2017 DIPLOMOVÁ PRÁCE RADKA SOUČKOVÁ

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

RADKA SOUČKOVÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán – založení nové pobočky AAA Auto International a.s.

Business plan – realization a new branch of AAA Auto International a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

RADKA SOUČKOVÁ

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Součková Jméno: Radka Osobní číslo: 410995

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Fakulta strojní/Ústav řízení a ekonomiky podniku

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán - založení nové pobočky AAA Auto International a.s.

Název diplomové práce anglicky:

Business plan - Realization a new branch of AAA Auto International a.s.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je najít vhodné místo pro založení nové pobočky v ČR společnosti AAA Auto Intenational a.s.
PŘÍNOS: Vytvoření business plánu pro otevření nové pobočky, který bude sloužit zaměstnancům z konstrukčního oddělení ve společnosti, kteří se zabývají otevíráním nových poboček.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Cíl práce, 3. Teoretická část - podnikatelský plán, marketingový mix, SWOT analýza, finanční plán, 4. Praktická část - představení společnosti, analýza vybrané oblasti, finanční plán, analýza rizik, 5. Závěr

Seznam doporučené literatury:

FOTR,J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. Praha: Eurovia , 1993, 117s. ISBN 80-901186-0-7.
FOTR,J. SOUČEK,I. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada, 2011, 401s. ISBN 978-80-247-3293-0.
KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 714s. ISBN 80-7179-802-9.
KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., Fakulta strojní / ústav řízení a ekonomiky podniku

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Ing. Zuzana Hlaváčová, MBA, Head of Controlling & Central Purchasing manager ve společnosti AAA Auto International a.s.

Datum zadání diplomové práce: 29.12.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017

Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26.4.2017

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

SOUČKOVÁ,Radka. *Podnikatelský plán – realizace nové pobočky AAA Auto International a.s*. Praha: ČVUT 2017. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 04. 05. 2017 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce, kterým byl pan Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky a za vstřícnost při vedení mé diplomové práce.

Dále chci poděkovat paní Ing Zuzaně Hlaváčové, MBA, Head of controlling & CPD ve společnosti AAA Auto International a.s. bez jejích rad, nápadů a poskytnutých materiálů by tato práce vůbec nevznikla.

Abstrakt

Práce je zpracována jako diplomová práce. Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu, který poskytuje informace o nově realizované pobočce společnosti AAA Auto International a.s. Vysvětleny jsou ekonomické analýzy a metody jako například podnikatelský plán, marketingový mix, SWOT analýza nebo analýza rizik, které jsou použity k tvorbě podnikatelského plánu. Praktická část je zaměřena na realizaci nové pobočky, která zahrnuje výběr vhodné lokality, analýzu trhu, personální zajištění a finanční plán celého projektu. Zpracovaný podnikatelský plán je použit jako podklad při realizaci nové pobočky ve společnosti AAA Auto International a.s.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, marketingový mix, SWOT analýza, finanční plán, pobočka, AAA Auto International a.s., personální zajištění.

Abstract

The work is created as a thesis. The aim is to build a business plan that provides information about newly realized branch of AAA Auto International a.s. It explains different economic analyzes and methods for example business plan, marketing mix, SWOT analysis or risk analysis, which are used to creating a business plan. The practical part is focused on realization of a new branch, which includes the selection of suitable location, market analysis, staffing, and financial plan of the whole project. The processed business plan is used as a model for the implementation of a new branch in the company AAA Auto International a.s.

Key words

Business plan, marketing mix, SWOT analysis, financial plan, branch, AAA Auto International a.s., staffing

Úvod 3
1 Cíle diplomové práce 5
2 Využité výzkumné nástroje a metody 6
2.1 Podnikatelský plán 6
2.2 Analýza trhu 7
2.2.1 PEST analýza 7
Obrázek č. 1 – PEST analýza 8
2.2.2 Porterova analýza 9
Obrázek č. 2 – Porterova analýza 10
2.2.3 SWOT analýza 10
Obrázek č. 3 – SWOT analýza 11
2.3 Marketingový mix 12
2.1 Výběr zaměstnanců 16
2.2 Finanční analýza 17
Obrázek č. 4 – Propojení mezi finančním managementem, finančním a nákladovým účetnictvím 18
Obrázek č. 5 – Rozvaha 20
2.3 Analýza rizik 21
Obrázek č. 6 – Mapa rizik 22
3 Část návrhová 24
3.1 Základní údaje o společnosti 24
Obrázek č. 6 – Umístění poboček společnosti 25
Obrázek č. 7 – Organizační struktura společnosti 27
Obrázek č. 8 – Organizační struktura finančního oddělení 28
3.2 Popis podnikatelského záměru 29
3.2.1 Nápad 29
3.2.2 Průzkum trhu 29
Obrázek č. 9 – Vybraná lokalita pro novou pobočku 30
3.2.3 Plán realizace 31
Tabulka č. 1 – Časový harmonogram 32
3.2.1 Posouzení reálnosti 33
3.3 Analýza tržního prostředí 33
Tabulka č. 2 – SWOT analýza 36
3.4 Marketingový mix 37
3.4.1 Produkt 37
3.4.2 Cena 38
3.4.3 Propagace 39
3.4.4 Místo 40
Obrázek č. 10 – Vzhled prodejní plochy v Mladé Boleslavi 42
3.5 Finanční plán 42
Tabulka č. 3 – Opravy a vybavení (Bezpečnostní, Konstrukční a Operativní oddělení) 43
Tabulka č. 4 – Vybavení (Servisní, Správní, Marketingové a IT oddělení) 44
Tabulka č. 5 – Personální zajištění 45
Tabulka č. 6 – Počáteční rozvaha k 1. 4. 2017 v Kč 45
Tabulka č. 7 – Rozvaha k 31.12.2017 v Kč 46
Tabulka č. 8 – Výkaz zisku a ztráty v Kč 46
Tabulka č. 9 – Cash flow v Kč 47

