

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zhodnocení úspěšnosti vybrané start-up společnosti

Start Up Company – Success Evaluation

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

HONZÍK

DANIEL

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Honzik** Jméno: **Daniel** Osobní číslo: **469621**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Zhodnocení úspěšnosti vybrané start-up společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Start Up Company - Success Evaluation

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je zhodnocení úspěšnosti start-upové společnosti Ajedeš s.r.o., jejíž předmětem podnikání je zprostředkování prodeje v oblasti ojetých vozů. Práce je rozdělena do tří základních částí, kdy stěžejní částí diplomové práce je analytická část, která komplexně zhodnocuje úspěšnost společnosti Ajedeš, a to jak z pohledu finančního, tak i marketingového. Na základě syntézy poznatků budou navržena opatření vedoucí k rozvoji společnosti.

Seznam doporučené literatury:

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. Základy podnikání a podnikatelský proces. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.
SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
KÓZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství 'černé skříňky'. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
MÁČE, Miroslav, 2006. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

HONZÍK, Daniel. *Zhodnocení úspěšnosti vybrané start-up společnosti*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 3. 2022

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lucii Plzákové, Ph.D., za odborné vedení práce, odborné rady potřebné pro zpracování této diplomové práce a možnost pravidelných konzultací. V neposlední řadě chci poděkovat všem respondentům, za jejich přínos pro praktickou část mé práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem start-upové společnosti Ajedeš s.r.o. a její analýzou. Cílem diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit současný stav této společnosti, a to jak z pohledu marketingové výkonnosti, zvolené strategie či spokojenosti zákazníků, tak i z hlediska finanční situace. Na základě výsledků jednotlivých analýz jsou identifikována slabá místa a navrženy takové kroky, které vedou k jejich eliminaci. Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část je věnována literární rešerši pojmů nezbytných pro porozumění praktické části diplomové práce. V první, teoretické části jsou definovány pojmy související s podnikáním, start-upy, jeho vývojem a druhy a v neposlední řadě také analýzám, prostřednictvím kterých je hodnocena úspěšnost podniku. Druhá, praktická část se věnuje analýze výkonnosti společnosti v online prostředí, analýze spokojenosti zákazníků, strategické analýze a v závěru také analýze finanční. Poslední, tj. návrhová část pracuje s výstupy, zjištěnými ve stěžejní, praktické části diplomové práce a jsou zde navrženy možná opatření dalšího směřování společnosti Ajedeš s.r.o.

Klíčová slova

analýza úspěšnosti, finanční analýza, prosperita společnosti, start-up, statistická analýza, strategie

Abstract

The diploma thesis deals with the theme of a start-up company Ajedeš s.r.o. and its analysis. The main aim of the diploma thesis is to analyze and assess the company's current state from perspectives of the marketing performance, selected strategy, customer satisfaction, or the financial situation. Based on the individual analysis results, potential weaknesses are identified, followed by a proposal of appropriate steps to achieve their elimination. The diploma thesis is divided into three main areas. The theoretical part is devoted to the literature review of terms essential for understanding the empirical part of the diploma thesis. The first, theoretical part, defines the business-related concepts, start-ups, their development, and types, followed by the analysis through which the company's success is evaluated. The second empirical part deals with analyzing company's performance in the online environment, customer satisfaction analysis, strategic analysis, and financial analysis at the end. The last, so-called proposal part works with the outputs identified in the central empirical part of the diploma thesis; there are suggested possible measures of the further direction of the company Ajedeš s.r.o.

Key words

success analysis, financial analysis, company prosperity, start-up, statistical analysis, strategy

Obsah

1	PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL A PODNIK	11
1.1	PODNIKÁNÍ	11
1.2	PODNIKATEL.....	12
1.3	PODNIK A JEHO ZALOŽENÍ	13
1.3.1	<i>Okolí podniku</i>	14
1.3.2	<i>Činnosti související se založením podniku</i>	15
1.3.3	<i>Volba právní formy podnikání</i>	16
1.4	VZNIK SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM	18
1.4.1	<i>Specifika společnosti s ručením omezeným</i>	20
1.5	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY.....	20
1.5.1	<i>Význam malých a středních podniků</i>	21
2	NOVÁ FORMA PODNIKÁNÍ – START-UPY	21
2.1	DEFINICE START-UPU	22
2.2	ŽIVOTNÍ CYKLUS START-UPU	23
2.2.1	<i>Přeměna start-upu v tradiční společnost</i>	25
2.3	SOCIÁLNÍ ASPEKTY START-UPU.....	26
2.3.1	<i>Co-founding</i>	26
2.3.2	<i>Networking</i>	26
2.3.3	<i>Firemní kultura start-upu</i>	27
2.4	JAK VYBUDOVAT ÚSPĚŠNÝ START-UP.....	27
2.5	START-UPY V ČESKÉ REPUBLICĚ	28
3	ÚSPĚŠNOST PODNIKU	29
3.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROSPERITU PODNIKU	30
3.2	ANALÝZA ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU	31
3.2.1	<i>Řízení výkonnosti podniku</i>	31
3.2.2	<i>Měření výkonnosti podniku</i>	32
3.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	33
3.3.1	<i>Vize, mise a strategické cíle</i>	34
3.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	36
3.4.1	<i>Externí strategická analýza</i>	36
3.4.2	<i>Interní strategická analýza</i>	38
3.5	FINANČNÍ ANALÝZA	41
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	45
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	45
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	46
4.3	BUSINESS MODEL	47
4.4	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	48
4.5	ANALÝZA PROCESŮ DLE STANDARDU BPMN.....	52
	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	57

5	ANALÝZA VÝKONNOSTI V ONLINE PROSTŘEDÍ	58
5.1	SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	59
5.2	WEBOVÝ VYHLEDÁVAČ GOOGLE	67
5.3	PUBLIC RELATIONS	70
5.4	COLD CALLING	74
	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	75
6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	76
6.1	RESPONDENTI VÝZKUMU.....	77
6.2	METODA SBĚRU DAT A SBĚR DAT	77
6.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	79
	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	88
7	STRATEGICKÁ ANALÝZA	88
7.1	MISE A VIZE SPOLEČNOSTI.....	89
7.2	STRATEGICKÉ CÍLE.....	90
7.3	EXTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA	90
	7.3.1 Analýza makrookolí.....	90
	7.3.2 Analýza mikrookolí.....	95
7.4	INTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA	98
	7.4.1 Analýza hodnotového řetězce.....	98
	7.4.2 Analýza podnikatelského modelu	100
	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	102
8	FINANČNÍ ANALÝZA	103
8.1	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	103
8.2	ANALÝZA RENTABILITY	104
8.3	ANALÝZA LIKVIDITY.....	106
8.4	ANALÝZA AKTIVITY.....	106
8.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	108
8.6	ANALÝZA BANKROTNÍHO MODELU	108
	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	110
9	NÁVRHY PRO SPOLEČNOST AJEDEŠ S.R.O.	112
9.1	AUTOMATIZACE PROCESŮ A DECENTRALIZACE ŘÍZENÍ.....	112
9.2	UDRŽENÍ VYSOKÉHO STANDARDU KVALITY NABÍZENÝCH VOZŮ	113
9.3	ZVÝŠENÍ DOSAHU SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	113
9.4	ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB DO DALŠÍCH KRAJŮ ČR.....	114
9.5	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍZENÝCH SLUŽEB	114
9.6	PRÁVIDELNÉ VYHODNOCOVÁNÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ	116

Úvod

Podnikatelské prostředí je známo jako prostředí dynamické, neustále se měnící a podnikatelé, kteří chtějí ve svém podnikání uspět, se musí umět velmi rychle přizpůsobovat. Aby společnost dosahovala stability a dlouhodobé prosperity je zapotřebí kromě rychlé přizpůsobivosti také soustavná modernizace produktů či služeb, výrobních technologií, společenská odpovědnost, dobrá reputace, konkurenceschopnost a v neposlední řadě finanční zdraví. Pokud společnost tyto nelehké nároky splní, pak je prosazení na trhu sebe sama o to jednodušší.

Podnikatelské prostředí v minulosti prošlo celou řadou změn. Doba průmyslové revoluce, kdy podniky usilovaly především o velkovýrobu postupem směřovala k opaku, tedy k zeštíhlování podniků v 80. letech, dále pak vedla k outsourcingu a vyústila ve čtvrtou průmyslovou revoluci (tzv. Průmysl 4.0). Průmysl 4.0 s sebou přinesl současný trend nejen digitalizace či automatizace, ale také nové podnikatelské příležitosti.

Pro českou ekonomiku jsou malé a střední podniky významné. Podílejí se totiž relativně významně na tvorbě HDP, vytváří v nemalé míře pracovní místa a obvykle se dokáží rychle přizpůsobovat již zmíněným, neustále se měnícím požadavkům trhu. Díky vývoji podnikatelského prostředí se do popředí dostávají podniky s velkým potenciálem rychlého růstu, které obvykle nabývají rozměrů taktéž malých a středních podniků a jsou nazývány start-up společnostmi. Analýza úspěšnosti jedné vybrané start-up společnosti je tématem této diplomové práce.

Pravidelné vyhodnocování výsledků a analýza výkonnosti firmy jsou důležité nejen pro zachování si postavení na trhu, ale také pro informovanost svých vlastníků a dalších zainteresovaných stran, které jsou pro start-upové společnosti typické. Dřívější hodnocení výkonnosti je známo spíše z pohledu klasického přístupu, kde byla prováděna finanční analýza. Časem bylo k finanční analýze přidáno i hodnocení nefinančního hlediska, čímž tak prostřednictvím kombinace finančního i nefinančního vzhledu vznikly modely, díky kterým mohou společnosti identifikovat například silné stránky či příležitosti. Cílem diplomové práce je provést analýzu úspěšnosti start-upové společnosti Ajedeš s.r.o., identifikovat slabá místa a navrhnout možná opatření jejího dalšího směřování. V diplomové práci jsou představeny a následně provedeny analýzy, jak finanční, tak i nefinanční povahy, prostřednictvím kterých je naplněn cíl diplomové práce.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a návrhovou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy, ze kterých vychází praktická část. Praktická část diplomové práce v úvodu představuje základní informace o analyzované společnosti Ajedeš s.r.o., na kterou jsou aplikovány jednotlivé metody hodnocení, specifikovány a popsány níže. Návrhová část je pak věnována celkovému zhodnocení úspěšnosti start-upu Ajedeš s.r.o. a jsou zde také navržena možná opatření na základě zjištěných skutečností.

Cíle diplomové práce

Do procesu zakládání podniku obvykle kromě ekonomických aspektů vstupují i aspekty právní. Kapitolám, věnujícím se zakládání podniku a volbě právní formy podnikání s ohledem na vybranou společnost s ručením omezeným, předchází kapitoly o činnosti podnikání, funkce podnikatele a také definice podniku. Dílčím cílem diplomové práce je popsat a definovat tyto pojmy a aspekty.

Na výše uvedené jsou navázány kapitoly na téma start-up, na který se autor v diplomové práci zaměřuje. Pozornost je kladena především definicím start-upu, životnímu cyklu, sociálním aspektům a také start-upovému prostředí v České republice. Další kapitoly jsou pak věnovány úspěšnosti podniku nástrojům či modelům, díky kterým lze analýzy provádět.

Tyto nástroje a modely jsou pak v praktické části práce aplikovány na vybranou společnost Ajedeš s.r.o. Výsledky těchto analýz jsou využity ke zhodnocení a posouzení úspěšnosti společnosti Ajedeš s.r.o., a to jak z pohledu nefinančního tj. marketingového, tak i z pohledu finančního. Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu úspěšnosti start-upové společnosti Ajedeš s.r.o., identifikovat slabá místa a navrhnout možná opatření jejího dalšího směřování. V návaznosti na hlavní cíl práce je autorem stanoven také cíl vedlejší. Tímto cílem je zjistit, zda byli zákazníci, kteří využili služeb společnosti Ajedeš s.r.o., s portfoliem nabízených služeb, spokojeni.

Pro zúžení předmětu analýzy úspěšnosti společnosti Ajedeš jsou stanoveny tři níže uvedené hypotézy:

- 1. Více jak 75 % dotazovaných zákazníků, kteří využili služeb Ajedeš s.r.o., byli s jejich rozsahem spokojeni.*
- 2. Společnost Ajedeš s.r.o. nemá v českém tržním prostředí přímého konkurenta, který by nabízel služby stejné povahy.*

3. *Na základě výstupů finanční analýzy byla společnost Ajedeš s.r.o. v roce 2021 prosperující.*

Výzkumné předpoklady uvedené v hypotézách 1 až 3 budou věřeny v praktické části diplomové práce.

Metodika diplomové práce

V následující kapitole bude popsána metodika řešení hlavního a vedlejšího cíle diplomové práce. Pro teoretickou část diplomové práce je využita metoda literární rešerše, na základě které je vytvořen literární přehled analyzované problematiky. V praktické části práce jsou pro naplnění cíle diplomové práce využity tyto nástroje:

- vybrané KPI pro analýzu marketingové výkonnosti společnosti;
- PESTLE pro analýzu makrookolí;
- Porterův model pěti konkurenčních sil pro analýzu makrookolí;
- Porterova analýza hodnotového řetězce jako jedna z interních strategických analýz;
- Business model Canvas pro analýzu podnikatelského modelu;
- finanční analýza pro posouzení finančního zdraví společnosti.

Pro výše uvedené nefinanční nástroje byly využity sekundární data z interních systémů analyzované společnosti Ajedeš s.r.o. Naopak pro finanční analýzu bylo využito veřejně dostupných dat, a to v podobě účetních závěrek dostupných ve sbírce listin. K potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz je dále využito techniky kvantitativního výzkumu, a to v podobě dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou pak následně a interpretovány prostřednictvím základních metod statistické analýzy.

S ohledem na vytyčený cíl diplomové práce byly při zpracování použity obecné metody výzkumu (analýza a syntéza). Syntéza poznatků z praktické části práce umožňuje konečné vyhodnocení všech zjištění, na základě kterých je zpracována návrhová část, sestávající z doporučení s ohledem na výstupy diplomové práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL A PODNIK

Založení jakéhokoliv podniku nebo zahájení podnikatelské činnosti představuje nelehký úkol. Téměř každá podnikatelská cesta bývá trnitá, plná překážek a na jejím konci ne každý nachází úspěch. Lze konstatovat, že podnikání je spojeno s celou řadou rizik a je na samotném podnikateli, zda po zvážení všech aspektů budoucího vývoje jeho podnikání se rozhodne rizika podstoupit. První kapitola seznamuje s definicemi jednotlivých pojmů v oblasti podnikání a vzniku podniku – společnosti.

1.1 Podnikání

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) uvádí, že i přestože je podnikání základem rozvoje lidské kultury a civilizace, nebylo dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Původ pojmu podnikání sahá až do 18. století, kdy bylo Richardem Cantillonem (1680-1734) vyzorováno, že se formuluje nová pracovní role (profese), která byla nazvána „entrepreneur“ (podnikatel). Toto původem francouzské slovo znamená v doslovném překladu: „někdo, kdo je mezi“, respektive „prostředník“. Veber a Srpová (2012) zmiňují, že interpretace pojmu podnikání není jednoduchá, neb existuje několik pojetí. V ekonomickém pojetí je dle autorů podnikání definováno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Z psychologického pojetí je činnost podnikání motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, tedy podnikání je prostředkem k dosažení seberealizace. V sociologickém pojetí je podnikání vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů a také vytvářením pracovních míst a příležitostí. Autoři Veber a Srpová (2012) dále zmiňují čtvrté, právní pojetí, kde se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 20) doplňují definici podnikání o znění části obchodního zákoníku a živnostenského zákona. *„Podnikání je v obchodním zákoníku (§2) definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. V živnostenském zákoně (§2) nalezneme tuto definici: Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně,*

vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

1.2 Podnikatel

Stejně jako pojem podnikání, tak i pojem podnikatel je skloňován v mnoha směrech. Každý obor pohlíží na definici pojmu podnikatele jinak. Pokud má být definován podnikatel právním jazykem, pak je na místě definice dle obchodního zákoníku, jak uvádí Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 30): *„Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) podnikatelem je:*

- *osoba zapsaná v obchodním rejstříku;*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;*
- *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“*

Dle platného obchodního zákoníku je podnikatelem nejen fyzická, ale i právnická osoba a tím pádem i například také veřejná obchodní společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným či akciová společnost, přičemž v danou chvíli neexistuje společný jmenovatel pro definování podnikatele z právního a podnikatelského hlediska. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Nauka o podnikání mj. rozlišuje primárního a sekundárního podnikatele. Za primárního podnikatele považujeme fyzickou osobu, vlastníka podniku, pro něhož je podnik nástrojem podnikání. Jestliže vlastník podnik pouze spravuje a deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, pak se jedná o sekundárního podnikatele v zájmu vlastníka – primárního podnikatele. Sekundárního podnikatele si lze představit rovněž jako fyzickou osobu tvořící správní radu, řídicí orgány či top management. (Veber, Srpová, 2012)

Pojem podnikatel zaznamenal historický vývoj stejně tak, jako v případě pojmu podnikání. V předchozí kapitole byla zmíněna první definice tehdy nově formulující se pracovní role Richardem Cantillonem. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 31) uvádí: *„Další posun myšlení byl (Beaudeau, 1797), když podnikatel byl chápán jako osoba nesoucí riziko projektu, osoba plánující, dohlížející, organizující a vlastnící určitý projekt (podnik). Tuto etapu formování podnikatelství jako teorie dovršil Jean Baptiste Say (1803)*

tím, že jednoznačně oddělil zisk podnikatele od zisku z kapitálu. Obdobně uvažoval i Francis Walker, který rozlišoval mezi osobami, jež poskytují zdroje a dostávají úroky, a osobami, jejichž zisky pocházejí z manažerských schopností. Joseph Schumpeter (1934) podnikateli přidává vlastnost inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky. Gifford Pinchot (1983) přichází s pojmem intrapodnikatel, což je podnikatel v rámci již existující organizace. Uvedený názor posouvá pohled na podnikání do další roviny, kterou prakticky však do značné míry naznačil několik desítek před tím Tomáš Baťa.“

Shrneme-li výše uvedené, lze konstatovat, že podnikatel je hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti.

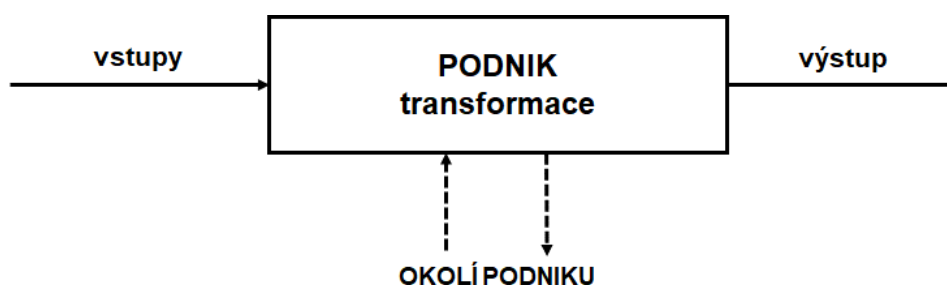
1.3 Podnik a jeho založení

V případě pojmu podnik existuje také celá řada definic, které závisí na hledisku interpretace. Dvořáček (2012) definuje podnik jako subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu, přičemž není rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Podle Dvořáčka je základním cílem subjektů, které jsou označovány jako podnik, přežít a uchovat se jako podnik. Podle obecné definice dle Stoddarda a Jarvenpea (1995) je podnik vnímám jako subjekt, kde dochází k transformaci vstupů na výstupy (viz obrázek 1).

Evropská Unie podnik definuje následovně: „Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné a jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Nařízení komise EU č. 651, 2014)

Autoři Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) zmiňují právní interpretaci podniku převzatou z obchodního zákoníku, kde je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku dále náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Obrázek 1 – Transformace vstupů na výstupy v podniku



Zdroj: Holečková, Hyršlová (2018, s. 14), vlastní úprava

1.3.1 Okolí podniku

V návaznosti na výše uvedený obrázek 1 je na místě do teoretické části zahrnout také subkapitolu okolí podniku. Dvořáček (2012, s. 3) okolí definuje okolí podniku takto: „Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.“

Holečková a Hyršlová (2018) formulují okolí podniku jako vnější sílu, patřící mezi faktory, které významným způsobem ovlivňují úspěšnost podnikání, přičemž ovlivňovat okolí ze strany podniku je spíše omezená. Dále mezi základní prvky podniku autorky (s. 15) řadí:

- „Geografické okolí – na prosperitu podniku má vliv i lokalizace podniku. Ta určuje na jedné straně dostupnost jednotlivých výrobních faktorů (základních materiálů, služeb, pracovních sil), na straně druhé i toky výrobků k jejich uživatelům.
- Sociální okolí – každý podnik by měl zvažovat společenské důsledky své podnikatelské činnosti. V současné době je třeba brát v úvahu tzv. společenskou odpovědnost podniku (angl. Corporate Social Responsibility). Společensky odpovědné podniky se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a

obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

- *Politické a právní okolí – to je velmi těsně spjato s prostředím sociálním, ale také s prostředím ekonomickým. Zákony a nařízení se zpravidla schvalují v návaznosti na sociální „tlaky“ a jako výsledek řešení sociálních problémů. Vláda může potenciálně ovlivňovat každý podnik i každou stránku života. Právní prostředí souvisí s vydáváním zákonů, předpisů i soudních rozhodnutí. Má velmi významný vliv na život podniku.*
- *Ekonomické okolí – podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o dostupnost a cenu výrobních faktorů, daňovou zátěž podniků, hospodářský růst, devizový a měnový vývoj. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují úspěšnost nebo naopak neúspěšnost podniku, patří zákazníci. Podnik musí respektovat potřeby zákazníků a podle nich usměrňovat svoje podnikání.*
- *Technologické okolí – technologie můžeme chápat jako veškeré znalosti potřebné k výrobě. Patří sem vynálezy, inovace apod. Úloha znalostí a vědomostí vzrůstá a čím dál víc se stává hlavním zdrojem podnikového bohatství. Technologie má rozhodující vliv na to, jak se konstruuje, vyrábí, distribuuje. Technologické změny vyvolávají společenský pokrok. Zlepšuje se produktivita práce, zvyšuje se životní úroveň.“*

1.3.2 Činnosti související se založením podniku

Podle Synka (2007) založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem. V první řadě se jedná o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Zakladatel musí připravit strategické záměry, směřující zejména do následujících oblastí:

- a) vymezení předmětu činnosti podnikání,
- b) vyjasnění potřeby finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážení sociálně psychologických předpokladů pro podnikání,
- d) eventuálně doplnění znalosti vybraných právních a dalších norem týkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod.

S předmětem činnosti souvisí také tvorba souboru dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, který bude vytvářet věcné předpoklady podnikatelské činnosti. Jsou to zejména pozemky, budovy a stavby či dopravní prostředky, jakož i pracovní předměty zabezpečující poskytování služeb. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Strategický plán je dle Synka (2007) další činnost související se založením podniku. Před zahájením činnosti by ze strany podnikatele mělo dojít ke zpracování strategického plánu, prostřednictvím něhož se vymezí okruh výrobků či služeb, s čímž podnikatel hodlá na trhu uspět. Podnikatel by měl být zaměřen prioritně na oblast financí, důkladně připravit plán nákladů a výnosů a taktéž kalkulovat s majetkem a zdroji jeho krytí tak, aby předcházel riziku možného úpadku hned v první fázi života firmy. Podrobněji problematice strategie věnuje subkapitola 2.3.3.

Pro podnikání jsou neméně důležité i sociálně-psychologické aspekty, ke kterým Synek (2007, s. 23) doplňuje: *„Podnikatelem se může stát jen silná, cílevědomá osobnost, která dokáže realizovat určitý nápad. Současně však musí dokázat pracovat s lidmi, vést je k vytyčenému cíli.“*

1.3.3 Volba právní formy podnikání

Před tím, než podnikatel zahájí své podnikatelské aktivity, je nutné zvolit vhodný typ právní formy. Dle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010) představuje výběr právní formy podnikání významné rozhodnutí. Nejedná se o nezvratnou volbu, neboť v pozdější době lze zvolený typ společnosti transformovat na jiný, což ale přináší další komplikace a náklady.

Obchodní zákoník definuje podnikání fyzických osob a také právnických osob. Podnikání fyzických osob je známé taktéž pod pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (dále OSVČ)“, přičemž typickou OSVČ si lze představit například jako živnostníka, samostatného zemědělce či soudního znalce aj. Fyzická osoba, která chce podnikat, musí k provozování podnikatelské činnosti získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Podle požadavků na odbornou způsobilost lze živnosti rozdělit na dvě hlavní skupiny, tj. ohlašovací a koncesované živnosti. Vzhledem k tématu diplomové práce bude pozornost věnována podnikání právnických osob. (Veber, Srpová, 2012)

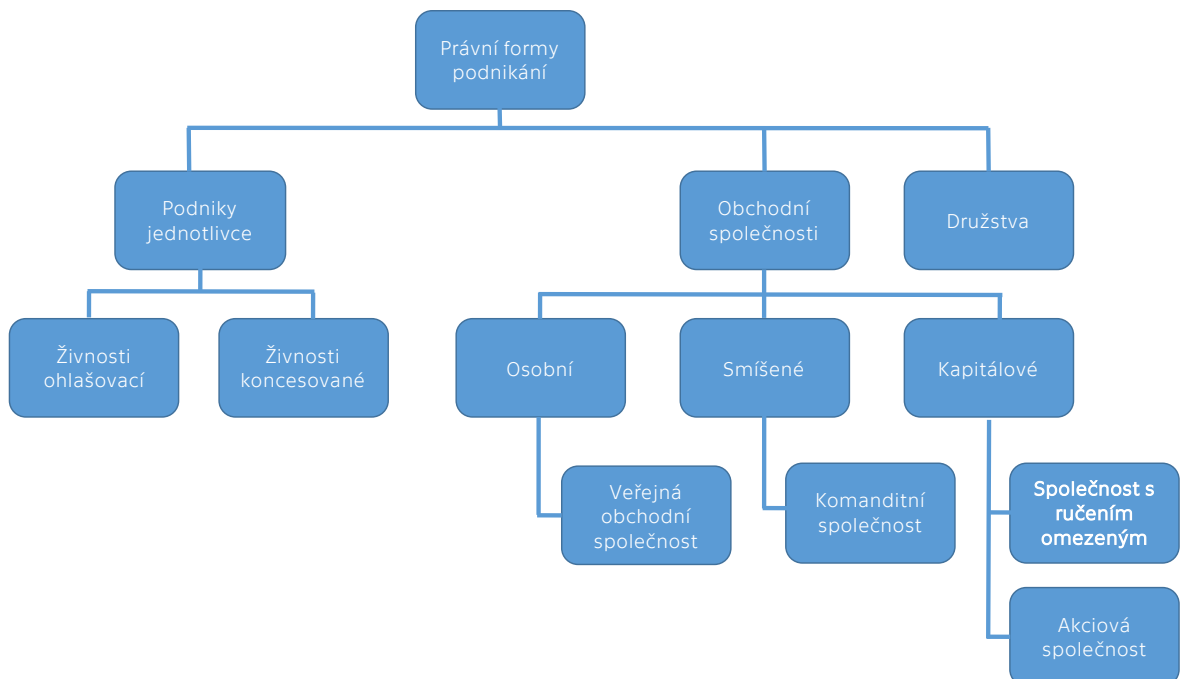
Pokud se podnikatel rozhodne, že začne podnikat jako právnická osoba, je nutnost počítat s administrativně náročnějším zahájením podnikatelské činnosti a v řadě případů je třeba skládat také základní kapitál. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) uvádí, že všechny

typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. Nový Občanský zákoník definuje následující právnické osoby:

- osobní společnosti, kde se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:
 - veřejná obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s.;
 - komanditní společnost, zkratka kom. spol. nebo k.s.
- Kapitálové společnosti, u kterých mají zakladatelé pouze povinnost vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti jsou buď omezené, nebo žádné. Kapitálové společnosti jsou:
 - společnost s ručením omezeným, zkratka spol. s.r.o. nebo s.r.o.;
 - akciová společnost, zkratka akc. spol. nebo a.s.
- Družstva, které jsou v podnikatelské činnosti méně častá.

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 68) dodává: „Pro jednotlivé právní formy platí legislativní požadavky, se kterými bychom se měli před zahájením podnikatelské činnosti seznámit.“

Obrázek 2 – Členění právních forem podnikání



Zdroj: Holečková, Hyršlová (2018, s. 24), vlastní úprava

Holečková a Hyršlová (2018) graficky znázornily spektrum právních forem podnikání v České republice (viz obrázek 2). Další kapitola je pak věnována společnosti s ručením

omezeným, jejímu vzniku a jednotlivým specifickým. Bližší pozornost je kladena na tuto právní formu, a to z důvodu výběru analyzované společnosti, která je svou právní formou společností s ručením omezeným a mimo jiné je pro start-upové společnosti typická.

Zuza, zakladatel portálu zakládám.cz, udává 5 hlavních důvodů, proč je pro start-upovou společnost nejvýhodnější právní forma právě společnost s ručením omezeným. Jsou následující:

- 1) úprava vlastnictví mezi zakladateli;
- 2) pořízení podílů či akcií za nominální hodnotu;
- 3) možnost podílů pro zaměstnance;
- 4) ochrana duševního vlastnictví;
- 5) ochrana vlastního majetku a omezení ručení. (Zuza, 2018, online)

1.4 Vznik společnosti s ručením omezeným

Nový právní subjekt podnikatelského charakteru vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Náklady obvykle vznikají již před zahájením podnikatelské činnosti společnosti, ještě před tím, než dosáhne prvních příjmů z podnikání. *„Tyto náklady (např. nájemné, platby za energie, zařízení a materiál potřebný k výrobě atd.) musí být hrazeny od založení společnosti a někdy dokonce ještě i před založením. Nezbytným předpokladem k zahájení činnosti je proto kapitál okamžitě použitelný k uspokojování věřitelů nového právního subjektu.“* (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 76) Základní charakteristiku společnosti s ručením omezením představuje následující tabulka 1.

Tabulka 1 – Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným

Nejnižší počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba
Nejvyšší počet společníků	neomezeno
Minimální výše základního kapitálu	1 Kč
Nejnižší možný vklad	1 Kč
Nejvyšší možný vklad	neomezen
Rozsah splacení vkladu při vzniku	30 % na peněžitý vklad a 100 % na nepeněžitý vklad
Lhůta splacení vkladu	určena společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti nebo převzetí vkladové povinnosti
Počet hlasů ke vkladu	na každou 1 Kč 1 hlas (spol. smlouva může určit jinak)
Ručení společníky za závazky	společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění
Předmět činnosti	podnikání, lze založit i za jiným účelem

Zdroj: CzechTrade, 2019, online, vlastní zpracování

Aby mohla být společnost s ručením omezeným zapsána do obchodního rejstříku, je třeba podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. Ten pak podepisují všichni jednatele společnosti, jak uvádí Srpová, Řehoř a kolektiv (2010). „K návrhu na zápis do obchodního rejstříku se přikládá společenská smlouva, výpis z trestního rejstříku jednateleů, výpis z katastru nemovitostí s prokázáním vztahu k nemovitosti, kde bude mít společnost sídlo, živnostenská či jiná oprávnění, prohlášení správce vkladu, podpisový vzor a čestné prohlášení jednatele.“ (Josková a kolektiv, 2014, s. 13)

1.4.1 Specifika společnosti s ručením omezeným

Následující subkapitola shrnuje vybraná specifika společnosti s ručením omezeným. Je zde popsán postup rozdělení zisku či ztráty a způsoby ručení.

Podíl na zisku a ztrátě

Participace na vyprodukovaném zisku společnosti je hlavním důvodem účasti fyzických nebo právnických osob na podnikání obchodní společnosti, přičemž z tohoto pohledu jde o nejdůležitější právo společníka. Rozdělení a výplata příslušné části zisku podléhá určitým pravidlům. Jedním z nich je například rozhodnutí valné hromady o rozdělení zisku, a to po schválení roční účetní závěrky. (Josková a kolektiv, 2014)

Ručení

Dle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010) společníci odpovídají za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků dle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Pohledávky je tedy možné vymáhat po kterémkoliv ze společníků, a to i přes skutečnost, že svůj vklad již zaplatil. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká.

Další příklady specifík společnosti s ručením omezeným jsou uvedeny v následujících bodech:

- za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše nesplacených vkladů;
- společnost lze založit i k nepodnikatelským účelům;
- na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci;
- musí se skládat základní kapitál, alespoň ve výši 1 Kč;
- do společnosti je možné vložit i nepeněžitý vklad (auto, nemovitost, zásoby).

1.5 Malé a střední podniky

Definic pro malé a střední podniky existuje mnoho, záleží, z jakého úhlu na ně nahlížíme. Statistický úřad Evropské unie podniky rozděluje na malé, střední a velké. Pro Eurostat je stěžejním kritériem počet zaměstnanců, tzn., že za malé podniky jsou brány

ty, které mají méně než 20 zaměstnanců. Pro Evropskou komisi jsou rozhodující jiná kritéria. Patří mezi ně počet zaměstnanců, roční tržby, hodnota aktiv a také nezávislost. Dále je definován také velmi malý podnik, též nazýván jako mikropodnik, který má méně než 10 zaměstnanců, jeho obrat není vyšší než 7 milionů EUR a aktiva podniku nepřesahují hranici 5 milionů EUR. Dle §2 zákona č. 47/2002 Sb., O podpoře malého a středního podnikání je brán malým podnikem ten, který nemá více jak 50 zaměstnanců, jeho aktiva nejsou vyšší 180 milionů Kč nebo jeho čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesáhl částky 250 milionů Kč. (Veber, Srpová, 2013)

1.5.1 Význam malých a středních podniků

V každé dobře fungující tržní ekonomice jsou malé a střední podniky jako nedílnou součástí. Jejich přínos lze identifikovat jak v oblasti společenské, tak ekonomické. Pokud se zaměříme na ekonomický přínos, je to schopnost inovace či rychlá přizpůsobivost dynamicky měnícím se požadavkům na trhu. Zdravé podnikatelské prostředí je tvořeno malými a středními podniky a také jsou velkým přínosem tvorby hrubého domácího produktu. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Malé a střední podniky, dále jako MSP, vytváří synergii s velkými podniky v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. V České republice bylo evidováno malých a středních podniků v roce 2021 99,83 % z celkového počtu podniků. (AMSP, 2021, online) Dle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010) jsou často MSP v oblastech, které nejsou pro velké podniky zajímavé, dokáží vyhovět individuálním přáním zákazníků a mělo by být v zájmu regionů tyto podniky podporovat, neb jsou hnacím motorem regionů a napomáhají urbanizaci měst.

2 NOVÁ FORMA PODNIKÁNÍ – START-UPY

Jak už bylo v úvodu zmíněno, podnikatelské prostředí v minulosti prošlo a nadále prochází celou řadou změn. Průmysl 4.0, technologie a digitalizace umožňuje, že i malé firmy mohou dosáhnout gigantického vzrůstu, a to za velmi krátkou dobu. Svou podnikatelskou činností mohou tyto firmy dobýt trhy globální velikosti a předběhnout svými inovacemi i velké společnosti.

Kotter (2015) uvádí, že se podnikatelské prostředí nachází uprostřed bouře, která je poháněná vyspělými technologiemi a globální integrací, která nabírá na intenzitě. Lídři trhu rozvíjí nové cesty, aby se vyrovnali novým hrozbám, technologickým zvrátům a rizikům, které tato „nová doba“ přináší. Dle dostupných informací dosavadní „nejlepší postup“ vedou ke stále méně uspokojivým výsledkům. Nacházíme se v době, kdy společnost opouští veškeré přístupy vybudované za doby průmyslové revoluce a přechází do podnikatelské doby, která je specifická svou dynamičností a rychlostí. Pro dobu, označovanou jako podnikatelskou, je typická celá řada pojmů. Jedním z nich je pojem start-up, který je v posledních letech v moderní společnosti velmi aktuálním tématem.

2.1 Definice start-upu

V podnikatelské sféře patří pojem start-up k jedním nejskloňovanějším. Počátek rozmachu start-upů lze datovat na počátek 90. let minulého století a od té doby nemá mezi odborníky ani širokou veřejností jasnou definici. V následující subkapitole je uvedeno několik definic start-upů od zahraničních vědců, výzkumníků a podnikatelů věnujících se otázce start-upů.

Zakladatel a investor několika úspěšných start-upů Paul Graham, který patří v tomto oboru mezi nejuznávanější, start-up definuje jako společnost, určenou k rychlému růstu a dodává: *„Ne všechny založené společnosti jsou automaticky start-upem. Ačkoliv se to často předpokládá, podmínkou pro definici start-upu není využití nových technologií, cizího kapitálu nebo plánování prodeje společnosti po dosažení určitého úspěchu. Jednou podmínkou je růst. Všechno, co se týká start-upu, vyplývá z růstu.“* (Graham, 2012, online)

Uznávaný profesor na prestižních amerických univerzitách Steve Blank (2010, online), který je i mj. autorem několika knih o start-upech, má pro tento pojem následující definici: *„Start-up je organizace vytvořená pro hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu.“* Hlavní rozdíl mezi obchodní společností a start-upem je dle jeho slov v tom, že obchodní společnost od začátku připravený obchodní model, kdežto start-up ho teprve sestavuje.

