, aby měl zákazník opravdu jistotu, že navštíví Q-SERVICE a neměl pocit, že mu budou nabízeny pouze služby autorizovaného servisu. Pro veřejnost je tato možnost přehlednější a pro společnost je to také výhodnější. Získala tak více prostoru jak pro autorizovaný servis, tak i pro neautorizovaný servis.

Propagace (promotion)

Tato část je pravděpodobně tou nejviditelnější složkou marketingového mixu. Tato společnost svůj neautorizovaný servis hodlá propagovat nejvíce pomocí reklamy. Zejména se jedná o její internetovou formu, především využití sociálních sítí. Společnost chce oslovit především mladé lidi, kteří jsou otevřeni změnám, a proto svou největší reklamu chce směřovat právě na sociální sítě, především na facebookové stránky této společnosti. Dále tato společnost chce propagovat svůj servis pomocí místních rádiových stanic. Také můžete naléznout po Plzni billboardy, ale ty nejsou směřované přímo na již zmiňovaný servis, ale na společnost obecně. Tato společnost především dbá na to, aby měla spokojené zákazníky a ty následně šířili své zkušenosti, pokud možno pouze ty pozitivní, mezi další potenciální zákazníky. Jeden spokojený zákazník může přilákat pár dalších, jeden nespokojený zákazník může naopak stovky klientů odradit.

Společnost by také mohla využít formu propagace podpory prodeje. Mohla by svým zákazníkům nabízet různé věrnostní programy.

2.9 Finanční plán

Finanční plán neautorizovaného servisu obsahuje počáteční rozvahu k 1. 1. 2018, plánovanou konečnou rozvahu k 31. 12. 2018 a plánovaný výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018.

Počáteční rozvaha

V následující tabulce je vyobrazena počáteční rozvaha ke dni 1. 1. 2018 neautorizovaného servisu.

Tabulka č. 7 Zahajovací rozvaha neautorizovaného servisu

Počáteční rozvaha k 1: 1. 2018 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	1
Oběžná aktiva	1	Základní kapitál	1
Pohledávky za společníky	1	Cizí kapitál	0
Celkem	1	Celkem	1

(Vlastní zpracování dle podkladů společnosti AUTOCENTRU TA a. s., 2017)

Do neautorizovaného servisu bude vkládán základní kapitál ve výši 1.000 Kč. Základní kapitál do tohoto servisu vloží sama společnost. Peněžitý vklad bude splacen hotově do dvou měsíců od zavedení služby na trh, tedy do 1. 3. 2018. Díky tomu, že společnost už má zařízené prostory pro servis vozů, protože nabízí již služby autorizovaného servisu vozů Škoda, nemusí si pořizovat žádné nové prostory ani žádné nové stroje a vybavení. Co se týče zaměstnanců neautorizovaného servisu, ty také neplánuje žádné nové. Servisovat automobily bude jeden zaměstnanec, který již v servisu pracuje a nabízet a prodávat služby tohoto servisu bude jeden zaměstnanec, který již ve společnosti prodává motorky Kymco. Z tohoto důvodu není zapotřebí, aby společnost vkládala do tohoto servisu vyšší základní kapitál.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce je vyobrazen plánovaný výkaz zisku a ztráty v tis. Kč k 31. 2. 2018. Částky v tomto výkazu jsou stanoveny na základě odhadu majitele.

Tabulka č. 8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty neautorizovaného servisu

Plánovaný výkaz zisku a ztráty k 21. 12. 2018	
Zákazníci (počet za rok)	750
Tržby za zakázku (v. Kč)	1000
Materiál na zakázku (tis Kč)	200
Mzdy na zaměstnance (tis. Kč/měsíc)	45
Tržby (v tis. Kč)	750
Spotřeba materiálu (v tis. Kč)	150
Mzdové náklady (v tis. Kč)	540
Provozní zisk (v tis. Kč)	60
Daň 15 %	9
Čistý zisk	54

(Vlastní zpracování dle podkladů společnosti AUTOCENTRU TA a. s., 2017)

V předchozí tabulce jsou znázorněny předpokládané tržby, spotřeba materiálu, mzdové náklady a zisk po prvním roce od zavedení této služby na trh.

Zákazníci se předpokládají tři za den, tudíž vychází 750 zákazníků za rok. Plánovaná průměrná tržba za jednu zakázku je 1000 Kč. Za materiál na zakázku jsou zde považovány různé oleje a mazadla, případně další matky a šroubky nebo jiné náhradní díly. Cena za materiál je zde pouze průměrná na jednoho zákazníka, protože cena náhradních dílů je u každého případu odlišná. Zaměstnanci se zde plánují dva, jeden bude prodávat a nabízet služby neautorizovaného servisu a druhý bude technik provádějící opravy na automobilech. Zde je vyjádřena průměrná plánovaná mzda na oba zaměstnance.

Samotný výkaz zisku a ztráty začíná až řádkem s tržbami. Ty jsou zde vypočteny vynásobením počtu zákazníků a tržbami za zakázku. Spotřeba je vypočtena obdobně, vynásobením řádku počtu zákazníků a materiálem za zakázku. Mzdové náklady se spočetly pomocí vynásobení mzdy na zaměstnance za měsíc krát 12 měsíců. Po odečtení všech nákladů od tržeb vyšel provozní zisk 60.000 Kč a po odečtení daně vyšel čistý zisk 54.000 Kč. Při dodržení těchto plánovaných nákladů a výnosů bude tento servis vykazovat kladný výsledek hospodaření.