Tabulka č. 10 – Rozpočet 48
3.6 Analýza rizik 49
Tabulka č. 11 – Rizika projektu 49
Obrázek č. 11 – Mapa rizik 50
Tabulka č. 12 – Zajištění proti rizikům 51
Závěr 52
Seznam tabulek 57
Seznam obrázků 57

Úvod

Tato diplomová práce nese název Podnikatelský plán – založení nové pobočky AAA Auto International a.s. Cílem tedy je vytvořit podnikatelský plán, jehož předmětem je najít a zanalyzovat prostředí pro novou pobočku výše zmíněné společnosti. Práce je zpracována na základě poznatků, zkušeností a výpočtů zaměstnanců společnosti, konkrétně pracovníků z oddělení centrálního nákupu a konstrukčního oddělení. Ti se právě hledáním vhodných míst a prostor a otevíráním nových poboček a jejich vybavením zabývají. Společnost AAA Auto International a.s. v současné době zaznamenává velký rozmach a neustále roste. Otevření pobočky v Mladé Boleslavi, kterou se právě tato diplomová práce zabývá, je aktuální akcí společnosti a není zdaleka jedinou pobočkou, která má být v současnosti otevřena. Firma nezažívá rozmach pouze v České republice, ale v současné době se soustředí i na další státy, ve kterých působí, a to Slovensko, Polsko a Maďarsko.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou vysvětleny všechny použité ekonomické nástroje a metody, které jsou využity při hledání vhodného místa a realizaci nové pobočky, kterou se zabývá druhá část práce. V první části práce je seznámeno s pojmy jako podnikatelský plán a jeho náležitosti, detailně jsou rozebrány metody použité pro analýzu trhu a následuje kapitola věnována marketingovému mixu. V závěru teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se finanční analýzy, která je nedílnou součástí každého podnikatelského plánu a nechybí ani analýza rizik.

Ve druhé části práce, je diplomová práce zaměřena již na realizaci otevření nové pobočky. Na samém počátku praktické časti je představena společnost AAA Auto International a.s. a to od historie až po současnost. Pro lepší představení celé společnosti je doplněna organizační struktura nejen celé společnosti, ale také oddělení financí, pod které spadá oddělení centrálního nákupu, které se právě otevíráním nových poboček zabývá. Nechybí ani mapa poboček v České republice. Následující kapitoly jsou věnovány průzkumu trhu, tedy hledání vhodného místa a prostoru pro novou pobočku, čehož je nedílnou součástí analýza konkurence. Pro analýzu tržního prostředí jsou zvoleny nástroje jako PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza. Vše je doplněno harmonogramem celé akce a nápady na propagaci nové pobočky. Finanční plán je zpracován pomocí tří-bilančního systému, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Doplněn je ještě o rozpočet a návratnost vložených financí do nové pobočky v Mladé Boleslavi. Závěr druhé části práce je věnován analýze rizik, která

jsou pro lepší přehlednost zobrazena v mapě rizik a každé riziko je doplněno o jeho spouštěč a samozřejmě o možnost prevence proti každému riziku.

1 Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán. Předmětem podnikatelského plánu je najít vhodné místo pro novou pobočku společnosti AAA Auto International a.s. K tomu budou využity výzkumné a ekonomické nástroje a metody, které potvrdí strategickou výhodnost zvoleného místa. Z finančního hlediska tyto metody a nástroje prokážou, jak se nově vybudovaná pobočka promítne do finanční stránky společnosti a hlavně, zda bude dosahovat zisku a po jaké době.

2 Využité výzkumné nástroje a metody

V následujících kapitolách jsou detailně vysvětleny výzkumné nástroje a metody, které jsou využity v praktické části diplomové práce. Obsahují pojmy: podnikatelský plán, nástroje sloužící k analýze trhu, jako PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza, dále jsou využity složky marketingového mixu a pomocí finančního plánu je zjišťována finanční výhodnost celého projektu. Poslední část této kapitoly je věnována analýze rizik, se kterými se v rámci přípravné a realizační fáze můžeme setkat.