To, že pro pojem start-up neexistuje mezi odborníky ani podnikateli jasná definice, potvrzuje investor a zakladatel fondu, který podporuje nejen začínající start-upy Dave McClure. Podle něj je start-up společností, která zcela přesně neví:

- 1) jaký je její produkt;

- 2) jak na produktu vydělat;
- 3) kdo jsou zákazníci společnosti. (McClure, 2013)

Z definic vyplývá, že start-upem nemusí být pouze technologická společnost. Za start-up lze považovat i takovou společnost, která má podnikatelský plán, jenž umožňuje rychlý růst.

2.2 Životní cyklus start-upu

Definice pro pojem start-up je v odborné literatuře mnoho, stejně tak tomu je i u životního cyklu. Každá literatura na vývoj start-upu pohlíží trochu jinak. Start-upová společnost má, stejně jako jakákoliv jiná, předurčené jisté vývojové fáze. Rozdílem jsou ale specifické požadavky a charakter start-upu oproti klasickému podniku. Co však společnosti start-upového charakteru spojuje, je cíl, kterým je vytvoření životaschopné společnosti v co nejkratším možném čase. Pro start-upovou společnost je typický razantní růst po jejím vzniku, který vrcholí přetvořením ve stabilní společnost. Autor Blank (2010, online) životní cyklus start-upu rozděluje do následujících fází:

1. počáteční fáze;
2. první investice;
3. růst;
4. stabilita;
5. klasické podnikání.

Počáteční fáze je popisována jako impuls k podnikání. Obvykle mají zakladatelé nápad, který jsou schopni přetvořit prostřednictvím start-upu v inovaci. Podstatné je v této fázi najít řešení či přístup, který je svým charakterem inovativní a konkurenceschopný, díky čemuž bude vyplněna mezera na trhu, kterou lze zpeněžit.

Další fáze je již ve znamení konkrétního plánu, projektu či vize, jak nápad realizovat, a proto zakladatelé představují svůj projekt trhu. V této fázi dochází k formálnímu založení společnosti a počáteční výrobou či poskytováním služeb. Zjišťuje se prostřednictvím pilotních výrobků či služeb, zda je poptávka skutečně taková, jak se očekávalo, a zda se dá nadále očekávat dynamický růst, který by měl přicházet v následující fázi, ve které už společnost realizuje tržby.

Jestliže společnost roste, o její produkty či služby je soustavná poptávka, pak lze konstatovat, že dosáhl svého (start-upového) vrcholu, čímž se společnost dostává do jisté

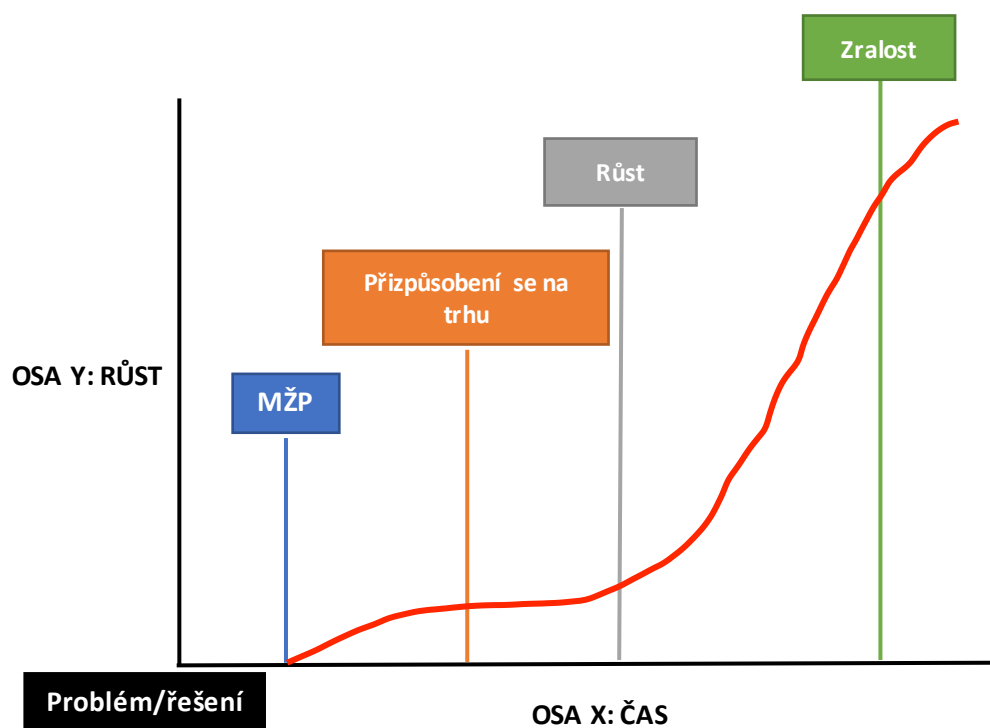
stability a nemá překážky k dosahování dalšího růstu. Tím se tak ze start-upu přetváří ve stabilní společnost. Proces přeměny je pak popsán v následující subkapitole 2.2.1.

Morgan Brown (2016, online), coby zakladatel několika úspěšných společností definuje životní cyklus start-up jinak, avšak také v pěti fázích:

- *Problém/řešení*: Jedná se o nalezení problému a jeho řešení, tedy úvaha nad tím, zda-li mají lidé stejný problém a zda-li ho společnost může vyřešit produktem či službou;
- *Minimální životaschopný produkt či služba*: Cílem je vytvoření takového produktu či služby při minimálních nákladech, prostřednictvím kterého společnost otestuje hypotézu řešení problému, čímž získá své první zákazníky;
- *Přizpůsobení se na trhu produktů a služeb*: Zde se hovoří o tzv. míře retenci. Míra retenci značí, zda se zákazníci k produktu či službě vracejí. Start-up by měl zajistit co nejvyšší míru retenci, neb je to v této fázi klíčové.
- *Růst*: Morgan Brown radí, že je pro tuto fázi důležité najít odborníky, kteří budou společnosti nápomocni s jejím rozvojem. Fáze růstu je zpravidla nejdelší a vede k rozšíření, díky kterému se společnost stává ziskovou.
- *Zralost*: Fáze zralosti je obvykle ve znamení zpomalení. Morgan Brown dodává, že je pro společnost v této fázi důležité, aby se růst zcela nezastavil, a proto je doporučeno rozšířit činnosti podniku či expandovat. Další možnost, která se nabízí, je již vybudovanou společnost prodat.

Výše zmíněné fáze start-upu uvádí obrázek 3 níže.

Obrázek 3 – Životní cyklus start-up společnosti



Zdroj: Brown, 2016, vlastní zpracování

2.2.1 Přeměna start-upu v tradiční společnost

Blank (2010) popisuje proces přeměny start-upu v tradiční společnost, a to prostřednictvím tří období. První období je ve znamení fáze start-upu. V této fázi start-up disponuje potenciálem a cílem je najít udržitelný business model a zajistit situaci, ve které má start-up na trhu produkt, který uspokojuje přání a požadavky zákazníků. Pokud zákazník respektuje cenu produktu či služby a jeho získání stojí méně, než je cena zmiňovaného produktu či služby, pak start-up dosáhl tzv. product/market fit. Pokud chceme přetvořit start-up ve stabilní firmu, musí být vytvořen opakovatelný prodejní model.

Bodu zvrátu start-up úspěšně dosáhne postupnou transformací. Takový bod je pak znamením ziskovosti a rapidního růstu, který souvisí s náběrem nových zaměstnanců včetně managementu. Pro společnost tato fáze znamená pouhou realizaci svého business modelu, který si vytvořila v předchozích fázích svého vývoje a ukázal se jako nejlepší.

2.3 Sociální aspekty start-upu

Ať se start-up nachází v jakékoliv fázi, interakce s lidmi je důležitá bezprostředně od počátku. Společenský přesah a businessový potenciál je to, co investory zajímá, a také proto je pro projekty jednodušší získávat investice v aktuální době. V době, kdy už lidé mají povědomí o segmentu start-upů. (Burns, 2011)

2.3.1 Co-founding

Pro start-upy je při jejich zakládání typické více členů. Existuje několik výhod, proč start-up zakládat s více osobami. (Callinan, 2017) Zde jsou některé, autorem prezentované, výhody sepsány:

1. distribuovat stres;
2. řešení problémů není jednostranné;
3. poradce není partnerem;
4. zmírnění rizika pro investory.

K problematice Co-foundingu Sajid (2019, online) dodává: „*Podnikatel, který do start-upu vstupuje sám, má ve většině případů menší pravděpodobnost uspět. Podnikatel obvykle potřebuje pomoc schopných lidí, kteří dokážou řešit operativní činnosti ve start-upu. Jeden ze zakladatelů je dobrý například v leadershipu, zatímco jiný může být lepší ve vývoji produktů. Jedná se o vzájemné doplnění dovedností a schopností, které jsou nezbytné k vytvoření a prodeji produktu či služby.*“ Jinak tomu není ani v později analyzované společnosti, kde každý ze zakladatelů plní jednu z funkcí, díky čemuž mohlo být vytvořené dostatečné zázemí pro nabízení specifických služeb se start-upovým potenciálem.

2.3.2 Networking

Networking nabírá na významu zejména při tvorbě start-upu a hraje velkou roli i nadále, při jeho růstu. „*Networking je osobní dovednost, která je pro obchodníky a obchodní společnosti velmi důležitá, stejně tak pro začínající podnikatele. Networking propojuje podnikatele z jiných odvětví a obvykle buduje trvalé vztahy. Být známý a efektivní komunikátor v obchodní komunitě je atribut, který je pro networking velmi důležitý. Ten*

pak může napomocť nejen novým, ale i stávajícím společností." (Muriuki, 2020, online)

2.3.3 Firemní kultura start-upu

Start-upy mají svou firemní kultura stejně jako kterékoliv jiné organizace. Je vnímán rozdíl mezi firemní kulturou dlouhodobě fungujícího podniku a start-upu, ve kterém se firemní kultura teprve vytváří. Vzhledem ke skutečnosti, že ve start-upovém prostředí obvykle pracuje menší skupina lidí, každý z nich firemní kultura ve značné míře ovlivňuje. Pro start-up je důležité vytvářet a rozvíjet pracovní tým lidí najímáním nových členů nejen dle jejich schopností a dovedností, ale také dle jejich charakteru, zda se do zavádějící firemní kultury hodí. (Cohen, Feld, 2011)

2.4 Jak vybudovat úspěšný start-up

Existuje mnoho odborných publikací, které dávají potenciálním zakladatelům start-upů typy a doporučení, jak při budování specifické společnosti postupovat. Ne všichni v realizace svého nápadu uspějí, a je zcela na místě, brát v potaz také rizika. Zhou (2017, online) problematiku zakládání start-upové společnosti komentuje: *„Ve chvíli, kdy se zakladatelé rozhodli založit a řídit start-upovou společností, je nutné počítat s riziky, pády a neúspěchy. Začínající technokraty stále více zachvacuje čiré nadšení pro start-upy. Po celém světě existuje mnoho příběhů, které napsali podnikatelé svými start-upy. Podle různých studií však stále platí, že světlo světa spatří jen mizivé množství z nich.“*

Dále pokračuje: *„Dnešní podnikatelské prostředí poskytuje mnoho příležitostí pro podniky, aby se prosadily, přinesly změnu a převedly své nápady nejen do zavedených podniků. Na začátku podnikání je však nejdůležitější čelit výzvám a překážkám, odhodlání a vášni, které podnikům nesmírně pomáhají v prvních fázích podnikání.“*

Dmitriy Nortenko pro Forbes v roce 2020 (online) odkryl několik tajemství úspěšného start-upu. Jedná se o následující:

- **Staňte se inovátory.** Pokud se chce společnost odlišit od ostatních, je potřeba najít výklenky, ve kterých může nabídnout vylepšení. Důležité je se ujistit, zda představené řešení společnosti skutečně usnadňuje život svým zákazníkům.
- **Poznejte své konkurenty.** Ať už přímé či nepřímé, vždy konkurence existuje.

- **Nespoléhejte na náhodu.** Pokud máte nápad, který stojí za pozornost, je důležité najít zdroje a příležitosti k jeho prezentaci, případně čerpání investic. Založení společnosti rozhodně není o štěstí či intuici.
- **Nekomplikujte myšlenku.** Mnoho start-upů věnuje příliš velkou pozornost funkčnosti a ještě předtím, než definují cílový segment, usilují o dokonalých procesech. Čím je produkt jednodušší, tím je pro začátek lepší.
- **Znejte procesy.** Vlastník či manažer musí jasně rozumět obchodnímu procesu. Pokud víte, jak věci fungují, jste schopni odhadnout proveditelnost nápadu, definovat rizikové oblasti a většinu z nich eliminovat. (Nortenko, 2020)

2.5 Start-upy v České republice

V současnosti je v České republice přibližně 3100 start-upových společností, což svědčí o velkém rozmachu nejen ve světě, ale i v České republice. Investorská síť Keiretsu Forum zpracovala studii, která se věnuje českým start-upům a zveřejnila několik zajímavých dat. Jedná se o následující:

- většina českých start-upů není starších 3 let;
- čeští zakladatelé start-upových společností si často ztěžují na nedostatečnou podporu státu;
- 44 % start-upů zakládají lidé ve věku 18-29 let;
- dvě třetiny start-upů považují za svou hlavní překážku nedostatek kvalitních zaměstnanců;
- demografický profil českého start-upisty je bezdětný muž s vysokoškolským vzděláním a věkem okolo 30 let. (Keiretsu Forum, 2018)

Další zajímavostí je, že téměř polovina všech start-upových společností v České republice působí v segmentu technologií a druhé či třetí příčky figurují společnosti se zaměřením na e-commerce a služby. Česká spořitelna zveřejnila v rámci jejich ekonomických a strategických analýz několik dalších informací k aktuální start-upové scéně v Česku. „*Zdaleka ne každý startup ale na trhu uspěje: 23 % z nich ukončí svou činnost, protože zakladatelé si do týmu neumí vybrat správné lidi a vést je, 29 % pak nemá dostatek financí na další rozvoj. Nejvíc jich však zanikne z mnohem prozaičtějšího důvodu: jejich produkt na trhu není potřeba (42 %). I proto většina startupů v Česku existuje méně než tři roky.*“ (Hrtúsová, 2019)

3 ÚSPĚŠNOST PODNIKU

Pro pojem „úspěšnost podniku“ existuje celá řada definic. Souček (2003) definuje úspěch firmy v současném globálním světě na základě toho, jaké má firma specifické přednosti. Ať už to jsou osobité vlastnosti, díky nimž se firma odlišuje od ostatních a tím si tak buduje konkurenceschopnost. Dále Souček dodává, že přednosti dané společností by měly být zmíněny ve strategii a prosazovány v rámci strategického řízení firmy, což je stěžejní pro budování úspěšného podniku.

Taušl Procházková (2017) hodnotí úspěšnost firmy dle cesty, která byla zvolena pro naplňování vymezených cílů a zda bylo těchto cílů dosaženo. Z povahy věci mají podniky odlišené cíle, neb jejich podnikatelská činnost je také odlišná. Cíle obvykle mívají úzkou spojitost s posláním a vizí společnosti a jsou členěny dle významu na dlouhodobé cíle, podle kterých jsou zhotoveny střednědobé cíle a také cíle krátkodobé. Podnik na cestě k úspěchu dosahuje krátkodobých cílů, skrze které dojde k plnění cílů střednědobých a následně dlouhodobých.

Šulák s Vacíkem (2005) k problematice dodávají, že úspěšnost podniku lze přirovnat k podnikové výkonnosti. Ta bývá chápána jako schopnost zhodnotit do podnikání vložený kapitál a tím tak dosahovat kladného hospodářského výsledku. Koncept, jež si za cíl klade maximalizaci tržní hodnoty podniku, bývá taktéž označován jako tzv. shareholder value (shareholder = vlastník, value = hodnota). Na výkonnost je důležité pohlížet i z pohledu stakeholders, tedy zainteresovaných stran, kteří mají na podnik a na dosahování jeho cílů vliv. Řadí se sem zákazníci, zaměstnanci, vlastníci, investoři nebo dodavatelé a další zainteresované strany. Pohled jednotlivých zainteresovaných stran na výkonnost podniku může být odlišný.

Z pohledu zákazníka je výkonnost podniku chápána jako schopnost předvídat jeho potřeby a přání a následně je plnit prostřednictvím nabídnutých kvalitních výrobků či služeb za odpovídající cenu. Pro manažera je výkonnost rovná prosperitě společnosti, které dosahuje prostřednictvím své nízkonákladovosti, získala si loajalitu zákazníku, dosahuje likvidního a rentabilního hospodaření a také ji nechybí dlouhodobý stabilní podíl na trhu. Vlastníkovi záleží na zhodnocení vloženého kapitálu, a tak se hodnocení výkonnosti podniku odvíjí od schopnosti v co nejkratším časovém horizontu a nejvyšší možné míře zhodnocovat již zmíněný vlastní kapitál. (Taušl Procházková, 2017)

3.1 Faktory ovlivňující prosperitu podniku

Tato subkapitola vymezuje faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku. Veber a kolektiv (2000) úspěšnost podniku přirovnává ke slovnímu spojení prosperita podniku. Pojem prosperita pak autor definuje jako situaci, která nastává ve vývoji organizace, jež zabezpečuje zdárné a dlouhodobé plnění její funkce.

Faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku lze rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční faktory jsou brány jako měřitelné. Na rozdíl od těch nefinančních, ty je třeba přeformovat do měřitelné podoby. Dalším znakem nefinančních faktorů je, že jsou komentovány především slovně. Pokud pozornost zůstane na nefinančních faktorech, lze je dále členit na vnitřní a vnější.

Mluvíme-li o vnitřních faktorech, má společnost vliv na jejich provedení a kontrolu nad možnými změnami a nad mírou jejich účinku. Naopak pro vnější činitele je typické, že nad nimi organizace nemá takovou kontrolu, a je zapotřebí zajistit jejich monitorování a pokusit se o aktivní působení na tyto faktory. Mezi vnější faktory lze například zařadit trh práce či kapitálu, územní správu, ale také požadavky spojené s ochranou životního prostředí. Tyto činitele působí na vývoj podniku zvenku prostřednictvím pravidel, vládní legislativy či daňovými předpisy. Do zásadních vnitřních činitelů řadíme strategii, kulturu a strukturu podniku či personální stabilitu a management (Veber a kolektiv, 2000)

Šulák a Vacík (2005) konkretizují vnitřní činitele, prostřednictvím nichž je ovlivněna výkonnost podniku. Jedná se o následující činitele:

- rozvíjení efektivního marketingu;
- zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty;
- nalézání a vytváření konkurenčních výhod (často se zdůrazňuje aktivní inovační politika, zaměřená na inovace, které vyvolají a uspokojí nové potřeby zákazníka, což je mj. typické právě pro start-upové společnosti).

V době strategického plánování v podnicích, organizacích a firmách se dbá na důležitost marketingu. Podniky jsou ochotni investovat finanční prostředky, čímž se zvyšují celkové náklady. Druhý faktor, ovlivňující výkonnost podniku odpovídá schopnosti přizpůsobovat provoz a výrobu, což souvisí s nastavením vhodné struktury jak lidských, tak finančních či materiálních zdrojů nebo také majetku a vybavení. V případě nevýrobních společností se jedná o upravování cen služeb a nabízených produktů dle

požadavků trhu tak, aby byl podnik konkurenceschopný. Poslední z činitelů taktéž hovoří o konkurenceschopnosti a je kladen předpoklad s důrazem na trvalý rozvoj, podporu inovací a vývoje.

3.2 Analýza úspěšnosti podniku

V současnosti neexistují univerzální nástroje, prostřednictvím nichž bychom mohli jednoznačně dojít k závěru, zda se jedná o úspěšný či neúspěšný podnik, neb takové rozhodnutí závisí na mnoha faktorech, které je při vyhodnocení nutné zohlednit. Jak už bylo v předchozí kapitole odkazováno, hodnotit podnik lze například na základě finanční výkonnosti. Téměř všechny podniky disponují systémy, které slouží managementu nebo vlastníkům k vyhodnocování výkonnosti. Nástrojů, prostřednictvím kterých se výkonnost vyhodnocuje, je široké spektrum a často bývají označovány jako tzv. Corporate Performance Management. (Hanzelková a kolektiv, 2017)

Jedním z hlavních podnikových cílů je být úspěšný dlouhodobě. K naplnění tohoto je cíle je potřeba definovat strategie. Nesprávné nastavení strategie může znamenat ztrátu investovaných prostředků na začátku podnikání. Podnikatelské prostředí je dynamické, síla konkurence je rostoucí, čímž se prostředí stává pro podnikatele náročnější. Tím se mj. tradiční techniky pro měření výkonnosti a stanovení strategie stávají nedostatečnými. Díky tomu začalo spoustu podnikatelů vnímat strategii a finanční výkonnost jako integrovaný systém, který vyžaduje odlišné přístupy k jejich implementaci, měření a vyhodnocování. (Váchal, 2013)

V následujících subkapitolách budou představeny metody, díky kterým lze sledovat finanční výkonnost a hodnotit strategii společnosti. Vzhledem k povaze analyzované společnosti bude pozornost kladena na vybrané oblasti.

3.2.1 Řízení výkonnosti podniku

Řízení výkonnosti, z anglického slovního spojení Performance Management, je definováno jako strategický a integrovaný proces, který je nadřazen činnostmi, do kterých řadíme definici strategie, její realizaci, testování a měření výkonnosti. Vyvážení a optimalizace dostupných zdrojů s cílem využití potenciálu, který podnik má, je hlavním smyslem řízení výkonnosti. (Smither, London, 2009)

3.2.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti, z anglického slovního spojení Performance Measurement, je definováno jako proces kvantifikace účinnosti a efektivnosti působení. Proces je zaměřen na hodnocení výsledků, na jejichž základě by měla být přijata opatření, prostřednictvím kterých dojde ke zlepšení celkového stavu. (Cokins, 2009) Výkonnost podniku řadíme mezi hlavní indikátory, které jsou výstupem zejména pro vlastníky, věřitele či potenciální investory.

Existuje celá řada metrik, které slouží k posouzení výkonnosti podniku. Jsou to zejména finanční ukazatele, a to například velikost zisku nebo celkový obrat za hospodářský rok. Z komplexnějších metod je to například Ekonomická přidaná hodnota, známá pod zkratkou EVA. Abychom výkonnost podniku správně analyzovali, je třeba analýzu provést nejen s ohledem na oblasti, ve kterých podnik působí, což je například odvětví, konkurence nebo segment zákazníků, ale také s ohledem na cíle, který podnik stanovil. Jak z uvedeného vyplývá, klíčovou činností každého podniku je stanovení celkové strategie a jednotlivých cílů, neb celková výkonnost je posuzována na základě naplnění či nenaplnění stanovených cílů. (Hanzelková a kolektiv, 2017) Mezi metriky podle nich lze měřit výkonnost a úspěšnost podniku patří tzv.

Key Performance Indicators

Klíčové ukazatele výkonnosti podniku, známé také pod zkratkou KPI, lze definovat jako ukazatele, prostřednictvím kterých společnost sleduje strategické cíle a výsledky důležité pro dlouhodobý růst společnosti. KPI slouží pro vlastníky či management jako zpětná vazba, neboť odrážejí výkonnost podniku v naplnění jejich cílů a záměrů a také vypovídají o výsledcích jednotlivých oddělení či celé společnosti. (Parmenter, 2007) Společnost, která KPI zavádí, by neměla opomenout testovací fázi tak, aby ukazatel poskytoval výsledek, který společnost požaduje. KPI tak mohou podávat nepřesné výsledky, vedoucí k nesprávné interpretaci, a proto by měly ukazatele KPI splňovat určité vlastnosti. (Skovajsa, 2022)

(Skovajsa, 2022) uvádí příklady KPI v oblasti marketingu. Je to například:

- míra konverze z určité reklamy;
- ROI (návrátost investic);
- hodnota zákazníka;

- CAC (akviziční cena zákazníka).

Vzhledem k tomu, že se KPI v oblasti marketingu měří často nejen ve start-upových či digitálních společnostech, je na místě uvést příklady jak pro internetový – online marketing, ale i pro offline marketing. Příklady KPI internetového marketingu jsou:

- organická návštěvnost webu;
- bounce rate newsletteru;
- počet lidí, kteří newsletter otevřeli;
- průměrná doba, kterou návštěvník stráví na webu;
- CPC (míra proklikovosti).

Pro offline marketing jsou pak typické tyto KPI:

- počet použití slevového kódu;
- návštěva landing page uvedené na offline marketingové kampani;
- poměr lidí, kteří zavolali na telefonní číslo uvedené v offline reklamní kampani, ku počtu lidí, kteří reklamu zhlédli.

Chování zákazníka na internetu Vysekalová (2011, s. 79) komentuje: „*Pro analýzu chování zákazníka na internetu můžeme využít obecné znalosti o spotřebním a nákupním chování, osobních dispozicích člověka atd., ale je nutné sledovat spotřební a nákupní vzorce v multisenzorickém prostředí a přizpůsobovat služby specifickým požadavkům online zákazníků.*“

3.3 Strategické řízení

Sedláčková a Buchta (2006, s. 1) strategické řízení definují jako: „*soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.*“

Strategické řízení pomáhá podniku předjímat budoucí hrozby a také příležitosti. Pokud podnik uplatňuje strategické řízení, prodlužuje čas pro přípravu na řešení překážek dalšího vývoje. Díky strategickému řízení lze dávat jasné cíle a směry pro budoucnost podniku a také pocitu jistoty pracovníkům, neboť je dle autorů Keřkovského a Vykypěla (2006) známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam

podnik směřuje. „Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 3)

S ohledem na analyzovanou společnost, je důležité představit pohled na strategické řízení start-upové společnosti. Autor odborného článku Alamäki (2020, online) k problematice přispívá následujícím: „*Start-upy fungují v neustále měnícím se, turbulentním podnikatelském prostředí, a proto by měly být strategicky agilní. Je také důležité zdůraznit, že jejich strategický rozvoj je také procesem učení. Rozvoj nového podnikání v nestabilních, nejistých, složitých a nejednoznačných prostředích vyžaduje nepřetržitý cyklus monitorování a následnou implementaci, což znamená neustálé učení. Start-up je kontinuální strategické a vzdělávací prostředí.*

Schopnost učit se ze zkušeností a zejména od zákazníků se stala pro všechny společnosti zásadní. Studie z větších společností odrážejí totéž, neboť lídři se nejvíce zajímají o to, jak identifikovat a posoudit nedostatky v dovednostech zaměstnanců, a to s ohledem na dosahování obchodních cílů.“

Existuje mnoho přístupů k formulaci strategie, kterých strategické řízení využívá. V tomto ohledu je pak dle Sedláčkové a Buchty (2006) často uplatňován hierarchický přístup, který je založen na formulaci poslání – mise, vize, strategických cílů a strategie. Těmto zmíněným pojmům se věnují následující subkapitoly.

3.3.1 Vize, mise a strategické cíle

„Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé i hierarchického tradičního pojetí strategie.“ (Jakubíková, 2013, s. 13)

Poslání nebo také mise dle Sedláčkové a Buchty (2006) vyjadřuje smysl existence organizace a identifikuje základní funkci podniku. Častokrát je misí vyjádřen vztah i k zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům. Podle autorů Vebera a Srpové (2012) je mise formulací toho, jakým způsobem má být firma chápána okolím, o co bude usilovat a co chce svým zákazníkům nabídnout.

Jakubíková (2013, s. 14) vizi definuje jako odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti a doplňuje: „*Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a*

vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.“ Podle autorů Grünwalda a Holečkové (2009) může být vize chápána také jako budoucí představa podniku, tzn. jakým směrem se podnik ubírá. Vize by měla mimo jiné plnit i motivační funkci pro spolupracovníky, čímž dojde k dosažení plánovaného cíle. Kotler s Armstrongem (2007, s. 19) k vizi dodávají: „Vrcholoví manažeři musí určovat perspektivní vize svých společností a hledat smysluplné strategie pro jejich realizaci.“

„Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a činnosti.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2) Podle Jakubíkové (2013) má být strategický cíl chápan jako stav, kterého má v určité budoucnosti podnik dosáhnout a který lze následně měřit kvantitativními či kvalitativními ukazateli.

Pro samotnou strategii existuje nespočet definic. Wit a Meyer, autoři odborné publikace *Strategy – Process, Content, Context* (2004) uvedli, že nelze jednoznačně definovat pojem strategie tak, aby definice měla univerzální využití. „Téma strategie nelze definovat jako soubor srozumitelných definic a pravidel, vhodných pro jednoduché zapamatování a aplikaci. Rozmanitost částečně protichůdných pohledů znamená, že strategii nelze redukovat na množství matic nebo vývojových diagramů, které se člověk musí naučit vyplňovat.“ (Wit a Meyer, 2004, online)

Jakubíková (2013) uvádí, že strategie určuje základní směr, prezentuje prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. Shrňme, že strategii lze vnímat jako dlouhodobý plán zaměřený na dosažení předem vytyčených cílů. Typů strategií je také celá řada a existují mezi nimi různé vazby. S ohledem na téma diplomové práce je pozornost kladena především na strategii marketingovou. Ta je definována jako rozhodnutí vrcholového managementu, případně vlastníků firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Marketingová strategie je typická svými dvěma směry provázanosti. Jeden je na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení. Druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.

3.4 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku, a proto je strategická analýza brána základní východisko při určení klíčových faktorů úspěšnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pro účely analýz v druhé části diplomové práce je pozornost věnována analýze makrookolí, mikrookolí a podnikatelského modelu.

3.4.1 Externí strategická analýza

Strategickou analýzu lze dělit na externí a interní. Externí strategickou analýzu lze pak dále členit na analýzu makrookolí a mikrookolí. Jednotlivé typy strategických analýz jsou detailně popsány v textu níže.

Analýza makrookolí

Makrookolí podniku je zaměřeno na podmínky, ve kterých podnik uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Jedná se o vnější vlivy, a tak nelze ovlivnit jejich vývoj. I přesto může být podnik připraven čelit těmto externím vlivům. V některých případech se vyhnout jejich negativním dopadům nebo je využít k dalšímu pozitivnímu vývoji. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Jeden z nástrojů pro analýzu makrookolí představuje *PESTLE analýza*. Tato metoda je využívána pro analýzu faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních. Výše zmíněné faktory ovlivňují každý podnik v jiné míře. Výstup PESTLE analýzy není identifikace veškerých faktorů, nýbrž zaměření se na ty – pro daný podnik – nejvýznamnější. Grasserová a kolektiv (2012, s. 178) vnímá účel PESTLE analýzy jako prostředek pro odpověď třech základních otázek:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci či její část?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vzhledem ke skutečnosti, že PESTLE analýza zohledňuje takové faktory, které podnik nemůže svým jednáním ovlivnit, nabývá na významu zejména ve fázi rozvoje a růstu firmy, a proto je pro podnik zásadní, aby tyto faktory pravidelně vyhodnocoval. (Tyll, 2014)

Analýza mikrookolí

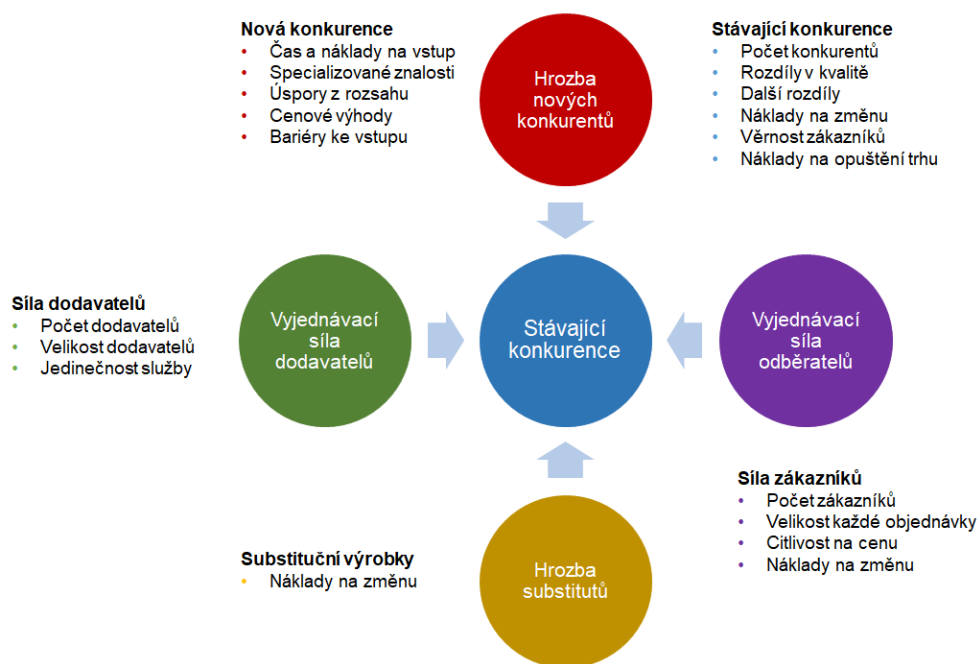
Mikrookolí podniku je naopak zaměřeno na faktory, které přímo obklopují podnik a jsou na mikro úrovni. Za mikrookolí je považováno odvětví, ve kterém podnik působí svou podnikatelskou činností. V rámci analýzy mikrookolí se provádí analýza konkurenčních sil v odvětví, pro kterou spolehlivě slouží tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obrázek 4). Výstupem modelu je nejen identifikace sil působících v daném prostředí, ale také těch, které jsou z pohledu budoucího vývoje pro podnik nejdůležitější a které může podnik prostřednictvím své strategie ovlivnit. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Porter (1998, s. 32) uvádí, které faktory jsou v jeho modelu analyzovány:

- *„stávající konkurence;*
- *potenciální konkurence;*
- *vliv odběratelů (zákazníků);*
- *vliv dodavatelů;*
- *substituční produkty.“*

S výše uvedeným souvisí kapitola 1.3.1. Okolí podniku, kde je zmíněna důležitost znalosti podnikového okolí právě pro pochopení vztahů a dalších faktorů, které s úspěšností podniku bezprostředně souvisí.

Obrázek 4 – Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, 1998, vlastní úprava

3.4.2 Interní strategická analýza

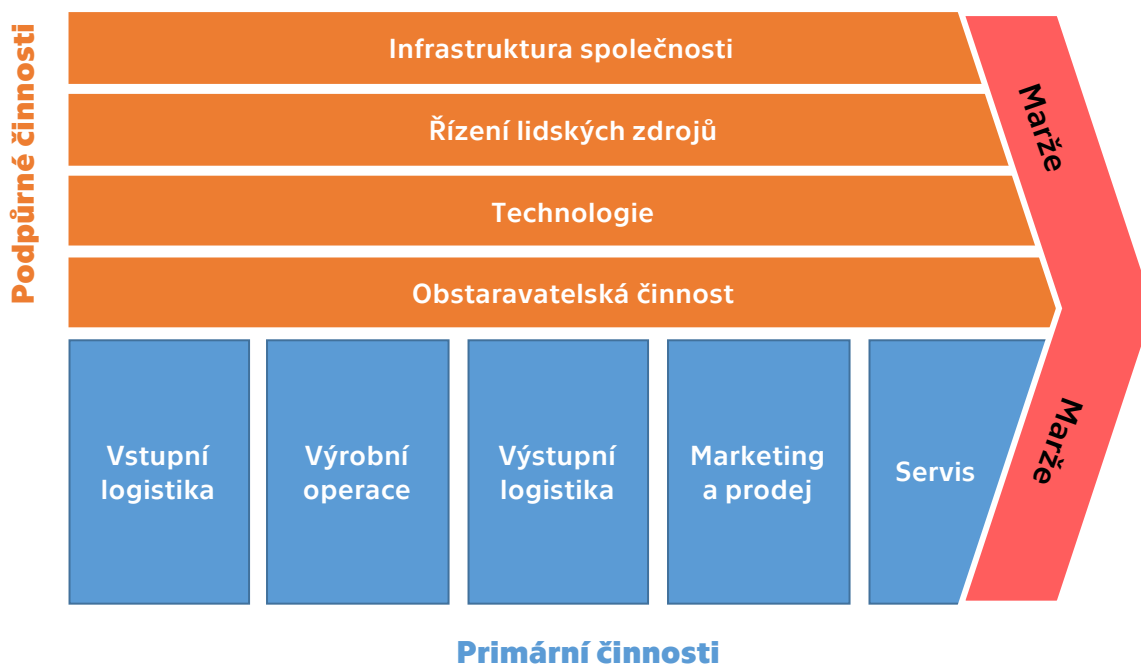
Jak již název napovídá, interní strategická analýza je zaměřena na vnitřní prostředí podniku. V tomto kontextu je interní strategická analýza přínosem v identifikaci silných a slabých stránek podniku. Dále interní analýza slouží k vyhodnocení vnitřních zdrojů podniku. Ty mohou být následně využity jako konkurenční výhoda. Zdroje mohou být chápány v podobě nehmotných, což představuje například know-how podniku či znalost tržního prostředí, a také v podobě zdrojů hmotných, kterými jsou například majetek či zdroje. (Sedláčková, Buchta, 2006) Jednotlivé nástroje interní strategické analýzy jsou detailně popsány v textu níže.