Plánovaná konečná rozvaha

V následující tabulce je uvedena plánovaná konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2018 neautorizovaného servisu. Částky v tomto výkazu jsou také stanoveny na základě odhadu majitele společnosti.

Tabulka č. 9 Plánovaná konečná rozvaha neautorizovaného servisu

Konečná rozvaha k 31: 12. 2018 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	35
Oběžná aktiva	68	Základní kapitál	1
Zásoby	4	Výsledek hospodaření	34
Pohledávky z obchodních vztahů	15	Cizí kapitál	33
Peníze v pokladně	10	Závazky z obchodních vztahů	27
Peníze na bankovním účtu	39	Stát – daňové závazky	6
Celkem	68	Celkem	68

(Vlastní zpracování dle podkladů společnosti AUTOCENTRUM TA a. s., 2017)

Během následujícího účetního období není v plánu získat žádný dlouhodobý majetek. Oběžná aktiva vzrostou díky pohledávkám vůči odběratelům a přibudou také peníze v pokladně a na bankovním účtu. Výsledná celková aktiva budou 68.000 Kč.

Na straně pasiv základní kapitál zůstane také nezměněný. Navíc do vlastního kapitálu přibude výsledek hospodaření ve výši 34.000 Kč. Cizí kapitál se také zvýší. Vzrostou převážně závazky vůči dodavatelům. Ty podle plánu dosáhnou na konci roku výše 27.000 Kč. Také zde bude neuhrazený závazek vůči státu a to daň z výsledku hospodaření ve výši 6.000 Kč.

Z výše uvedeného vyplývá, že se tento neautorizovaný servis zavádět vyplatí. Z předběžné rozvahy a výkazu zisku a ztráty vyplývá, že by tento servis měl být ziskový. Tento zisk nebude na dnešní poměry příliš velký, ale jako doplňková služba to není vůbec špatné.

2.10 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Tato část je jedna z posledních a společnost zde prokazuje, že zná své silné a slabé stránky, a také své příležitosti a hrozby. K tomuto prokázání bude použita SWOT analýza, jejímž cílem je identifikovat do jaké míry jsou současné strategie společnosti a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopné se vyrovnat změnami, které nastávají v prostředí. Silné a slabé stránky hodnotí vnitřní prostředí a příležitosti s hrozbami naopak charakterizují vnější prostředí.

Tabulka č. 10 SWOT analýza neautorizovaného servisu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Výhodná poloha provozovny z pohledu zákazníka,• mladý, odborně kvalifikovaný, zaměstnanecký kolektiv• nabízení zákazníkovi komplexních služeb,• nízké ceny autoservisu,• technologické vybavení,• dobré jméno společnosti.	<ul style="list-style-type: none">• Málo prostoru pro další rozvoj společnosti,• příliš velká konkurence,• téměř žádná propagace,• silná vazba na dodavatele náhradních dílů,• zvyšující se spotřeba elektrické energie.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření služeb v příbuzných oborech (moto aj.),• rozšíření trhu na jiná území regionu,• e-business,• specializované opravy.	<ul style="list-style-type: none">• Konkurenční a cenový boj,• změna zákaznických preferencí plynoucích z negativního ekonomického vývoje,• přísná legislativa.

(Vlastní zpracování, 2017)

Silné stránky

Mezi silné stránky tohoto servisu se řadí výhodná poloha provozovny z pohledu zákazníka. Provozovna se nachází poblíž příjezdu z dálnice D5 a také se nachází v centru města, kde se střetává mnoho dopravních prostředků. Zákazník sem má proto snadný přístup. Další silnou stránkou může být mladý zaměstnanecký kolektiv, který je

odborně kvalifikovaný. Společnost tyto zaměstnance zaměstnává už řadu let a může o nich říci, že jsou i spolehliví. Co se týče odbornosti, jsou jedni z těch nejlepších v kraji. Tento kolektiv techniků se může pyšnit skvělým umístěním v Servisní soutěži 2016 pro Karlovarský a Plzeňský kraj, kde obsadili první místo (viz Příloha E). Společnost také bude nabízet velmi pestrou a obsáhlou nabídku služeb, ze které si každý zákazník jistě najde přesně tu, kterou bude zrovna potřebovat. Za tyto služby budou účtovány ty nejnižší ceny, jaké budou možné. Toho bude dosaženo díky tomu, že tento servis bude používat, jak již bylo výše řečeno, neoriginální náhradní díly, které jsou ale natolik kvalitní a spolehlivé, aby bez problémů prošly jakostní kontrolou. Autoservis také vlastní a používá jen ty nejmodernější technologie a techniku, kterou neustále obnovuje a vylepšuje. V neposlední řadě může být také silnou stránkou dobré jméno společnosti, které jistě po několikaleté působnosti na trhu již má.

Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek společnosti je určitě málo prostoru pro další rozvoj. Společnost už nemá příliš možností, kam se dále rozrůstat. Bylo by dobré, kdyby měla například větší parkoviště, kde by mohli zákazníci parkovat, ale bohužel už ho nemá kde zbudovat. Hodně velkou slabou stránkou je také příliš velká konkurence, která je popsána výše. Jak již bylo řečeno, jedná se o konkurenci jak autorizovaných servisů výrobce, neautorizovaných servisních sítí, tak i neautorizovaných „garáží“. Za slabou stránku se dá také považovat propagace, kterou společnost neplánuje téměř žádnou. Jediné co má v plánu, je reklama na sociálních sítích a v místních radiových stanicích. Téměř žádná oprava se neobejde bez náhradních dílů, a proto silná vazba na dodavatele náhradních dílů může být také slabou stránkou. Pokud některý z dodavatelů ukončí spolupráci, bude velmi obtížné najít rychle jiného, který bude spolehlivý. Největším ekonomickým problémem jsou stále se zvyšující ceny energií. Spotřeba tepla samozřejmě vzrůstá hlavně v zimních měsících, kdy musí být servisní hala vytopena alespoň na 18°C podle stanoveného předpisu.