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský záměr ukazuje zda je celý projekt reálný a ve většině případů i zda je finančně výhodný. Podnikateli tak jasně ukazuje, zda by měl s podnikáním začít či nikoli. Pro velké procento podnikatelů je však stále opomíjeným dokumentem. Je nezbytným, důležitým dokumentem, který by měl být zpracován před počátkem jakýchkoli příprav pro podnikání. Podnikateli jasně ukazuje, zda se jeho nápad na trhu nejen prosadí, ale zda se hlavně v budoucnu udrží a dokáže odolávat vlivu konkurenčních statků či služeb. Dívá se na trh nejen vzhledem ke konkurenčním firmám, ale také hodnotí, zda nápad uváděný na trh najde své zákazníky. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán poskytuje detailní informace managementu společnosti, přináší i informace o okolí firmy. Podnikatel může podnikatelský plán využít i pro získání cizího kapitálu pro svůj záměr. *„Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod.“* (Srpová, 2012, str. 96) Díky kvalitně zpracovanému podnikatelskému plánu může přesvědčit potencionálního investora, aby jeho projekt finančně či jinak podpořil a investorovi dokázal, že je nápad ten nejlepší a nejvýnosnější z hlediska finanční návratnosti pro investora.
Podnikatelský plán je velice příhodně složen ze čtyř částí: nápad, průzkum trhu, plán realizace a posouzení reálnosti, podnikateli tak pomůže zjistit, zda o jeho produkty bude na trhu zájem. Při sestavování podnikatelského plánu je nezbytné dodržovat několik zásad. Důležité je podotknout, že dodržení těchto zásad, nemá mít za následek omezování nápaditosti celé tvorby podnikatelského plánu. Chce podnikateli jasně vytyčit a nastínit, v jakých mezích by

se měl pohybovat, na co by neměl zapomenout a co je důležité, aby kvalitně zpracovaný podnikatelský plán měl mít. Správně zpracovaný podnikatelský plán by tedy měl být:
Srozumitelný – autor by se měl vyvarovat rozsáhlých souvětí, ve kterých by se mohl zamotat. V průběhu věty se mu tak snadno může stát, že to co chtěl napsat na začátku, již na konci nebude dávat smysl. V nejhorším případě spolu nebudou věty souviset. Je důležité, abychom se soustředili na udržení čtenářovi pozornosti a myšlenky. Pro lepší zobrazení čísel je vhodné využít tabulkové zobrazení či grafy.
Logický – myšlenky a skutečnosti musí být provázány a hlavně podloženy fakty.
Uváženě stručný – jasně a zřetelně vysvětlíme základní myšlenky, které souvisejí s naším plánem, a hlavně nevynecháme nic, co je v našem podnikatelském plánu zásadní a důležité.
Pravdivý a reálný – opíráme se pouze o pravdivé údaje a informace, a vhodně plánujeme budoucí vývoj.
Respektování rizika – je jisté, že nikdy nám nikdo neřekne s jistotou, jaká rizika nás v našem podnikání čekají, avšak je možné, že spoustu z nich dokáže předvídat či včas odhalit a s tím souvisí, že se na ně i dokážeme včas připravit. Nás plán může tak obsahovat různé varianty pro případ, že předpověděná rizika nastanou. (Srpová, 2012, str. 95-97)

2.2 Analýza trhu

Tato kapitola je zaměřená na analýzu trhu. K pečlivému prozkoumání okolí podniku jsou využity tři analýzy. Pro analýzu vnějšího okolí podniku byla zvolena PEST analýza. Analýzou odvětví a jeho rizika se zabývá Porterova analýza. A tyto dvě příhodně doplňuje SWOT analýza.

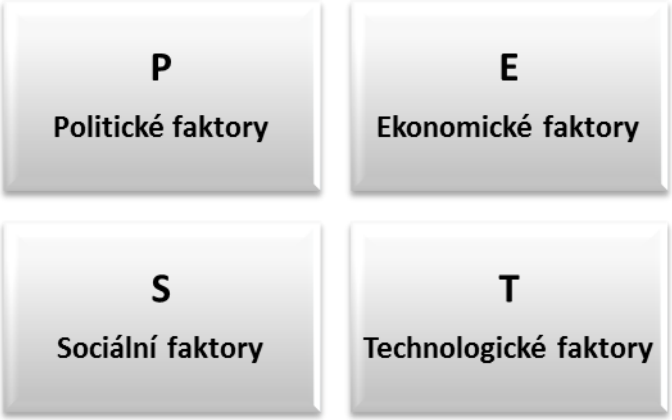
2.2.1 PEST analýza

PEST analýza je metoda, která zkoumá vnější prostředí a zaměřuje se na hodnocení vlivů makroprostředí. Analýza pomáhá identifikovat různé jevy, události, vlivy a rizika, které mohou ovlivnit organizaci. Tuto analýzu je možné použít jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy.
Název PEST vznikl odvozením počátečních písmen čtyř základních faktorů. Patří sem tedy tyto vnější faktory:

- Politické – Kvůli existenci zákonů, právních norem a vyhlášek jsou vymezeny prostory pro podnikání, kterou mohou zásadně ovlivnit budoucí vývoj podniku. Mezi politické faktory lze zařadit: daňová politika, pracovní právo, předpisy Evropské unie, mezinárodní obchod.
- Ekonomické – Makroekonomické ukazatelé jsou další faktory, které mohou podnik ovlivnit při rozhodování, proto je nutné pracovat s těmito faktory, jako je například HDP, inflace, nezaměstnanost, měnový kurz a další.
- Sociální – Další složkou PEST analýzy jsou sociální faktory, které je nutno brát v potaz, jelikož souvisí s vývojem společenských trendů, které mohou ovlivnit poptávku po statcích či službách. Je důležité zaměřovat se na životní styl a míru vzdělání obyvatel, na postavení žen a mužů ve společnosti, na demografické faktory, vzdělání, a rozdělení příjmů.
- Technologické – Podnik by se měl zajímat o technické a technologické změny v jeho okolí, pokud se chce vyhnout zaostalosti oproti konkurenci. Poslední složkou jsou technologické faktory, mezi které patří například výrobní technologie, patenty, nové objevy, státní výdaje na výzkum a další.

Cílem Pest analýzy je nejenom sepsat všechny tyto faktory, ale hlavně rozeznat, které faktory jsou důležité pro daný podnik. Pro lepší zobrazení je schéma PEST analýzy obsaženo v následujícím obrázku.

Obrázek č. 1 – PEST analýza



Zdroj: vlastní tvorba autora

Existuje i rozšířená analýza PESTLE o faktory legislativní, mezi které patří například vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy a ekologické neboli environmentální, mezi které patří problematika ohledně životního prostředí. (Jakubíková, 2008, str. 80)

2.2.2 Porterova analýza

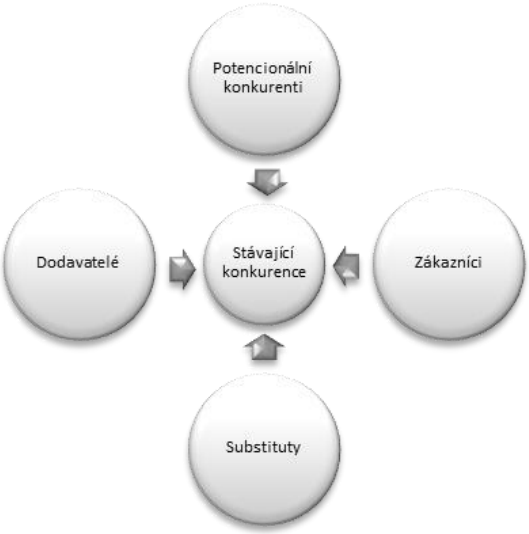
Autorem této analýzy je Michael E. Porter. Porterova analýza neboli analýza „pěti sil“ analyzuje odvětví a jeho rizika. Slouží k prognózování vývoje konkurence v daném odvětví na základě odhadu jednání následujících subjektů a objektů vyskytujících se na daném trhu. Analýza „Pěti sil“ obsahuje pět hlavních sil odvětví, které určují chování konkurentů:

- Stávající konkurenti - jednou z nejsilnějších konkurenčních sil působících v odvětví je boj mezi jednotlivými podniky, který může mít různou podobu a intenzitu. Firma používá v boji s konkurencí tyto nástroje: cenu, kvalitu, reklamní kampaně, inovativní výrobky a další.
- Potenciální konkurenti - Potenciální konkurenti, jsou nově vstupující firmy, do odvětví, které se mohou stát hrozbou pro stávající firmy. Hrozba příchodu nových firem je ovlivněna bariérami vstupu do odvětví a na očekávané reakci existujících podniků. Jestliže jsou překážky vstupu na vysoké úrovni a nově vstupující konkurence může očekávat agresivní reakci od stávající konkurence, hrozba ze vstupu bude nízká. Velikost vstupních překážek je tedy určována pravděpodobností, že do odvětví vstoupí nové firmy, které budou nabízet nižší ceny.
- Dodavatelé - Dalším bodem analýzy jsou dodavatelé, kteří mohou snižovat zisk odběratelů tím, že budou zvyšovat ceny vstupů, anebo snižovat kvalitu. Jak velký bude vliv dodavatelů, záleží na jejich vyjednávací síle. Vyjednávací síla bude vysoká například, pokud odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky nebo když jsou statky dodavatelů tak moc jedinečné, že se kupujícím nevyplatí přejít od jednoho dodavatele k druhému, jelikož by to pro ně bylo velmi nákladné.
- Kupující – Kupující stejně jako dodavatelé mohou vyvinout na podniky v odvětví silné konkurenční tlaky a tím zásadně ovlivnit podmínky konkurence v odvětví. Jestliže je tato síla na vysoké úrovni, zákazníci mohou dosáhnout lepší úrovně kvality, výhodnější platební podmínky a jiné. Z tohoto vyplývá, že zákazníci mohou mít velmi

silný vliv na fungování firmy, pod podmínkou, že existují substituty, dále také mohou přejít ke konkurenci a podobně.