Analýza hodnotového řetězce

Porterova analýza hodnotového řetězce patří mezi nejcitovanější modely ve strategickém managementu. Model je využíván pro interní strategickou analýzu, konkrétně pro identifikaci silných stránek a konkurenční výhody analyzovaného podniku. Tento nástroj rozčleňuje společnost dle strategicky významných činností, které přispívají k tvorbě hodnoty společnosti a současně jsou zdrojem konkurenční výhody. Michael E. Porter tyto podnikové činnosti nazývá jako hodnototvorné a rozlišuje je na primární a

podpůrné (viz obrázek 5). Mezi primární činnosti se řadí řízení vstupních a výstupních logistických operací, činnosti související s výrobou, marketingem, prodejem a také servisními službami. Do podpůrných činností pak řadíme obstaravatelskou činnost, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a infrastrukturu společnosti. (Porter, 1998)

Obrázek 5 – Porterova analýza hodnotového řetězce

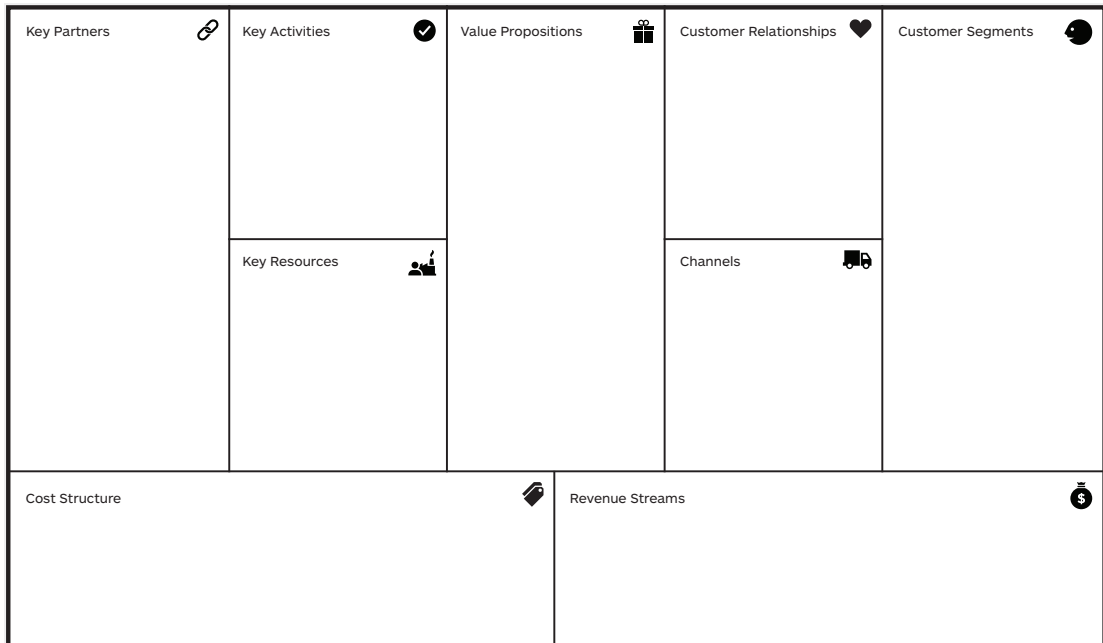


Zdroj: Haughey, 2021, vlastní úprava

Analýza podnikatelského modelu

Do interní analýzy společnosti řadíme další nástroj, kterým je analýza podnikatelského modelu, který taktéž znám pod názvem Business model Canvas. Pro účely diplomové práce je zvolena matice business modelu od autora Alexe Osterwaldera, který model představil v roce 2010 s pomocí týmu konzultantů z Amsterdamu. Výstupem analýzy podnikatelského modelu by měla být odpověď na otázku, jakým způsobem podnik získává finanční prostředky. Model je postaven z devíti základních pilířů, které jsou označovány jako kameny business modelu a představují způsob tvorby, předávání a získávání hodnoty pro podnik. (Osterwalder, 2021)

Obrázek 6 – Business model Canvas



Zdroj: Osterwalder, 2021

Brychtová (2019) business model a jeho devět základních pilířů vysvětluje takto:

- **„Klíčové partnery (angl. Key Partners)**

Prostřednictvím klíčových partnerství je možné získávat užitečné zdroje i část hodnotové nabídky. Některé typy klíčových partnerství pak umožňují snížení rizik v rámci dodávek. Je tedy podstatné znát své nejdůležitější partnery a vědět, jaké činnosti pro nás vykonávají.

- **Klíčové činnosti (angl. Key Activities)**

V této části modelu je popsán soubor aktivit, které musí být vykonány, aby bylo možné prostřednictvím kanálů doručit hodnotovou nabídku zákazníkům a aby bylo možné udržovat stanovené vztahy. Klíčové činnosti obvykle zahrnují výrobu, koordinaci, udržování sítě a další aktivity.

- **Klíčové zdroje (angl. Key Resources)**

Nutným předpokladem k fungování byznysu, mohou mít hmotný i nehmotný charakter. Patří sem také zdroje finanční a znalostní kapitál.

- **Hodnotové nabídky (angl. Value Proposition)**

Konkrétní výstup k potřebám klientů. Musíme si zde odpovědět na otázky, jakou hodnotu zákazníkovi nabízíme a jaké zákazníkovi problémy chceme vyřešit.

- **Vztahy se zákazníky (angl. Customer Relationships)**

Zahrnují formy komunikace se zákazníkem za nabízené služby, díky kterým komunikuje s poskytovatelem hodnoty před, v průběhu i po poskytnutí konkrétní nabídky.

- **Kanály (angl. Channels)**

Kanály popisují způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a formu dodání hodnotové nabídky. Při návrhu je důležité zvážit, jaké distribuční kanály náš zákaznický segment preferuje, a které kanály jsou vhodné pro distribuci nabídky.

- **Zákaznické segmenty (angl. Customers)**

Popis jedné či více skupin zákazníků, na které bude model orientován. Ujasnit si správně, kdo vlastně jsou naši zákazníci. Zákazníci mohou představovat i konkrétní instituci.

- **Zdroje příjmů (angl. Revenue Streams)**

Způsoby a možnosti, jakými zákazníci zaplatí za poskytnutí naší služby. Nutné zvážit, které způsoby platby budou určité zákaznické skupiny preferovat.

- **Struktura nákladů (angl. Cost Structure)**

Zahrnuje všechny náklady související s fungováním naší služby.“ (Brychtová, 2019)

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí ekonomických rozborů společností bez ohledu na jejich velikost a představuje jeden ze způsobů, jak organizaci hodnotit z pohledu finančního hospodaření a na základě takového hodnocení je pak možné určit silné a slabé stránky dané organizace. Jako zdroje finanční analýzy jsou využívány výroční zprávy a účetní závěrky. (Sedláček, 2011)

Knápková (2017, s. 6) k účelu finanční analýzy dodává: „*Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.*“ Dále autorka dodává: „*Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje.*“

Na výše uvedené navazuje Kislingerová (2010). Podle ní finanční analýzu řadíme k jedné ze základních dovedností finančního manažera. Ten by měl skrze výsledky hospodaření analyzovat finanční situaci analyzované společnosti. Výstupy a poznatky

z finanční analýzy jsou nedílnou součástí jak strategické, tak operativního rozhodování, a i proto je důležité výsledky interpretovat s ohledem na vývoj v čase a velikosti společnosti. (Kislingerová, 2010)

Základními zdroji dat finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (*cash flow*), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Mimo výroční zprávy, ze které lze čerpat celou řadu cenných informací, můžeme další informace shromažďovat přímo ode vedení podniku, například v podobě tiskových zpráv. (Knápková, 2017)

Kislingerová (2010) rozděluje uživatele finanční analýzy na externí a interní. Mezi externí uživatele řadí například investory, banky, obchodní partnery, konkurenční podniky či stát. Naopak mezi interní uživatele autorka řadí manažery či zaměstnance společnosti. *„Lepší přístup k informacím o podniku má interní analytik – pracovník podniku, který si všechna potřebná a podrobná data o podniku, včetně případných komentářů managementu podniku, lehce zajistí.“* (Knápková, 2017, s. 7) Toto platí i v případě zpracování této diplomové práce, jejíž autor je současně jeden ze zakladatelů později analyzované společnosti Ajedeš s.r.o.

Metod finanční analýzy existuje celá řada a mají za cíl číselně vyjádřit finanční ukazatel, který slouží jako nástroj pro řízení podniku. Nejvyužívanějšími metodami jsou metody elementární. Vzhledem k povaze vybrané společnosti budou v následující praktické části práce analyzovány pouze některé ukazatele.

Podle Růčkové (2008) je metody finanční analýzy možné členit do podle různých kritérií např. elementární a vyšší nebo tradiční a moderní. V praxi se nejčastěji využívají elementární metody. Elementární metody je možné podle Sedláčka (2011) dále členit do několika skupin (analýza stavových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza soustav ukazatelů). U poměrových ukazatelů je možné provést jejich další členění z hlediska zaměření jednotlivých ukazatelů. V navazující praktické části diplomové práce byla využita přímá analýza vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů.

V praxi lze k posouzení finančního zdraví podniku či k posouzení nebezpečí úpadku také využít bankrotních a bonitních modelů (Máče, 2006). Bankrotních a bonitních modelů existuje v praxi celá řada. V podmínkách českých podniků je možné využít např. index IN99, který vznikl v roce 2000 a akcentuje pohled vlastníka a vyjadřuje kvalitu podniku z hlediska finanční výkonnosti. Postup výpočtu indexu IN99 spočívá v násobení čtyř vybraných ukazatelů váhovými faktory, následně jsou tyto součiny sečteny

(viz vztah 1). Váhové faktory jsou stanoveny s ohledem na dosažení kladné hodnoty ekonomického zisku. Index IN99 je poměrně přísný a zařazení do oblasti tvorby hodnoty indexem IN99 vykazuje vyšší pravděpodobnost správného zařazení. Podle Neumaierové a Neumaiera (2002) je tento index schopen vystihnout situaci společnosti s pravděpodobností vyšší než 85 %. S využitím tohoto indexu je možné rozdělit podniky do dvou hlavních skupin – podniky s kladnou hodnotou EVA a podniky se zápornou hodnotou EVA.

$$IN_{99} = -0,017A + 4,573C + 0,481D + 0,015E \quad (1)$$

Kde:

A = Celková aktiva / Cizí kapitál

C = EBIT / Celková aktiva

D = Celkové výnosy / Celková aktiva

E = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry společnosti

Podle výsledné hodnoty tohoto indexu je možné podnik následně zařadit do jedné ze tří kategorií. Pokud je hodnota indexu $IN_{99} > 2,07$ lze konstatovat, že podnik dosahuje kladné hodnoty ekonomického zisku. Hodnota v intervalu $0,684 < IN_{99} \leq 2,07$ značí, že podnik je v tzv. šedé zóně. Hodnota $< 0,684$ značí, že podnik má zápornou hodnotu ekonomického zisku.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Ajedeš s.r.o. byla založena teprve v září roku 2020. Zakladatelé přišli na trh s myšlenkou nabídnout zcela odlišný, doposud nepoznaný, způsob prodeje ojetých vozů v České republice. Jejich služba by se dala vystihnout jednoduchým slovním spojením – realitka pro ojetý vůz. Čtvrtá kapitola se zabývá základními informacemi o analyzované společnosti, její organizační strukturou, business modelem, analýzou procesů, ale také analýzou odvětví. Analýzu odvětví autor v rámci představení společnosti uvádí zejména z důvodu zasazení do kontextu pozdějších analýz prováděných jak v mikroprostředí, tak makroprostředí společnosti Ajedeš s.r.o.

4.1 Základní informace

Ajedeš je společnost s ručením omezeným. Hlavní činností je zprostředkování prodeje ojetých vozů. Svým zákazníkům nabízí Ajedeš s.r.o. profesionální ohodnocení automobilu prostřednictvím online oceňovací platformy, přípravu vozu do prodeje a následně i jeho samotný prodej. V textu níže jsou uvedeny základní informace o společnosti platné k 31. 12. 2021, které Ajedeš s.r.o. uvádí ve své výroční zprávě.

Datum vzniku zápisu do obchodního rejstříku: 15. září 2020

Obchodní firma: Ajedeš s.r.o.

Sídlo: Náměstí Bedřicha Hrozného 18/25, 289 22 Lysá nad Labem

Identifikační číslo: 095 07 108

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

- jednatel: Bc. et Bc. Daniel Honzík
- jednatel: Mgr. Michal Skuhrovec
- společník: MUDr. Michal Buk

Základní kapitál: 10 000 Kč. (Obchodní rejstřík, online, 2022)

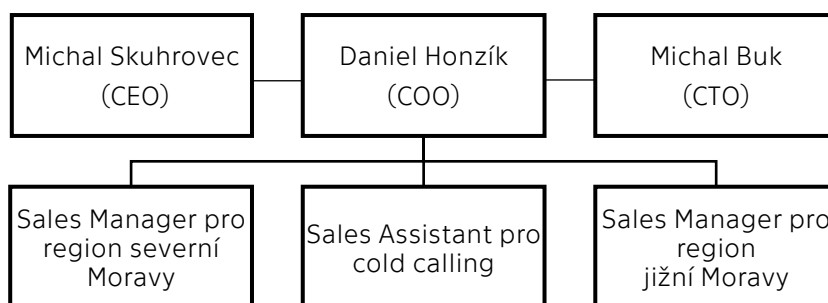
Základní kapitál společnosti zapsané v Obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze k 31. 12. 2021 a je tvořen peněžitým vkladem ve výši 10 000 Kč. Základní kapitál je splacen ze 100 %. Jedná se o mikropodnik, dle kritérií popsaných v teoretické části, který operuje v sektoru služeb. Zaměstnanci společnosti vykonávají svou činnost pro

společnost jako osoby samostatně výdělečně činné, což znamená pro firmu nižší náklady oproti tomu, kdyby tyto zaměstnance měla přijmout na hlavní pracovní poměr. Organizační struktura společnosti bude detailně rozebrána v následující subkapitole.

4.2 Organizační struktura

Vzhledem k relativně krátkému působení na trhu není společnost Ajedeš s.r.o., co do počtu členů podílejících se na jejím růstu, velká. Následující diagram 1 graficky zobrazuje organizační strukturu společnosti a jednotlivé vazby mezi jejími členy. Jak je z níže uvedeného diagramu patrné, jedná se o dvouúrovňovou organizační strukturu. Stavební kameny společnosti tvoří její tři zakladatelé. Všichni tři zakladatelé jsou si rovni a nic nemůže být provedeno bez souhlasu ostatních. Druhá úroveň organizační struktury je tvořena dvěma regionálními zástupci, kteří jsou pověřeni prodejem vozů v daném regionu a také asistentem pro jistou formu obchodního marketingu, zvaného cold calling, tedy přímého získávání zákazníků prostřednictvím telefonického oslovení.

Diagram 1 – Organizační struktura Ajedeš s.r.o.



Zdroj: Ajedeš s.r.o., vlastní zpracování, 2022

Michal Skuhrovec, CEO, hlavní zakladatel společnosti, který přišel s myšlenkou prodávat ojeté vozy domácnostem jinak, efektivněji, jednodušeji a hlavně právě pro prodávající výhodněji (viz subkapitola 4.3). Mimo jiné pro společnost řeší veškerou právní agendu a v jeho kompetenci je správa marketingových aktivit a PR. Michal Buk, CTO, jehož hlavním úkolem byla tvorba webových stránek a oceňovací platformy, díky čemuž stojí společnost stran IT na pevných základech. Kromě IT správy má na starosti taktéž marketingové aktivity, avšak pouze v prostředí Google. Daniel Honzík, COO, je

hlavní komunikační spojkou společnosti. Má na starosti veškerou agendu spojenou s náběrem, přípravou a následně prodejem vozů. Nekomunikuje pouze se zákazníky či potenciálními zájemci o nabízené vozy, ale také s externí účetní firmou a dalšími pro společnost důležitými dodavateli.

Ajedeš s.r.o. má ambice organizační strukturu rozšiřovat zejména o další regionální zástupce – Sales Managery tak, aby své služby byla schopna nabídnout i ve vzdálenějších regionech, čímž bude docházet k celkově větší decentralizaci a zároveň růstu co do tržního podílu.

4.3 Business model

Tři výše uvedení zakladatelé se pustili do poměrně náročného cíle, kterým je změnit způsob, jakým se v České republice prodávají ojeté vozy. Digitální doba nekonečného propojení, a to i díky chytrého telefonu, dovoluje nepřeborné množství možností nejen v oblasti obchodu. Základní otázka této tříčlenné mise zněla – proč by lidé měli někam vozit svá auta (myšleno do autobazarů), chtějí-li je prodat, když stačí pár tahů po displeji a jejich vůz může vidět celý svět? Podstatou vzniku společnosti bylo vytvořit profesionála, který o prodeji vozu ví vše a za své zákazníky také vše zařídí. Pomůže prodat vůz za co nejlepší a nejvyšší cenu, nikoliv pro sebe, ale pro své zákazníky a hájí jejich zájmy. Cenový model je jednoduchý, čím vyšší prodejní cena, tím lépe pro obě strany – pro zákazníka i pro zprostředkovatele, společnost Ajedeš s.r.o.

Celý proces prodeje začíná již ve webové aplikaci, díky které prodávající dopředu zná předběžnou cenu svého vozu, a to zcela bezplatně. Webová aplikace může tedy být využita kýmkoliv, kdo webové stránky navštíví, bez ohledu na pozdějším využití služeb zprostředkování.

V případě, že návštěvník po vyplnění parametrů svého vozu obdrží orientační cenu, se kterou je ztotožněn, pak následuje z pohledu, nyní už zákazníka, objednání prohlídky. Prohlídka je uskutečněna obvykle v místě bydliště či v místě pracovního působení zákazníka tak, aby bylo z jeho strany mohlo být vynaloženo co nejmenšího úsilí pro prodej vozu. Při prohlídce prováděné technikem je prodejní cena upřesněna, a to s ohledem na technický stav vozu. Pokud je stav vozu vyhovující, následují další kroky přípravy vozu do prodeje, a to v podobě důkladného umytí a čištění, po kterém přichází na řadu focení pro prezentaci vozu na internetu.

Vozy jsou nabízeny a prezentovány na již zavedených inzertních portálech, webových stránkách Ajedeš s.r.o. a také sociálních sítích. Majitel, prodávající vozu v mezičase prodeje využívá svůj vůz nadále dle svých potřeb, což je jedna z hlavních přidaných hodnot této služby. Prohlídky nabízených vozů s potenciálními zájemci o ně jsou pak také v režii společnosti včetně poskytnutí právních a administrativních služeb. V případě úspěšného prodeje si pak společnost účtuje provizi z prodejní ceny vozu a prodávajícímu vrátí peníze, které investoval do vstupní technické prohlídky ve výši 1 595 Kč. Provize jsou účtovány fixně, ve výši 9 995 Kč, a to v případě vozu s prodejní cenou nižší 170 000 Kč a nebo procentuálně, a to ve výši 5,9 % z prodejní ceny naopak vyšší 170 000 Kč.

I přes to, že zcela nová možnost, jak prodat svůj vůz snadno, a pro prodávajícího bezpracně, objevila teprve nedávno, je patrné, že funguje. Ajedeš s.r.o. prostřednictvím své oceňovací aplikace ocenila více jak 1400 vozů, na internetu se o ní dozvědělo více jak 2 miliony uživatelů a během prvních 16 měsíců svého fungování společnost zprostředkovala prodej 60 vozů k 15. 3. 2022.

4.4 Analýza odvětví

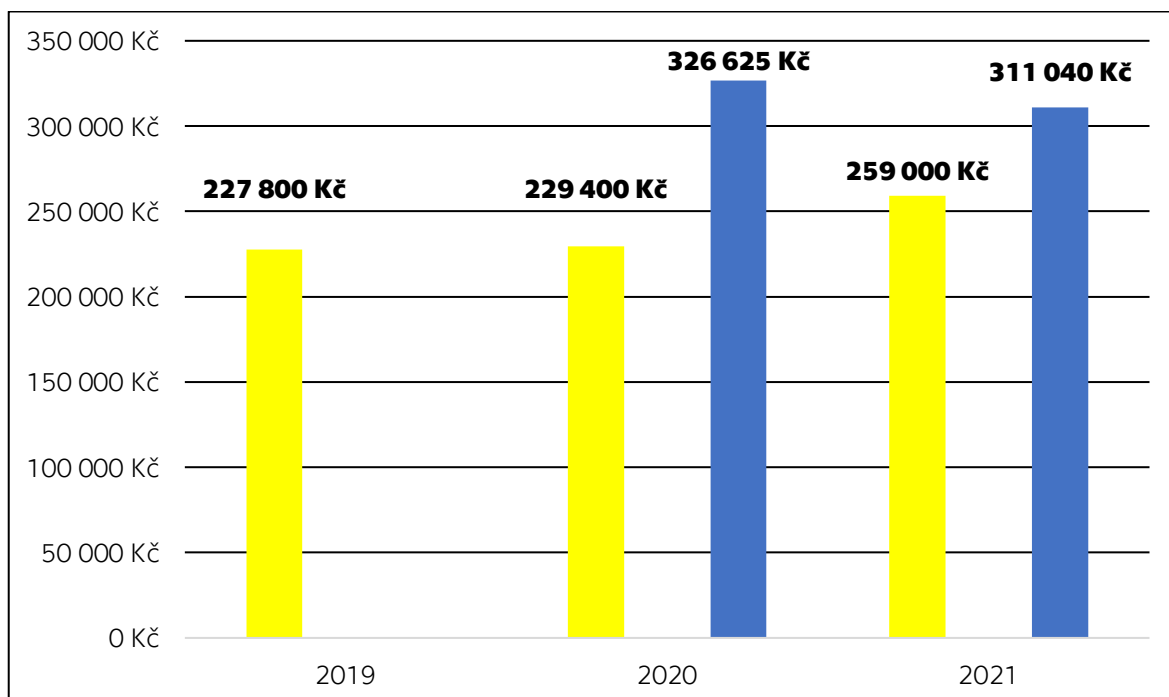
Následující subkapitola je věnována analýze odvětví v letech 2019–2021. Tato subkapitola vychází z jednotlivých čtvrtletních tiskových zpráv společnosti Cebia, které jsou volně dostupné na jejich webových stránkách. Cebia patří k hlavnímu obchodnímu partnerovi analyzované společnosti, neb nabízí online prověřování historií zánovních a ojetých vozů, jak již bylo v průběhu diplomové práce zmíněno.

V roce 2019 sílil prodej dovezených ojetých aut z minulých let, kdy lidé přeprodávali vozy, které si sami dříve koupili jako dovozená ze zahraničí. V říjnu roku 2018 vešla v platnost legislativa proti stáčení tachometrů. O historii se začalo zajímat o mnoho více kupujících, a to prostřednictvím systému Autotracer od společnosti Cebia, který slouží k ověření historie ojetých vozidel. Tento počet se v konkrétních číslech meziročně zvýšil o 76 % z 437 188 na 768 494.

Dále je zaznamenáno, že meziročně vzrostly ceny nových vozidel, což se promítlo v cenách ojetin, a tak se nabízela ideální příležitost pořídit si mladou ojetinu za rozumné peníze a v široké nabídce. Průměrná cena v roce 2019 byla ve výši 227 800 Kč

s průměrnou dobou prodeje 85 dní. Vývoj průměrné ceny ojetého vozu na trhu v analyzovaném období zaznamenává následující graf 1.

Graf 1 – Vývoj průměrné ceny prodáváného ojetého vozu v České republice v letech 2019-2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Cebia, 2021

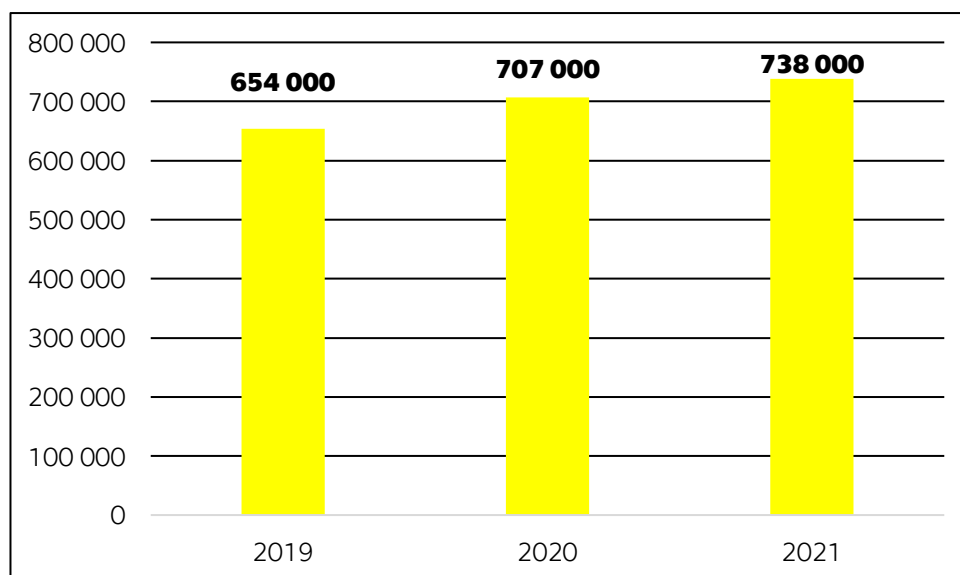
Graf 1 dále zobrazuje porovnání průměrné ceny prodáváného auta na trhu (zobrazeny žlutě) a průměrné ceny vozů nabízených společnostmi Ajedeš s.r.o. (zobrazeny modře), a to v letech 2020 a 2021. Společnost byla založena až ve 4. kvartále roku 2020, a tak je nutné na výsledek z tohoto roku přihlížet s jistou rezervou. I tak se jí v roce 2020 podařilo, v časovém horizontu 3 měsíců, prodat 8 vozů s průměrnou prodejní cenou ve výši 326 625 Kč. Trh zaznamenal nárůst zejména mezi lety 2020-2021, kdy se vlivem pandemické situace a jejich důsledků se zvýšily ceny ojetých automobilů, a to nejen v České republice.

Alarmující je průměrné stáří vozu v České republice za rok 2019, které atakuje hranici 15 let (14,87 roku). To se meziročně příliš nemění. Dále ze statistik Cebia (2019) vyplývá, že se vozy s benzínovou motorizací průměrně prodávali o 17 dní méně než je udávána průměrná doba prodeje v České republice. Za jednu z příčin se dává aféra Dieselgate koncernu Volkswagen.

Rok 2020, byl pro mnoho podnikatelů jeden z nejtěžších. Pro společnost Ajedeš s.r.o. tento rok znamenal start podnikání v nelehké době, ovlivněné pandemickou situací,

kvůli které trh s ojetými auty zažil řadu turbulencí. Jak na jaře roku 2020, tak později v zimě byly provozovny autobazarů zavřené a prodej vozidel se v těchto obdobích přesunul do online prostředí, což bylo pro řadu českých zákazníků něco zcela neobvyklého. I přes to, že analyzovaná společnost byla ve svém počátku, uzavřené provozovny autobazarů ji hrály tzv. „do karet“, neboť díky povaze své podnikatelské činnosti se jí tyto restriktce netýkaly. V důsledku nejisté ekonomické situace řady domácností došlo k meziročnímu propadu počtu nabízených vozů o 7 %. V roce 2020 se nabízelo zhruba 707 000 ojetých osobních vozů, přičemž o rok dříve v roce 2019 tomu bylo o 53 000 vozů méně. (Cebia, 2020) Graf 2 zobrazuje vývoj celkového počtu prodaných vozů v České republice v letech 2019-2021.

Graf 2 – Vývoj počtu prodaných ojetých vozů (v ks) v České republice v letech 2019-2021



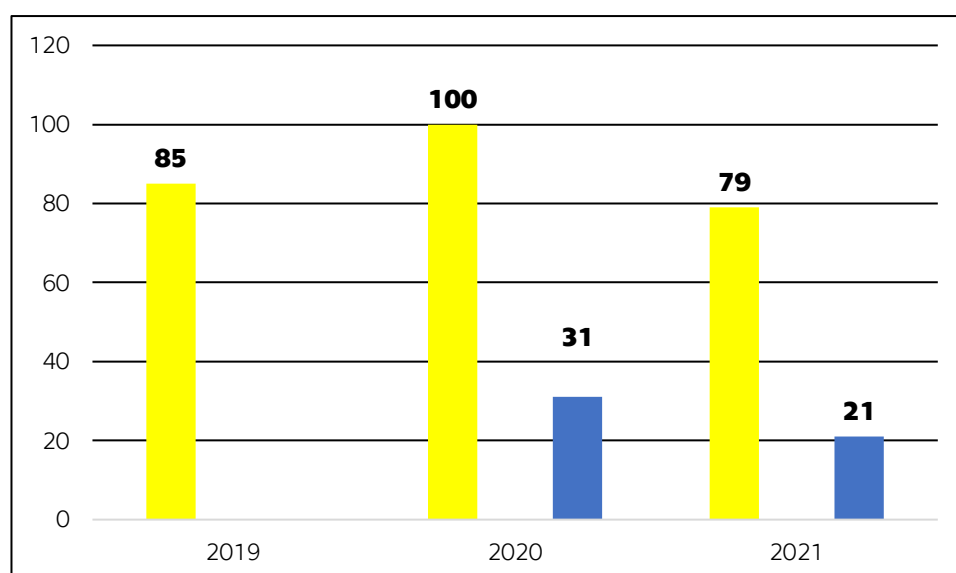
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Cebia, 2021

Vzhledem k nestabilnímu vývoji kurzu české měny se do České republiky v roce 2020 dováželo méně aut. To mj. také napomohlo prvním úspěšným prodejům start-upové společnosti, které byly realizovány i mezinárodně. Nestabilní byla také průměrná cena, za kterou byly ojeté vozy nabízeny. S jarem přišlo dramatické snížení poptávky a prodejů, a tak se průměrná cena v prvním pololetí meziročně snížila na 7 %, tedy o 16 000 Kč, tj. na 212 000 Kč. V druhé polovině roku se však průměrná cena zvýšila, neboť si obchodníci vynahrazovali ušlou marži a tržby z dob, kdy fungovali pouze v online režimu, a tak průměrná cena prodávaných ojetých vozidel za celý rok 2020 činila 229 400 Kč, tj. meziroční nárůst o 2,5 %. Průměrná doba prodeje skončila na 100 dnech, což je o 15 dní déle než v roce 2019.

Vývoj průměrné doby prodeje ojetého vozu v České republice je graficky zobrazen níže (viz graf 3). V grafické interpretaci opět figuruje tržní porovnání se společností Ajedeš s.r.o., která je zobrazena ve sloupcovém grafu modře, a to pouze v letech 2020 a 2021. Důvod je opět totožný jako v případech výše uvedených, tedy založení společnosti teprve v roce 2020.

Analyzované společnosti ve 4. kvartále roku 2020 stačilo k prodeji vozu průměrně 31 dní. O rok později, v roce 2021, ve kterém již společnost fungovala v celé délce hospodářského roku, ji stačilo k prodeji vozu pouhých 21 dnů. 100 dnů uvedených jako průměr pro rok 2020 je dán opět důsledky pandemické situace, která omezila poptávku nákupu ojetých vozů.

Graf 3 – Vývoj průměrné doby prodeje ojetého vozu (ve dnech) v ČR v letech 2019-2021



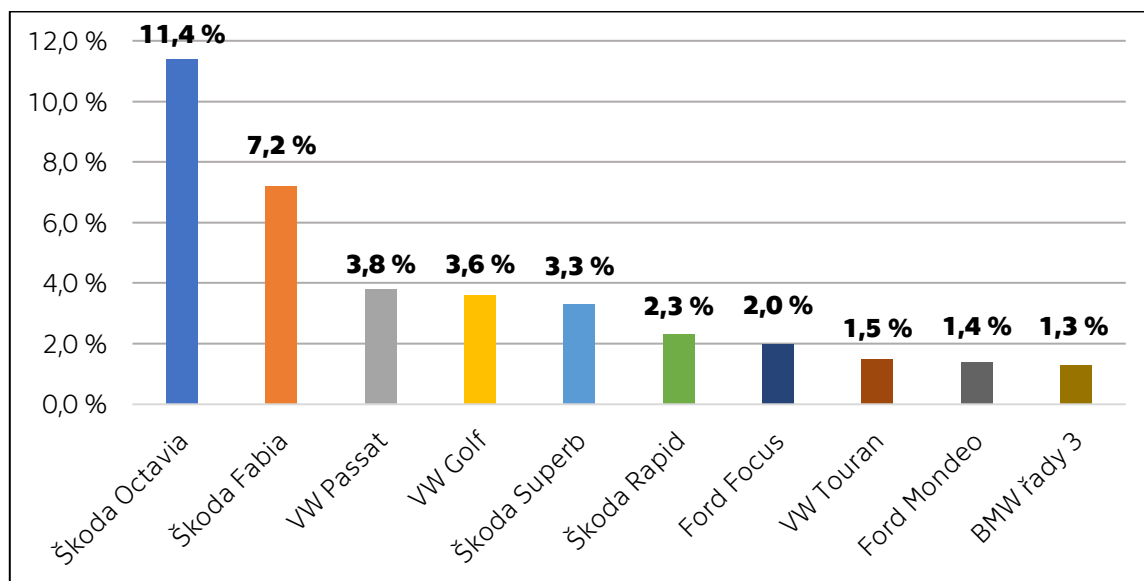
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Cebia, 2021

V roce 2021 došlo po vlnách pandemie COVID-19 k výraznému oživení trhu. Předpandemická léta byla ve znamení chybějící velké části vozidel na trhu, což bylo způsobeno zejména kvůli snížené výrobě nových aut. Lidé a firmy si tak ponechávali svá auta déle než v předešlých letech, a to se projevilo ve snížené nabídce zánovních a mladých ojetin. I přes tento trend se prodej vozů meziročně navýšil o 4,4 % ze 707 000 na 738 000 vozů. Průměrná cena ojetého vozu taktéž meziročně vzrostla, a to o 13 % na celkovou výši 259 000 Kč. K nárůstu cen došlo téměř u všech vozů.

Rekordní počet byl zaznamenán taktéž v počtu dovezených osobních automobilů ze zahraničí do České republiky. Jednalo se o číslo 185 663, což bylo nejvíce od roku 2008 a v meziročním srovnání se jedná o nárůst o 23,2 %. Průměrný počet dní taktéž klesl, a

to na 71 dní, tj. o 29 dní méně než v předchozím roce. Prodeje tak byly rychlé a ojeté vozy v autobazarech – s nadsázkou řečeno – mizely doslova před očima. (Cebia, 2022)

Graf 4 – Nejprodávanejší ojeté vozy v roce 2021 v České republice



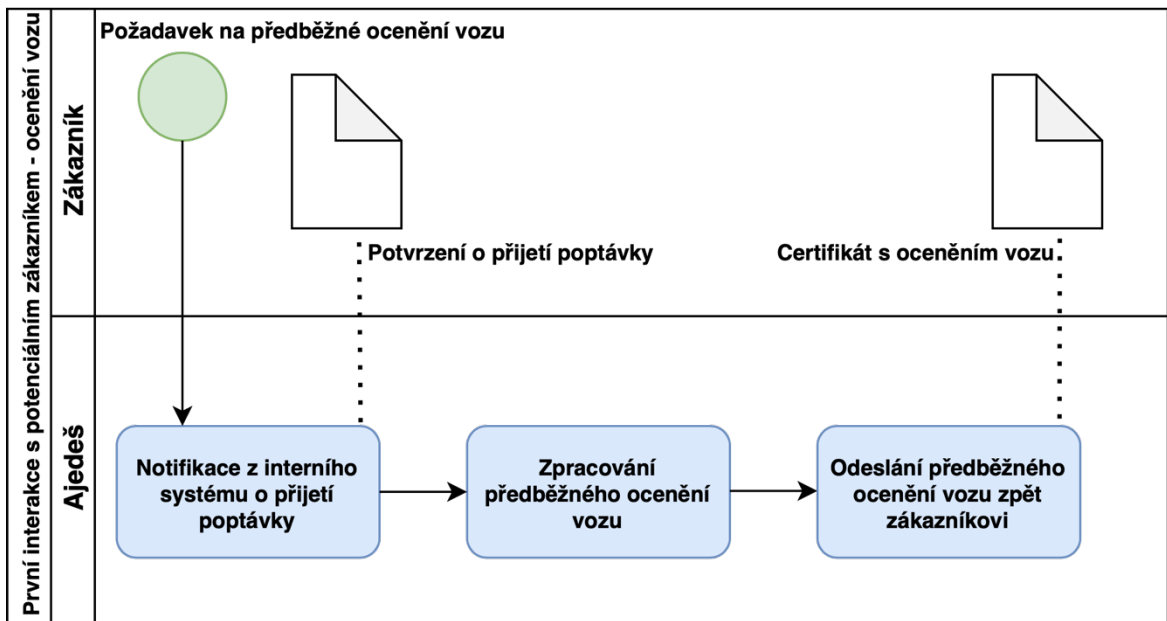
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Cebia, 2021

Výše uvedený graf 4 zobrazuje desítku nejprodávanejších ojetých vozů za rok 2021 v České republice. Nejvíce se prodávaly vozy Škoda Octavia, jejichž podíl meziročně narostl na 11,4 % a druhou příčku obsadily vozy Škoda Fabia s 7,2 %. Stejný nárůst byl zaznamenán u vozů Volkswagen Passat, Volkswagen Golf a Škoda Rapid. Celá řada z těchto vozů se objevila i v nabídce společnosti Ajedeš s.r.o., která zprostředkovala jejich prodej novým majitelům. Byla to například Škoda Octavia, která se v nabídce objevila již 5x, či Škoda Superb v celkovém počtu prodaných kusů. VW Passat i Touran 1x, stejně jako Ford Focus a Škoda Rapid. Průměrná doba prodeje vozu, zprostředkovaného společností Ajedeš s.r.o. v roce 2021 dosahovala 21 dnů, tj. o 73 % rychlejší prodej v porovnání s průměrnou hodnotou trhu.