Příležitosti

Mezi příležitostmi může být uvedeno rozšíření služeb v příbuzných oborech. Zde je myšleno, že by se neautorizovaný servis mohl věnovat mimo jiné i servisu motocyklů. Mohl by tím získat více zákazníků. A vzhledem k tomu, že se zde nově prodávají i motocykly značky Kymco, bylo by to dost vhodné. Další příležitostí by mohlo být, že

by se společnost mohla v budoucnu rozšířit do jiného územního regionu. Společnost má pouze jednu pobočku a to by se do budoucna mohlo změnit. Dále by mohla zavést e-business. To znamená, že by mohla prodávat různé náhradní díly na svých internetových stránkách. Doposud se na nich dá pouze objednat do servisu. Mohla by tam mít i nezávazný kalkulátor, který by vypočetl přibližnou cenu opravy. V neposlední řadě by se mohla společnost zaměřit na konkrétní specializovanou službu, kterou nenabízí ostatní autoservisy a tím by mohla získat řadu nových zákazníků.

Hrozby

Jako největší hrozbu je nutné uvést konkurenční a cenový boj. Jak již bylo řečeno, konkurence je příliš velká a mezi hlavní kritéria zákazníků bude vždy patřit cena. Z negativního ekonomického vývoje plyne to, že zákazníci mohou změnit své preference a raději začnou vyhledávat spíše „garážové“ servisy, kde zaplatí nižší výslednou finanční částku na úkor kvalitně odvedené práce. Velkou hrozbou může být také přísná legislativa. Do servisu chodí pravidelně hygienické kontroly a kontroly z odboru životního prostředí. Ze zákona je dáno, že společnost musí dodržovat přísné hygienické požadavky a každý odpad likvidovat podle směrnice a norem stanovených ve Sbírce zákonů č. 383/2001 o podrobnostech nakládání s nebezpečnými odpady. Pracovní úřad také provádí kontroly, zda jsou dodržovány předpisy bezpečnosti ochrany zdraví při práci. V případě, že nejsou dodrženy všechny předpisy, společnost musí platit vysoké pokuty.

Výběr strategie

Pro tuto společnost je ze čtyř nabízejících strategií nejlepší, aby použila strategii SO, čili maximalizovat své silné stránky a maximálně využít příležitosti. Společnost by měla využít svou polohu, svůj mladý, odborně kvalifikovaný zaměstnanecký kolektiv a také by měla využít některou ze svých příležitostí. Společnosti je nejvíce doporučováno využití e-business a mohla by se zaměřit na některou specializovanou opravu.

Rizika

Následující rizika byla definována částečně na základě SWOT analýzy. Jedním z rizik může být, že se tento servis neuchytí na trhu a lidé budou dávat přednost službám garážových dílen a domácích kutilů. Aby k tomu nedošlo, bylo by dobré více zviditelnit fakt, že pokud lidé navštíví Q-SERVICE, nepřijdou o záruku na své auto. V opačném

případě, kdy využijí služeb jiných než autorizovaných servisů, o záruku ve většině případů přijdou. Dalším z rizik mohou být různé pohromy a přírodní katastrofy, například může prasknout v prostorách této společnosti vodovodní potrubí, což bude mít za následek vytopení společnosti. Proto by bylo dobré sjednat si co nejvhodnější pojištění, které pokryje většinu obvyklých hrozeb tohoto charakteru. Případným rizikem také může být různé poškození majetku nebo poruchy strojů, bezpečnostní rizika, riziko neschopnosti splácet své závazky, riziko ztráty klíčových dodavatelů, riziko nespolehlivosti dodavatelů, riziko nedodržení zákonů, riziko nedostatku poptávky po této službě, riziko nespolehlivosti zaměstnanců a další. Výše zmiňovaná rizika jsou zpracována do tabulky. Podle knihy *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování od autorů Hnilica Jiří a Fotr Jiří* byla vyhodnocena pravděpodobnost jejich výskytu (1 = nejmenší pravděpodobnost -5 = nejvyšší pravděpodobnost), dopad na tuto společnost, pokud by se nějaké riziko stalo skutečností (1 = nejmenší pravděpodobnost -5 = nejvyšší pravděpodobnost) a následně jsou rizika rozdělena podle součinu pravděpodobnosti a dopadu na rizika běžná (0-8), závažná (9-15) a kritická (16-25).