- Substituty – pod pojmem substituty si lze představit statky, které jsou kupující schopni nahradit uspokojením z jiných statků. To znamená, že pokud se nějaký substituční statek stane kvůli ceně nebo výkonu pro kupující přitažlivější, pak je zřejmé, že se někteří kupující rozhodnou, přejít k tomuto produktu. (Jakubíková, 2008, str.85)

Obrázek č. 2 – Porterova analýza



Zdroj: vlastní tvorba autora

2.2.3 SWOT analýza

Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), slova z jejichž počátečních písmen je složena zkratka SWOT. Podstatou je zpracovat dva seznamy. Prvním je seznam SW, ten shrnuje silné a slabé stránky celého nápadu a druhý seznam OT, který zaznamenává příležitosti a hrozby celého projektu.
V seznamu SW jsou obsaženy interní podnikové faktory a seznam OT tvoří síly, které působí ve vnějším prostředí podniku. (Kotler, 2000, str. 188) Je velmi důležité ani jeden ze seznamů nepodceňovat. Hlavně ve druhém zmiňovaném seznamu jsou obsaženy příležitosti, díky kterým náš podnik můžeme rozvíjet, ale také číhající hrozby, na které je nutné se připravit. *„Nejhorší je pro podnik situace, kdy ho postihnou problémy, s nimiž plán nepočítal.“* (Kotler, 2000, str. 188) Hlavně při stanovení hrozeb by měl správně plnit svůj úkol manažer a to tak, že by měl hrozby nejen včas odhalit, ale také do budoucna předvídat a na možnost že hrozba

opravdu přijde, tak zařídit opatření, jak se na ni připravit. Například, jak udržet stávající zákazníky v případě, že se objeví nová konkurence na trhu a jak přilákat nové klienty a ukrást je tak konkurenčním firmám.

Obrázek č. 3 – SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: vlastní tvorba autora

Podstatné je také mít neustálý přehled o změnách a úpravách politických a legislativních. Neustále jsou schvalovány nové zákony a nemalá část z nich může ovlivnit právě to naše podnikání a to buď kladně tedy, že se nám otevřou nějaké nové příležitosti pro například rozšíření podnikání, nebo v horším případě záporně a to tak, že může být naše podnikání všemožně omezeno. Významnou roli v našem podnikání hraje i okolní společnost, tedy ekonomické okolí podniku. Nejen ekonomické, ale i sociální prostředí ovlivňuje firmu. To zahrnuje například životní styl zákazníků, životní prostředí a zájem firmy o něj a tak podobně. Pro firmu je také důležité držet krok s technickým pokrokem. Pokud není schopna sledovat, stíhat a reagovat na rychlý růst techniky, může to pro ni mít až likvidační následky. Jako další hrozby jsou často uváděny demografické změny prostředí, všem dnes již jistě známé, stárnutí populace. (Veber, 2012, str. 300)

Mimo příležitosti a hrozby obsahuje SWOT analýza již výše zmiňované silné a slabé stránky. Logicky nám silné stránky ukazují přednosti firmy. Můžeme sem zařadit potřebné stroje, nebo vyvinuté technologie a zakoupené licence. Prostřednictvím vytvořených výrobků a služeb, za které odběratelé platí, tvoří hodnotu produktů pro ně. Při pohledu na slabé stránky uvidíme slabiny projektu, či produktů nebo čehokoli dalšího na co je SWOT analýza sestavována. Seznam silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb by měl obsahovat ty klíčové a zásadní. Není nutné vytvářet rozsáhlý seznam. Podstatné je vytvořit takový výčet těchto

údajů, který reálně ukáže, jaké postavení naše společnosti na trhu zaujímá. Jako velmi vhodné se nám může ukázat využití silných stránek k potlačení hrozeb a nebo díky vhodně a včas objeveným příležitostem oslabit vliv slabých stránek.

2.3 Marketingový mix

S pojmem marketingový mix se setkáváme již od roku 1960, kdy ho ve své knize Marketing představil profesor Jerrome McCarthy. Z taktických důvodů je složen ze čtyř částí – product, price, place a promotion. Do češtiny můžeme přeložit jako produkt, cena, propagace a místo. Tyto nástroje marketingového mixu pomáhají podnikateli sestavit nabídku statků a služeb přesně podle přání zákazníků a také podle svých možností.

Produkt (product):

Podnikatel se snaží o tržní úspěšnost produktu. Od samého začátku se snaží svůj nápad odlišit od existující konkurence. Svůj úspěch si potvrzuje tak, že právě jeho produkty a služby jsou preferovány konečnými zákazníky před konkurenčními statky a službami. V několika případech je i běžné, že zákazník je ochotný zaplatit za právě jeho produkty a služby vyšší cenu, než za kterou by zboží pořídil u konkurence. Obecně je tedy produkt či služba charakterizována jednoduše a to tedy jako nabídka firmy na trhu. Je považována za nejdůležitější část marketingového mixu, a to právě proto, že od správně a vhodně zvoleného a sestaveného produktu či služby se odvíjí úspěšnost našeho podnikání a tím i výše dosaženého zisku. Tato část je příhodně rozdělena na marketing produktů a marketing služeb a ke každému je přistupováno z části stejně, ale i z části odlišně. Marketing služeb je v současnosti považován ze nejdynamičtěji se rozvíjející odvětví.