4.5 Analýza procesů dle standardu BPMN

Diagramy zobrazují procesy od prvotní interakce se zákazníkem až po prohlídku vozu a jeho následnou prezentaci níže. Vycházejí ze standardu BPMN, avšak jsou upraveny dle pravidel analyzované společnosti a to z důvodu, aby co nejvíce odpovídaly diagramům, které jsou již v Ajedeš s.r.o. využívány.

Diagram 2 – První interakce se zákazníkem – ocenění vozu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

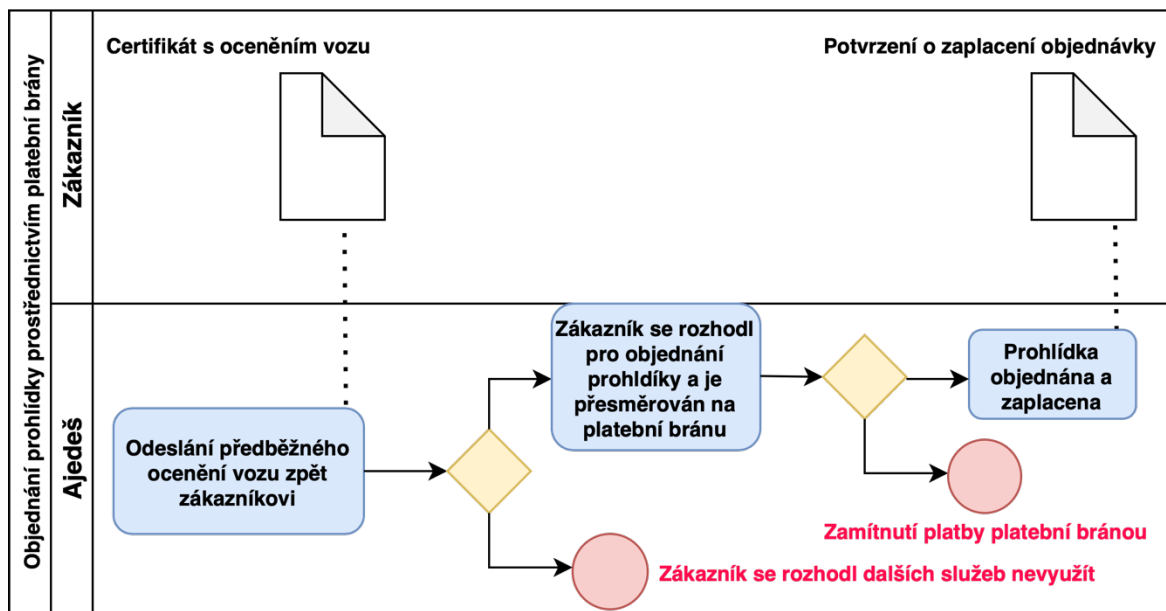
Celý prodejní proces začíná prvotní interakcí se zákazníkem (viz diagram 2), a to prostřednictvím webové oceňovací aplikace, díky které se potenciální zákazník bezplatně dozví předběžnou cenu svého vozu. Ta pak jako jeden z aspektů hraje vliv při rozhodování. Pro přijetí požadavku na předběžné ocenění vozu slouží webová aplikace umístěná na webových stránkách www.ajedes.com. Návštěvník zde vyplní několik základních informací o svém voze v podobě značky, modelu, motorizace a typu převodovky. Dále je zde prostor pro výpis prvků výbavy či čehokoliv dalšího, co může ovlivnit předběžné ocenění vozu. Po vyplnění a odeslání formuláře přijde, nyní už zákazníkovi, potvrzení o přijetí a zároveň se v interním systému společnosti objeví notifikace o nové poptávce po předběžné ocenění vozu.

Jakmile je poptávka interně zpracována, je odeslán certifikát s oceněním vozu zpět zákazníkovi. Z interních dat společnosti vyplývá, že zpracování jedné poptávky od jejího přijetí netrvá déle než 1,5 hodiny. Každá z poptávek je odbavena člověkem, který v danou chvíli posuzuje na základě zákazníkem poskytnutých informací předběžnou cenu vozu. Cena tedy není stanovena automatizovaně pouze dle informací, které zákazník do formuláře poskytl, ale také například dle tržní situace, poptávce po daném voze na trhu, spolehlivosti dané motorizace a dle dalších specifik.

Pokud se zákazník ztotožňuje s předběžně stanovenou cenou jeho vozu a má zájem o zprostředkování prodeje, pak by jeho kroky měly vést k objednání prohlídky (viz

diagram 3). Objednání prohlídky je na webových stránkách odkazováno k platební bráně, neb za úvodní prohlídku zákazník, jak již bylo zmíněno v předešlé části práce, platí. Do samotné objednávky je pak potřeba vyplnit bližší informace o voze, tj. VIN kód, platnost technické kontroly a také osobní údaje včetně adresy.

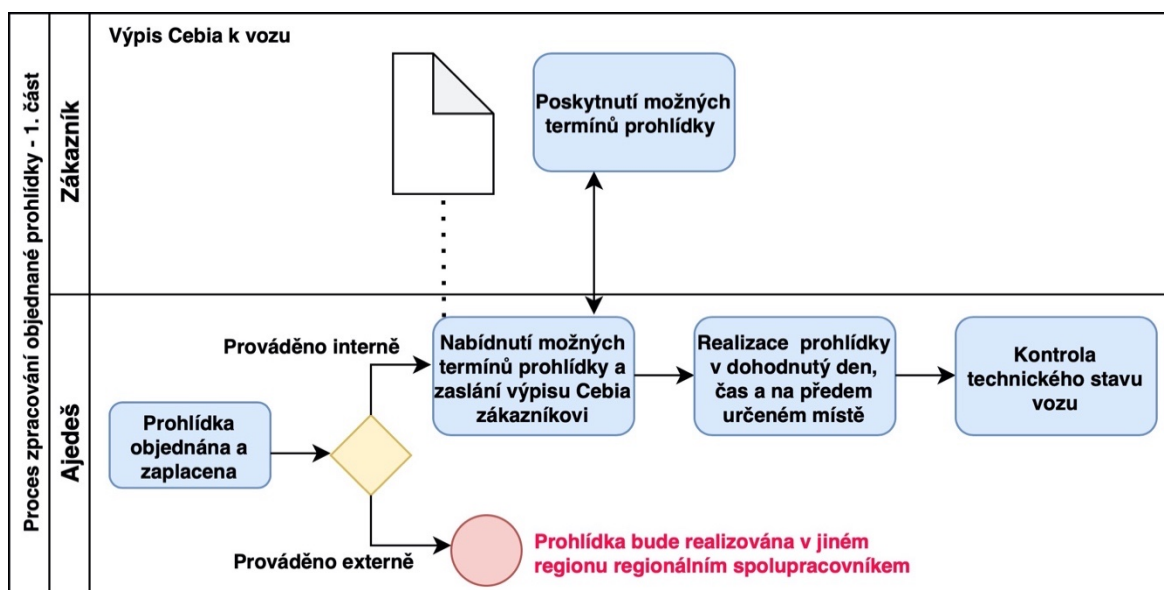
Diagram 3 – Objednání prohlídky vozu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Interní systém společnosti prozradí, že je evidována nová objednávka a v závislosti na místě, kde má prohlídka vozu být, je zpracována buď interně či externě. Jestliže je zpracovávána interně, znamená to, že prohlídku vozu domlouvá a poté realizuje jeden ze zakladatelů, Daniel Honzík, který má mj. v kompetenci veškeré procesy související s naběrem a prodejem vozů. Externě realizovaná prohlídka je ve znamení předání kompetence spolupracovníkovi, působícímu v regionech Moravy. Ten má v režii nejen úvodní prohlídku vozu, ale i jeho následný prodej (viz diagram 4).

Diagram 4 – Proces zpracování objednané prohlídky – 1. část

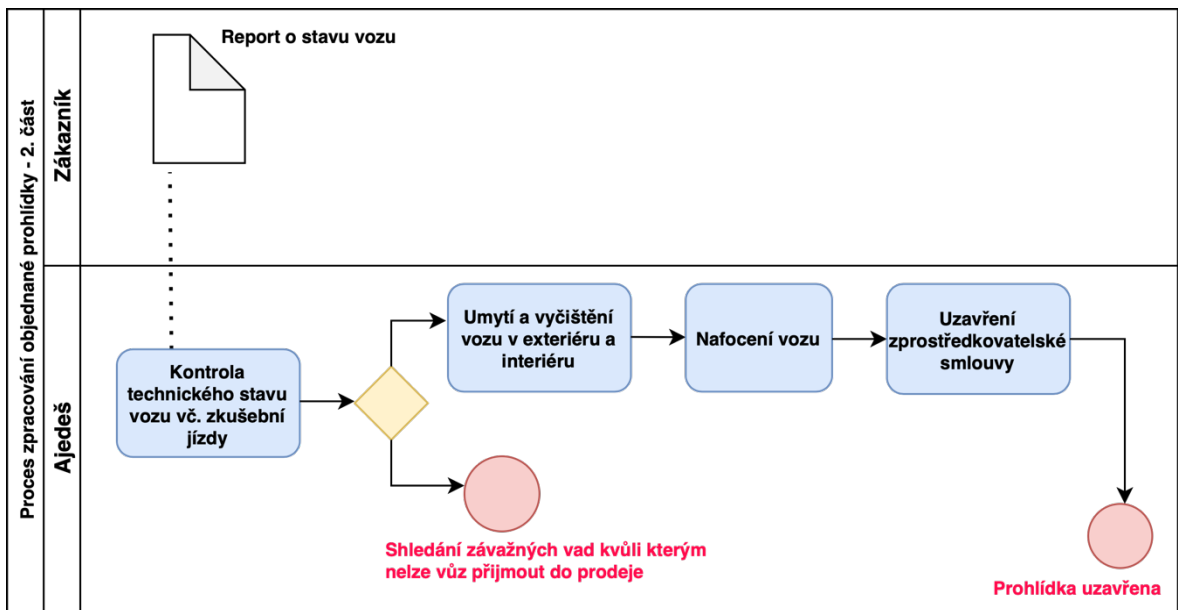


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Domluva termínu prohlídky je obvykle řešena telefonicky. Následná prohlídka vozu obnáší zejména přípravu do prodeje, a to v podobě mytí exteriéru, čištění interiéru a následné focení vozu pro účely online inzerce – prezentace. Těmto krokům však předchází zcela zásadní krok, kterým je kontrola vozu. Při ní je nutné posoudit, zda je stav vozu vyhovující, bez vážných technických, ale i právních překážek.

K takovým zjištěním analyzované společnosti pomáhá její obchodní partner Cebia, který nabízí online služby k prověření historie vozidel. Výpis Cebia při objednávce vstupní prohlídky obdrží taktéž její objednavatel (viz diagram 5). Později všem zájemcům o daný vůz poskytuje společnost výpis a certifikát Cebia jako potvrzení prezentovaných skutečností. Součástí prohlídky vozu je i podepsání zprostředkovatelské smlouvy uzavírající se na zpravidla 60 dní. V tomto čase společnost dělá v „online světě“ všechno pro to, aby se vůz prodal za co nejvyšší cenu a v co nejkratší možné době. Analýze marketingových kampaní a jejich úspěšnosti se věnují následující kapitoly.

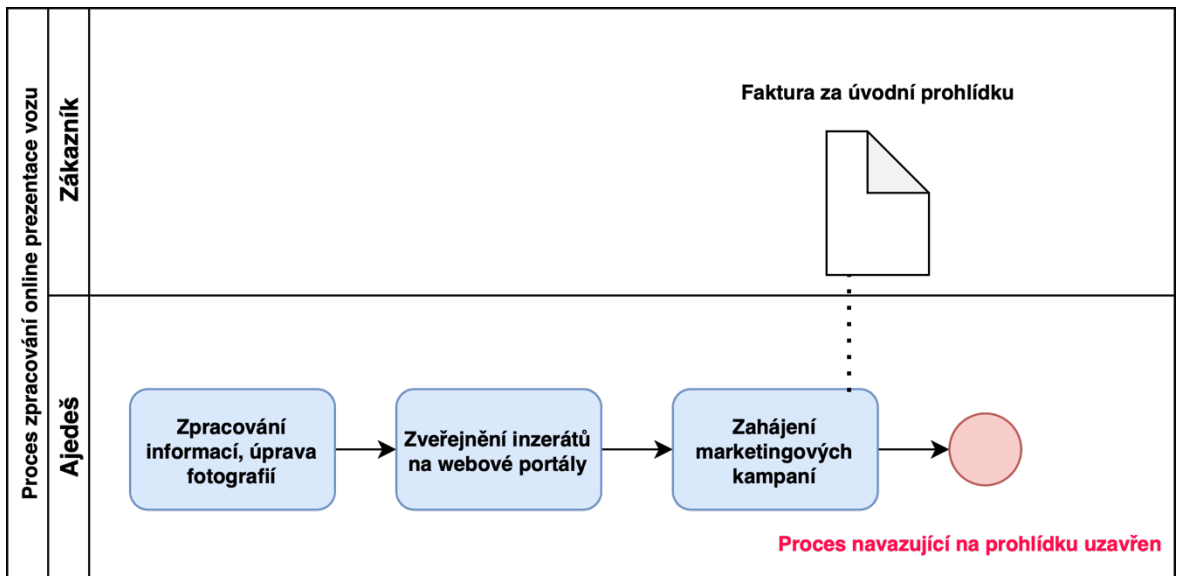
Diagram 5 – Proces zpracování objednané prohlídky – 2. část



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Po prohlídce vozu přichází proces zpracování zjištěných informací o voze, úprava fotografií a následuje produkce online inzerce (viz diagram 6). Ta je prováděna vždy interně bez ohledu na místo realizované prohlídky a má ji v kompetenci Daniel Honzík.

Diagram 6 – Proces zpracování online prezentace vozu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Online inzerce bývá spuštěna zpravidla do 24 hodin od provedené prohlídky. Poptávky v podobě dotazů k inzerovaným vozům jsou taktéž odbavovány centrálně. Pokud má někdo z poptávajících zájem o předprodejní schůzku inzerovaného vozu v regionu Moravy a Slezska, pak je odkázán přímo na tamního regionálního zástupce. Cílem předprodejních schůzek je vůz potenciálním zájemcům předvést, představit jeho silné a případně i slabé stránky a následně prodat. V případě prodeje je za Ajedeš s.r.o. poskytována veškerá právní dokumentace a součinnost k přepisu vozu na nového majitele. Následným a zároveň posledním krokem je fakturace prodávajícímu za provedené služby.

Shrnutí kapitoly

Čtvrtá kapitola diplomové práce představuje analyzovanou společnost, její organizační strukturu, její business model a v neposlední řadě také procesy, které reflektují každodenní fungování společnosti. Kapitola se také podrobně věnuje analýze, která bude dále využita v navazující kapitole s číslem 7.

Z provedené analýzy procesů vyplývají níže popsané negativní skutečnosti, na které by měla být v budoucnu zaměřena pozornost:

- **Podnikové procesy jsou ve velké míře závislé na lidském zdroji.** Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že v rámci ocenění vozů a pozdějším uspořádáním konkrétních kroků vedoucích k přípravě vozu do prodeje je to poměrně silná závislost na jednom konkrétním lidském zdroji.
- **Chybějící automatizace procesů.** Na základě provedené analýzy lze také konstatovat, že společnosti chybí automatizace procesů, které by dokázaly ušetřit mnoho času člověku, který má v kompetenci procesy spojené s oceněním a následnou přípravou vozu do prodeje.
- **Přílišné centralizované řízení.** Ačkoliv se společnost snaží od samého začátku procesy decentralizovat, a to například v podobě regionálních zástupců, díky nimž je možné realizovat prodeje i v odlehlějších regionech od primárního místa působení společnosti, stále je tu mnoho časově náročných procesů, které jsou řešeny interně nebo-li centrálně. Cílem je tak tyto procesy postupem času přetransformovat, aby klíčoví lidé společnosti vkládali čas více do jejího rozvoje a tyto kompetence byly předány dalším spolupracovníkům.

Na základě provedené odvětvové analýzy a následného porovnání interních dat společnosti byly zjištěny tyto pozitivní skutečnosti:

- **Nadprůměrné výsledky vybraných ukazatelů.** I přes své poměrně krátké působení na trhu dosahuje společnost nadprůměrných výsledků. Např. průměrná doba prodeje vozu se pohybuje okolo 20 dnů, tedy v průměru za 1/5 než udává trh. Oproti trhu je i nadprůměrná cena prodávaných vozů, a to dokonce o téměř 100 000 Kč.
- **Orientace na novější vozy a vyšší prodejní cenou.** Již od začátku vstupu na trhu měli zakladatelé Ajedeš s.r.o. za cíl soustředit se na vozy s vyšší prodejní cenou, a to z několika důvodů. Jedním z nich je samozřejmě vyšší provize, která je pak pro podnik rentabilnější a druhým z důvodů je, že obvykle s novějšími a dražšími vozy se pojí méně technických a jiných závad. Cílem je tak prodávat vozy, které koncovým zákazníkům přináší více radosti a méně starostí.

5 ANALÝZA VÝKONNOSTI V ONLINE PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se věnuje analýze výkonnosti společnosti v internetovém prostředí. Právě online prostředí je pro společnost klíčové, neb získala a nadále získává většinový podíl svých zákazníků právě zde. Ajedeš s.r.o. figuruje ve vztahu P2P, a tak je pro ni zcela na místě prezentovat své služby potenciálním zákazníkům a následně svěřené produkty v podobě ojetých vozů zákazníkům, kteří stojí na druhé straně tohoto řetězce. Společnost je interně nazývá koncovými zákazníky a tento vztah zobrazuje následující obrázek 7.

Obrázek 7 – Ajedeš s.r.o. ve vztahu P2P



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních procesů, 2022

Kampaním na sociálních sítích předcházely spíše PR aktivity, díky kterým se o projektu, společnosti a jejich službách dozvěděl značný počet lidí, kteří dřív nebo později služeb

využili. Dalším komunikačním kanálem, ve smyslu nabídnutí služeb potenciálním zákazníkům, byl cold calling. Ten byl již od počátku realizován interně a osvědčil se natolik, že společnost později najala asistenta, který má tuto činnost v kompetenci. Výkonost je analyzována jednak na sociální síti Facebook, pod níž spadá také Instagram. Dále je pak pozornost věnována analýze webového vyhledávače Google. Do jaké míry byly online kampaně a PR společností přínosem, bude analyzováno v následujících subkapitolách. Ačkoliv cold calling není svou povahou řazen mezi online komunikační nástroje, bude mu vzhledem ke své důležité roli věnována poslední subkapitola.

5.1 Sociální sítě

Společnost spustila své plošné propagace na sociálních sítích k datu 29. 6. 2021. V rámci sociální sítě Facebook a pod ní spadající Instagram bude analyzováno období 29. 6. 2021–15. 3. 2022. Již od úplného začátku společnost Ajedeš s.r.o. vychází z hypotézy, že střední a vyšší střední třída společnosti v silně urbanizovaných oblastech dosahuje takové míry specializace své pracovní náplně a činnosti, že deleguje prodej svého vozu na specializovaný subjekt, který díky know-how a úsporám z rozsahu tento proces provede za ně – efektivněji.

Cílová skupina vůbec nejstarší a zatím nejúspěšnější kampaně, která běží kontinuálně, byla nastavena na základě následujících parametrů, jež zobrazuje tabulka 2 níže:

Tabulka 2 – Podrobnosti o okruhu uživatelů v platformě Facebook

Lokalita – oblasti	ČR: Praha (+40 km), Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj, města: Brno, Ostrava, Olomouc.
Věk	18-65+
Lidé, kteří splňují tyto zájmy	Kavárny, literatura, restaurace, ekonomika, nemovitý majetek, luxusní automobily, architektura, časopisy: Elle, Vogue, Marianne, Harper's Bazaar.

Zdroj: Interní data společnosti z Business Suite, 2022

Na tyto lokality je cíleno zejména z důvodu tamního regionálního působení. Vzhledem k aktivitě všech věkových skupin na platformě Facebook není tento parametr nikterak

omezován. Zájmy byly nastavovány s ohledem na možné zájmy cílových skupin. Samostatně byla do značné míry definována cílová skupina žen, které jsou odběrateli výše zmíněných periodických publikací, ve kterých mj. společnost Ajedeš s.r.o. také své služby inzerovala.

Společnost nastavila kontinuálně běžící „sady reklam“, které fungují na principu přirozeného výběru nebo též testování. Sada sestává z celkem 6 reklamních slotů, kdy Facebook sám, podle integrovaných algoritmů, zobrazuje takové reklamy, které mají šanci na úspěch. Algoritmus mj. obsahuje tzv. heatmap pohybu uživatele po obrazovce, počítání času a rychlosti scrollingu, míru opuštění atd. Na základě těchto dat pak správce marketingových kampaní Michal Skuhrovec 2x týdně vyřazoval dvě nejméně úspěšné reklamy a nahrazoval je novými.

Ze zmíněných sad reklam se jako nejefektivnější ukázaly následující:

- Reklama s prodanými vozy v rotujícím formátu

Obrázek 8 – Reklama s prodanými vozy v rotujícím formátu

The image shows a Facebook advertisement for 'ajedeš'. At the top, the profile name 'ajedeš' is displayed with a 'Sponzorováno (demo)' label. The main text of the ad reads: 'Auta prodáme bezpracně, za 1/10 času a lepší cenu, než kdokoliv jiný. Pojdte se podívat, jak to děláme!'. Below the text is a carousel of two car images. Each image features a red banner with the word 'PRODÁNO' (Sold) and a 'cebia' logo with the tagline 'Každý vůz'. The first car is a dark Audi, and the second is a dark BMW. Below the carousel, the ad includes contact information for 'ajedeš' (+420 777 355 365, info@ajedes.com, www.ajedes.com) and two buttons: 'Prodej snadno! Auta prodáme za 1...' and 'Zhlédnout další'. At the bottom of the ad, there are three icons: a thumbs up for 'To se mi líbí', a speech bubble for 'Okomentovat', and a share icon for 'Sdílet'.

Zdroj: Interní data společnosti z Business Suite, 2022

Cílem tohoto reklamního sdělení (viz obrázek 8) bylo ukázat, které vozy a s jakým výsledkem již společnost prodala. Mnoho uživatelů nepochopilo, proč Ajedeš s.r.o. propaguje prodané vozy, což se podepsalo na míře komentářů, leckdy i posměšných. Faktorem však zůstává, že počet zobrazení i CPC (angl. Cost per Click; čes. Cena za proklik) překonal všechny ostatní formáty. Právě počet zobrazení, CPC a vložené finanční prostředky do dané kampaně znamenají pro společnost klíčové metriky – KPIs.

Důvodem, proč byly touto reklamou překonány všechny ostatní, je jednak onen rotující formát, kdy Facebook aktivně vede uživatele k tomu, aby listoval do strany a zobrazoval si tak další obrázky. Dále uživatele zajímalo, jak dlouho prodej vozů trval. Již z výše uvedených analýz v subkapitole 4.4 víme, že průměrná prodejní doba vozu je v porovnání s tržními hodnotami nadprůměrná. Dalším důvodem úspěchu této kampaně lze zmínit povahu reklamy, která disponuje prvky gamifikace, čímž inkorporuje prvek překvapení či tajemství. Facebook tento styl reklamy uvedl na český trh ve 3. kvartále roku 2021 v době, kdy Ajedeš s.r.o. začínala s prvními plošnými propagacemi. Vedle formátu pomohl i obsah – lidé zajímají také o to, jaké vozy byly prodány, jak vypadaly a především – kolik stály.

- Reklama s rudým pozadím a otázkou

Obrázek 9 – Reklama s rudým pozadím a provokativní otázkou



Zdroj: Marketingové kampaň Ajedeš s.r.o., 2022

Za touto reklamou stojí (viz obrázek 9) několik tezí. Jednou z nich je psychologie barev, přičemž rudá barva vzbuzuje pozornost. Dále bylo cílem položit otázku provokativního charakteru, která otevře interakci s uživatelem, vyvolává v něm emoce a touhu po odpovědi, a to s odkazem na webovou oceňovací platformu. Obecně však tyto reklamní kampaně mají za cíl propagaci webu a nalákání zákazníků k využití služeb. V opačném případě může pobízet ke koupi jednoho z nabízených vozů, avšak za tímto účelem jsou vedeny jiné reklamní kampaně.

- „Realitka pro auta“

Obrázek 10 – Reklama „Realitka pro auta“



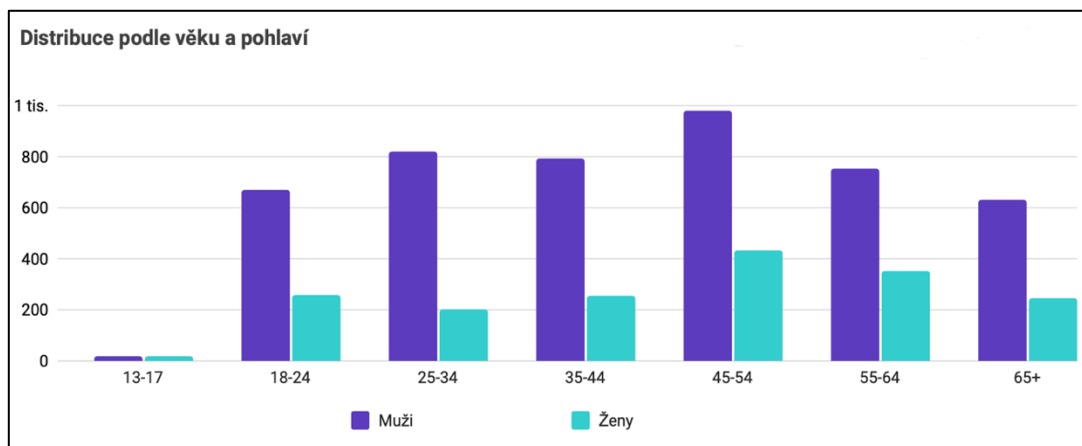
Zdroj: Marketingová kampaň Ajedeš s.r.o., 2022

Slogan „Realitka pro auto“ v testování vyšel jako velmi efektivní a vydobyl si takříkajíc cestu na slunce vlastní silou (viz obrázek 10). Zprvu jej společnost nepoužívala, ačkoliv hned po měsíci fungování služby na trhu tento přívlastek použilo internetové médium v PR článku. Nakonec se tedy v online kampaních prosadil sám po tom, co byl nasazen do testování. Zde na uživatele zapůsobila zejména sugestivnost nápadu v kombinaci velmi krátkého a pregnantního sdělení v zásadě plně analogicky vysvětlující jinak neznámý princip služby.

Naopak nejméně efektivní byly reklamy s prostým sdělením, bez využití psychologie barev či jakákoliv informativní reklama ve formě rady. To lze odůvodnit skutečností, že online svět je zahlcen reklamami, a proto je vytváření poutavého obsahu pro úspěšnost dané kampaně klíčové.

Dále byl výzkum v online prostředí zaměřen na hodnocení demografických údajů. Kontinuální reklama přinesla stran demografie následující zjištění. O služby společnosti Ajedeš s.r.o. mají zcela jasně větší zájem muži, a to ve všech věkových kategoriích (viz obrázek 11).

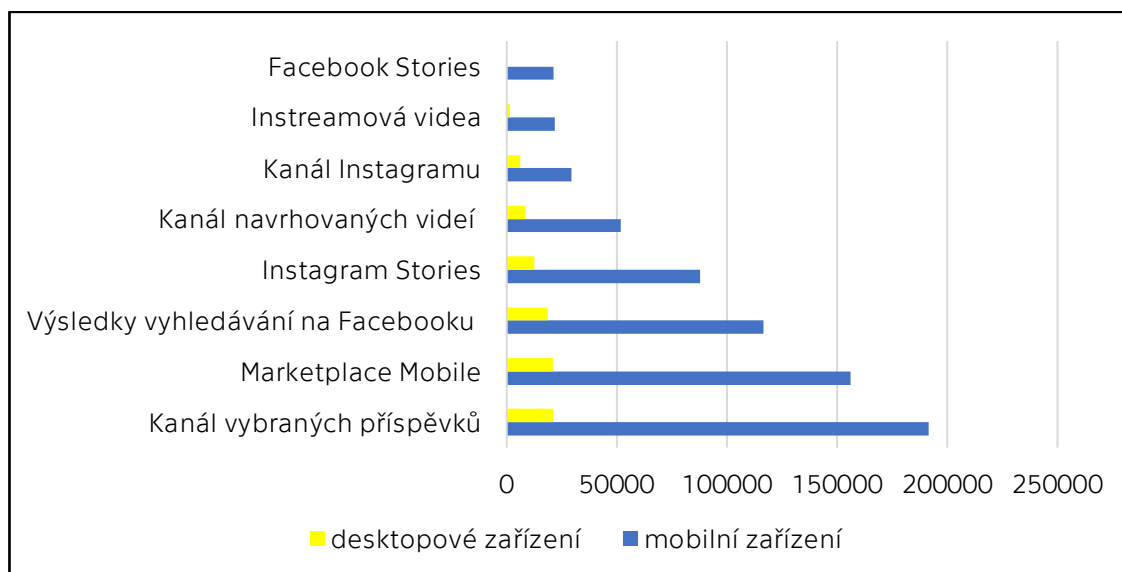
Obrázek 11 – Demografické údaje vybrané marketingové kampaně



Zdroj: Interní data společnosti z Business Suite, 2022

Tato skutečnost se projevila ihned v úvodu, kdy analyzovaná společnost s online kampaněmi na sociálních sítích začala. Se zrozením původní myšlenky Ajedeš se pochopitelně pojila i cílová skupina (definována v úvodu této kapitoly), do níž měly patřit i ženy v produktivním věku. Nakonec se však ukázalo, že cílit explicitně na ženy nepřináší úspěch, což se mj. podepsalo v offline kampaních, které byly realizovány krátce po založení společnosti s příchodem na trh. Jejich úspěšnost bude vyhodnocena v pozdější subkapitole 5.3 a 5.4.

Graf 5 – Porovnání interakcí na sociálních sítích mezi desktopovými a mobilními zařízeními v analyzovaném



Zdroj: Interní data společnosti z Business Suite, vlastní zpracování, 2022

Dále se autor diplomové práce zaměřil na porovnání evidovaných interakcí v kampaních, vedených na sociálních sítích, a to mezi desktopovými a mobilními zařízeními. Vzhledem k dynamické době již spoustu uživatelů nejen sociálních sítí opouští desktopové verze. I proto analyzovaná společnost disponuje responzivním webovým rozhraním včetně webové oceňovací aplikace pro návštěvníky s jakýmkoliv zařízením. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud chce společnost i nadále přetransformovávat uživatele a návštěvníky ve své zákazníky, musí marketingové kampaně obsahovat krátké, ale poutavé sdělení. O tom, jak byly a jsou tyto kampaně úspěšné, informuje následující tabulka 3.

Tabulka 3 – Vyčíslení kampaní na sociálních sítích

Celkový počet kampaní (vč. kontinuálních)	31
Celkový počet unikátních návštěvníků	2 131 795
Celkový počet zobrazení (vč. repetice)	8 454 155
Monetární součet	314 754,76 Kč

Zdroj: Zdroj: Interní data společnosti z Business Suite, vlastní zpracování, 2022

Celkový počet realizovaných kampaní na sociálních sítích Facebook a Instagram společnost Ajedeš s.r.o. od 25. 6. 2021 do 15. 3. 2022 realizovala 25. Zbývajících 6 kampaní je již zmíněných, kontinuálních, prostřednictvím kterých společnost nepřetržitě propaguje své webové stránky se zacílením výše uvedeným a s cílem nabídnout své služby co největšímu počtu potenciálních zákazníků. Kampaně oslovily 2 131 795 unikátních návštěvníků, respektive takový počet návštěvníků byl přesměrován na webové stránky přímo do oceňovací platformy. Při opakované návštěvě stejným návštěvníkem se jeho návštěva již nepočítá, a tak je celkový počet zobrazení včetně opakované návštěvy vyčíslen na 8 454 155 návštěvníků.

Z interních dat společnosti Ajedeš s.r.o. vyplývá, že z celkových 60 prodaných vozů k datu 15. 3. 2022, ke kterému je tato analýza prováděna, využilo služeb 11 zákazníků. Jejich vozy byly úspěšně prodány a předány zákazníkům koncovým. Tyto prodeje vytvořily tržby ve výši 254 977 Kč. Dalším 9 zákazníkům se bohužel jejich vozy nepodařily prodat, a tak lze interně hovořit o ušlé příležitosti. Ta je v analyzovaném období vyčíslena na částku 257 159 Kč. Důvodů, proč se nepodařilo tyto vozy prodat, je několik. Jedním z nich je, že v daném časovém období nebyla tak velká poptávka po dané specifikaci konkrétního vozu. Dalším důvodem je pak například neodpovídající cena tehdy aktuální tržní situaci a v návaznosti na to nepříliš pružná komunikace stran nastavení prodejní ceny se zákazníkem. Ajedeš s.r.o. má aktuálně od svých zákazníků v portfoliu 6 vozů, přičemž jeden z nich narazil na služby společnosti právě prostřednictvím online kampaní na sociálních sítích, a tak je zde potenciální provize ve výši 46 450 Kč.

Poslední analyzovanou metrikou je CPC, tedy cena prokliku, kterou společnost udržuje okolo hranice 2,028 Kč. To lze objektivně považovat za velmi dobrý výsledek. Moravskoslezský a Olomoucký kraj má metriky CPC zdaleka lepší než hlavní město Praha či Středočeský kraj. Interně je tato skutečnost odůvodňována silně nedokonalým trhem s ojetými vozy právě na Moravě a ve Slezsku, o čemž vypovídá i Cebia report, citovaný v kapitole č. 4. V těchto oblastech České republiky dochází častěji k podvodným praktikám v podobě zatajování skutečných stavů tachometrů či pojistných událostí, a tak se lidé zajímají o služby Ajedeš s.r.o. s velmi dobrou reputací a poctivým charakterem. Další důvod lze přikládat skutečnosti, že se jedná taktéž o velmi urbanizované kraje a krajská města.

5.2 Webový vyhledávač Google

Webový vyhledávač Google, a pod něj spadající největší internetový server pro sdílení videosouborů YouTube je dalším komunikačním kanálem analyzované společnosti. Ajedeš s.r.o. své aktivity spustila k datu 4. 11. 2020, tedy se začátkem představení nabízených služeb veřejnosti. Právě sociálním sítím předcházela kampaň v prostředí webového vyhledávače Google, která měla za cíl nabízet služby společnosti v přirozeném vyhledávání přednostně před ostatními subjekty, a to na základě zvolených klíčových slov. Následující tabulka 4 zobrazuje, která klíčová slova byla použita, jaký byl jejich dosah a kolik na ně firma vynaložila finančních prostředků.

Tabulka 4 – Vyčíslení kampaně ve webovém vyhledávači Google

Klíčová slova	Počet kliknutí (dosah)	Útrata
levná auta	398	2 465,15 Kč
prodej ojetá auta	267	1 777,78 Kč
auta k prodeji	258	1 656,15 Kč
ojetá auta	141	1 094,68 Kč
prodej aut	75	1 085,02 Kč

Zdroj: Interní data společnosti z webového vyhledávače Google, vlastní zpracování, 2022

Tato kampaň byla realizována od 4. 11. 2020 do 31. 12. 2020 opět v lokalitách Středočeského, Moravskoslezského a Olomouckého kraje včetně hlavního města Prahy, dále byly přidány regiony Liberecká a Královéhradecká, kde se analyzovaná společnost pokoušela navázat spolupráci s tamním regionálním zástupcem. Ta se nakonec nevydařila. Kampaň s prostým názvem „Ajedeš“ přinesla následující výsledky, interpretovány do tabulky 5 níže.