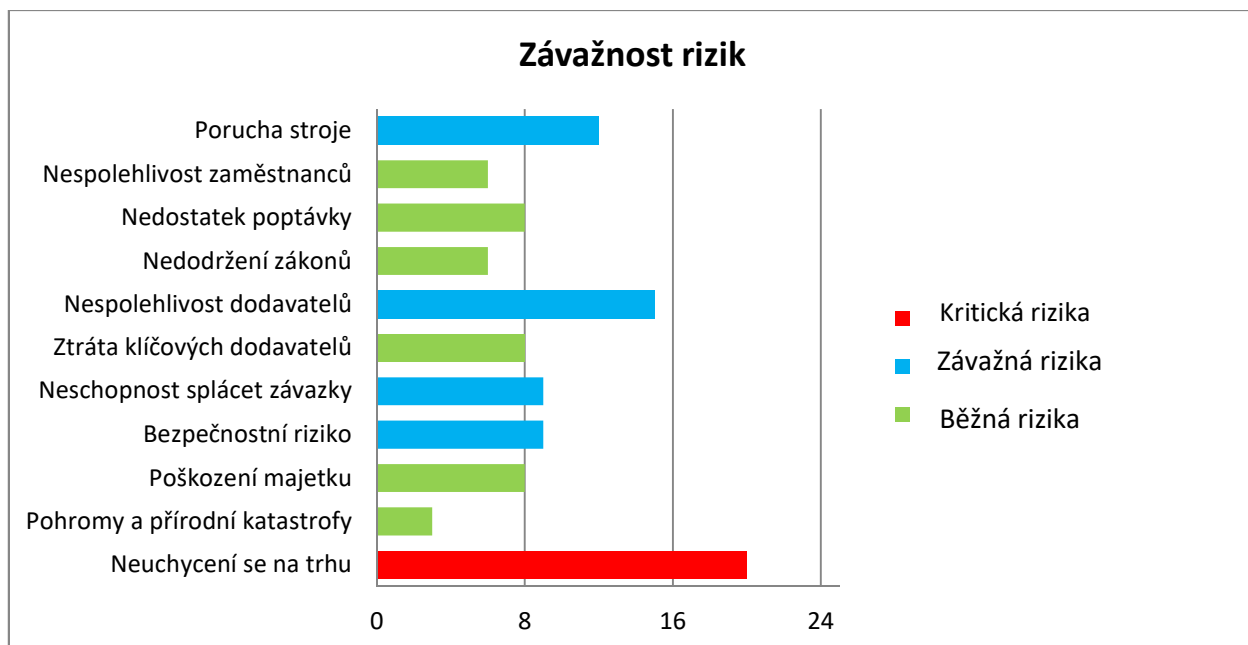
Tabulka č. 11 Rizika, která mohou ohrozit neautorizovaný servis

Riziko	Pravdě- podobnost	Dopad	Úroveň rizika
Neuchycení se na trhu	4	5	20, kritická
Pohromy a přírodní katastrofy	1	3	3, běžná
Poškození majetku	2	4	8, běžná
Bezpečnostní riziko	3	3	9, závažná
Neschopnost splácet závazky	3	3	9, závažná
Ztráta klíčových dodavatelů	2	4	8, běžná
Nespolehlivost dodavatelů	3	5	15, závažná
Nedodržení zákonů	2	3	6, běžná
Nedostatek poptávky	4	4	8, běžná
Nespolehlivost zaměstnanců	2	3	6, běžná
Porucha stroje	3	4	12, závažná

(Vlastní zpracování, 2017)

Nejvýznamnější jsou ta, která spadají do úrovně kritických rizik. Mezi ně patří pouze možnost neuchycení se na trhu. Ostatní rizika spadají do úrovně běžných a závažných rizik. V následujícím grafu jsou znázorněna rizika podle závažnosti.

Graf č. 3 Závažnost rizik



(Vlastní zpracování, 2017)

V následující tabulce jsou opět uvedena jednotlivá rizika, ke kterým jsou přiřazena preventivní řešení, kterými se dá eliminovat jejich vznik, případně předejít větším dopadům na tuto společnost.

Tabulka č. 12 Rizika a prevence

Riziko	Prevence
Neuchycení se na trhu	Zlepšení marketingové propagace
Pohromy a přírodní katastrofy	Pojištění
Poškození majetku	Pojištění
Bezpečnostní riziko	Pojištění, zabezpečení provozovny
Neschopnost splácet závazky	Finanční rezervy
Ztráta klíčových dodavatelů	Udržování dobrých vztahů, mít různé záložní dodavatele
Nespolehlivost dodavatelů	Kontrola dodavatelů, mít záložní dodavatele
Nedodržení zákonů	Dobrá znalost zákonů, prevence (školení zaměstnanců)
Nedostatek poptávky	Marketing a reklama
Nespolehlivost zaměstnanců	Dobrý výběr zaměstnanců
Porucha stroje	Pravidelná preventivní údržba a kontrola pojištění

(Vlastní zpracování, 2017)

Je vhodné rizika této společnosti pravidelně identifikovat, aktualizovat a vyhodnocovat a nalézat k nim vhodná opatření. Pokud společnost toto dodrží, neměla by mít s těmito riziky žádné větší problémy.

2.11 Přílohy

Veškeré přílohy tohoto podnikatelského plánu jsou zařazeny v přílohách bakalářské práce.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretických znalostí sestavit podnikatelský plán pro zavedení neautorizovaného servisu na trhu a dále zhodnotit, zda je tento podnikatelský plán realizovatelný z hlediska poptávky po dané službě a rizikivosti.

V této práci byl sestaven podnikatelský plán tak, aby byl co nejrealističtější a nejpřesnější. Byla zde snaha o to, aby tento podnikatelský plán mohl být využit stávajícím majitelem společnosti v reálném světě, čímž by využil mezeru na trhu. Tento servis nevyžaduje implementaci žádné nové složité technologie. Vše co potřebuje do začátku podnikání, co se týká technologií, již tato společnost vlastní. Bylo zde zjištěno pomocí dotazníkového šetření, že potenciálními zákazníky toho servisu mohou být lidé, kteří vlastní starší automobil. V tomto případě se jedná o lidi, kteří již nechtějí do svého vozu příliš investovat. Dále by to mohli být studenti nebo lidé s nižším finančním příjmem, kteří nemají dostatek finančních prostředků pro autorizovaný servis a tento druh servisu je pro ně dobrou alternativou. A v neposlední řadě se jedná o lidi, kteří příliš nedůvěřují neautorizovaným „garážím“, ale navštěvovat autorizovaný servis se jim také nechce. Potenciálních zákazníků je tedy dostatek.