Do první části marketingového mixu – produkt, spadá i mnoho jiných částí a ne jen statek či služba jako taková. Zahrnuto musí být i kvalita, neboli jakost, v jaké produkty a služby nabízíme. A v mnoho případech je to právě kvalita nabídky, která rozhodne u zákazníka o koupi. Součástí je značka, pod kterou podnikatel vystupuje. Je známo několik skupin zákazníků a u některých z nich je rozhodnutí o nákupu podmíněno právě uváděnou značkou. Se značkou je velmi často spjat i design či balení, ve kterém naše produkty prodáváme.

„*Různé produkty lze diferencovat v různé míře. Jedním extrémem jsou takzvané komodity (hromadné či nediferencované) produkty, například průmyslové chemikálie, kovy, ovoce a*

zelenina, sůl atd. Tyto takzvané komoditní produkty jsou největší prověrkou marketingových schopností. Komodita je prostě produkt, který čeká na diferenciaci.“ (Kotler, 2000, str. 115) *„Druhým extrémem a protikladem komodit jsou produkty snadno diferencovatelné z fyzického hlediska, jako jsou například automobily, těžká strojírenská zařízení nebo budovy. V případě automobilu lze produkt diferencovat velikostí, stylingem, výkonem, materiály a stovkami dalších vlastností. V důsledku toho si mohou automobily konkurovat na základě tvrzení, že jejich produkt je diametrálně odlišný od produktů konkurence. Navíc mohou přidat i aspekt psychologické diferenciace, jako je prestiž, bezpečnost, špičkové sportovní jízdní vlastnosti nebo bezpečnost.“* (Kotler, 2000, str. 116 - 117)

Cena (price):

„Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady.“ (Kotler, 2000, str. 118) To, jak vysoká je stanovená cena produktu, je z velké části určeno výší všech nákladů, které s produktem souvisí, dále poptávkou po produktech a v neposlední řadě konkurencí, která naše podnikání ovlivňuje či zákonné předpisy, kterým se prostě nedá vyhnout. Je to hodnota vyjádřená v penězích, ze které se statky a služby prodávají zákazníkům. Cena má své hranice, kreré by podnikatel neměl překročit a to ať minimální či maximální. Vše se odvíjí od toho jaký cíl si podnikatel stanovil. Může jich být hned několik a to například likvidace konkurenčních firem, přežití či udržení se na trhu, maximalizace svého zisku, nebo mu jde o návratnost investovaných prostředků či o růst tržního podílu a celkového objemu prodeje. Pro stanovení ceny je možné použít hned několik metod: pro stanovení ceny, která vychází z nákladů a zisku se využívá takzvaná nákladový metoda, avšak jako nejjednodušší způsob pro stanovení ceny, je uváděno určení ceny podle konkurence a to buď ceny nižší nebo vyšší. V konečné ceně se neprojeví pouze samotná cena produktu či služby. V druhém P jsou zahrnuty i různé slevy, srážky, nebo termín splatnosti. U půjček jsou obsaženy i úvěrové a další podmínky. Dnes už je velmi běžné, že při nákupu neplatíme plnou cenu, ale cenu sníženou o různou slevu, poskytování slev je v dnešní době, tak rozšířenou věcí, že ji většina zákazníků bere jako samozřejmost již před nákupem. Často se setkáváme s věrnostními či množstvními akcemi jako například tři za cenu dvou. Ve většině případů takováto akce přinese svůj užitek a kupující opravdu koupí o jeden produkt navíc. Někteří prodávající sází na dárky k nákupu zdarma, nebo na slevy na příští nákup. Při nákupu online je velkým lákadlem poštovné zdarme a různé další výhody.

Místo (place):

Třetí část marketingového mixu, třetí P, bylo dlouhou dobu známé spíše pod pojmem distribuce. V nejnovějších publikacích je však k nalezení již pouze pod názvem „místo“. V této části jsou zahrnuty cesty a způsoby jakými se produkty dostanou k odběrateli, nebo jak ho bude podnikatel nabízet a dávat svým zákazníkům. Podle toho je rozlišováno několik distribučních cest a to přímé a nepřímé. U přímých distribučních cest je zboží dodáváno přímo konečnému zákazníkovi, nejsou zde přítomny žádné mezičlánky, tedy jiní prodejci, či výrobci. Druhý druhem jsou nepřímé distribuční cesty, s těmi se v praxi setkáváme mnohem častěji než s přímými cestami. Jsou zde přítomny mezičlánky, přes které zboží putuje ke konečnému zákazníkovi, výrobce tak dodá zboží do velkoobchodu, z velkoobchodu zboží putuje do maloobchodu a zde si již zboží koupí konečný zákazník. Tipů cest a mezičlánku je samozřejmě několik. Velmi oblíbeným distribučním kanálem je dnes internet. Nákupy online dnes v mnoha případech převyšují nákup v kamenných prodejnách. Online a tak z pohodlí domova, totiž dnes koupíme snad úplně všechno. Třetí P však nezahrnuje pouze distribuční cesty. Jak název příhodně napovídá, spadá sem i lokalita, tedy místo, ve kterém podnikáme.