Tabulka 5 – Vyčíslení kampaně ve webovém vyhledávači Google

Monetární součet	16 787,74 Kč
Počet zobrazení reklamy	43 474
Počet kliknutí na reklamu	2 254
Celkový počet návštěv úvodní strany webu	2 181
Nové návštěvy, které na webu nebyly	89 %, tj. 1 941
Průměrná doba strávená na webu	25,69 sekund

Zdroj: Interní data společnosti z webového vyhledávače Google, vlastní zpracování, 2022

Ačkoliv do této reklamní kampaně nebylo vynaloženo mnoho finančních prostředků, byla pro nedostatečnou efektivnost vyřazena. Z výše uvedené tabulky 5 vychází, že zajala nad 2 000 uživatelů, kteří v průměru strávili na webových stránkách společnosti bez mála půlminutu, což je v digitálním dynamickém světě nadprůměrná hodnota. To svědčí o faktu, že se tito návštěvníci chtěli o službách dozvědět více informací a pravděpodobně si taktéž nechali ocenit svůj vůz. Potěšující je také fakt, že 89 % z nich byli unikátní návštěvníci.

Druhou a zároveň poslední reklamní kampaní v online prostředí Google, která je na rozdíl od té první stále aktivní, je videokampaň. Ta je promítána na YouTube a umožňuje oslovovat publikum tam. Jedná se o reklamní spot, prezentující službu Ajedeš, tedy jak prodat auto rychle a bez starostí. Výsledky videokampaně jsou prezentovány v následující tabulce 6.

Tabulka 6 – Vyčíslení kampaně YouTube

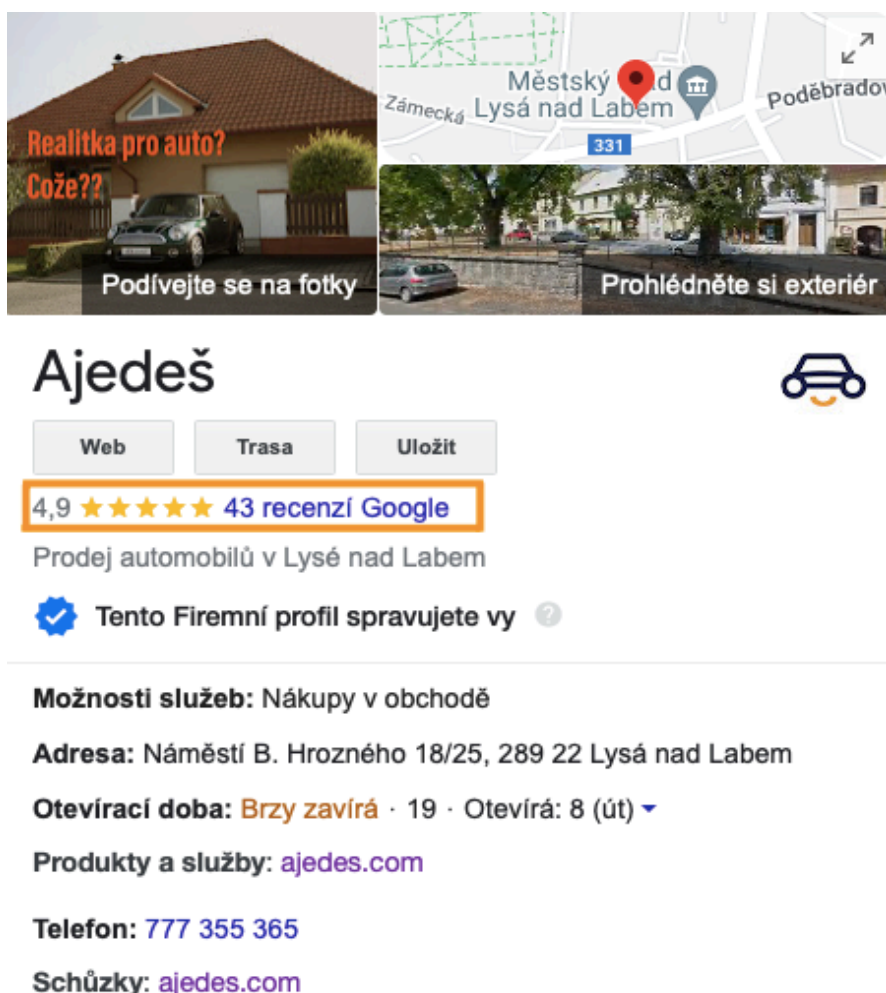
Celkový počet zobrazení reklamy	475 268
Celkový počet zhlédnutí	197 274
Celková návštěvnost webu	1 050
Monetární součet	55 267,25 Kč

Zdroj: Interní data společnosti z webového vyhledávače Google, vlastní zpracování, 2022

Reálných zákazníků, kteří využili služeb Ajedeš s.r.o. byli pouze dva. Za prodej jejich vozů společnost inkasovala 24 686 Kč. Čísla napovídají, že ani jedna z těchto kampaní nepřináší firmě adekvátní výsledky v porovnání s investovanými prostředky.

Prostředí Google je velmi konkurenční, a to nejen v odvětví, ve kterém analyzovaná společnost působí. Prezentace firemního profilu je zde velmi důležitá a společnost Ajedeš s.r.o. bere tuto skutečnost zodpovědně (viz obrázek 12). V přirozeném vyhledávání ve vyhledávači Google ji pak napomáhá několik desítek kladných recenzí, kteří zde zanechávají zákazníci či zákazníci koncoví, což je mj. také benefitem pro růst a šíření povědomí o značce Ajedeš.

Obrázek 12 – Firemní profil společnosti Ajedeš s.r.o. v prostředí Google



The image shows a Google Business profile for 'Ajedeš'. At the top, there are two photos: one of a car with the text 'Realitka pro auto? Cože??' and 'Podívejte se na fotky', and another showing the exterior of a building with 'Prohlédněte si exteriér'. Below the photos is a map showing the location in Lysá nad Labem. The profile name 'Ajedeš' is prominently displayed with a car icon. Below the name are buttons for 'Web', 'Trasa', and 'Uložit'. A highlighted box shows a rating of 4.9 stars from 43 reviews on Google. The business description is 'Prodej automobilů v Lysé nad Labem'. A verified badge indicates 'Tento Firemní profil spravujete vy'. The 'Možnosti služeb' section lists 'Nákupy v obchodě'. The address is 'Náměstí B. Hrozného 18/25, 289 22 Lysá nad Labem'. The opening hours are 'Brzy zavírá · 19 · Otevírá: 8 (út)'. The website is 'ajedes.com'. The phone number is '777 355 365'. The meeting location is also 'ajedes.com'.

Zdroj: Přirozené vyhledávání pojmu „ajedeš“ v Google vyhledávači, upraveno, 2022

Pokud zde chce firma uspět a dosahovat relevantních výsledků, musí investovat relativně velké finanční prostředky. I přes to, že zakladatelé si aspekty a specifika prostředí Google uvědomují, neb vycházejí ze zkušeností i z jiných podnikatelských aktivit, komunikační kanál YouTube nechávají dále aktivní. Společnost Ajedeš s.r.o. si touto videokampaní udržuje povědomí o značce, čímž se ve svém odvětví odlišuje od možných konkurenčních substitutů, což může zaujmout celou řadu potenciálních zákazníků.

5.3 Public Relations

Další z podstatných komunikačních kanálů pro společnost byly mediální výstupy, a to jak v online, tak offline formě.

Co do počtu získaných zákazníků byl jediným úspěšným mediálním výstupem článek na webu CzechCrunch, který patří mezi přední české online portály, zaměřující se na byznys, start-upy a technologie s širokou základnou fanoušků. Díky tomuto mediálnímu prostoru hned krátce po uvedení služeb Ajedeš s.r.o. na trh, získala společnost celou řadu zákazníků, kteří byli s poskytnutými službami spokojeni, a tak je doporučili dále. Zákazníků bylo celkem 7 a všem 7 zákazníkům se podařilo prodej jejich vozu úspěšně zprostředkovat, čímž společnost celkem utržila 70 141 Kč.

Mezi další online mediální výstupy v podobě tzv. advertoriálů patří:

- motorvize.cz – online magazín ze světa aut, který se mj. prezentuje jako „svět aut očima mladých lidí“, kteří v rubrice spotřebitelských rad mapovali výhody a nevýhody možností prodeje ojetého vozu;
- muživčesku.cz – měsíčník především o byznyse, ve kterém společnost dostala prostor pro představení služeb v podobě auto-reality;
- echo24.cz – názorový deník, který taktéž v podobném duchu představoval služby Ajedeš s.r.o.

Ani jeden z těchto advertoriálů však nebyl pro společnost nepříliš přínosným, minimálně ne co do počtu nových zákazníků přicházejících na základě těchto mediálních výstupů. Celkový součet výdajů na online mediální výstupy byl však nižší než celkové příjmy z nich.

PR v podobě offline výstupů bylo realizováno taktéž několik. Před koncem roku 2020 společnost Ajedeš s.r.o. navázala spolupráci s časopisem Marianne, určeným

především pro ženy, na které chtěla společnost svými službami cílit. I přes to, že má časopis Marianne desítky tisíc odběratelů a fanoušků, nepodařilo se skrze tento advertoriál zaujmout žádného zákazníka. PR by však mělo být nepřetržité, a tak lze důvod tohoto neúspěchu přisuzovat nesoustavné inzerci. Výdaje na tento typ advertoriálu byly v době, kdy společnost Ajedeš s.r.o. se svými podnikatelskými aktivitami teprve začínala, značně vysoké a na první pohled nepřinášely efektivitu, a proto se poté společnost uchýlila k jiným komunikačním kanálům.

V mezičase se firma pokusila zaujmout zcela jinou cílovou skupinou. Jedná se o magazín, zabývající se novinkami ze světa automobilů, a tak většina z odběratelů a fanoušků patří mezi ty, kteří si obvykle zvládnou prodat svůj vůz svépomocí a úskalí prodeje ojetin znají. V magazínu dostal prostor pro rozhovor jeden ze zakladatelů, a to i v pozdějších online podcastech, vedených od redaktorů zmíněného Faster magazínu. Zejména ty pak přivedly zákazníky, kterým byl zprostředkován prodej a společnost prostřednictvím těchto prodejů utržila 55 956 Kč, což je pro společnost vzhledem k výdajům na tyto kampaně ve výši 12 000 Kč rentabilní výsledek.

Jako poslední offline komunikační kampaň byla ve spolupráci se společností BigBoard ke konci roku 2021. Tato komunikace byla realizována prostřednictvím dvou billboardů umístěných v Praze a Brně a dále byly umístěny reklamní bannery v pražské hromadné dopravě. Ačkoliv společnost Ajedeš s.r.o. do této spolupráce vkládala mnoho nadějí a také relativně mnoho finančních prostředků, nepřinesla téměř žádný relevantní úspěch.

Cílem kampaně bylo vyzdvihnout jednu z hlavních výhod služby pro zákazníka, kterou je oproti autobazarům vyšší prodejní cena. Autobazar při výkupní ceně obvykle realizuje obchodní marži v podobě 30-40 %, kdežto zákazník Ajedeš s.r.o. dopředu zná prodejní cenu svého vozu a stejně tak v případě úspěšného prodeje provizi, kterou společnosti odvede. Pražské billboardy byly rozmístěny u obchodního centra Černý Most nedaleko velké světelné křižovatky (viz obrázek 13) a také poblíž Barrandovského mostu ve velmi frekventované ulici K Barrandovu. V Brně pak u hlavního silničního tahu D46 do Olomouce.

Obrázek 13 – Billboard komunikační kampaň v Praze u obchodního centra Černý Most



Zdroj: Fotografie společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Ve stejném pojetí, s krátkým, trefným a lehce humorným sdělením byly realizovány i ostatní. Billboard umístěný na Barrandově byl po grafické stránce téměř totožný, lišil se sdělením: „Nenechte se oškubat!“, které bylo doprovázeno grafickým znázorněním vozu, z kterého létají peříčka. Stejně tak tomu bylo v případě brněnského billboardu.

Dalším prostorem, kde společnost své služby komunikovala, byla městská hromadná doprava v Praze, konkrétně v linkách metra, a to v podobě bannerů (viz obrázek 14). Bannery byly na rozdíl od billboardů pro společnost lépe měřitelné, neb obsahovaly QR kód, který pak návštěvníka přesměroval přímo na webové stránky www.ajedes.com/cs/qr.

Obrázek 14 – Bannerová komunikační kampaň v pražské městské hromadné dopravě



Zdroj: Fotografie společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Tato kampaň byla spuštěna 5. 12. 2021 a trvala do 5. 1. 2022. Pro toto období byly přerušeny veškeré online kampaně na sociálních sítích (mimo těch kontinuálně běžících) tak, aby bylo možné analyzovat výstup z výše uvedené offline komunikační kampaně. Následující tabulka 7 zobrazuje přehled hodnoty, které byly analyzovány v průběhu tohoto období.

Tabulka 7 – Analýza billboardové kampaně

Přehled publika	Procentuální nárůst	Konečná hodnota
Uživatelé	18,11 %	10 035
Relace	17,81 %	12 164
Noví uživatelé	19,32 %	9 275
Přehled chování	Procentuální nárůst	Konečná hodnota
Průměrná doba trvání relace	0,58 %	49 vteřin
Míra okamžitého opuštění	2,83 %	63,59 %
Zobrazení webových stránek	17,62 %	22 084

Zdroj: Interní data společnosti z Google Analytics, vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedené tabulky 7 vyplývá, že veškeré sledované hodnoty zaznamenaly procentuální nárůst a díky kampani zavítalo na web nad 9 tisíc nových uživatelů. Nikdo z nich však služeb Ajedeš s.r.o. nevyužil. Pozitivním výsledkem je skutečnost, že se o nové formě prodeje dozvěděla celá řada lidí, kteří i přesto, že služeb nevyužili bezprostředně po jejich objevení, mohou navázat spolupráci v budoucnosti.

5.4 Cold calling

I přes to, že cold calling není svou povahou řazen mezi online komunikační kanály, je zde díky své důležité roli v získávání nových zákazníků, taktéž analyzován. Zpočátku byl cold calling řešen interně. S přibývajícím počtem poptávek a zákazníků byl delegován na externího pracovníka, který má tuto činnost v kompetenci. Tato spolupráce probíhá od 1. 10. 2021.

Cold calling se ukázal jako jeden z nejefektivnějších komunikačních kanálů. Efektivním je zejména proto, že osloví široké spektrum potenciálních zákazníků. Procentuální úspěšnost jsou zhruba 2 %. Prostřednictvím cold callingu jsou oslovováni soukromí prodejci, kteří své vozy nabízejí na již zavedených inzertních platformách, na kterých mj. Ajedeš s.r.o. vozy svých zákazníků také prezentuje. Oslovování jsou vybírání na základě určitých specifik, které nebudou z důvodu zanechání jisté formy know-how

detailně přiblíženy. Interní data společnosti dále hovoří o zajímavém fenoménu, kdy většina zákazníků přicházející na základě doporučení, jsou odkazovány těmi, kteří využili služeb Ajedeš s.r.o. díky přímému oslovení prostřednictvím cold callingu.

Tabulka 8 – Vyčíslení úspěšnosti cold callingu

Průměrný počet oslovených za 1 hodinu	13
Průměrný počet oslovených za 1 pracovní den	65
Průměrný success rate	2 %
Celkový počet získaných zákazníků cold callingem (25.10. 2020-15.3.2022)	22
Celková hodnota prodaných vozů, získaných prostřednictvím cold callingu	6 071 000 Kč
Celkové příjmy (25. 10. 2020–15. 3. 2022) z cold callingu	358 158 Kč
Celkové příjmy (1. 10. 2021–15. 3. 2022) z cold callingu	134 776 Kč
Celkové výdaje (1. 10. 2021–15. 3. 2022) na cold calling	38 875 Kč

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Díky analýze interních dat analyzované společnosti je zřejmé, že efektivnějším komunikačním, v tomto případě spíše distribučním kanálem je právě cold calling. Po dobu působení společnosti Ajedeš s.r.o. na trhu získala největší počet svých zákazníků právě prostřednictvím cold callingu. Cold callingem společnost získala v analyzovaném období 22 zákazníků, tzn. 22 úspěšně prodaných vozů v celkové hodnotě 6 071 000 Kč a z toho vyplývající příjmy ve výši 358 158 Kč, a to při celkových výdajích 38 875 Kč. Výdaje byly analyzovány až s datem 1. 10. 2021, ke kterému začal být cold calling realizován externím spolupracovníkem, s čímž se začaly pojít určité výdaje. Do té doby byl realizován interně, jedním ze zakladatelů, tudíž náklady byly nepatrné a společnost je do svých rozpočtů nezapočítávala.

Shrnutí kapitoly

Pátá kapitola je věnována analýze výkonnosti Ajedeš s.r.o. v online prostředí, ke kterému byla v poslední subkapitole přidána i analýza komunikačních kanálů v offline prostředí (tj. PR a cold calling). Analyzována byla především strana zákazníka, jak ho firma získává, který komunikační kanál řadí mezi ty nejúspěšnější a které naopak mezi ty méně úspěšné.

Na základě analýzy provedené v páté kapitole lze vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých komunikačních kanálů shrnout následovně:

- Cold calling byl vyhodnocen jako jednoznačně nejúspěšnější (36,7 %), a to nejen co do počtu získaných zákazníků, ale také co do vydaných finančních prostředků na jejich získání.
- Cold calling zároveň tvořil majoritní část příjmů společnosti v analyzovaném období.
- Hned na druhém místě byli zákazníci, kteří dostali doporučení (26,7 %).
- Na třetím místě se umístily sociální sítě (18,3 %).
- Nízké hodnoty (11,7 %) dosáhly překvapivě i mediální výstupy v čele s PR. Hlavním důvodem byla skutečnost, že se jednalo o jednorázové výstupy, nikoliv opakované.
- Google se v celkovém hodnocení umístil s 3,3 % na předposledním místě, neboť společnost vynaložila relativně mnoho finančních prostředků, které nepřivedly úměrný počet zákazníků.
- Rodinní příbuzní a kamarádi byli pak řazeni mezi „ostatní“ a ti tvořili pouhé 2 % celkových příjmů společnosti v analyzovaném období.

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Šestá kapitola se věnuje analýze spokojenosti zákazníků společnosti Ajedeš s.r.o. Analýza je věnována pouze zákazníkům, nikoliv koncovým zákazníkům. S touto firemní terminologií byl čtenář seznámen již v páté kapitole, v úvodní analýze vztahu P2P, ve kterém analyzovaná společnost svým business modelem stojí. Z interních dat vyplývá, že pro společnost je náročnějším procesem získávání zákazníků, než-li zprostředkovat prodej jejich vozu, tedy nalezení koncového zákazníka.

Prostřednictvím výstupu analýzy spokojenosti zákazníků společnosti Ajedeš s.r.o. je možné zodpovědět na 1. stanovenou hypotézu: „Více jak 75 % dotazovaných zákazníků, kteří využili služeb Ajedeš s.r.o., byli s jejich rozsahem spokojeni.“, na základě čehož je splněn jeden z vedlejších cílů diplomové práce. Spokojenost zákazníků společnosti byla zjišťována za pomoci online dotazníkového šetření.

6.1 Respondenti výzkumu

Respondenty výzkumu jsou zákazníci společnosti Ajedeš s.r.o., kteří již v minulosti využili nabízených služeb. Získaná data byla anonymizována a výsledky byly prezentovány v souhrnné podobě. Šetření probíhalo od 15. 3. 2022 do 31. 3. 2022. Obchodní výsledky společnosti Ajedeš s.r.o. v analyzovaném období dosáhly výsledku 60-ti úspěšně prodaných vozů. Snahou oslovit co největší počet respondentů, proto byl elektronický dotazník prostřednictvím emailu rozeslán všem 60-ti zákazníkům, kteří v minulosti využili služeb analyzované společnosti.

6.2 Metoda sběru dat a sběr dat

Před zveřejněním dotazníku byl proveden tzv. předvýzkum pro ověření správnosti a srozumitelnosti dotazníku a jednotlivých otázek. Dotazník byl zaslán ostatním kolegům společnosti a konzultován s vedoucím diplomové práce. Na základě doporučení byl elektronický dotazník upraven a znovu odeslán ke konzultaci. Po provedených úpravách již nebyl dále připomínkovan.

Dotazník byl vytvořen pomocí portálu Survio.com a respondenti jej mohli do 31. 3. 2022 vyplnit elektronicky na adrese:

- <https://www.survio.com/survey/d/Y1C7G5X4P7H6S9P7I>.

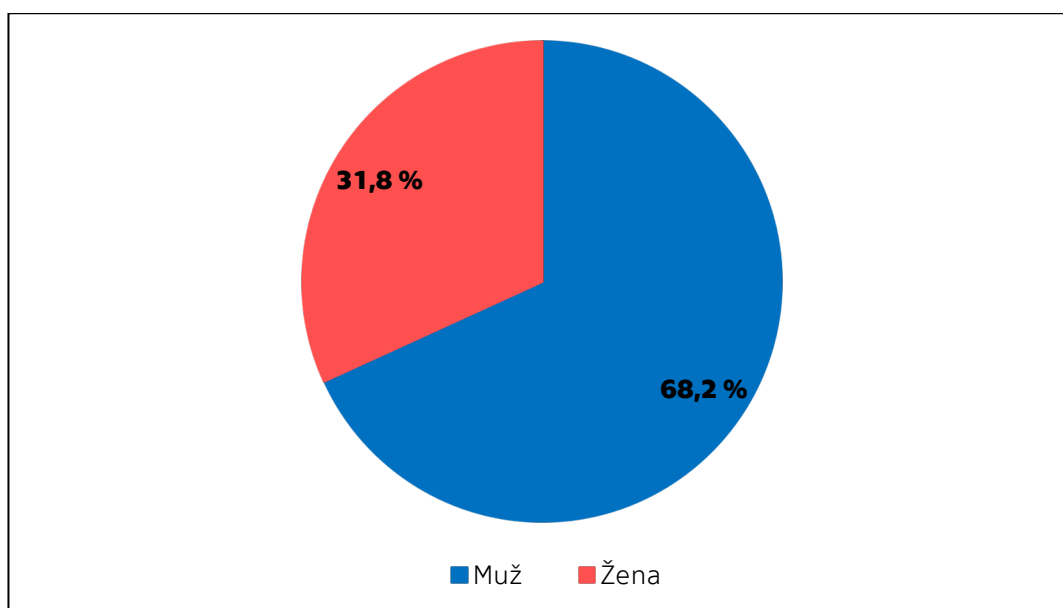
Portál ve své „free“ verzi umožnil vytvořit všechny typy otázek, které byly k dotazníkovému šetření potřeba. V úvodní části vytvořeného dotazníku byla vyslovena prosba o vyplnění společně se stručným odůvodněním výzkumu a také informace o přibližné době vyplňování. Dotazník se skládal především z uzavřených a polouzavřených otázek. Na konci dotazníku byly dvě otevřené otázky, kde měli respondenti možnost uvést svůj věk a město ve kterém se realizoval prodej automobilu. Dotazník je součástí přílohy 1 a 2.

Po prvním vyhodnocení návratnosti dotazníků byly z důvodu velmi nízké návratnosti oslovení zákazníci znovu prostřednictvím e-mailu s opětovnou žádostí o elektronické vyplnění. Dotazník měl 39 návštěv a z toho 17 z nich skončilo tím, že dotazník nebyl spuštěn. Celkově si dotazník spustilo 22 respondentů a žádný z nich nezavřel dotazník před jeho dokončením. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku je tedy téměř 37 %. Je vhodné uvést, že taková míra návratnosti podle některých odborníků může zhoršit

zobecnění závěrů šetření. Respondenti byli před vyplněním dotazníku upozorněni, že jim dotazník zabere maximálně 10 minut. Ve skutečnosti vyplňovalo 54,5 % respondentů dotazník 2–5 minut a 27,3 % 1–2 minuty. Déle než 5 minut dotazník vyplňovalo 18,2 % respondentů.

Základní roztřídění dat – respondentů dle pohlaví a věku je pro přehlednost provedeno již v úvodu, v následujících grafech 6 a 7. Otázky číslo 9 a 10 jsou otázkami analytickými s třídícími a identifikačními parametry. V samotném dotazníku by však tyto otázky měly být dle zásad správného zpracování umístěny až na jeho konci. Výsledky dalších odpovědí dotazníku jsou zpracovány v kapitole 6.3.

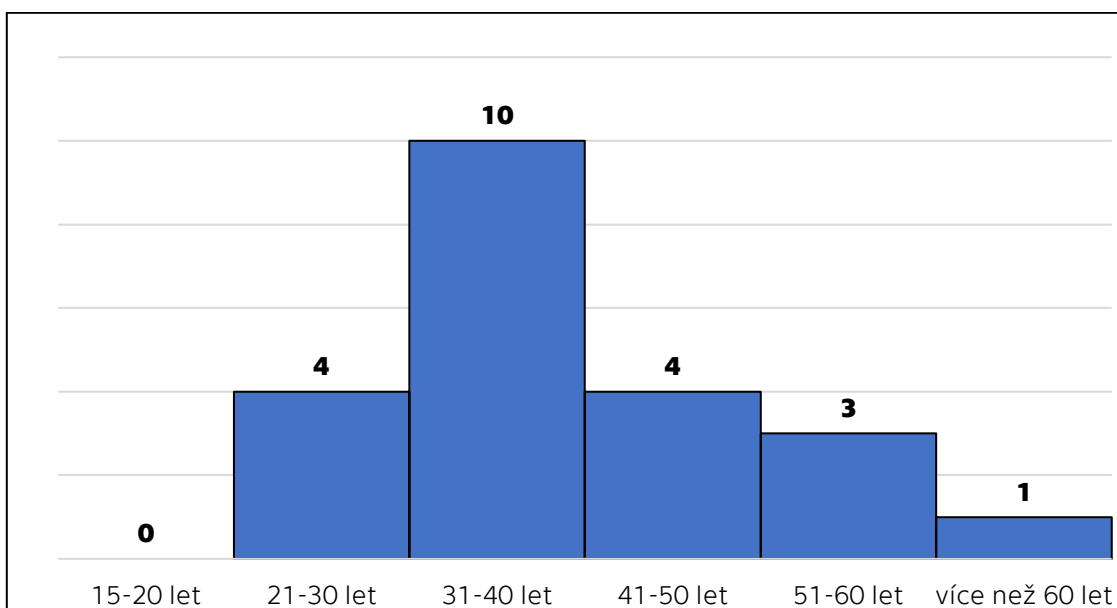
Graf 6 – Otázka č. 9: „Prosím, vyberte pohlaví:“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Z celkového počtu 22 respondentů odpovídalo v relativním vyjádření 68,18 % mužů a 31,82 % žen, tj. v absolutním vyjádření 15 mužů a 7 žen (viz graf 6). Navazující otázka č. 10 zjišťovala věk respondenta.

Graf 7 – Otázka č. 10: „Prosím, napište Váš věk:“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Z celkového počtu 22 respondentů bylo 63,64 % ve věku mezi 21 a 40 lety, konkrétně 4 respondenti ve věku 21–30 let a 10 respondentů ve věku 31–40 let. Dále byli 4 respondenti ve věku 41–50 let a 3 respondenti ve věku 51–60 let. Velmi malé zastoupení bylo u respondentů starších 60 let, a to 1 z celkového počtu 22, což zobrazuje graf 7 v podobě histogramu výše.

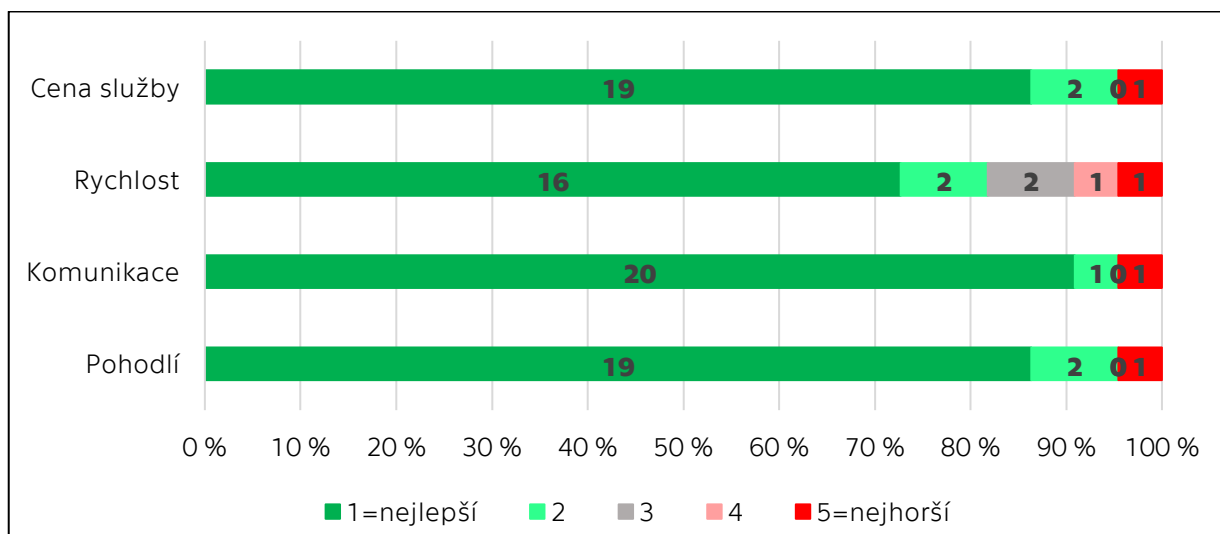
6.3 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části je postupně v pořadí jednotlivých otázek dotazníku uvedeno elementární vyhodnocení zahrnující zjištění absolutních a relativních četností. Na něj následně navazuje zkoumání možné souvislosti mezi vybranými výroky z dotazníku.

Otázka č. 1 v rámci dotazníkového šetření byla zaměřena na to, jak zákazníci hodnotí vybrané ukazatele společnosti Ajedeš s.r.o. (cena služby, rychlost, komunikace pohodlí). U každého ukazatele je možné vybrat odpověď na škále 1-5, kde jedna znamená „nejlepší“ a pětka „nejhorší“. K jednotlivým ukazatelům se vyjádřilo 22 zákazníků. Výsledky ukazuje graf 8. Z dílčích výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že až 90 % zákazníků vnímá jako důležitý ukazatel komunikaci společnosti. Ostatní ukazatele byly nejčastěji nebo mediánově označeny jako „nejlepší“. Výjimku však lze zaznamenat u

ukazatele rychlosti, neb každý prodej byl jinak dlouhý. Celkem 73 % respondentu tento ukazatel hodnotily jako „nejlepší“.

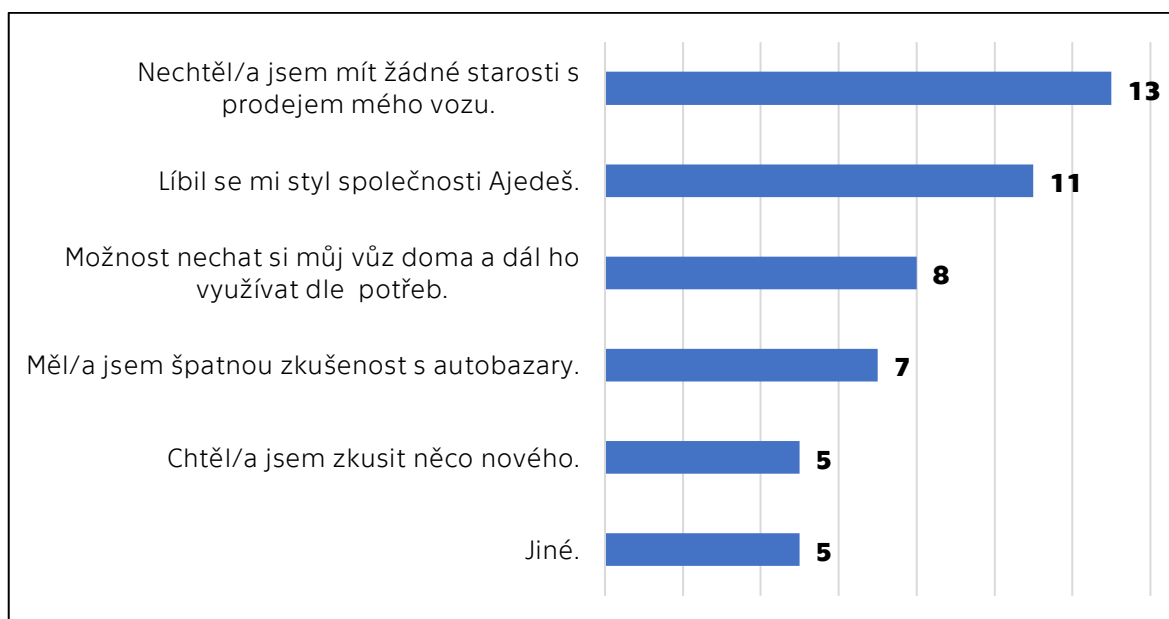
Graf 8 – Otázka č. 1: „Jak byste ohodnotil/a následující ukazatele?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

V otázce č. 2 měli zákazníci vybrat argumenty, díky kterým dali šanci společnosti Ajedeš s.r.o. Na tuto otázku 59 % zákazníků uvedlo, že hlavním důvodem byla skutečnost, že nechtějí mít žádné starosti s prodejem svých vozidel. Polovině zákazníků se také líbí styl společnosti Ajedeš s.r.o. Třetina z nich poté uvedla, že se jim líbí možnost ponechat si vůz do doby, než bude prodán doma k dalšímu užívání. Pět zákazníků také využilo možnost uvést jiný argument (např. podpora nových typů podnikání, doporučení od známých, recenze). Kompletní výsledky prezentuje graf 9.

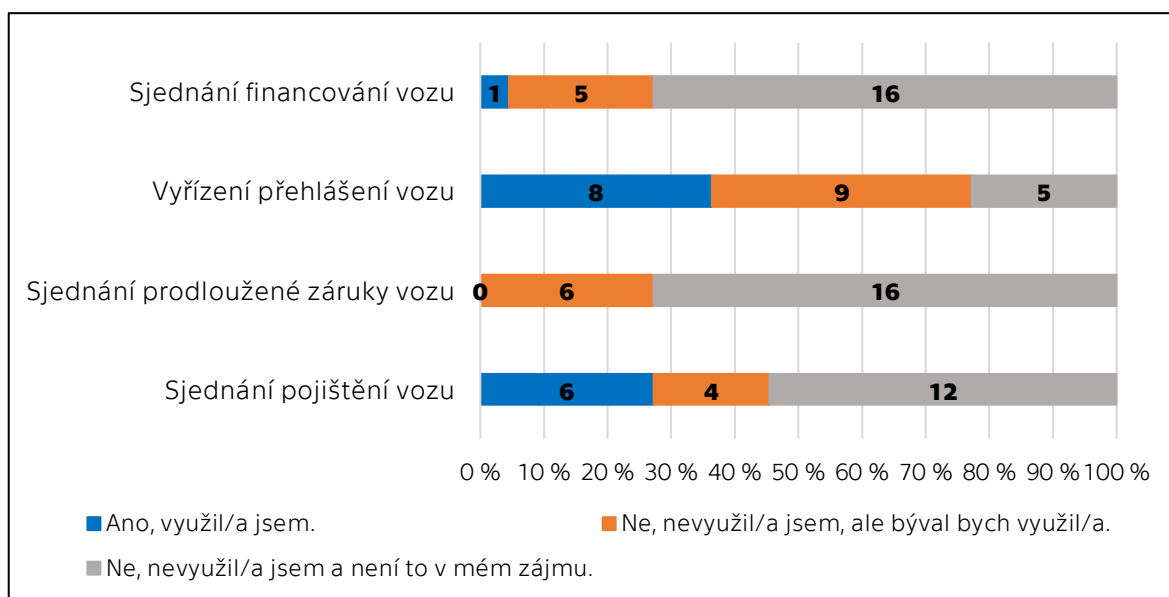
Graf 9 – Otázka č. 2: „Jaký pro Vás byl hlavní argument, proč dát šanci právě Ajedeš?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, jak zákazníci hodnotí vybrané služby a zda by případně tyto služby využili během zprostředkování. Některé z nabízených služeb totiž společnost Ajedeš s.r.o. začala nabízet až nedávno s postupem času a růstu společnosti. K jednotlivým službám se vyjádřilo všech 22 respondentů – zákazníků. Výsledky prezentuje graf 10. Z dílčích výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 36 % respondentů využilo službu v podobě vyřízení přehlášení vozu, dalších 41 % respondentů tuto službu nevyužilo, ale uvažovalo by o ní. Dále mají zákazníci zájem o sjednání pojištění vozu. Toto službu využilo nebo by o ní uvažovalo 45 % respondentů. Nejmenší zájem je mezi respondenty o sjednání prodloužené záruky vozu a o sjednání financování vozu, kdy o tuto službu projevilo zájem pouze 27 % dotázaných.