Dále bylo pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil zkoumána konkurence trhu. Z těchto analýz vyplynulo, že tato společnost má celkem přijatelné podmínky k uskutečnění tohoto plánu. Společnost by si měla udržet své odborně kvalifikované pracovníky, protože v následujících letech by nemuselo být snadné je získat. Je také zapotřebí hlídat si nové technologie a pokroky a co nejdříve je zavádět do svého portfolia služeb. Z hlediska konkurence už to nemusí být pro společnost příliš dobré. V tomto oboru je příliš velká konkurence. Největšími konkurenty mohou být ostatní neautorizované servisní sítě. Proto je společnosti doporučeno, aby se zaměřila především na propagaci této služby. Tato společnost neplánuje téměř žádnou propagaci a to by mohla být škoda, protože vhodně zvolenou propagací by mohla získat spousty nových zákazníků.

Dle finančního plánu lze soudit, že by si tento servis neměl vést příliš špatně. Podle počáteční rozvahy a plánového výkazu zisku a ztráty a konečné rozvahy je patrné, že by společnost měla na konci účetního období dosahovat zisku. Ten by se mohl výrazně

zvýšit, pokud, se společnost, mimo jiné, také soustředí na výše zmíněnou propagaci této služby. Případné náklady na propagaci by se v tomto případě mohly během krátké doby vrátit.

V závěru této práce byl tento servis rozebrán pomocí SWOT analýzy a následné analýzy rizik. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by bylo nejlepší použít strategii SO. Tedy servis by měl maximalizovat své silné stránky a měl by maximálně využít své příležitosti. Konkrétně se dá využít poloha společnosti a odborně kvalifikovaný zaměstnanecký kolektiv, který je velmi schopný a pracovitý. Společnost by mohla své služby neautorizovaného servisu nabízet na internetových stránkách, kde by mohla být předběžná kalkulace ceny opravy. Tím by také mohla získat více zákazníků a dostáhnout tak na konci období většího zisku. Je také důležité brát v potaz případná rizika a vyvarovat se jim pomocí předběžných opatření. Z analýzy rizik vyplynulo, že pro tento servis je největším rizikem neuchycení se na trhu. Tomu se dá předejít zlepšením marketingové propagace.

Na závěr lze říci, že tento servis je pro společnost realizovatelný. Nejdůležitější je zde, aby společnost zrealizovala kvalitní a správně zvolenou propagaci a tím získala potřebné množství zákazníků. Pokud se toto společnosti podaří, neměla by mít v pokračování s tímto servisem žádný velký problém. Je celkem jasné, že zde bude velmi velký konkurenční boj, ale s tím už se v dnešní době musí počítat.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Věková kategorie respondentů.....	31
Tabulka č. 2 Stav respondentů.....	32
Tabulka č. 3 Nejvýše dosažené vzdělání respondentů.....	32
Tabulka č. 4 Počet osobních aut registrovaných v České republice v roce 2015.....	33
Tabulka č. 5 Srovnání nabízených služeb v jednotlivých autoservisech.....	39
Tabulka č. 6 Analýza odvětví.....	40
Tabulka č. 7 Zahajovací rozvaha neautorizovaného servisu.....	45
Tabulka č. 8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty neautorizovaného servisu.....	46
Tabulka č. 9 Plánovaná konečná rozvaha neautorizovaného servisu.....	47
Tabulka č. 10 SWOT analýza neautorizovaného servisu.....	48
Tabulka č. 11 Rizika, která mohou ohrozit neautorizovaný servis.....	51
Tabulka č. 12 Rizika a prevence.....	53

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Analýza makrookolí.....	16
Obrázek č. 2 Porterův model pěti sil.....	17
Obrázek č. 3 SWOT analýza.....	22
Obrázek č. 4 Organizační struktura dané společnosti.....	28

Seznam grafů

Graf č. 1 Výběr servisu dle různých kritérií.....	34
Graf č. 2 Podíl na trhu jednotlivých autoservisů v České republice.....	38
Graf č. 3 Závažnost rizik.....	52

Seznam použité literatury

BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Readers International Prague, 1993. 134^s. ISBN 80-901454-1-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČIŽINSKÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

McKEEVER, M. P. *How To Write a Business Plan*. 8. vydání. NOLO, 2007, ISBN 1-4133-0562-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-12-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Grafy z výsledků dotazníků

Příloha C: Foto Q-SERVICE

Příloha D: Foto AUTOCENTRUM TA a. s.

Příloha E: Foto Servisní soutěž

Příloha A

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické a píši bakalářskou práci na téma „Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh“. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění stručného dotazníku. Výsledky získány tímto šetřením poslouží jako podklad k mé bakalářské práci.