Propagace (propagation):

Propagace je nedílnou součástí marketingového mixu. Je to vlastně způsob komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Zahrnuje hned několik možností, jak svůj produkt a celé podnikání propagovat.

Reklama – je asi nejznámějším způsobem neosobní formy komunikování a propagování produktů. Setkáváme se s ní v médiích, tiskovinách, na plakátech či letácích a hlavně v televizi. Z výčtu těchto stylů a možností reklamy jasně vyplývá, že jde o placenou formu propagace. A rozhodně ne levnou. Jejím účelem je totiž nejen poukázat na produkt či službu v reklamě, ale také získat místo v povědomí lidí a utvořit názor na značku a potažmo firmu, která se v reklamě objevuje. Zákazník má neustále na očích image firmy. S přibývajícím množstvím reklam se však často ztrácí jejich originalita a zajímavost. Není snadné vytvořit dobrou a účinnou reklamu, například v televizi je na jednu reklamu vyhrazen čas pouze patnáct sekund. Je to velmi krátký interval, do kterého autor musí vměstnat všechny podstatné informace a ještě ke všemu zaujmout čtenáře. Prodejci tak často umísťují své reklamy do tematicky laděných komunikačních kanálů. Například do časopisů zaměřených přímo na určitý druh zábavy, jako třeba katalogy s dovolenou, sporty, auty, kutilstvím a mnohými dalšími. Pokud totiž zákazník investuje do koupě takového katalogu, s největší

pravděpodobností ho zaujme i reklama na toto téma, protože se o danou oblast zajímá. Reklama často nemá za cíl oslovit všechny diváky. Podnik si většinou stanovuje, koho chce oslovit a zaujmout a v jakém rozsahu. S tím se liší způsob jakým bude reklama sestavena.
Podpora prodeje – *„Zákazník se doslechne o výprodeji, o nabídce dvou kusů za cenu jednoho, o možnosti něco vyhrát. To ho přiměje jednat.“* (Kotler, 2000, str. 127) Je to tedy jakási soubor motivačních nástrojů, většinou krátkodobých. Při porovnání s reklamou, která se snaží ovlivnit mysl zákazníka, působí podpora prodeje hlavně na chování. Je to také známé pod pojmem zákaznická podpora, která má efekt hlavně v oslabování efektu, síly a hodnoty značky. (Kotler, 2000, str. 128) Zákazník díky tomu doufá, že podobný produkt, ale s odlišnou značkou sežene za lepší cenu, například ve výpodeji.
Public relations – neboli vztahy s veřejností. Snaží se tedy vytvářet pozitivní a dlouhodobé vztahy s okolím. *„Většinu výdajů na public relations tvoří opodstatněné investice, jejichž účelem je vytvořit pozitivní image podniku a rozšířit jej na cílovém trhu.“* (Kotler, 2000, str. 129) Vydává nejnovější zprávy a informace o novinkách v podniku v katalozích, novinách či časopisech. Novinky zveřejňuje online na internetu a zjišťuje a hodnotí působení na veřejnost a její zájem. Součástí je i zveřejňování různých akcí například pro věrné klienty, nebo slevové akce pro první nákup a podobně. Pro velké firmy tuto roli zastává tiskový mluvčí.
Prodejní personál – často nechvalně známý jak podomní prodej, bývá označován jako nejdražší nástroj marketingové komunikace. Prodejci získávají zákazníky v terénu a logicky hodně cestují. Hledají potencionální zákazníky nebo znovu oslovují existující zákazníky a zjišťují jejich spokojenost. Osobně se setkávají se zákazníky a působí přímo na ně. Například na rozdíl od inzerátů, tak mají mnohem větší úspěšnost. Prodejní personál je velmi dobře vyškolen pro to, aby mu stačilo pouze několik naučených triků a frází a získají svého zákazníka. Prodejci jsou využívání hlavně v případech, kdy se jedná o prodej produktů, které jsou shodné, nebo závratně podobné s produkty konkurentů a hlavně v případě podobných cen. Skvěle vyškolený prodejce se v takových to případech velmi vyplatí a zákazníka tak dokáže přesvědčit, aby zvolil právě jeho nabízený produkt. Zákony dnes hodně regulují působení těchto prodejců, takzvaných externích a firmy proto volí interní prodejce. Ti komunikují se svými zákazníky především pomocí e-mailů a telefonních hovorů. Je to hlavně z důvodu, že se snaží šetřit zákazníkův čas a můžou celý nákup řešit z pohodlí domova.
Přímý marketing – Podniky si vedou databáze zákazníky, které oslovují přímo. Ke každému zákazníkovi dokonce vedou jeho profil se záznamy o nákupech a jeho hodnoceních.