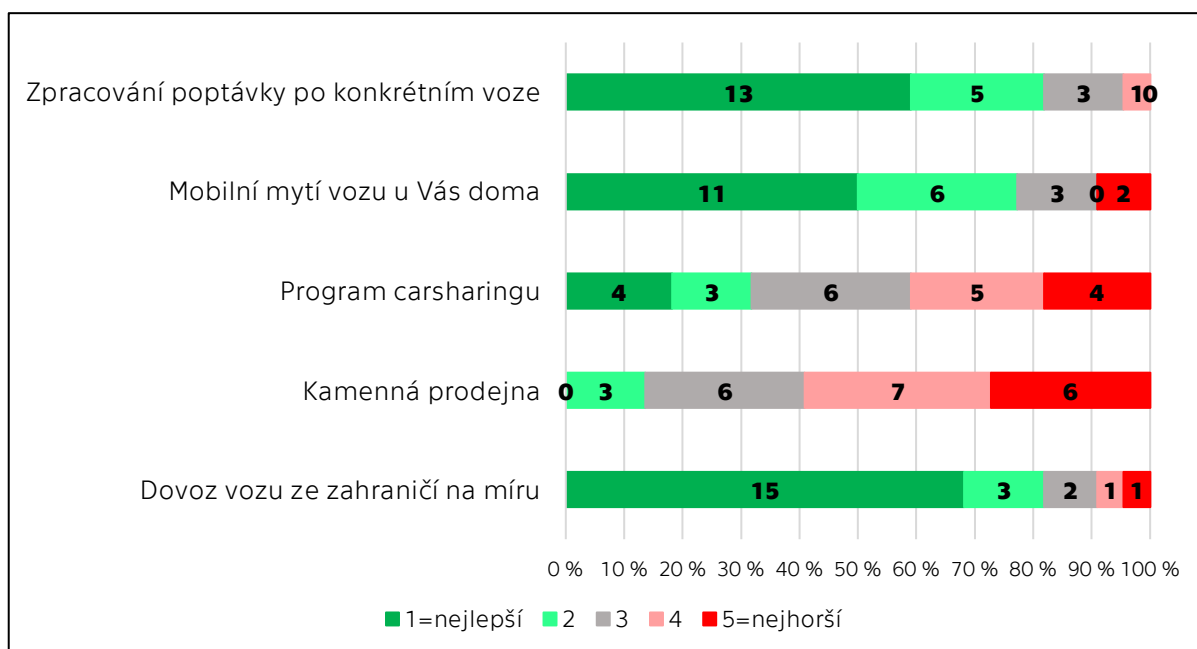
Graf 10 – Otázka č. 3: „Ocenil/a byste tyto následující služby, případně využil/a jste je během zprostředkování?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 4 byla zaměřena na to, které nové služby by v nabídce zákazníci ocenili nejvíce a které naopak nejméně. U každé služby je možné vybrat odpověď na škále 1 až 5, kde jedna znamená „nejlepší“ a pětka „nejhorší“. K jednotlivým službám se vyjádřilo všech 22 respondentů. Výsledky zobrazuje graf 11. Z dílčích výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že až 68 % zákazníků by uvítalo dovoz vozu ze zahraničí na míru. Veliký zájem by také byl o možnost zpracování poptávky po konkrétním voze. Naopak nejmenší zájem zákazníků jeví o vytvoření kamenné prodejny, což je vzhledem k podstatě společnosti Ajedeš s.r.o. očekávaný výsledek. Společnost se však v minulosti setkala s dotazy ze strany zákazníků, zda by nebylo možné nabízený vůz vystavit v kamenné prodejně – showroomu. I přesto, že by takový krok šel zcela mimo původní koncept společnosti, autor diplomové práce vyslyšel přání zákazníků, a tuto nabídku do odpovědí vložil.

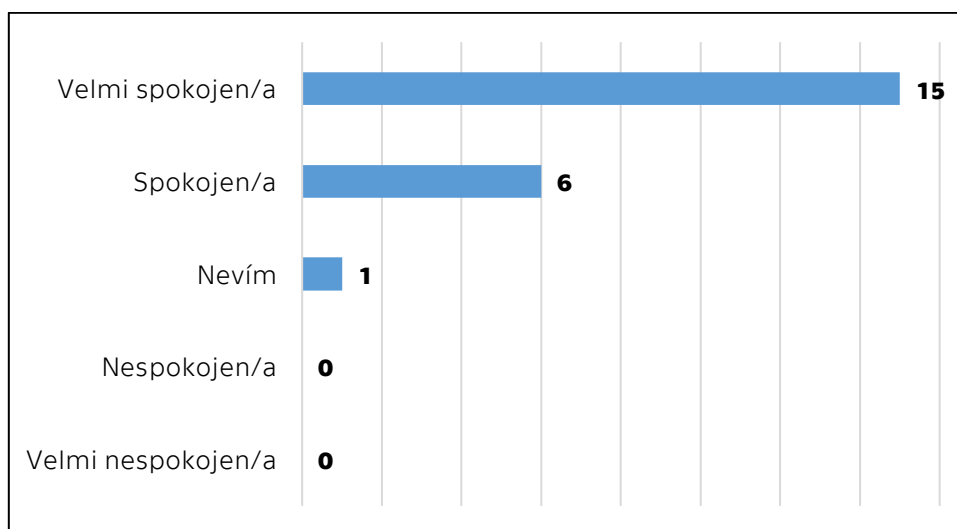
Graf 11 – Otázka č. 4: „Které z těchto služeb byste v naší nabídce ocenili nejvíce a které naopak nejméně?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Do odpovědí v otázce č. 5 měli zákazníci zvolit, jak se jim pracovalo s nástrojem pro ocenění vozu. U této otázky bylo možné vybrat odpověď na škále „velmi spokojen/a“ až „velmi nespokojen/a“. Na tuto otázku odpovědělo všech 22 respondentů. Výsledky zachycuje graf 12. Z dílčích výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř 96 % zákazníků bylo s nástrojem spokojeno. Pouze jediný zákazník uvedl odpověď „nevím“.

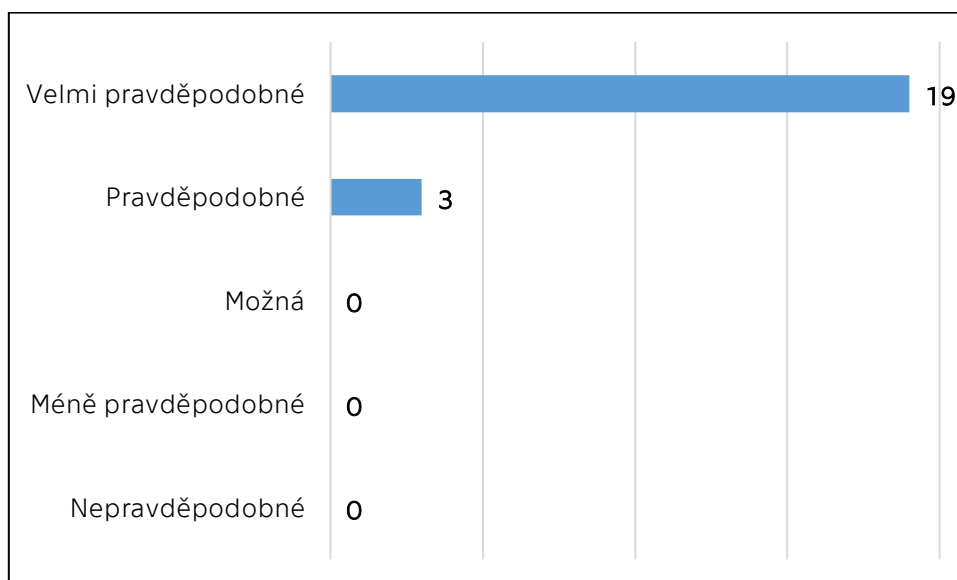
Graf 12 – Otázka č. 5: „Jak se Vám pracovalo s nástrojem pro ocenění vozu?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 6 zjišťovala, zda by zákazníci služby společnosti Ajedeš s.r.o. v budoucnu opět využili. Vybíráno bylo z odpovědí na škále „velmi pravděpodobně“ až „nepravděpodobně“. Na tuto otázku odpovědělo všech 22 respondentů. Výsledky prezentuje graf 13. Z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni zákazníci by služeb společnosti Ajedeš s.r.o. s vysokou pravděpodobností využili znovu.

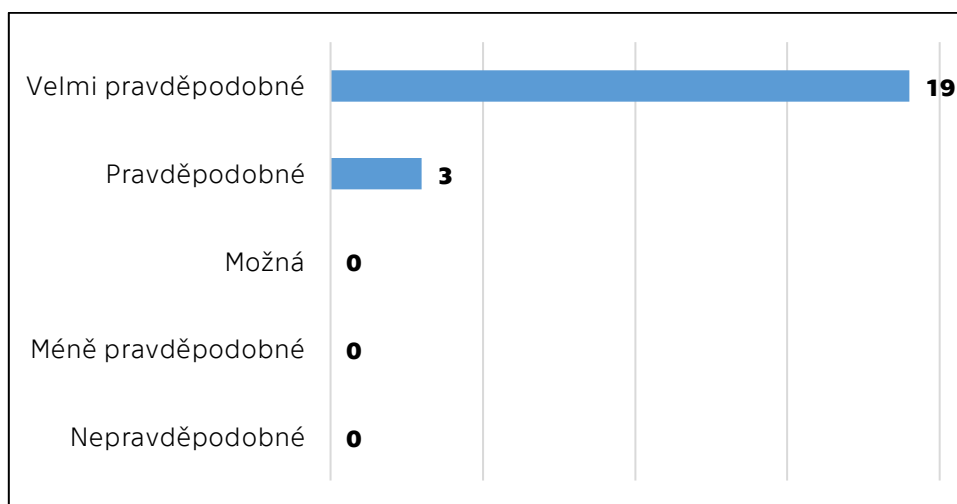
Graf 13 – Otázka č. 6: „Je pravděpodobné, že byste naši službu opět využil/a?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

V návaznosti na předešlou otázku výzkum dále zjišťoval, zda by respondenti služby společnost Ajedeš s.r.o. doporučili svým kolegům či známým. Zákazníci vybírali rovněž z odpovědí na škále „velmi pravděpodobně“ až „nepravděpodobně“ a na otázku odpovědělo také všech 22 zákazníků. Výsledky ukazuje graf 14. Z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni zákazníci by podobně jako v předešlé otázce služby společnosti Ajedeš s.r.o. s vysokou pravděpodobností doporučili svému okolí.

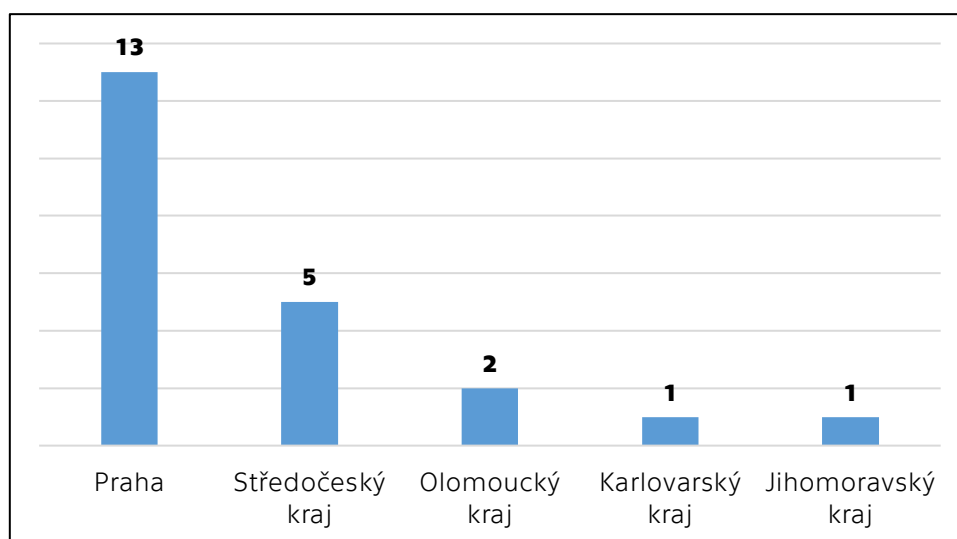
Graf 14 – Otázka č. 7: „Jaká je pravděpodobnost, že byste naši službu doporučil/a svému kolegovi či známému?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 8 se zaměřila na zjištění toho, v jakém místě se realizoval prodej vozu. Dle hodnot zachycených v grafu 15, lze konstatovat, že nejvíce prodejů bylo realizováno v hl. městě Praze (celkem 59 %). Další prodeje byly realizovány ve Středočeském kraji (cca 23 %). Jelikož společnost Ajedeš s.r.o. sídlí v Lysé nad Labem a svou reklamní kampaní cílí především na obyvatele středních Čech a okolí, nebylo toto zjištění žádným překvapením. Některé kraje (např. Olomoucký, Karlovarský a Jihomoravský) byly zastoupeny pouze minoritně, zbývající vůbec. Reklamní kampaně zde byly realizovány s nižším finančním rozpočtem a také se dotazníkového šetření obecně zúčastnilo méně zákazníků, jejichž prodeje byly realizovány mimo Prahu a Středočeský kraj.

Graf 15 – Otázka č. 8: „V jakém městě se realizoval prodej Vašeho vozu?“



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Jak již bylo v úvodu této subkapitoly uvedeno, po souhrnném vyhodnocení všech odpovědí, navazuje část, ve které jsou zkoumány možné souvislosti mezi vybranými výroky v dotazníku. Na základě výsledků byla provedena analýza závislosti mezi nabízenými doplňkovými službami společnosti Ajedeš s.r.o. Aby bylo možné provést statistické vyhodnocení, došlo ke sloučení původních odpovědí (které je součástí přílohy 2), neb dotazníkové šetření dosahovalo nízkého počtu responzí - četností. Jednalo se o sloučení následujících odpovědí:

- „Ano, využil/a jsem“ a „Ne, nevyužil/a jsem, ale býval bych využil/a“ do jedné odpovědi „Využil/a jsem nebo bych býval/a využil/a“.

Pro vyhodnocení závislosti byla stanovena alternativní hypotéza:

- „Mezi sjednáním prodloužené záruky vozu a sjednáním financování vozu existuje významná závislost.“

Testování bylo prováděno na 5-ti procentní hladině významnosti a bylo využito metody Fisherova exaktního testu, kde nulová hypotéza uvádí předpoklad o tom, že mezi sjednáním prodloužené záruky vozu a sjednáním financování vozu neexistuje významná závislost. Autor diplomové práce chtěl původně využít Chí-kvadrát test. Ten ale nakonec využit nebyl, neb nebyla splněna podmínka o očekávaných četnostech. Statistické testování bylo provedeno za použití programu Jamovi, který je založen na výkonném statistickém programovacím jazyce R.

Tabulka 9 – Výsledky závislosti mezi vybranými doplňkovými službami společnosti Ajedeš s.r.o.

Sjednání prodloužené záruky vozu		Sjednání financování vozu		Celkem	
		Ne, nevyužil/a jsem a není to v mém zájmu.	Využil/a jsem, nebo bych býval/a využil/a.		
Ne, nevyužil/a jsem a není to v mém zájmu.	četnosti	14	2	16	
	%	87,50 %	33,33 %	72,73 %	
Využil/a jsem, nebo bych býval/a využil/a.	četnosti	2	4	6	
	%	12,50 %	66,67 %	27,27 %	
Celkem		četnosti	16	6	22

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

Z výše uvedené (kontingenční) tabulky 9 lze komentovat, že 87,5 % zákazníků, kteří nevyužijí financování vozů taktéž nevyužijí sjednání prodloužené záruky. U zákazníků, kteří využili nebo by bývali sjednání financování vozu využili, by pouze 33,33 % z nich nevyužilo sjednání prodloužené záruky. Naopak 66,67 % zákazníků spolu s financováním vozu využije také sjednání prodloužené záruky. Závislost mezi sjednáním prodloužené záruky a sjednáním financování vozu dokládá výsledek Fisherova exaktního testu s P-hodnotou 0,025, na základě které je zamítnuta hypotéza o nezávislosti, čímž je zároveň již zmíněná hypotéza „Mezi sjednáním prodloužené záruky vozu a sjednáním financování vozu existuje významná závislost.“ potvrzena.

Tuto závislost lze promítnout do praxe. Pokud si zákazník sjednává financování na ojetý vůz, chce mít jistotu reklamace případných vad, které se mohou u ojetých vozů čas od času projevit, čímž se vyhne nákladných oprav. Opravy větších rozsahů pak obvykle znemožní majiteli vůz využít v delším časovém intervalu. Ten však nezávisle na tom, zda-li vůz v danou chvíli využívá či nikoliv, musí plnit své závazky vůči úvěřující instituci. Součástí prodloužených záruk je pak obvykle i náhradní vůz, který tak plnohodnotně zastoupí financovaný, vlastníkem provozovaný vůz.

Cílem bylo taktéž analyzovat závislost pohlaví a dalších doplňkových služeb, ale nepodařilo se žádnou ze závislostí prokázat.

Shrnutí kapitoly

Kapitola šest věnující se analýze spokojenosti zákazníků analyzované společnosti byla zásadní pro zodpovězení 1. stanovené hypotézy: *„Více jak 75 % dotazovaných zákazníků, kteří využili služeb Ajedeš s.r.o., byli s jejich rozsahem spokojeni.“*. Stanovená hypotéza byla potvrzena, neboť zákazníci odpovídali na klíčové otázky, týkající se spokojenosti odpovídali kladně (modálně i mediánově) viz prezentace v grafu 12, 13 a 14. Dále bylo zjištěno, že 86 % zákazníků velmi pravděpodobně využije služeb Ajedeš s.r.o. znovu. Stejně kladně bylo zákazníky odpovězeno na otázku, zda-li by doporučili služby Ajedeš s.r.o. svým známým či kolegům. Zde byl stejný poměr odpovědí jako v případě předchozí otázky, čímž se potvrdila výše uvedená hypotéza. Mj. byly zjištěny následující skutečnosti:

- Největší zastoupení zákazníků Ajedeš s.r.o. je ve věkové skupině 31-40 let.
- Zákazníci nejlépe hodnotí komunikaci se společností, dále oceňují pohodlí a cenu služby, poslední místo obsadila rychlost (prodeje). Ta je u každého vozu jiná a analyzovaná společnost ji nemůže napřímo ovlivnit.
- Až 68 % dotazovaných zákazníků by uvítalo dovoz vozu ze zahraničí na míru, což by při rozšíření portfolia nabízených služeb mohla společnost Ajedeš s.r.o. zvážit.
- Nejvíce realizovaných prodejů bylo v Praze a Středočeském kraji, a to zejména z důvodu nejrozsáhlejších marketingových kampaní a zdejšímu působení.
- Byla potvrzena dodatečná hypotéza: *„Mezi sjednáním prodloužené záruky vozu a sjednáním financování vozu existuje významná závislost.“*

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V rámci sedmé kapitoly jsou poskytnuty informace o strategických cílech analyzované společnosti, je analyzována konkurenční pozice společnosti, a to zejména pro účely budoucího rozhodování. V diplomové práci strategická analýza sestává ze strategických cílů analyzované společnosti a dále analýzy makrookolí a mikrookolí. Na základě vyhodnocení jednotlivých nástrojů využitých v této kapitole je naplněn dílčí cíl diplomové práce, který spočívá v potvrzení či vyvrácení v úvodu stanovené hypotézy č. 2: *„Společnost Ajedeš s.r.o. nemá v českém tržním prostředí přímého konkurenta, který by nabízel služby stejné povahy.“*

7.1 Mise a vize společnosti

Společnost Ajedeš s.r.o. své poslání prezentuje v rozsahu jedné věty tak, jak by poslání, potažmo mise měla být. Cílem mise je vysvětlit svému okolí, jaký je smysl a účel existence podniku, což se analyzované společnosti podařilo. Prezentuje ji na svých sociálních sítích v následujícím znění:

„Přicházíme s misí změnit způsob prodeje ojetých vozů v ČR.“

V misi je zároveň promítnuta i představa o budoucnosti, kterou je změnit prostředí a způsob jakým se prodávají v České republice ojeté vozy. Vzhledem k promítnutí představy také budoucího směřování a cíle do poslání, je vize prezentována jednotně s misí, což není z pohledu naplnění definic o misi či vizi zcela správně.

I přesto, že vize není nikde exaktně definována ani prezentována, společnost si interně vytvořila jistou společenskou misi, které se týkají těchto pilířů:

- kultura podnikání: *„Podnikáme v souladu se všemi pravidly a zákony a odpovědně tak, abychom mohli dosahovat nejen regionálního úspěchu.“*
- personální politika: *„Naše podnikání je založeno na našich odborných znalostech a schopnostech a také našich spolupracovníků.“*
- tržní strategie: *„Firemní růst stavíme na dosahování zisku. Pro firemní růst potřebujeme pevný základ.“*
- zákaznická filosofie: *„Spokojenost našich zákazníků je u nás na prvním místě.“*

Společnost tyto pilíře akcentuje především k odpovědnému přístupu ke svému prostředí, a to v podobě svých partnerů, kolegů a zákazníků, přičemž tyto pilíře by měly být komunikovány s okolím, nikoliv pouze interně. Výše uvedené tedy na webových stránkách společnosti či jiném komunikačním kanále chybí. Co ale Ajedeš s.r.o. naopak veřejně uvádí, je představení a poslání na firemních webových portálech v rámci firemní hlavičky:

„Jsme firma, jejíž mise je změnit způsob prodeje automobilů. Přinášíme profesionalitu a jistotu do prodeje vozů soukromíky. Naše služby spočívají v profesionálním ohodnocení automobilu, přípravě k prodeji a samotnému prodeji automobilu. Račte dále, pokud chcete pomoci s prodejem a nebo auto hledáte.“ (Firmy.cz, 2022, online)

V tomto představení již tak trochu prezentuje specifika svých služeb a má být jakýmsi vodítkem pro potenciálních zákazníky obou stran, tedy i ty koncové. I zde je z uvedeného textu zřetelný budoucí směr společnosti a je vhodně formulován. I přesto, že tedy

vize není jasně definována, je alespoň představitelné a snadno sdělitelná, i přesto, že není nikterak časově ohraničená.

7.2 Strategické cíle

Společnost Ajedeš s.r.o. strategické cíle stejně jako vizi neprezentuje na webových stránkách, ani ve výročních zprávách, ve kterých obvykle své dílčí, operativní či strategické cíle prezentují společnosti většího rozměru. V rámci strategických cílů společnosti se za stěžejní považuje dosahování kladného hospodářského zisku a nadále uspokojování potřeb svých zákazníků, s čímž je následně spojen celofiremní rozvoj.

Celofiremní rozvoj by měl být realizován zejména co do počtu přibývajících regionálních spolupracovníků tak, aby společnost Ajedeš s.r.o. mohla své služby poskytovat bez omezení ve všech regionech České republiky. To by mělo jít ruku v ruce i s udržení kvality poskytovaných služeb. Vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti společnost nejsou žádné přímé dopady na životní prostředí.

S ohledem na strategické cíle jsou nastaveny tyto klíčové přednosti:

- udržení finanční stability;
- rozšíření služeb po celé České republice;
- růst povědomí o značce Ajedeš;
- konstantní zvyšování kvality nabízených služeb, případně jejich rozšíření;
- budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky.

7.3 Externí strategická analýza

Subkapitola externí strategické analýzy se věnuje jednak analýze makrookolí a také analýze mikrookolí. Pro analýzu makrookolí byla zvolena PESTLE analýza. K analýze mikrookolí je pak využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

7.3.1 Analýza makrookolí

PESTLE analýza

Analýza PESTLE je využívána jako nástroj ke strategické analýze makrookolí. Její podstatou je určit klíčové indikátory, které mají vliv na analyzovanou společnost Ajedeš

s.r.o. PESTLE analýza zahrnuje politické, legislativní, ekonomické, sociální, demografické, technologické a ekologické faktory, které budou detailně rozebrány v následujících odstavcích.

- **Politické a legislativní faktory**

Politické i legislativní faktory spolu souvisí, a tak budou analyzovány v rámci jedné subkapitoly. Společnost Ajedeš s.r.o. je stejně jako každá jiná společnost, působící na území České republiky, povinna dodržovat právní řád a jednat v jeho souladu. Vzhledem ke stabilní politické situaci, která nenabývá dynamických změn, nemají politické faktory zásadní vliv na fungování či stabilitu analyzované společnosti. Tuto skutečnost dokládá i výzkum světové banky, která se zabývá indexem politické stability a Česká republika obsazuje 34. příčku ve světě. (The Global economy, 2022, online)

Do legislativních faktorů jsou řazeny zákony a nařízení, které souvisí s odvětvím, ve kterém společnost podniká. Jedná se pouze o zprostředkovatelské služby, řadící se do předmětu podnikání výroby, obchodu a služeb neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Z hlediska podnikání se společnost Ajedeš s.r.o. těmito zákony:

- 455/1991 Sb., Živnostenský zákon – činnost ohlašovací volná;
- 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích.

Zakladatelé se v začátku rozhodli pro právní formu společnosti s ručením omezeným se specifikou kmenových listů, což je řešení výhodné pro případné zvyšování kapitálu, například z důvodu investic vzhledem k povaze start-upové společnosti. Kmenové listy jsou zjednodušené, leč analogické řešení k akciím v akciové společnosti.

Dále z analýzy vyplývá, že společnost Ajedeš s.r.o. vystupuje v souladu s novelou ZOK 33/2020 a digitalizační směrnice Evropské unie (směrnice 2019/1151 ze dne 20. 6. 2019), která pro všechny členské státy EU zavádí jednotná pravidla pro vytváření společnosti online, online zápis poboček do obchodních rejstříků a online ukládání listin a údajů s cílem úspory času a peněz. Úprava směrnice dopadá primárně na společnosti s ručením omezeným a má za cíl zjednodušení vytváření obchodních společností a podporu podnikání díky snížení nákladů, času a administrativní zátěže.

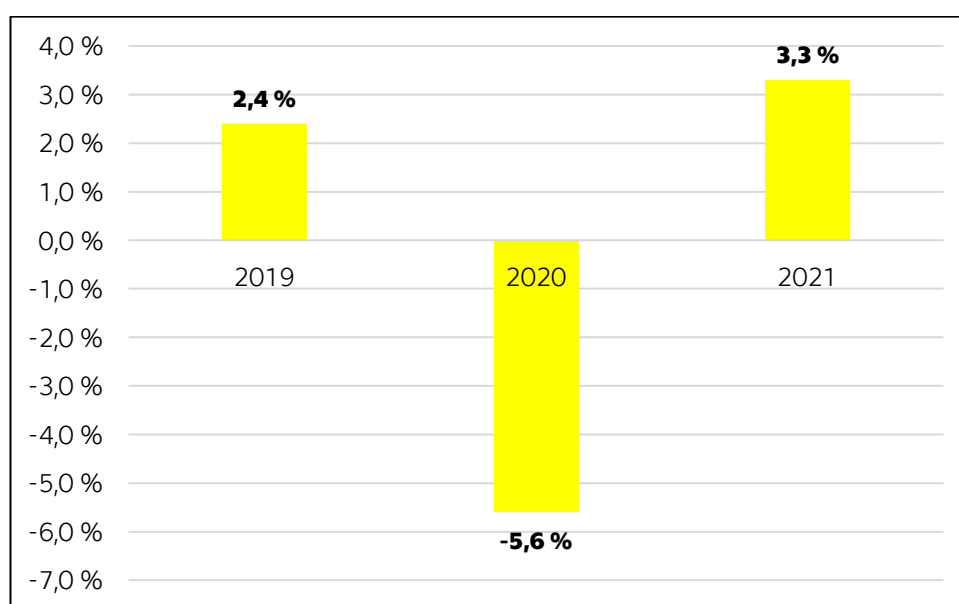
Co se daňové povinnosti týče, zde vstupuje do podnikání zákon o dani z příjmů a zákon o DPH 235/2004 Sb., který se společnosti zatím netýká, neb nebyl splněn obrátový test. Jako základní rámec pro jednání a uzavírání smluv figuruje zákon 89/2012 Sb. z občanského zákoníku. Vzhledem k povaze služeb je podstatnou smlouvou smlouva o Zprostředkování. Smlouva o Zprostředkování je smlouvou nepojmenovanou, kterou OZ

výslovně podporuje v rámci smluvní autonomie stran. Všemi výše uvedenými předpisy a zákony se musí analyzovaná společnost řídit a jednat v souladu s nimi.

- **Ekonomické faktory**

Jedny z nejdůležitějších analyzovaných faktorů jsou ekonomické. Právě na ně by měla být upínána pozornost každou společností, která analyzuje poptávku po službách, výrobcích či sleduje chování konkurenčních společností. Na základě vývoje těchto zmíněných analýz pak může společnost nastavit strategii a plány, a to v podobě predikce poptávky po svých službách či výrobcích nebo budoucích investic. V rámci ekonomických faktorů budou analyzovány faktory v podobě HDP a devizových kurzů.

Graf 16 – Vývoj HDP (v %) v letech 2019-2021



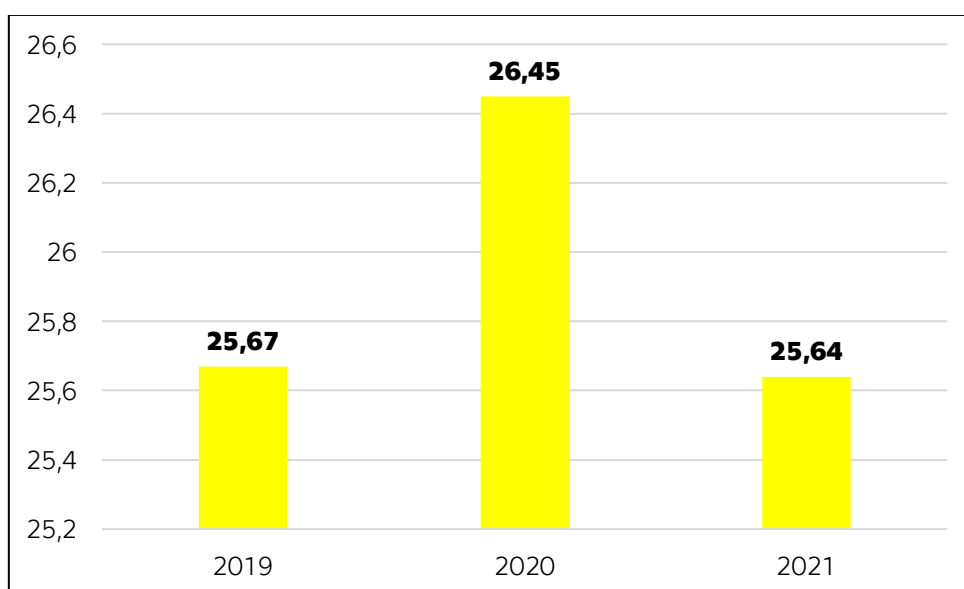
Zdroj: ČSÚ, online, vlastní zpracování, 2022

Propad HDP v roce 2020 oproti roku 2019 byl patrně ovlivněn pandemickou situací, která z kraje tohoto roku vypukla a její konsekvence tak ovlivnili chování lidí. V roce 2020 společnost Ajedeš s.r.o. vstupovala na trh a právě pandemická situace a restrikce spojené s ní výrazně ovlivnila začátek podnikání. I tak, jak z již uvedených analýz vyplývá, realizovala společnost úspěšné prodeje svým zákazníkům, a to v rámci pouhých 3 měsíců, ve kterých v roce 2020 fungovala. Růst HDP v roce 2021 (viz graf 16), podpořen zejména růstem domácí spotřeby, měl jistojistě pozitivní vliv i na analyzovanou společnost Ajedeš s.r.o., která zaznamenala růst kupní síly a zájmu o ojeté vozy.

Stejně jako chování spotřebitelů a kupní síla, i vývoj kurzu české měny vůči Euru, se podepisuje na úspěšnosti obchodních výsledků společnosti Ajedeš s.r.o., tedy

v prodeji ojetých vozů konečným zákazníkům. Z interních dat analyzované společnosti vyplývá, že pokud dochází k devalvaci domácí měny, má pro společnost význam nabízet vozy svým zákazníkům mezinárodně a celkově je poptávka patrně vyšší. Nižší poptávku po nabízených vozech, zejména v mezinárodním prostředí, analyzovaná společnost zaznamenává v době, kdy dochází k apreciaci české koruny.

Graf 17 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2019-2021



Zdroj: ČNB, online, vlastní zpracování, 2022

Vyšší kurz české měny vůči Euru stoupl v roce 2020 (viz graf 17), právě jako jeden z důsledků pandemické situace. V tento, pro Ajedeš s.r.o., začínající rok se podařilo realizovat několik mezinárodních obchodů. V roce 2021, ve kterém společnost taktéž realizovala část svých obchodů v mezinárodním prostředí, se kurz měny dostal na podobnou hodnotu jako v roce 2019. Se začátkem roku 2022 a vypuknutím rusko-ukrajinských konfliktů se vývoj kurzu české koruny vůči Euru několikrát změnil, což obecně ovlivnilo nákupní chování spotřebitelů, a to jak v prostředí českém, tak mezinárodním. Díky tomu společnost Ajedeš s.r.o. realizovala opět několik zahraničních prodejů, avšak rok 2022 již nespadá do analyzovaného období diplomové práce.

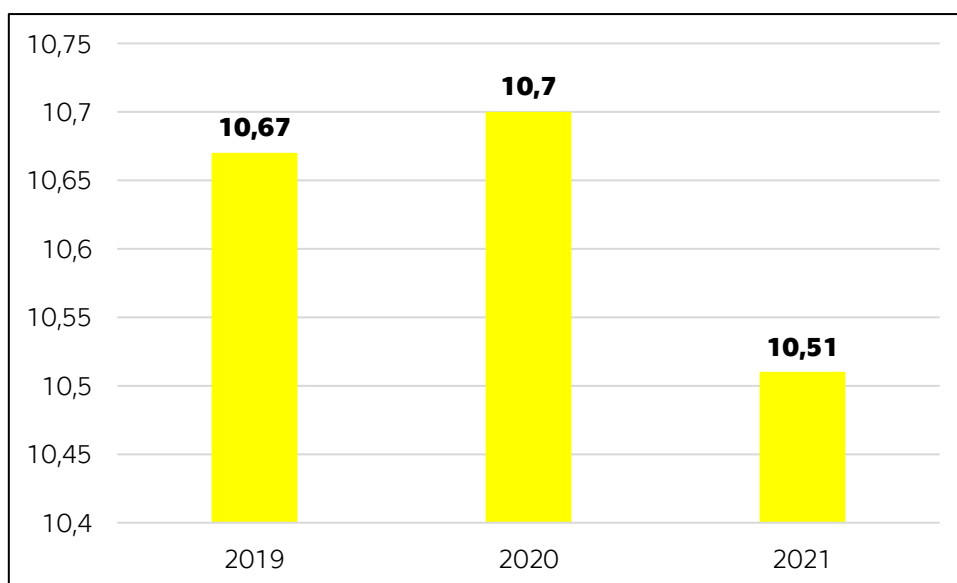
- **Sociální faktory**

Z hlediska sociálních faktorů je společnost Ajedeš s.r.o. ovlivněna především demografickými ukazateli, specificky růstem počtu obyvatel s rostoucí úrovní vzdělání. Toto vychází především z původní myšlenky společnosti Ajedeš s.r.o. zacílit své služby zejména na střední a vyšší střední třídu společnosti v silně urbanizovaných oblastech.

V případě příznivých tržních podmínek dochází k růstu kupní síly – poptávky po nových i ojetých vozech a s tím spojených služeb v oblasti prodeje či zprostředkování.

Český statistický úřad uvádí, že vývoj obyvatelstva v České republice mezi lety 2019 a 2020 zaznamenal trend růstu, naopak mezi lety 2020 a 2021 počet obyvatelstva poklesl o necelé 2 % (viz graf 18). Tento pokles lze opět odůvodnit vyšší úmrtností v pandemické době, na jejichž vrcholu se většině firmám působící v odvětví jako analyzovaná společnost Ajedeš s.r.o., nedařilo. O tom, jak se dále bude vyvíjet počet obyvatelstva České republiky, je hudbou budoucnosti. Nyní, v roce 2022 však Česká republika zažívá vlnu migrace z důvodu rusko-ukrajinského konfliktu, který v obecné rovině nákupnímu chování spotřebitelů v tomto odvětví nenapomáhá.

Graf 18 – Vývoj obyvatelstva (v mil.) České republiky v letech 2019-2021



Zdroj: ČSÚ, online, vlastní zpracování, 2022

- **Technologické faktory**

Oblast prodeje ojetých vozů a služeb s nimi související patří mezi vysoce konkurenční prostředí. Společnost Ajedeš s.r.o. se však svým konceptem zcela odlišila ihned od začátku podnikání, a to nejen modelem prodeje ojetých vozů, ale také technologickým zázemím, které jde ruku v ruce se zcela jiným business modelem, než jaký je na trhu zvykem.

Oceňovací platforma, díky které zákazníci znají hodnotu svého vozu dopředu, značně šetří jejich čas stejně tak jako navazující proces prodeje, mj. analyzovaný v kapitole 4.5. Analyzovaná společnost plánuje investovat do další technologické modernizace,

především interní, která přinese efektivnější řízení jednotlivých operativních procesů, což se promítne zejména v efektivnosti a rychlosti směrem k zákazníkovi.