1. Jak starý automobil vlastníte?

- 1 – 4 roky
- 5 – 8 let
- 9 a více let
- Nevlastním automobil

2. Jakému servisu dáváte přednost?

- Autorizovaný servis výrobce
- Neautorizovaná servisní síť (ELIT, Q-SERVICE, TROST, Auto Kelly)
- Neautorizovaná „garáž“
- Spravuji si sám

3. Znáte společnost AUTOCENTRUM TA a. s.?

- Ano, navštěvuji tuto společnost
- Ano, ale nenavštěvuji tuto společnost
- Slyšel/a jsem o této společnosti
- Neznám tuto společnost

4. Podle čeho si vybíráte, který servis navštívíte?

5. Jak je pro Vás v takovém podniku důležitý/á:

(1 – nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – neutrální, 4 – spíše důležité, 5 – velmi důležité)

Kvalita náhradních dílů	1	2	3	4	5
Cena náhradních dílů	1	2	3	4	5
Kvalita služeb	1	2	3	4	5
Cena služeb	1	2	3	4	5
Úroveň obsluhy	1	2	3	4	5
Rychlost zhotovení zakázky	1	2	3	4	5
Rozsah nabídky služeb	1	2	3	4	5
Atraktivní prostředí	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5

6. V čem spatřujete výhody a nevýhody autorizovaného servisu a v čem výhody a nevýhody neautorizovaného servisu?

7. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

8. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 0 – 25
- 26 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

9. Jste:

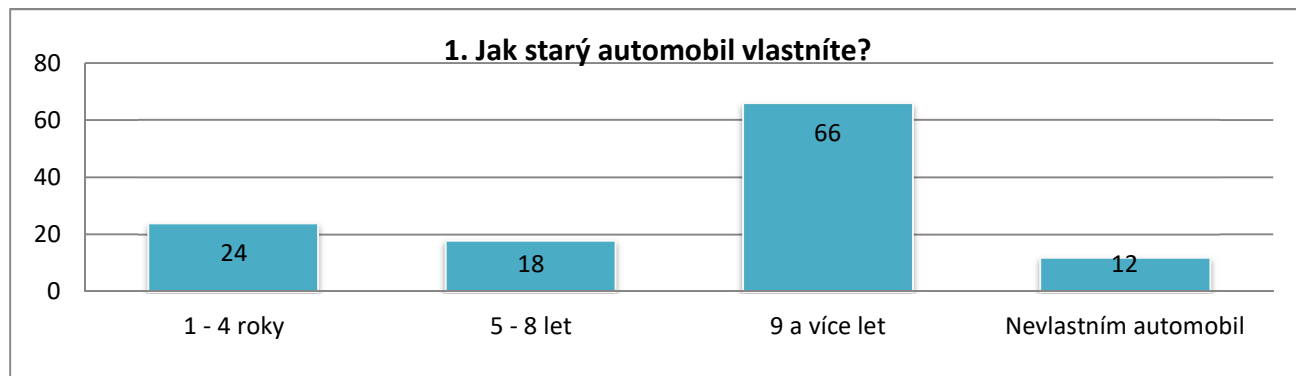
- Student/ka
- Pracující
- Nezaměstnaný
- V důchodu

10. Jakého jste dosáhl/a nejvyššího vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola bez maturity / vyučen
- Střední škola s maturitou
- Vysokoškolské

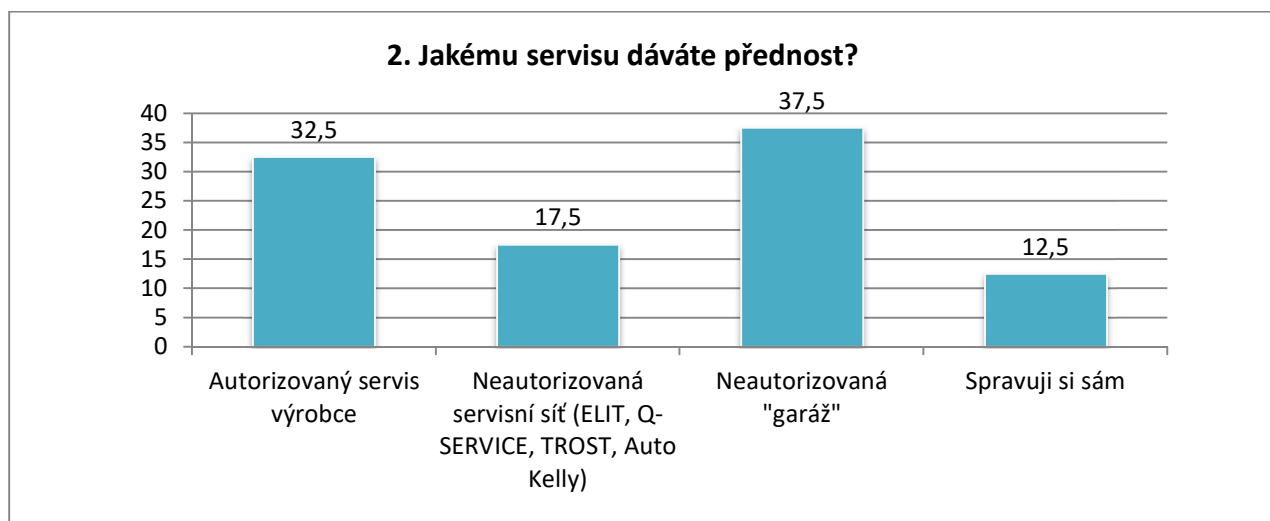
Příloha B

Graf č. 1 Jak starý automobil vlastníte?