- **Environmentální faktory**

Posledními analyzovanými faktory v rámci PESTLE analýzy jsou faktory environmentální. S ohledem na analyzovanou společnost a její podnikatelskou činnost nejsou zásadní, neb nepředstavuje vlivem svého podnikání ekologickou zátěž. Potenciálně ekologická zátěž připadá při přípravě vozu do prodeje, s kterou si však Ajedeš s.r.o. poradilo v podobě šetrného mytí auta bez vody. Při přípravě vozu do prodeje jsou používány speciální přípravky, které kolem nečistot na karosérii vozu vytvoří obal a ten je posléze utěrkami z mikrovláken odstraněn.

Tímto způsobem společnost průměrně šetří 135 litrů vody na jedno umyté auto. Toto řešení je nejen benefitem pro ekologii, ale také pro zákazníka, kterému společnost vůz do prodeje připraví na jakémkoliv místě. Společnost Ajedeš s.r.o. zvažuje s částí svých zákazníků navázat spolupráci ve formě carsharingu, a to například v průběhu, kdy se jejich vůz prodává. To by jistě ulehčilo velkoměstům, zejména Praze, kde společnost působí nejvíce a zároveň je zde největší z pohledu dopravy nápor. Takováto služba by mohla nejen z hlediska životního prostředí prospěšná.

7.3.2 Analýza mikrookolí

V analýze mikrookolí budou identifikovány faktory, které analyzovaná společnost Ajedeš s.r.o. může svou činností ovlivnit. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil je v této části vyhodnocena první hypotéza, jejíž znění je následující: *„Společnost Ajedeš s.r.o. nemá v českém tržním prostředí přímého konkurenta, který by nabízel služby stejné povahy.“*

Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Stávající konkurence**

Jak již bylo v diplomové práci několikrát zmíněno, a i v analýze odvětví identifikováno, konkurence v odvětví prodeje ojetých či zánovních vozů je v České republice relativně velká. Konkurenční prostředí dokládá společnost Cebia, která k březnu roku 2022 eviduje cca 1300 autobazarů. (Cebia, 2022, online)

Autobazary a další obchodníci s ojetými vozy zpravidla nabízejí podobné možnosti, jistou formu komisního prodeje, u které je také stanovena provize. Téměř vždy mají však provozovatelé autobazarů požadavek, aby nabízený vůz stál vystavený na jejich ploše. To je obvykle pro prodávajícího nevýhodné, neboť vůz nevyužívá ke svému účelu, ale zároveň se poplatkům, ať už v podobě pojištění či silniční dani, nevyhne. Společnost Ajedeš s.r.o. vznikla mj. proto, aby celý tento proces zjednodušila, byl směrem k zákazníkovi pohodlný a také výhodný.

Autobazary, zejména velcí hráči trhu však stále těží na základě svého tržního postavení, historie, dlouho budované značky a části české společnosti, která stále využívá již zastaralý koncept, a to v podobě různých tzv. protiúčtů, tedy výměn starého vozu za nový s doplatkem či jiných podob okamžitých odkupů. I přesto, že žádný z těchto konceptů se nepodobá prodejnímu modelu analyzované společnosti, je potřeba autobazary vnímat pochopitelně také jako konkurenci. Trh by bez nich v tuto chvíli nemohl dost pravděpodobně ani fungovat.

Pokud na trh nahlédneme z druhé strany, ze strany firem, které svým konceptem přinesly do tohoto podnikatelského prostředí něco nového či se jejich prodejní model podobá analyzované společnosti Ajedeš s.r.o., pak stojí za zmínku společnost bez-bazaru s.r.o. Ta dle veřejně dostupných informací vznikla o několik málo měsíců dříve než Ajedeš s.r.o. a po detailní analýze nabízených služeb lze jednoznačně usoudit, že společnost bez-bazaru s.r.o. se nabízí služby stejné povahy jako analyzovaná společnost Ajedeš s.r.o.

Společnost bez-bazaru s.r.o. nabízí služby spíše inzertní povahy, kdy se snaží ze svých webových stránek vytvořit distribuční kanál. Za každou službu navíc, například za přípravu vozu k prodeji, si pak společnost účtuje poplatek navíc, stejně tak jako v případě asistence při samotném prodeji vozu. V rámci nabízených služeb není zmíněn právní servis či vyřízení úřední agendy spojené s přepisem vozu, se kterým je vždy společnost Ajedeš s.r.o. nápomocna, a to i v případě dalších, ať již technických či právních vad spojených s prodaným vozem. Lze tedy skutečně potvrdit stanovenou hypotézu: *„Společnost Ajedeš s.r.o. nemá v českém tržním prostředí přímého konkurenta, který by nabízel služby stejné povahy.“*

- **Potenciální konkurence**

Podnikatelské prostředí je dynamické, o to více, pokud hovoříme o start-upech, které obvykle nabývají dynamiky kvapně a v krátkém čase. Prodej vozů v podobě zprostředkování není odvětvím s vysokými bariérami vstupu ve formě kapitálové náročnosti, a

tak zcela nová konkurence může na trh vstoupit vždy. V tuto chvíli však společnost Ajedeš s.r.o. neviduje potenciální konkurenci, která by její působení na trhu měla vážným způsobem omezit, neb tato forma podnikání sic není náročná co do finančního kapitálu, ale lidského. To spolu s náročností jednotlivých procesů, již v této diplomové práci analyzovaných, mnoho potenciální nově vznikající konkurence odradí.

Budou však jistojistě i společnosti, které na trh vstoupí s velkým finančním backgroundem a prostřednictvím agresivního marketingu zaujmout široké spektrum zákazníků. Vzhledem k pandemické situaci, která zejména v roce 2020 (jak mj. z již analyzovaných dat vyplývá) ovlivnila nejen toto odvětví, je možné, že mnoho velkých stabilních firem bude chtít transformovat svůj prodejní model taktéž do online prostředí.

Společnost Aures Holdings, která provozuje síť AAA Auto, s počátkem roku 2021 investovala do platformy Driverarm v západní Evropě již přes 2,6 miliardy Kč s cílem vybudovat největšího online prodejce ojetých vozů. I přesto, že se dle tiskové zprávy bude platforma Driverarm věnovat jinému prodejnímu modelu, a to zejména výkupu vozů, s ohledem na dostupnost velkého množství finančních prostředků, je třeba brát tuto potenciální konkurenci v potaz. (ČTK, 2022, online)

- **Vliv odběratelů**

Odběratelé nebo spíše zákazníci disponují značnou vyjednávací silou. Prodejní model by bez zákazníků, ať už z jedné či druhé strany nemohl fungovat. V interní terminologii analyzované společnosti jsou to zákazníci a koncoví zákazníci. Obě strany jsou společnostmi Ajedeš s.r.o. chápány jako odběratelé. Jedna strana zákazníků využívá nabízených služeb, tedy bezstarostného prodeje a druhá strana zákazníků pak využívá nákupu prověřeného vozu z rukou soukromníků. Jedná se tedy se o zprostředkování prodeje mezi dvěma stranami, z nichž se ani jedna nezabývá prodejem motorových vozidel na odborné úrovni. Zde je identifikována příležitost pro oslovení a navázání spolupráce s firmami, které vlastní flotily vozů a po čase je obměňují.

- **Vliv dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je oproti odběratelům – zákazníkům mnohem menší. Analyzovaná společnost vzhledem k povaze nabízených služeb není příliš vázaná na své dodavatele. Hlavním dodavatelem a partnerem by se dal považovat Seznam.cz a jeho auto-inzertní portál Sauto.cz. Zde inzeruje velká část auto-prodejců. Mezi další dodavatele patří inzertní portály Bazoš.cz nebo Mobile.de, co by mezinárodní inzertní platforma. Neméně důležitým dodavatelem je společnost Cebia, spol. s.r.o., která poskytuje služby v oblasti prověřování vozidel. Služeb společnosti Cebia Ajedeš s.r.o.

využívá zejména při stanovení ceny s ohledem na počty pojistných událostí či ověřování pravosti kilometrů a jiných specifik. Jedná se o stabilní, dlouholeté společnosti s tradicí, které mají na trhu stabilní postavení, a tak v horizontu následujících let nehrozí jakákoliv likvidace či podobný scénář takovýchto firem.

- **Substituty**

Substitutů neexistuje mnoho. Jedním z nich je prodej svépomocí, kdy spotřebitel šetří peněžní prostředky za provizi či případnou ztrátu na vlastnictví ojetého vozu při přímém výkupu autobazarem. Tím však spotřebitel nešetří čas, neb se s prodejem vozu pojí několik administrativních činností, které jsou relativně časově náročné stejně tak, jako samotný prodej. Druhý možný substitut je využít služeb jakéhokoliv autobazaru, ať už v podobě právě zmíněného přímého výkupu či komisního prodeje, z kterého však nepřamení žádná z prezentovaných výhod společnosti Ajedeš s.r.o.

7.4 Interní strategická analýza

Pro interní strategickou analýzu jsou využity informace a interní data společnosti Ajedeš s.r.o., ke kterým má autor diplomové práce přístup vzhledem k jeho zainteresovanosti k analyzované společnosti. V první části bude provedena analýza hodnotového řetězce, v druhé části pak analýza podnikatelské modelu, nazývaného taktéž jako Business model Canvas.

7.4.1 Analýza hodnotového řetězce

Dále bude v rámci interní analýzy využita metoda Porterova hodnotového řetězce, který byl teoreticky popsán v kapitole 3.4.2. Činnosti společnosti Ajedeš s.r.o. byly v návaznosti na teoretickou část diplomové práce rozděleny na primární a sekundární. Jednotlivé činnosti jsou detailně rozebrány v textu níže.

Primární činnosti

- **Provozní činnost a výroba**

Vzhledem k charakteru zaměření společnosti Ajedeš s.r.o. nebude analyzována výroba. Provozní činnost společnosti je realizována přímo u zákazníků a pro svou činnost centralizované místo nepotřebuje. Provozní procesy jsou zajištěny v online prostředí, stejně jako komunikace mezi jednotlivými kolegy uvnitř společnosti.

- **Nákup**

Oblast nákupu pro analyzovanou společnost představuje zejména zajištění dostatečného množství speciálních mycích prostředků pro přípravu vozů, které musí být distribuovány do regionů, ve kterých má Ajedeš s.r.o. své zástupce. Pro zajištění chodu společnosti je pak nezbytný nákup i online prostoru v jednotlivých distribučních kanálech, skrze které může nabízet koncovým zákazníkům svěřené vozy. Je to například webový portál Sauto.cz od Seznamu.

- **Odbyt**

Odbyt poskytovaných služeb, konkrétně prodej vozů, je realizován přímo u zákazníků. Ještě před tím však společnost musí spojit nabídku s poptávkou. Hledání koncového zákazníka probíhá především ve vybraných distribučních kanálech, jako je již zmíněné Sauto.cz, Auto.bazos.cz, dále mezinárodní inzertní platforma Mobile.de či sociální sítě společnosti.

- **Marketing**

Marketingové aktivity jsou zaměřeny primárně na potenciální zákazníky. Sekundárně pak vede i tzv. auxilární kampaně pro svěřené vozy do prodeje, čímž se snaží získat zákazníky konečné. Kampaně jsou vedeny zejména v online prostředí, konkrétně na sociálních sítích, v přirozeném internetovém vyhledávání, taktéž prostřednictvím PR či reklamních offline billboardů. Marketingové aktivity a jejich úspěšnost je analyzována v kapitole č. 5.

- **Služby**

Mezi primární služby společnosti Ajedeš s.r.o. patří zprostředkování prodeje ojetého vozu na profesionální úrovni s vyřízením veškeré administrativy spojené s prodejem. Nabídka služeb je pak doplněna o možnost sjednání výhodného pojištění s partnerskou pojišťovnou či možnost sjednání prodloužené záruky.

Podpůrné činnosti

- **Infrastruktura**

Společnost Ajedeš s.r.o. působí zejména v Praze, Středočeském kraji a dále na Moravě a ve Slezsku. Akční plány společnosti prozrazují, že chce své služby v průběhu letních měsíců roku 2022 rozvinout ve všech regionech České republiky, a to prostřednictvím decentralizovaného systému – regionálních zástupců.

- **Řízení lidských zdrojů**

Podnik se v tuto chvíli skládá z 6 členů včetně třech zakladatelů. Kontrolní funkce, odpovědnost a část řídicích procesů je řízena především centrálně, ostatní činnosti a procesy jsou pak decentralizovány na regionální zástupce. Hledání a nábor nových kolegů je vždy v kompetenci dvou jednatelů společnosti.

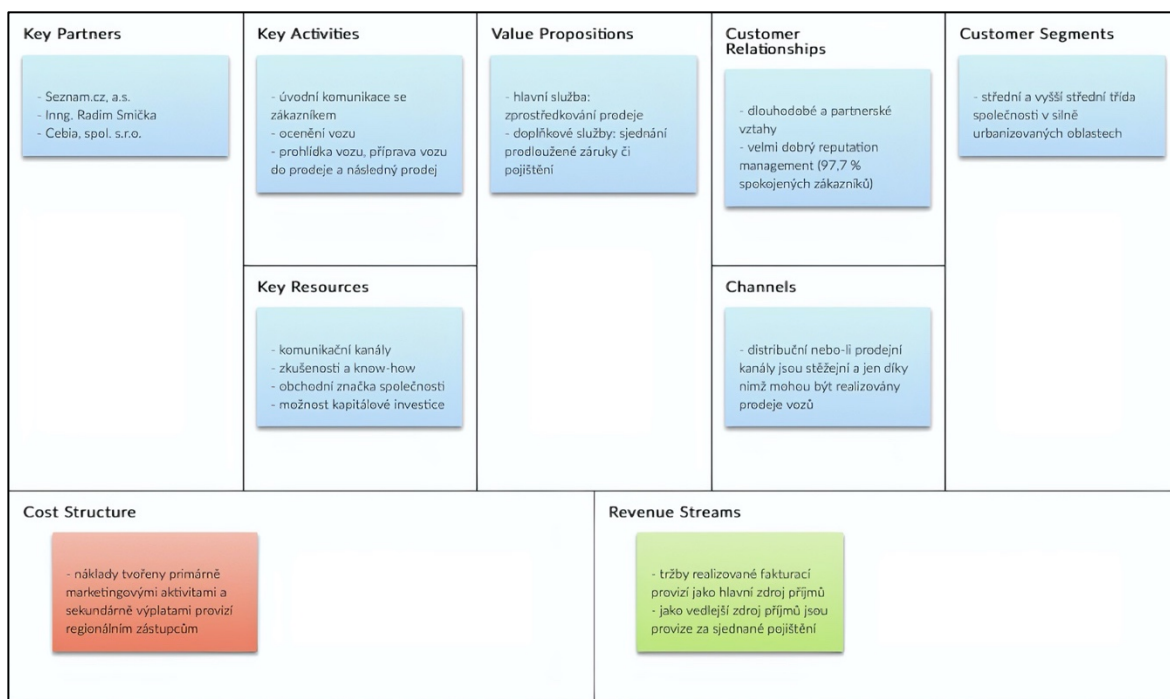
- **Technologický rozvoj**

Technologický rozvoj společnost Ajedeš s.r.o. zažila zejména při jejím vzniku, kdy byla vytvářena v České republice ojedinělá oceňovací platforma s databází 8524 vozů. Doposud bylo realizováno několik málo inovací v rámci interních procesů. Další jsou v plánu v následujících měsících. Jejich výstup bude mít přínos zejména pro zákazníka, kdy dojde ke zjednodušení jednotlivých procesů, a to především v oblasti přijímání vozu do prodeje a také při jeho prodeji. Taktéž má společnost Ajedeš s.r.o. v plánu modernizaci svého CRM systému a rozšíření nabídky svých služeb v závislosti na dotazníkovém šetření realizovaném v této diplomové práci.

7.4.2 Analýza podnikatelského modelu

Analýza podnikatelského modelu je provedena za pomoci Business modelu Canvas, který je interpretován v obrázku 15.

Obrázek 15 – Business model Canvas společnosti Ajedeš s.r.o.



Zdroj: Interní analýza společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

- **Klíčová partnerství**

Pro společnost Ajedeš s.r.o. představují klíčová partnerství spíše dodavatelské služby v oblasti inzerce a marketingu. Jsou to zejména níže popsané společnosti:

- Seznam.cz, a.s., společnost, která provozuje platformu Sauto.cz – největší český inzertní portál pro nové i ojeté vozy, kde Ajedeš s.r.o. prezentuje své portfolio nabízených vozů a hledá tak koncového zákazníky.
- Ing. Radim Smička, provozovatel inzertního serveru Bazoš.cz. Společnost zde taktéž nabízí vozy koncovým zákazníkům, a to konkrétně v sekci Auto.Bazoš.cz.
- Cebia, spol. s.r.o. je neméně klíčovým partnerem, a to v oblasti prověřování aut v České republice. Díky tomuto partnerství může společnost Ajedeš s.r.o. nabízet prověřené vozy svým koncovým zákazníkům.

V případě prezentace vozů i v mezinárodním prostředí společnost využívá partnerství s německou inzertní platformou Mobile.de. Klíčová partnerství jsou analyzována především z dodavatelské strany. Vzhledem k cílení analyzované společnosti na koncové zákazníky – spotřebitele, nemá na straně odběratelské žádné klíčové partnery. Zde se nabízí prostor pro navázání takového partnerství, například se společnostmi, které vlastní firemní flotily a po čase je obměňují.

- **Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti lze identifikovat již od úvodní komunikace se zákazníkem, přes ocenění vozu, jeho následnou prohlídku a přípravu do prodeje až po samotný prodej. Aby společnost své zákazníky získávala, je nezbytné vést kontinuální kampaně, a to jak v online, tak offline prostředí, které byly detailně analyzovány v kapitole 4.3.

- **Klíčové zdroje**

Klíčovými zdroji se rozumí již zmíněné komunikační kanály, prostřednictvím kterých společnost Ajedeš s.r.o. prezentuje své služby a získává zákazníky. Díky zkušenostem, know-how a spojením start-upové, zcela nové, myšlenky v oblasti prodeje ojetých vozů dosahuje vysoké kvality nabízených služeb. Za další klíčový zdroj by se dala považovat obchodní značka společnosti, která by mohla značně posílit vlivem tzv. influencerských spoluprací. Klíčovým zdrojem by mohla být i jistá forma kapitálové investice, která by umožnila posunout společnost v rámci tuzemského trhu.

- **Hodnotová nabídka**

Společnost Ajedeš s.r.o. nabízí v tuto chvíli hlavní službu, díky které lze monetizovat její business model. Jedná se o zprostředkování prodeje vozu. Dále nabízí i doplňkové služby, a to v podobě pojištění či sjednání prodloužené záruky na zakoupený vůz. Jak

rozsáhlé je portfolio nabízených vozů se vždy odvíjí od poptávky po službách analyzované společnosti. Cílem je dostat se na stabilní počet nabízených aut, což se zatím společnosti nepodařilo.

- **Vztahy se zákazníky**

Ajedeš s.r.o. si zakládá na budování dlouhodobých a partnerských vztahů se svými zákazníky, což deklaruje celá řada referencí, a to jak ze strany zákazníků, tak i zákazníků koncových. To mj. dokládají i výsledky dotazníkového šetření v kapitole 6. Spokojenost zákazníků je jednou z hlavních hodnot, zakomponovaných do strategie podniku. Mimo vztahů se zákazníky je pro společnost dalším pilířem i budování vztahů se svými partnerskými společnostmi.

- **Distribuční kanály**

Vzhledem k povaze podnikání a působení zejména v online prostředí, jsou pro společnost Ajedeš s.r.o. stěžejní. Skrze distribuční kanály jsou realizovány veškeré prodeje.

- **Zákaznické segmenty**

Zákaznický segment byl již v diplomové práci několikrát definován. Ajedeš s.r.o. cílí na střední a vyšší střední třídu společnosti v silně urbanizovaných oblastech, která dosahuje takové míry specializace své pracovní náplně a činnosti, že deleguje prodej svého vozu na specializovaný subjekt, který díky know-how a úsporám z rozsahu tento proces provede za ně – efektivněji. Klíčové zákazníky společnost vzhledem k cílení na výše uvedený segment nemá.

- **Zdroje příjmů**

Hlavním zdrojem příjmů analyzované společnosti jsou tržby, fakturované jako provize za zprostředkování. Vedlejší zdroj příjmů jsou pak provize za sjednané pojistky.

- **Struktura nákladů**

Struktura nákladů odpovídá specifikům analyzované společnosti. Náklady jsou tvořeny primárně marketingovými aktivitami a sekundárně výplatou provizí regionálním spolupracovníkům.

Shrnutí kapitoly

V pořadí sedmá kapitola diplomové práce se věnovala analýze strategie společnosti Ajedeš s.r.o. S ohledem na – v úvodu – stanovenou 2. hypotézu: „*Společnost Ajedeš s.r.o. nemá v českém tržním prostředí přímého konkurenta, který by nabízel služby*“

stejné povahy.“ byla mj. analyzována konkurenční pozice společnosti, a to v rámci analýzy mikrokolů prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, z jehož výstupu lze tuto hypotézu potvrdit.

Naopak analýza makrokolů, analyzována prostřednictvím PESTLE analýzy přinesla následující zjištění:

- Nejzásadnějšími faktory jsou ekonomické – konkrétně vývoj HDP a kurzu CZK/EUR, které ovlivňují celkovou poptávku.
- Sociální faktory jsou pro firmu také vlivné, zejména vývoj obyvatelstva a jeho vzdělanosti, a to s ohledem na cílovou skupinu, na kterou Ajedeš s.r.o. svými službami cílí.
- Analýza hodnotového řetězce prozradila, že z primárních činností pro Ajedeš s.r.o. je to zejména provozní činnost, odbyt a marketing. Naopak z podpůrných činností je to především řízení lidských zdrojů a technologický rozvoj.
- Díky analýze podnikatelského modelu byly exaktně analyzována klíčová partnerství, zdroje a také zákaznické segmenty, kde byly zjištěny příležitosti dalšího možného zacílení analyzované společnosti.

8 FINANČNÍ ANALÝZA

Výstupem kapitoly 8, věnující se finanční analýze společnosti Ajedeš s.r.o., je posouzení finančního zdraví společnosti. Je klíčová pro potvrzení či vyvrácení v pořadí 3. hypotézy, stanovené v úvodu diplomové práce, čímž dojde k naplnění všech stanovených cílů.

8.1 Analýza rozdílových ukazatelů

V prvním kroku finanční analýzy je provedena **analýza rozdílových ukazatelů**. Jako zdroj informací byla použita rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za 4. kvartál roku 2020 a 2021. Nejčastěji využívaný ukazatel analýzy rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál (dále ČPK). ČPK zhodnotí, jak velká část oběžného majetku je financována dlouhodobými zdroji. Jeho hodnoty v tis. Kč jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10 – ČPK v letech 2020 a 2021

Ukazatel	2020	2021
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	52	120
Krátkodobá pasiva (v tis. Kč)	37	72
ČPK (v tis. Kč)	15	48

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Na základě vypočtených hodnot ČPK lze konstatovat, že v prvním roce podnikání bylo cca 30 % oběžných aktiv financováno dlouhodobými zdroji podniku. V roce 2021 se hodnota zvýšila na 40 %. V obou letech však byly hodnoty ČPK kladné, což znamená, že je podnik schopen platit své závazky.

8.2 Analýza rentability

Ve druhém kroku byly zjišťovány hodnoty **poměrových ukazatelů podniku**. Jsou zde vypočítány a následně interpretovány vybrané ukazatele z oblasti rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti společnosti Ajedeš s.r.o. za roky 2020 a 2021. V první části osmé kapitoly jsou aplikovány vztahy pro výpočet **rentability** celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb na data získaná od společnosti Ajedeš s.r.o. z dvou po sobě jdoucích účetních období z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti (viz tabulka 11).

Tabulka 11 – ČPK v letech 2020 a 2021

Ukazatel	2020	2021
EAT (v tis. Kč)	-9	24
Aktiva celkem (v tis. Kč)	103	162
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1	25
Tržby (v tis. Kč)	100	816
ROA (v %)	-8,74	14,82
ROE (v %)	-900,00	96,00
ROS (v %)	-9,00	2,94

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Z vypočítané rentability aktiv je patrné, že v roce 2020 realizovala společnost Ajedeš s.r.o. ztrátu. Z interních dat vyplývá, že společnost realizovala ztrátu zejména z důvodu značných investic do marketingových aktivit, zejména PR, které byly mj. analyzovány v kapitole 5. Zisku dosáhla společnost až v roce 2021. Na základě hodnoty ROA lze konstatovat, že v roce 2021 na každou korunu, která byla do podniku vložena, připadlo 14,81 haléřů čistého zisku. Dalším zkoumaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, který byl opět zjišťován za roky 2020 a 2021. Vypočtené hodnoty rentability vlastního kapitálu dosahují v obou letech také zcela odlišných hodnot. V roce 2020 společnost realizovala ztrátu a rentabilita vlastního kapitálu byla na úrovni -900 %, což znamená, že každá koruna, která byla vlastníkem do podniku vložena, generovala ztrátu ve výši 9 Kč. Na druhé straně v roce 2021 každá koruna vložená vlastníky do podniku vynesla 96 haléřů čistého zisku. V tabulce 11 jsou dále zachyceny hodnoty rentability tržeb. Nejvyšších hodnot rentability tržeb dosahovala společnost Ajedeš s.r.o. rovněž v roce 2021, kdy z každé koruny tržeb bylo vygenerováno 2,94 haléřů čistého zisku.

8.3 Analýza likvidity

V této části diplomové práce je aplikován vztah pro výpočet **likvidity**. Vzhledem k dostupnosti dat byl zkoumán pouze jeden ukazatel likvidity a to tzv. běžná likvidita neboli likvidita III. stupně. Její výsledky jsou znázorněny v tabulce 12. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5. Běžná likvidita byla v roce 2020 těsně pod úrovní 1,5, což může naznačovat větší riziko platební neschopnosti v počátečním roce podnikání. Naproti tomu v roce 2021 již dosahovala běžná likvidita doporučených hodnot a lze tak konstatovat, že byla společnost s využitím veškerého oběžného majetku schopna uhradit veškeré krátkodobé závazky.

Tabulka 12 – Běžná likvidita v letech 2020 a 2021

Ukazatel	2020	2021
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	52	120
Krátkodobá pasiva (v tis. Kč)	37	72
Běžná likvidita	1,41	1,67

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

8.4 Analýza aktivity

V další části je analyzována **aktivita** společnosti Ajedeš s.r.o. Aktivita může být analyzována pomocí velkého množství poměrových ukazatelů. V diplomové práci jsou aplikovány ukazatele, které nejlépe odpovídají povaze analyzované společnosti, tj. obrat pohledávek, aktiv a závazků. Tabulka 13 níže jednotlivé ukazatele shrnuje.

Obrat aktiv společnosti byl v roce 2020 poměrně nízký, což bylo způsobeno zahájením podnikatelské činnosti. V roce 2021 dosahovala společnost obratu aktiv ve výši 5,04, což znamená, že tržby podniku pokryly aktiva společnosti 5,04krát. Doba obratu aktiv v roce 2020 byla 370 dní a lze tak konstatovat, že ve společnosti došlo k obratu aktiv v tržbách v průměru za 370 dní. Naproti tomu v roce 2021 ve společnosti došlo k obratu aktiv v tržbách v průměru za 71 dní.

Tabulka 13 – Ukazatele aktivity v letech 2020 a 2021

Ukazatel	2020	2021
Tržby (v tis. Kč)	100	816
Aktiva (v tis. Kč)	103	162
Pohledávky (v tis. Kč)	2	2
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	37	72
Obrat aktiv	0,97	5,04
Doba obratu aktiv (dny)	370,80	71,47
Obrat pohledávek	50,00	408,00
Doba obratu pohledávek (dny)	7,20	0,88
Obrat krátkodobých závazků	2,70	11,33
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	133,20	31,76

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Dalšími důležitými ukazateli jsou obrat pohledávek a doba obratu pohledávek, jejichž hodnoty za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce 12. Vypočítané hodnoty ukazují, že nižšího obratu pohledávek dosahovala společnost v roce 2020, za tento rok společnost přeměnila své pohledávky na peněžní prostředky 50krát. V tomto roce zároveň společnosti v průměru trvalo inkasování pohledávek 7,2 dní. Naproti tomu v roce 2021 společnost přeměnila své pohledávky na peněžní prostředky 408krát a inkaso pohledávek trvalo v průměru 0,88 dní. Poslední zmíněné jsou obrat a doba obratu krátkodobých závazků. V roce 2020 se závazky obrátily v tržbách společnosti 2,7krát za rok a společnost uhradila své závazky v průměru za 133,2 dní. V roce 2021 se závazky obrátily 11,33krát za rok a společnost tyto závazky uhradila 31,76 dní. Doba obratu krátkodobých závazků by měla vycházet stejná nebo vyšší než doba obratu pohledávek, aby byla zachována rovnováha, což společnost Ajedeš s.r.o. na základě provedené analýzy splňuje.

8.5 Analýza zadluženosti

Poslední skupinou analyzovaných poměrových ukazatelů jsou ukazatele **zadluženosti**. Analýza těchto ukazatelů má pro společnost Ajedeš s.r.o. značný význam, především z důvodu, využití značné části cizích zdrojů ve společnosti. Relativně vysoká hodnota cizího kapitálu – zadluženosti vychází zejména ze závazků ke společníkům a krátkodobých závazků. Do nich jsou řazeny závazky z obchodních vztahů, krátkodobé finanční výpomoci, závazky k zaměstnancům, daňové závazky či dohadné účty pasivní. Hodnoty jednotlivých položek jsou součástí přílohy 3 až 9.

Tabulka 14 – Ukazatele zadluženosti v letech 2020 a 2021

Ukazatel	2020	2021
Aktiva (v tis. Kč)	103	162
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1	25
Cizí kapitál (v tis. Kč)	102	137
Celková zadluženost	0,99	0,85
Zadluženost vlastního kapitálu	102,00	5,48

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Na základě údajů v tabulce 14 lze konstatovat, že celková zadluženost podniku je poměrně vysoká, v roce 2020 dosahovala hodnoty 99 % a v roce 2021 tvořil podíl cizích zdrojů na aktivech 85 %. Zadluženost vlastního kapitálu společnosti Ajedeš s.r.o. je také vysoká. Doporučovaná hodnota zadluženosti vlastního kapitálu je 1 neboli 100 %. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele dosahuje společnost v roce 2020. V roce 2021 došlo k navýšení vlastních zdrojů pomocí výsledku hospodaření.

8.6 Analýza bankrotního modelu

Na vybrané finanční údaje byl, pro doplnění informace, aplikován **bankrotní model**. Z bankrotních modelů byl vzhledem k dostupnosti dat ve finančních výkazech vybrán

index IN99, který vznikl v roce 2000 a byl zkonstruován s důrazem na to, aby akcentoval pohled vlastníka. Postup výpočtu

indexu IN99 spočívá v násobení čtyř vybraných ukazatelů váhovými faktory, následně jsou tyto součiny sečteny (viz vztah 1). S využitím tohoto indexu je možné rozdělit podnik do dvou hlavních skupin – podnik s kladnou hodnotou EVA a podnik se zápornou hodnotou EVA.

$$IN_{99} = -0,017A + 4,573C + 0,481D + 0,015E \quad (1)$$

Kde:

A = Celková aktiva / Cizí kapitál

C = EBIT / Celková aktiva

D = Celkové výnosy / Celková aktiva

E = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry společnosti, vycházející ze vzorce uvedeného v teoretické části diplomové práce, konkrétně v kapitole 3.5 Finanční analýza.

Tabulka 15 – Ukazatele bankrotního modelu IN99

Ukazatel	2020	2021
A	1,01	1,18
B	-0,09	0,19
D	0,97	5,04
E	1,41	1,67
IN99	0,07	3,27

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

Hodnota indexu IN99 dosahovala v roce 2020 hodnoty 0,07 (viz tabulka 15), což podle autorů tohoto indexu znamená, že podnik netvoří hodnotu, případně ji snižuje a podnik dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku. Důvodem této hodnoty indexu IN99 v roce 2020 bylo, že společnost Ajedeš s.r.o. vznikla v tomto roce teprve v září a své služby spustila koncem října tohoto roku. Navíc na trh vstupovala za nepříznivé tržní situace, ovlivněné pandemickou situací COVID-19 a s ní souvisejícími vládními restrikcemi. Navíc analyzovaná společnost s koncem roku 2020 investovala relativně

mnoho finančních prostředků do marketingových kampaní, které byly realizovány zejména s příchodem roku 2021. V roce 2021 dosahoval index hodnoty IN99 3,27, což dle autoru indexu znamená, že podnik tvoří novou hodnotu a dosahuje kladné hodnoty ekonomického zisku.

Rok 2021 byl pro společnost Ajedeš s.r.o. prvním „plnohodnotným“ hospodářským rokem, ve kterém fungovala ve standardním rozsahu 12ti po sobě jdoucích měsíců. Svými výsledky byla společnost nad očekávání svých vlastníků úspěšná. Z interních dat společnosti vyplývá, že za první kvartál roku 2022, který již není součástí analyzovaného období, dosahuje v porovnání s prvním kvartálem roku 2021 o 42,3 % lepších výsledků. To napovídá o růstu a postupné stabilizaci společnosti. Z výše uvedených výpočtů finanční analýzy lze potvrdit, že se společnost během 1. hospodářského roku společnost Ajedeš s.r.o. stala společností prosperující, čímž lze potvrdit i v pořadí 3. stanovenou hypotézu: *„Na základě výstupů finanční analýzy byla společnost Ajedeš s.r.o. v roce 2021 prosperující.“*

Shrnutí kapitoly

Prostřednictvím výstupů finanční analýzy byla potvrzena 3. stanovená hypotéza: *„Na základě výstupů finanční analýzy byla společnost Ajedeš s.r.o. v roce 2021 prosperující.“* Tato hypotéza byla potvrzena na základě analýzy bankrotního modelu, konkrétně modelu IN99, který byl vzhledem k povaze analyzované společnosti zvolen jako nejvhodnější. Společnost Ajedeš s.r.o. v roce 2021 dosahovala příznivých hospodářských výsledků, díky kterým podnik tvořil hodnotu svým vlastníkům, respektive dosahoval kladné hodnoty ekonomického zisku, což potvrdil index hodnoty IN99 výsledkem 3,27.

Dále bylo zjištěno:

- Společnost byla schopna platit své závazky, a to v obou analyzovaných letech.
- V roce 2020 společnost realizovala ztrátu, naopak v roce 2021 vlastníkům přinesla každá vložená koruna 14,81 Kč.
- Nejvyšších hodnot rentability tržeb dosahovala společnost Ajedeš s.r.o. rovněž v roce 2021, kdy z každé koruny tržeb bylo vygenerováno 2,94 haléřů čistého zisku.
- Vyšší zadluženost společnosti vychází zejména ze závazků ke společníkům a krátkodobých závazků.

NÁVRHOVÁ ČÁST

9 NÁVRHY PRO SPOLEČNOST AJEDEŠ S.R.O.

Na základě analyzovaných dat společnosti Ajedeš s.r.o. získal autor diplomové práce přehled o její úspěšnosti a prosperitě v období, trvajícím od jejího vzniku až po současnost, tedy od roku 2020 až po část současného roku 2022. Jednotlivé návrhy a doporučení jsou podrobně rozpracovány do jednotlivých subkapitol níže. V závěru kapitoly je poté provedeno shrnutí jednotlivých návrhů do ucelené tabulky obsahující časový harmonogram a nákladovou náročnost jednotlivých opatření.

9.1 Automatizace procesů a decentralizace řízení

Z úvodní kapitoly praktické části diplomové práce vyplynulo, že podnikové procesy jsou ve velké míře závislé na jednom lidském zdroji v daných regionech, s čímž i souvisí chybějící automatizace procesů, a to zejména v rámci tzv. předpřípravné fáze – ocenění vozu. Zde by společnost měla zvážit nasazení umělé inteligence do oceňovací platformy, která by pak automaticky ohodnocovala vozy bez nutnosti zásahu člověka. Byl by zde využíván lidský zdroj čistě pro účely kontroly a udržování procesů. Zavádění dalších pokročilejších IT řešení by znamenalo pro společnost relativně vysoké vstupní investice, které by vzhledem ke skutečnosti, že ocenění vozu je zcela zdarma, neměly značný přínos.

Pro společnost by bylo v tomto roce 2022 přínosnější volbou pokusit o rozšíření řad svých kolegů, čímž se jednotlivé kompetence delegují na ostatní členy pracovního týmu. Došlo by tedy ke zmírnění míry závislosti podnikových procesů na konkrétním lidském zdroji. Rozšíření pracovního týmu i do dalších regionů znamená růst celé společnosti a schopnost nabídnutí svých služeb, a to zcela plnohodnotně, ve všech regionech České republiky. To je jedním z dalších milníků pro rok 2022. Rozvoj co do počtu najímání dalších pracovníků už by měl pokračovat v duchu decentralizovaného řízení tak, aby se společnost Ajedeš s.r.o. držela původního konceptu. V souvislosti s takovým rozvojem je nutné posilnit interní procesy, týkající se odbavování příchozích poptávek, dotazů či komunikace se stávajícími zákazníky. Dalším z procesů je pak distribuce právní dokumentace k zákazníkům, a to i těm koncovým, která by měla být řešena pouze v elektronické podobě.

9.2 Udržení vysokého standardu kvality nabízených vozů

Výsledky analýzy odvětví prozradily, že společnost Ajedeš s.r.o. dosahuje ve vybraných ukazatelích nadprůměrných prodejních výsledků v porovnání s tržním průměrem. To značí správné určování prodejních cen, stejně tak profesionální prezentaci prověřených a kvalitních vozů a také volbu vhodných distribučních – prodejních kanálů. Aby společnost dosahovala adekvátních tržeb, je zcela předmětné i nadále cílit na novější vozy s vyšší prodejní cenou a udržet průměr u svých prodávaných vozů kolem hranice 300 000 Kč. Společnost nediskriminuje starší vozy s nižší tržní, potažmo prodejní cenou, pár takových v minulosti prodala. Problémem, který však u starších vozů s vyšším nájazdem kilometrů nastává, je, že se u nich mnohem častěji objevují závady technické či právní povahy, které se neslučují s konceptem společnosti prodávat vozy prověřené a technicky i právně v pořádku. Existují však výjimky, které potvrzují předchozí prodeje levnějších či starších vozů. Pro udržení renomé značky je doporučeno, aby společnost Ajedeš s.r.o. nadále důkladně prověřovala vozy při vstupní prohlídce před přijetím do nabídky, prostřednictvím kterých dochází k zjištění vad a eliminaci zprostředkování prodeje vadných vozů.

9.3 Zvýšení dosahu sociálních sítí

Analýza výkonnosti společnosti v online, a částečně i offline prostředí přinesla taktéž celou řadu výstupů. Nejvíce zákazníků společnost Ajedeš s.r.o. získala formou obchodního marketingu, konkrétně tzv. cold callingu, který pro ni byl nejen nejpřínosnější co do počtu získaných zákazníků, ale také nejméně nákladný. V případě, že se společnosti podaří dalšího firemního růstu, je zcela racionální volbou rozšířit i pracovní tým v oblasti asistentů prodeje, kteří by měli tuto formu obchodního marketingu v kompetenci. Vzhledem k povaze působení společnosti především v online prostředí, je na místě nadále investovat do přínosně vedených marketingových kampaní na sociálních sítích a čas od času udržovat kontakt s mediálním publikem v podobě PR výstupů. Spolupráce se společností Google vzhledem k investovaným prostředkům nepřinesla mnoho úspěchů, a tak je společnosti Ajedeš s.r.o. doporučeno již další kampaně v tomto prostředí nerealizovat.

Prostor pro zlepšení je určitě na sociálních sítích, zejména v získání většího počtu odběratelů, což by fungovalo jako další pádný argument pro získávání nových zákazníků vzhledem k prezentaci svěřených vozů v tomto prostředí, co by dalším prodejnímu kanálu společnosti. Tento námět lze v rámci marketingové strategie realizovat například prostřednictvím zřízení YouTube kanálu, kde by docházelo k prezentaci jednotlivých vozů z nabídky společnosti. Dále by zde mohl být prezentován proces prověřování vozu při vstupní prohlídce či naopak recenze konkrétního vozu a jeho specifik. Tím by společnost Ajedeš s.r.o. zaujala řadu svých potenciálních zákazníků, ale také i zákazníků koncových, pro které by mohla tato prezentace nabývat na důvěře, že kupují skutečně prověřený vůz. Nejednalo by se však o nízkonákladovou záležitost vzhledem k využití celé řady technických zařízení a také náročnosti na čas mnoho účastníků. V poslední řadě by se tyto aktivity odvíjely od časových možností zákazníků, kteří společnosti svůj vůz svěřují do prodeje. Příležitostí se také nabízí využití sociální sítě LinkedIn, kde je aktivní celá řada potenciálních zákazníků, na které společnost Ajedeš s.r.o. cílí. Správa této sociální sítě je co do vytváření zcela odlišného obsahu, oproti ostatním, pro společnost již zavedeným sociálním sítím, relativně časově a také finančně náročná. Náklady a potenciální přínos této platformy zhodnocuje tabulka 16.

9.4 Rozšíření služeb do dalších krajů ČR

Díky šesté kapitole, věnující se analýze spokojenosti zákazníků společnosti Ajedeš s.r.o. autor potvrdil, že společnost nabídkou svých služeb své zákazníky uspokojuje. S ohledem na zastoupení největší zastoupení věkové skupiny ve věku 31-40 let se potvrzuje fungování zacílení marketingových kampaní, které směřují na lidi v produktivním věku již od spuštění projektu. Tyto kampaně by však měly být dále realizovány i v ostatních regionech, a to ve stejné míře jako v Praze a Středočeském kraji. Jenom tak se společnosti podaří dalšího růstu, v podobě přibývajících poptávek ze vzdálenějších regionů, na základě kterých bude moct nabídnout pracovní pozice dalším regionálním zástupcům.

9.5 Rozšíření portfolia nabízených služeb

V případě, že společnost zváží rozšíření portfolia nabízených služeb, pak by byla nejvíce poptávána služba individuálního dovozu vozu ze zahraničí na míru, jak vyplynulo

z dotazníkového šetření. Tato služba by byla zcela jistě velmi nákladná na další lidský kapitál a také na počáteční investici co do vybavení a prostředků, ale společnost by mohla přinést mnoho dalších zákazníků, kteří by tak zvládli na jednom místě obměnit svůj starý vůz za nový. Vzhledem ke skutečnosti chybějících ojetých vozů na českém trhu, o individuální dovoz stoupá zájem. V tuto chvíli však analyzovaná společnost preferuje rozšíření služeb do dalších krajů, a to z důvodu následného lepšího postavení společnosti na trhu. Zařazení individuálního dovozu vozu ze zahraničí do portfolia nabízených služeb by znamenalo pro společnost náročnou finanční investici, kterou by nyní vzhledem k relativně krátkému působení na trhu nemohla realizovat.

Modely aplikované pro analýzu strategie potvrdily, že je společnost Ajedeš s.r.o. vázaná pouze na jednu hlavní činnost, to je zprostředkování prodeje. To může být pro společnost do určité míry eliminační. V rámci rozšíření portfolia nabízených služeb by pro společnost bylo nejvýhodnější přidat službu zpracování poptávky po konkrétním voze a také mobilní mytí vozu u zákazníků. Zpracování poptávky po konkrétním voze by fungovalo na principu vyhledání konkrétního vozu dle parametrů zákazníka, jeho kontrola (realizována podobně jako prohlídka vstupní před náběrem vozu do nabídky) a následné zprostředkování právní dokumentace. Za takovouto službu by si pak společnost účtovala procentuální provizi z kupní ceny tak, jako to dělá v případě úspěšného prodeje z ceny prodejní. Další zvažovanou službou je mobilní mytí vozu přímo u zákazníků, které by bylo stejně jako první služba realizována regionálním zástupcem v závislosti. Pro mobilní mytí by bylo využíváno kosmetických prostředků, které společnost pro přípravu vozů do prodeje již využívá. Tím se tak přidání služby mobilního mytí do portfolia značně zjednodušuje.

Přidáním těchto služeb by společnost dokázala zaujmout více potenciálních zákazníků a v případě úpadku jedné služby, by mohla být kompenzována druhou, a to nezávisle na sobě. Pro společnost patří mezi primární činnosti provozní činnost, odbyt a marketing, které jsou všechny realizovány interně. Stejně tak i činnosti podpůrné, a to řízení lidských zdrojů a technologický rozvoj. Společnost tím šetří mnoho finančních prostředků a má tyto činnosti důkladně pod kontrolou, což může napomoci jejímu dalšímu růstu. Růstu by mj. mohlo napomoci další zacílení, a to na firmy, které stále nevyužívají operativních leasingů či dalších forem dlouhodobých pronájmů a disponují flotilou firemních vozů. Zde by mohla fungovat dlouhodobá spolupráce, kdy by společnost Ajedeš s.r.o. obstarávala obměnu vozových parků partnerským firmám, a to i prostřednictvím již zmíněné sociální platformy LinkedIn.

9.6 Pravidelné vyhodnocování finančního zdraví

Poslední kapitola praktické části věnována finanční analýze, která napověděla, že společnost v roce 2021 dosahovala již kladných ekonomických výsledků. Lze konstatovat, že vlastníci společnost řídili po finanční stránce správně. S růstem značky, počtem spokojených zákazníků či rozšířením nabízených služeb bude společnost dále prosperovat, dosahovat vyšších tržeb a tím i vyšších hodnot pro vlastníky. Cílem je však udržet velmi dobrou reputaci společnosti a svým zákazníkům nadále nabízet kvalitní služby na profesionální úrovni. Z tohoto důvodu je nutné i nadále sledovat vývoj finančního zdraví této start-upové společnosti a pravidelně měřit pomocí vhodných metrik podnikovou výkonnost. Je na místě, aby tento začínající podnik prováděl pravidelné finanční analýzy, a tak preventivně odhaloval nedostatky ve finanční struktuře.

Tabulka 16 – Návrhy pro společnost Ajedeš s.r.o.

Opatření	Klady	Zápory	Odhad finančních nákladů	Priorita
Automatizace ocenění vozu	Menší závislost podnikových procesů na konkrétním lidském zdroji	Velká časová náročnost na implementaci, velká finanční investice vzhledem ke skutečnosti, že ocenění je zdarma	200 000 Kč (jednorázově)	Nízká
Decentralizace řízení (rozšíření pracovního týmu)	Růst společnosti, delegování kompetencí na ostatní členy pracovního týmu	Vyšší mzdové náklady	10 000–15 000 Kč (jednorázově za inzerci)	Vysoká
Udržení vysokého standardu kvality nabízených vozů	Šíření dobrého jména značky, udržení si renomé	Zužování poptávky	Ztráta ušlé příležitosti	Vysoká
Zvýšení dosahu sociálních sítí	Rozšíření povědomí o značce a nabízených službách, získání dalších potenciálních zákazníků	Velká časová náročnost na rozvoj dalších komunikačních kanálů / nutný outsourcing	15 000–20 000 Kč paušálně (měsíčně)	Vysoká
Rozšíření služeb do dalších krajů ČR	Rozšíření povědomí o značce a nabízených službách, získání dalších potenciálních zákazníků	Velká časová náročnost na rozvoj dalších komunikačních kanálů na 1 osobu / nutný outsourcing	10 000–15 000 Kč (jednorázově za inzerci), následně dle výkonu	Vysoká
Rozšíření portfolia nabízených služeb – individuální dovoz vozu ze zahraničí	Získání dalších potenciálních zákazníků, navýšení tržeb, nevázanost na jedné na službě	Náročnost na získání dalších spolehlivých spolupracovníků, náročnost vstupní investice	450 000 Kč (jednorázově) a 50 000 Kč (měsíčně)	Střední
Rozšíření portfolia nabízených služeb – zpracování poptávky po konkrétním voze a mobilní mytí	Získání dalších potenciálních zákazníků, navýšení tržeb, nevázanost na jedné na službě	Náročnost na získání dalších spolupracovníků	5 000–10 000 Kč (marketingové povahy – informovat o zařazení těchto služeb do nabídky)	Střední
Pravidelné vyhodnocování finančního zdraví	Odhalování nedostatků ve finanční struktuře, vyvarování se možných finančních úpadků	Časová náročnost či realizace prostřednictvím externí firmy	Prováděno interně	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Opatření hodnocená s nízkou prioritou budou realizována v časovém horizontu 3-5 let. Opatření, která byla hodnocena s prioritou střední budou realizována v časovém horizontu 2-3 let a naopak opatření hodnocená s vysokou prioritou bude společnost Aje-deš s.r.o. zavádět v tomto či následujícím roce 2023.

Závěr

Diplomová práce se skládala ze třech hlavních částí – teoretické, praktické a návrhové části.

První část diplomové práce byla zaměřena na teoreticko-metodologickou stránku dané problematiky. Byly zde vymezeny pojmy, které s danou problematikou souvisí a pracují a dále byla pozornost věnována nástrojům a metodám, prostřednictvím kterých byly v navazující praktické části diplomové práce provedeny analýzy, a to jak finanční, tak i nefinanční povahy. Poslední návrhová část se věnovala návrhům možných opatření na úskalí, plynoucí z provedených analýz. Za přidanou hodnotu diplomové práce lze považovat právě část návrhovou, ve které stojí návrhy pro zlepšení aktuálního business modelu.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu úspěšnosti start-upové společnosti Ajedeš s.r.o., identifikovat slabá místa a navrhnout možná opatření jejího dalšího směřování. V návaznosti na hlavní cíl práce byl stanoven i cíl vedlejší, kterým bylo zjistit, zda byli zákazníci, kteří využili služeb společnosti Ajedeš s.r.o., s portfoliem nabízených služeb, spokojeni. Dále byly s cílem zúžení předmětu analýzy úspěšnosti této společnosti stanoveny celkem tři hypotézy, které byly potvrzeny, čímž došlo k naplnění hlavního i vedlejšího cíle diplomové práce.

Společnost Ajedeš s.r.o. se svými nabízenými službami řadí mezi start-upové společnosti, s ojedinělou myšlenkou, misí změnit způsob prodeje ojetých vozů v České republice a působností zejména v online prostředí. Díky analýzám které byly provedeny, je patrné, že se jedná o společnost, která si klade za cíl změnit prostředí, ve kterém realizuje své podnikatelské aktivity a dbá u toho zásad poctivého obchodního styku. To dokládá i spokojenost zákazníků, která byla analyzována jednak v rámci kapitoly analýzy výkonnosti v online prostředí a také v rámci kapitoly analýzy spokojenosti zákazníků. Ve svých obchodních vztazích společnost Ajedeš s.r.o. zohledňuje nejen své zákazníky, ale také své zaměstnance a obchodní partnery.

Ačkoliv společnost působí na trhu relativně krátce, teprve od roku 2020, svými obchodními aktivitami dosáhla valných výsledků a ukázala tak, že existuje způsob prodeje vozu, který je svou povahou čestný, transparentní a pohodlný pro všechny strany. Zájem ze strany zákazníků o nabízené služby se projevil ve výsledku hospodaření za rok 2021, kdy se vlastníkům společnosti podařilo dosáhnout kladného účetního zisku i

zhodnocení investovaného kapitálu. S odkazem na navržená opatření Ajedeš s.r.o. plánuje rozvoj svých služeb a celkový růst společnosti, stále však s cílem udržení standardu a kvality nabízených služeb, budováním dlouhodobých vztahů nejen se svými obchodními partnery a soustavného uspokojování potřeb svých zákazníků.

Seznam použité literatury

- 1) BURNS, Paul, 2011. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230247802.
- 2) COHEN, David G. a Brad FELD, 2011. *Do more faster: TechStars lessons to accelerate your startup*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-04-7094-878-1.
- 3) COKINS, Gary, 2009. *Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 0470449985.
- 4) DE WIT, Bob a Ron MEYER, 2004. *Strategy: process, content, context : an international perspective*. 3rd ed. St. Paul: West publishing company. ISBN 1-86152-300-9.
- 5) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 6) GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2006. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica. ISBN 8024511088.
- 7) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 8) HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-90-4.
- 9) HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.
- 10) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024746700.
- 11) JOSKOVÁ, Lucie, 2014. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024744452.
- 12) KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard*. Management Press. ISBN 8072611775.
- 13) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071794538.
- 14) KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

- 15) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 16) KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072613144.
- 17) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 18) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 19) MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1558-9.
- 20) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- 21) PARMENTER, David, 2007. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Published by Willey & Sons., Inc., New Jersey. ISBN 0470095881.
- 22) PORTER, Michael, 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 0-684-84146-0.
- 23) RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha Publishing: Grada. ISBN 9788024724812.
- 24) SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 25) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.
- 26) SMITHER, James and Manuel LONDON, 2009. *Performance Management: Putting Research into Action*. Jossey-Bas. ISBN 978-0470192320.
- 27) SOUČEK, Zdeněk, 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9.
- 28) SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

- 29) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- 30) SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024719924.
- 31) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- 32) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0733-0.
- 33) TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074005077.
- 34) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 35) VEBER, Jaromír, 2000. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- 36) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024745206.
- 37) VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

Elektronické zdroje

- 1) ALAMÄKI, Ari, 2020. *A strategy of start-up: How to manage a new business as an agile learning process?* [Cit. 28. 2. 2022]. Dostupné z: <https://esignals.fi/research/en/2021/03/08/a-strategy-of-start-up-how-to-manage-a-new-business-as-an-agile-learning-cess/#c6abf5c6>
- 2) ASMP ČR, 2021. *Vývoj malých a středních podniků v období 2010-2020*. [Cit. 27. 2. 2022]. Dostupné z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>
- 3) BLANK, Steve, 2010. *What's A Startup? First Principles*. [Cit. 10. 2. 2022]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- 4) BROWN, Morgan, 2016. *5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup*. [Cit. 9. 2. 2022]. Dostupné z: <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>

- 5) BRYCHTOVÁ, Lenka, 2019. *Srovnání účelů a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas*. [Cit. 1. 3. 2022]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovnán%C3%AD-účelu-a-způsobu-užit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
- 6) CALLINAN, Adam, 2014. *Thinking of Going Solo? 7 Reasons You Need a Co-Founder*. [Cit. 28.2. 2022]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/239945>
- 7) CEBIA SUMMARY, 2019. *Tisková zpráva 2019 – informace, statistiky a zajímavosti z oblasti prodeje ojetých vozidel*. [Cit. 25. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/novinky/tiskove-zpravy/cebia-summary-4-2019>
- 8) CEBIA SUMMARY, 2020. *Tisková zpráva 2020 – informace, statistiky a zajímavosti z oblasti prodeje ojetých vozidel*. [Cit. 25. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/novinky/tiskove-zpravy/cebia-summary-04-2020-informace-statistiky-a-zajimavosti-z-oblasti-prodeje-ojetych-vozidel-305>
- 9) CEBIA SUMMARY, 2021. *Tisková zpráva 2021 – informace, statistiky a zajímavosti z oblasti prodeje ojetých vozidel*. [Cit. 25. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/novinky/tiskove-zpravy/cebia-summary-4-2021-informace-statistiky-a-zajimavosti-z-oblasti-prodeje-ojetych-vozidel>
- 10) ČTK, 2022. *AAA Investuje do on-line prodeje v západní Evropě 2,6 miliardy*. [Cit. 30. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/aaa-investuje-do-on-line-prodeje-v-zapadni-evrope-2-6-miliardy/2021266>
- 11) ČNB, 2022. *Kurzy devizového trhu – roční průměry*. [Cit. 29. 3. 2022]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne__mena.html?mena=EUR
- 12) ČSÚ, 2022. *Vývoj hrubého domácího produktu v ČR*. [Cit. 29. 3. 2022]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=21&katalog=30832&pvo=NUC01-S1az3&pvo=NUC01-S1az3&str=v84>
- 13) ČSÚ, 2022. *Demografický vývoj*. [Cit. 29. 3. 2022]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi>
- 14) DOLEČEK, Marek, 2019. *Obchodní korporace – založení a vznik*. [Cit. 7. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/3/>
- 15) Firmy.cz, 2022. *Ajedeš*. [Cit. 25. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/13280745-ajedes-lysa-nad-labem.html>

- 16) GRAHAM, Paul, 2012. *Startup = Growth*. [Cit. 8. 2. 2022]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- 17) HRTÚSOVÁ, Tereza, 2019. *Start-upy v ČR: State of Play – ekonomické a strategické analýzy*. [Cit. 4. 3. 2022]. Dostupné z: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf
- 18) Justice.cz, 2022. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Cit. 26. 3. 2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1095664&typ=UPLNY>
- 19) McCLURE, Dave, 2013. *What is the meaning of startup*. [Cit. 9. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.quora.com/Entrepreneurship/What-is-the-proper-definition-of-a-startup>
- 20) MURIUKI, Purity, 2020. *Business Networking – Why is it Important for Startups and Entrepreneurs*. [Cit. 28. 2. 2022]. Dostupné z: <https://startup.info/business-networking-why-is-it-important-for-startups-and-entrepreneurs/>
- 21) NORTENKO, Dmitriy, 2020. *Secrets Of The Successful Startup: Seven Tips For Entrepreneurs*. [Cit. 4. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/08/17/secrets-of-the-successful-startup-seven-tips-for-entrepreneurs/?sh=fd914b0192d3>
- 22) OSTERWALDER, Alexander, 2021. *The next big thing entrepreneurs and corporate innovators need to consider*. [Cit. 1. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/blog/the-next-big-thing-entrepreneurs-and-corporate-innovators-need-to-consider>
- 23) SAJID, Arsalan, 2021. *How to Find a Co-Founder For Your Startup?*. [Cit. 28. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.cloudways.com/blog/how-to-find-a-co-founder-for-startup/>
- 24) SKOVAJSA, Jan, 2022. *KPI ukazatele: Co to je a jak je vytvořit?* [Cit. 1. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/kpi-ukazatele-co-to-je-a-jak-je-vytvorit/>
- 25) ŠENKÝŘ, Daniel, 2018. *Keiretsu Forum – Startup report 2017/2018*. [Cit. 28. 2. 2022]. Dostupné z: <https://keiretsuforum.eu/cs/pro-media/startup-report-2017/2018-ke-stazeni.html>
- 26) THE GLOBAL ECONOMY, 2021. *Political stability – Country rankings*. [Cit. 27. 3. 2022]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

- 27) ZHOU, Mi, 2017. *How to Transform Your Startup into a Successful Business Venture*. [Cit. 4. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.builtinchicago.org/blog/how-transform-your-startup-successful-business-venture>
- 28) ZUZA, Michal, 2018. *5 důvodů, proč Váš startup přeměnit na s.r.o. co nejdříve*. [Cit. 1. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakladam.cz/blog/2018/05/14/5-duvodu-proc-vas-startup-zalozit-jako-s-r-o-co-nejdrive/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Transformace vstupů na výstupy v podniku.....	14
Obrázek 2 – Členění právních forem podnikání.....	17
Obrázek 3 – Životní cyklus start-up společnosti	25
Obrázek 4 – Porterův model pěti konkurenčních sil	38
Obrázek 5 – Porterova analýza hodnotového řetězce.....	39
Obrázek 6 – Business model Canvas	40
Obrázek 7 – Ajedeš s.r.o. ve vztahu P2P.....	58
Obrázek 8 – Reklama s prodanými vozy v rotujícím formátu.....	60
Obrázek 9 – Reklama s rudým pozadím a provokativní otázkou	62
Obrázek 10 – Reklama „Realitka pro auta“	63
Obrázek 11 – Demografické údaje vybrané marketingové kampaně	64
Obrázek 12 – Firemní profil společnosti Ajedeš s.r.o. v prostředí Google	69
Obrázek 13 – Billboard komunikační kampaň v Praze u obchodního centra Černý Most	72
Obrázek 14 – Bannerová komunikační kampaň v pražské městské hromadné dopravě	73
Obrázek 15 – Business model Canvas společnosti Ajedeš s.r.o.	100

Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj průměrné ceny prodáváného ojetého vozu v České republice v letech 2019-2021	49
Graf 2 – Vývoj počtu prodaných ojetých vozů (v ks) v České republice v letech 2019-2021.....	50
Graf 3 – Vývoj průměrné doby prodeje ojetého vozu (ve dnech) v ČR v letech 2019-2021.....	51
Graf 4 – Nejprodávanější ojeté vozy v roce 2021 v České republice	52
Graf 5 – Porovnání interakcí na sociálních sítích mezi desktopovými a mobilními zařízeními v analyzovaném	65
Graf 6 – Otázka č. 9: „Prosím, vyberte pohlaví:“.....	78
Graf 7 – Otázka č. 10: „Prosím, napište Váš věk:“	79
Graf 8 – Otázka č. 1: „Jak byste ohodnotil/a následující ukazatele?“	80
Graf 9 – Otázka č. 2: „Jaký pro Vás byl hlavní argument, proč dát šanci právě Ajedeš?“	81
Graf 10 – Otázka č. 3: „Ocenil/a byste tyto následující služby, případně využil/a jste je během zprostředkování?“	82
Graf 11 – Otázka č. 4: „Které z těchto služeb byste v naší nabídce ocenili nejvíce a které naopak nejméně?“	83
Graf 12 – Otázka č. 5: „Jak se Vám pracovalo s nástrojem pro ocenění vozu?“.....	84
Graf 13 – Otázka č. 6: „Je pravděpodobné, že byste naši službu opět využil/a?“	84
Graf 14 – Otázka č. 7: „Jaká je pravděpodobnost, že byste naši službu doporučil/a svému kolegovi či známému?“	85
Graf 15 – Otázka č. 8: „V jakém městě se realizoval prodej Vašeho vozu?“	86
Graf 16 – Vývoj HDP (v %) v letech 2019-2021	92
Graf 17 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2019-2021	93
Graf 18 – Vývoj obyvatelstva (v mil.) České republiky v letech 2019-2021	94

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným	19
Tabulka 2 – Podrobnosti o okruhu uživatelů v platformě Facebook	59
Tabulka 3 – Vyčíslení kampaní na sociálních sítích	65
Tabulka 4 – Vyčíslení kampaně ve webovém vyhledávači Google.....	67
Tabulka 5 – Vyčíslení kampaně ve webovém vyhledávači Google.....	68
Tabulka 6 – Vyčíslení kampaně YouTube.....	68
Tabulka 7 – Analýza billboardové kampaně	74
Tabulka 8 – Vyčíslení úspěšnosti cold callingu.....	75
Tabulka 9 – Výsledky závislosti mezi vybranými doplňkovými službami společnosti Ajedeš s.r.o.....	87
Tabulka 10 – ČPK v letech 2020 a 2021	104
Tabulka 11 – ČPK v letech 2020 a 2021	105
Tabulka 12 – Běžná likvidita v letech 2020 a 2021	106
Tabulka 13 – Ukazatele aktivity v letech 2020 a 2021	107
Tabulka 14 – Ukazatele zadluženosti v letech 2020 a 2021	108
Tabulka 15 – Ukazatele bankrotního modelu IN99.....	109
Tabulka 16 – Návrhy pro společnost Ajedeš s.r.o.....	117

Seznam diagramů

Diagram 1 – Organizační struktura Ajedeš s.r.o.....	46
Diagram 2 – První interakce se zákazníkem – ocenění vozu.....	53
Diagram 3 – Objednání prohlídky vozu.....	54
Diagram 4 – Proces zpracování objednané prohlídky – 1. část.....	55
Diagram 5 – Proces zpracování objednané prohlídky – 2. část.....	56
Diagram 6 – Proces zpracování online prezentace vozu.....	56

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník společnosti Ajedeš s.r.o. (1. část).....	132
Příloha 2 – Dotazník společnosti Ajedeš s.r.o. (2. část).....	133
Příloha 3 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2020.....	134
Příloha 4 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (1. část).....	135
Příloha 5 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (2. část).....	136
Příloha 6 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (3. část).....	137
Příloha 7 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (4. část).....	138
Příloha 8 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (1. část).....	139
Příloha 9 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (2. část).....	140

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník společnosti Ajedeš s.r.o. (1. část)

Dotazník

Prvně bychom Vám rádi poděkovali za využití služeb či projevový zájem o Ajedeš. Přinášíme na trh něco úplně nového, což nikdy není snadné. Právě Vy jste se stali z prvních, kteří nás pochopili a dali nám šanci, za což Vám děkujeme. O to víc si budeme vážit, pokud nám pomůžete a podělíte se s námi o pár Vašich dojmů a myšlenek.

1) Jak byste ohodnotil/a následující ukazatele? (Prosím, použijte známkování jako ve škole od 1 do 5)

Ukazatel	Známkování
Pohodlí	
Komunikace	
Rychlost	
Cena služby	

Každý z nás si může pod těmito ukazateli představit něco jiného. Prosím, následujícím pojmům rozumějte takto:

- Pohodlí – s prodejem svého vozu jsem neměl/a žádné starosti, společnost Ajedeš vyřešila vše za mě.
- Komunikace – komunikace se společností Ajedeš byla zdvořilá, s respektem k zákazníkovi a jeho přáním a potřebám a naplnila mé očekávání.
- Rychlost – můj vůz byl prodán v přijatelném časovém horizontu.
- Cena služby – výše provize byla odpovídající a přijatelná.

2) Jaký pro Vás byl hlavní argument, proč dát šanci právě Ajedeš? (Lze vybrat více odpovědí)

- Možnost nechat si můj vůz doma a dál ho využívat dle mých potřeb
- Nechtěl/a jsem mít žádné starosti s prodejem mého vozu
- Líbil se mi styl Ajedeš
- Chtěl/a jsem zkusit něco nového
- Měl/a jsem špatnou zkušenost s autobazary

3) Ocenil/a byste tyto následující služby, případně využil/a jste je během zprostředkování? (Prosím, označte právě jednu odpověď pro každou nabízenou službu)

Služby	Ano, využil/a jsem	Ne, nevyužil/a jsem a není to v mém zájmu	Ne, nevyužil/a jsem, ale využil/a bych
Sjednání pojištění vozu			
Sjednání prodloužené záruky vozu			
Vyřízení přehlášení vozu			
Sjednání financování vozu			

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o., 2022

4) Chceme rozšířit naše služby. Které z těchto služeb byste v naší nabídce ocenili nejvíce a které naopak nejméně? (Prosím, použijte známkování jako ve škole od 1 do 5)

Služby	Známkování
Dovoz vozu ze zahraničí na míru	
Kamenná prodejna	
Program carsharingu	
Mobilní mytí vozu u Vás doma	
Zpracování poptávky po konkrétním voze	

5) Jak se Vám pracovalo s nástrojem pro ocenění vozu? (Prosím, vyberte právě jednu odpověď)

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nevím
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

6) Je pravděpodobné, že byste naši službu opět využil/a?

- Velmi pravděpodobné
- Pravděpodobné
- Možná
- Méně pravděpodobné
- Nepravděpodobné

7) Jaká je pravděpodobnost, že byste naši službu doporučil/a svému kolegovi či známému?

- Velmi pravděpodobné
- Pravděpodobné
- Možná
- Méně pravděpodobné
- Nepravděpodobné

8) Prosím, vyberte pohlaví:

9) Prosím, napište Váš věk:

10) Prosím, napište v jakém městě se realizoval prodej Vašeho vozu:

Příloha 3 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2020

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu pro mikro ÚJ

k 31. 12. 2020

v tisících Kč

IČ: 0 9 5 0 7 1 0 8


Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Ajedeš s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště
**Náměstí B. Hrozného 18/25
Lysá nad Labem
289 22**

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Sázná účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A+B+C+D 001	+103		+103	+18
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	úřty 353 002				
B.	Státní aktiva	B.1. + .B.2. 003				
C.	Otěžná aktiva	C.1.+C.2.+C.3.+C.4. 037	+52		+52	+11
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1. + .D.2. 078	+51		+51	+7

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Sázná účetní období		Mínulé období
			Netto	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A+B+C+D 001	+103		+18
A.	Vlastní kapitál	A.1.+A.2.+A.3.+A.4.+A.5.+A.6. 002	+1		+10
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C. 023	+102		+8
B.	Rezervy	B.1. + .B.2. 024			
C.	Závazky	C.1.+C.2.+C.3. 029	+102		+8
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1. + .D.2. 066			

Sestaveno dne: 27.4.2021	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, pozvánka
Právní forma společnosti s ručením omezeným účetní jednotky: Předmět podnikání: Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly	
Pozn.:	

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 4 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (1. část)

ROZVAHA



k 31.12.2021

v tisících Kč

IČ 0 9 5 0 7 1 0 8

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Ajedeš s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Náměstí B. Hrozného 18/25
Lysá nad Labem
289 22**

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM A+B.+C.+D.	001	+162		+162	+103
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353	002				
B.	Stálá aktiva B.I.+...+B.III.	003				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.x	004				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006				
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.3.	Goodwill účty 015, (-)075, (-)091AÚ	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek účty 019, (-)079, (-)091AÚ	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2.	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x	014				
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015				
B.II.1.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	016				
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018				
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty 097, (-)098	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+...+B.II.1.3.	020				
B.II.4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AÚ	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AÚ	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AÚ	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv účty 067, (-)096AÚ	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AÚ	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AÚ	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek B.III.7.1.+B.III.7.2.	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 043, 069, (-)096AÚ	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ	036				
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	+120		+120	+52
C.I.	Zásoby C.I.1.+...+C.I.x	038				
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží C.I.3.1.+C.I.3.2.	041				

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 5 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (2. část)

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.I.3.1.	Výrobky účty 123, (-)194	042				
C.I.3.2.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	043				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny účty 124, (-)195	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045				
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.+C.II.3.	046	+2		+2	+2
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+...+C.II.1.x	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka účty 481	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052				
C.II.1.5.1	Pohledávky za společnosti účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	054				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní účty 388	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+...+C.II.2.x	057	+2		+2	+2
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	+2		+2	+2
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061				
C.II.2.4.1	Pohledávky za společnosti účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 336, (-)391AÚ	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064				
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	065				
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní účty 388	066				
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	067				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv C.II.3.1.+...+C.II.3.x	068				
C.II.3.1.	Náklady příštích období účty 381	069				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	070				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období účty 385	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek C.III.1.+...+C.III.x	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 254, 259, (-)291AÚ	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ	074				
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+...+C.IV.x	075	+118		+118	+50
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	076				+1
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	077	+118		+118	+49
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+...+D.x	078	+42		+42	+51
D.1.	Náklady příštích období účty 381	079	+42		+42	+51
D.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	080				
D.3.	Příjmy příštích období účty 385	081				

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 6 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (3. část)

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	+162	+103
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	+25	+1
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x	+10	+10
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	+10	+10
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	účty (-)252		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x		
A.II.1.	Ážio	účty 412		
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1.+...+A.II.2.5.		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	účty 417		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty 416		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	účty 421, 422		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x	-9	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 428, 429	-9	
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI	+24	-9
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	+137	+102
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 452		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451		
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459		
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	+137	+102
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.1.x	+65	+65
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1.+C.I.1.2.		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 473		
C.I.1.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 473		
C.I.1.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 461		
C.I.1.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475		
C.I.1.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 479		
C.I.1.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478		
C.I.1.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471		
C.I.1.7.	Závazky - podstatný vliv	účty 472		
C.I.1.8.	Odložený daňový závazek	účty 481		
C.I.1.9.	Závazky - ostatní	C.I.1.9.1.+...+C.I.1.9.3.	+65	+65
C.I.1.9.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	+65	+65
C.I.1.9.2.	Dohadné účty pasivní	účty 389		
C.I.1.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479		
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.x	+72	+37

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 7 – Účetní rozvaha společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (4. část)

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
C.II.1.	Vydané dluhopisy	C.II.1.1.+C.II.1.2.	046	
C.II.1.1.	Výměnitelné dluhopisy	účty 241	047	
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 241	048	
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 221, 231, 232	049	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	účty 324	050	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	051	+40
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	účty 322	052	
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361	053	
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	účty 362	054	
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	055	+32
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	056	
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	účty 249	057	+15
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	058	+3
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	059	
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	060	+11
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	061	+3
C.II.8.7.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379	062	
C.III.	Časové rozlišení pasiv	C.III.1.+...+C.III.x	063	
C.III.1.	Výdaje příštích období	účty 383	064	
C.III.2.	Výnosy příštích období	účty 384	065	
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.x	066	
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	067	
D.2.	Výnosy příštích období	účty 384	068	

Sestaveno dne: 1.4.2022	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: společnost s ručením omezeným účetní jednotky:	Bc. Honzík Daniel
Předmět podnikání: Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly	
Pozn.:	

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 8 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (1. část)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 2 1

Od: 1.1.2021 Do: 31.12.2021

v tisících Kč

IČ 0 9 5 0 7 1 0 8

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Ajedeš s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Náměstí B. Hrozného 18/25
Lysá nad Labem
289 22**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	+816	+100
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002		
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	+720	+101
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	+35	+5
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	+685	+96
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	+32	
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	+32	
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011		
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012		
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019		
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023		
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	+32	+7
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		
F.2.	Prodaný materiál účty 542	026		
F.3.	Dané a poplatky účty 531, 532, 538	027		+6
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028		
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	+32	+1
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.+...+IV.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	+32	-8
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 661, 665	037		

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

Příloha 9 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Ajedeš s.r.o. za rok 2021 (2. část)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x	039		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba účty 662, 665	040		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy účty 662, 665	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x	043		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 562	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045		
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046		
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+2	+1
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-2	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	+30	-9
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x	050	+6	
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	+6	
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L.	053	+24	-9
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) *** - M.	055	+24	-9
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	+816	+100

Sestaveno dne: 1.4.2022	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Bc. Honzík Daniel
Předmět podnikání: Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly	
Pozn.:	

Zdroj: Interní data společnosti Ajedeš s.r.o.