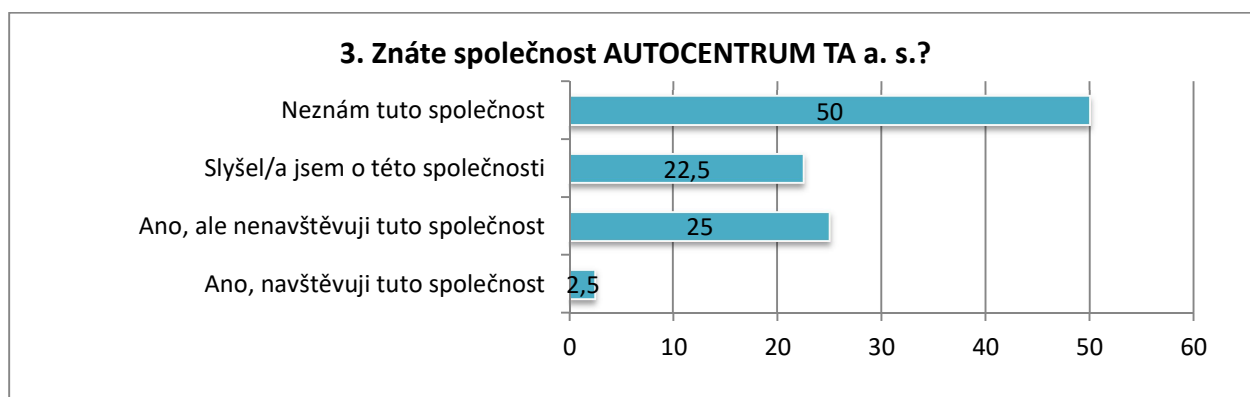
(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 2 Jakému servisu dáváte přednost?



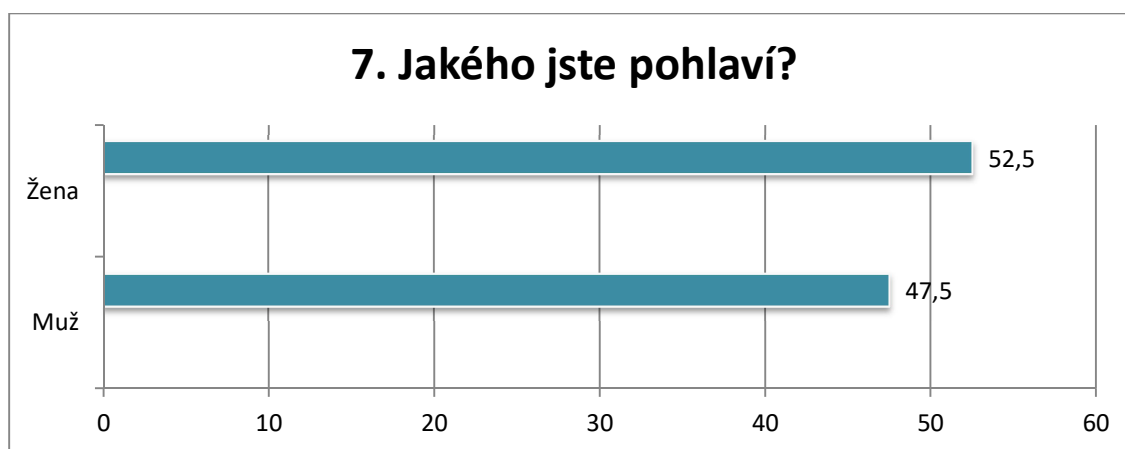
(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 3 Znáte společnost AUTOCENTRUM TA a. s.?



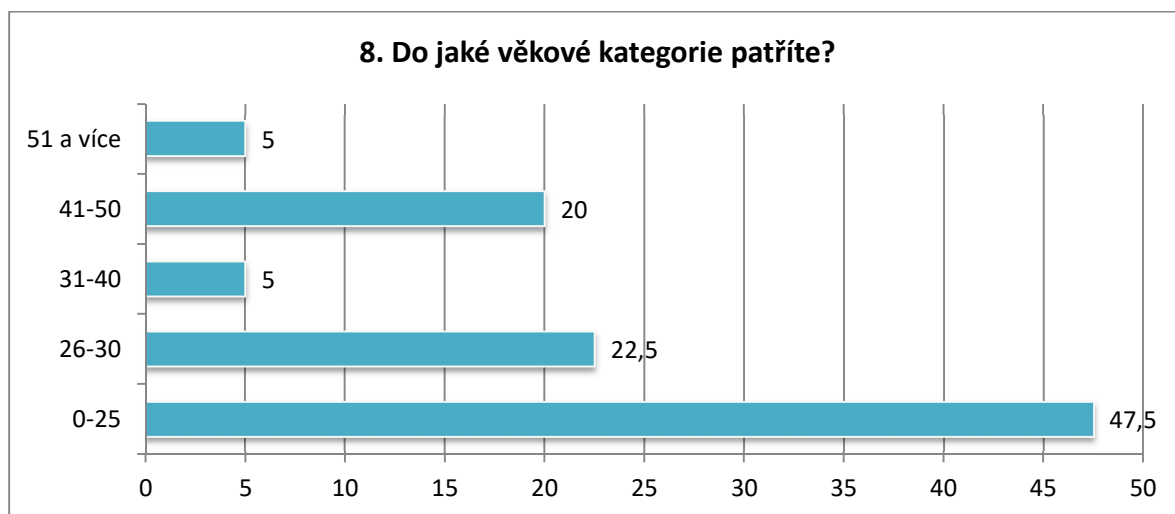
(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 4 Jakého jste pohlaví?



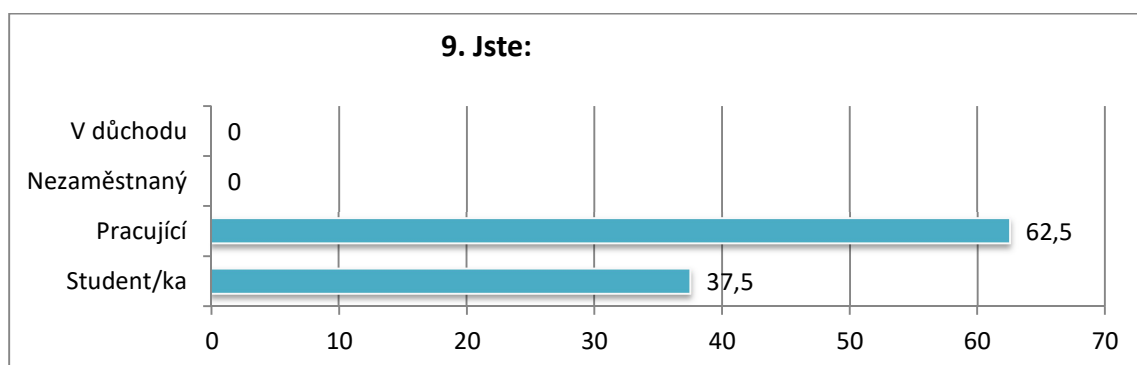
(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 5 Do jaké věkové kategorie patříte?



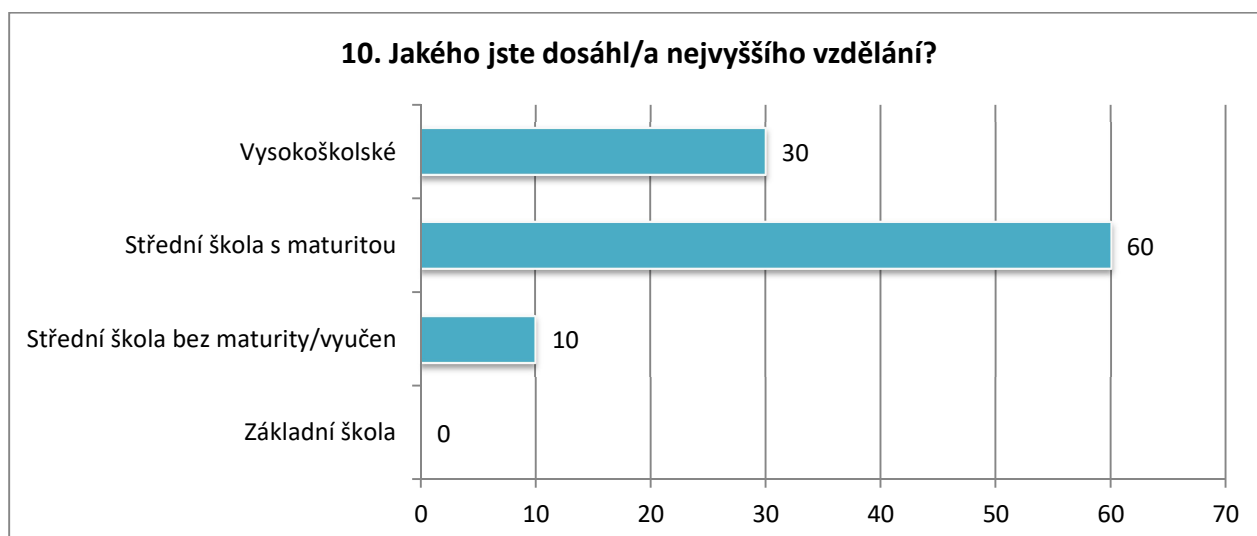
(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 6 Jste?



(Vlastní zpracování, 2017)

Graf č. 7 Jakého jste dosáhl/a nejvyššího vzdělání?



(Vlastní zpracování, 2017)

Příloha C

Obrázek č. 1 Neautorizovaný servis



(Vlastní zpracování, 2017)

Příloha D

Obrázek č. 2 AUTOCENTRUM TA a. s.



(Vlastní zpracování, 2017)

Příloha E

Obrázek č. 3 Servisní soutěž



(<http://www.autocentrumta.cz/>, 2017)

Abstrakt

HOŠŤÁLKOVÁ, Nikola. *Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s. 2017

Klíčová slova: podnikatelský plán, společnost, konkurence, služba

Tato bakalářská práce je zaměřená na podnikatelský plán pro zavedení neautorizovaného servisu na trh. Je rozdělena na dvě části. První kapitola je teoretická. Jsou zde charakterizovány jednotlivé části podnikatelského plánu na základě prostudované literatury, která je uvedena v seznamu požitých literatur. Ve druhé části se nachází praktická část. Tato část začíná úvodem, účelem a shrnutím podnikatelské příležitosti. Dále se zde nachází popis podnikatelské příležitosti a popis společnosti spolu s cíli. Následují zde jednotlivé analýzy, které rozebírají konkurenci dané služby. V neposlední řadě se zde nachází také rozbor této služby z hlediska marketingu a z hlediska finanční stránky. Na závěr je zde SWOT analýza a analýza rizik. V závěru práce je na základě vyhotovených analýz zhodnocen potenciál realizace této služby.

Abstract

HOŠŤÁLKOVÁ, Nikola. *Business plan for the introduction of new service on the market*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 58 p., 2017

Key words: business plan, company, competition, service

This bachelor thesis is aimed on the business plan for the introduction of unauthorized car service on the market. It is divided into two parts. The first chapter is theoretical. Individual parts of the business plan are characterized in this chapter based on literature which is mentioned in the list of used literature. The second chapter is practical. This chapter begins with the introduction, purpose and summary of business opportunity. It continues with the description of this business opportunity and with the description of the company with its targets. It is followed by the individual analysis which analyze the competition of this service. Next part is the analysis of this service in the terms of marketing and financial aspects. This chapter ends with SWOT analysis and with the analysis of risks. The potential of implementation of this service is evaluated in the end of this bachelor thesis based on the made analysis.