2.1 Výběr zaměstnanců

Správný výběr a získávání zaměstnanců ovlivňuje úspěšný chod celé pobočky potažmo celé společnosti. Obsazení pracovních pozic je náplní práce personálního oddělení. Vybírají zaměstnance s vhodnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a vzděláním.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků.

- *Definování požadavků*
- *Přilákání uchazečů*
- *Vybírání uchazečů“* (Armstrong, 2002, str. 353)

Definování požadavků zahrnuje počet a kategorie lidí, které je do organizace nutné přijmout. Celý program získávání pracovníků vychází z plánu lidských zdrojů, který vytváří personální útvar. Základem je popis každého pracovního místa, které je nutné obsadit. Zde jsou uvedeny základní podrobnosti o pracovním místě., hlavní činnosti a úkoly pracovníka a další požadavky. Určeny jsou zde pracovní podmínky, které zahrnují mzdu nebo plat, dále různé zaměstnanecké benefity a jiné výhody. Vypsány jsou požadavky na vzdělání a zkušenosti zaměstnance, který má pracovní místo obsadit a další specifikace požadavků. Jako například schopnosti, zkušenosti, praxe a podobně. (Armstrong, 2002, str. 353-354)

Další bodem je přilákání uchazečů. V prvé řadě je to záležitostí rozpoznávání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Mezi zdroje uchazečů můžeme zařadit vnitřní a vnější zdroje. Zaměstnanci, kteří se o volné pracovní místo ucházejí z vnitřních zdrojů, bývají často zvýhodňováni, avšak některé organizace důsledně pracují na tom, aby se to nedělo a měli tak všichni zájemci stejné výchozí pozice a podmínky.

Vybírání vhodných uchazečů je poslední částí celého procesu. Zaměstnavatel může využít různé metody pro vyhodnocení nejlepšího uchazeče. Využívá například pohovor, assessment cente, různé testy pracovníků a podobně. Často je voleno tak zvaně klasické trio, které ve své knize zmiňuje autor Cook a tvoří ho dotazníky, pohovory a reference. (Armstrong, 2002, str. 357 - 372)

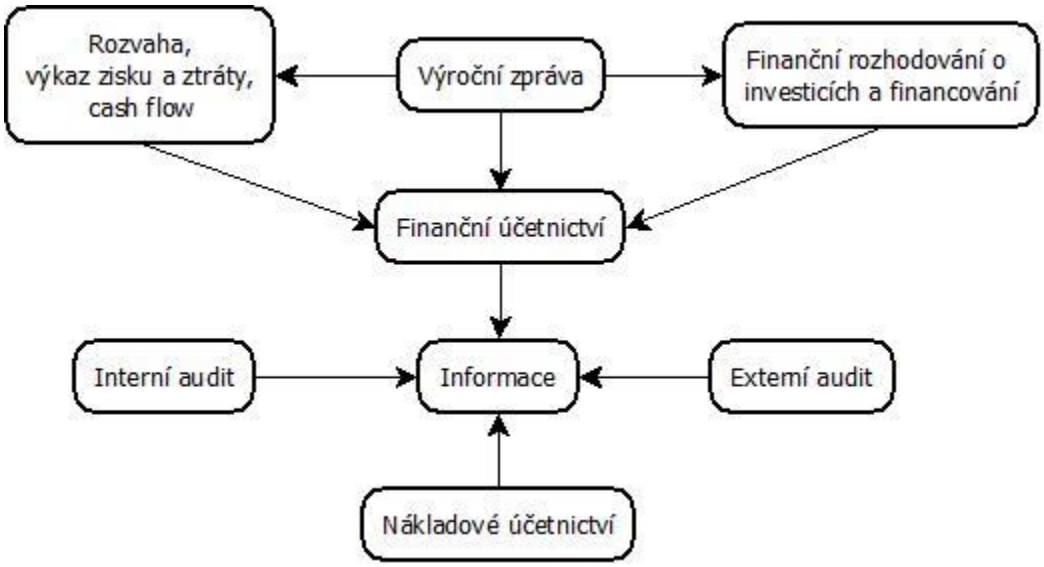
„Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči

splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.“ (Armstrong, 2002, str. 372)

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza tvoří nedílnou součást každé společnosti. Patří k základním dovednostem každého finančního manažera a závěry a poznatky, ke kterým finanční manažer dospěje jsou použity v dalších strategických či taktických rozhodováních o investicích a financování. Reporting, který je výstupem z finanční analýzy je předkládán vlastníkům, věřitelům a dalším členům či zájemcům o podíl ve společnosti. Pro správné sestavení finanční analýzy je důležité znát finanční zdraví podniku a to nejen jeho současný stav, ale také možný budoucí vývoj a potenciál a porovnání s konkurenčními firmami.Finanční analýzu tedy *„lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplecně finanční situaci v podniku. Výsledky finanční analýzy spolu s výroční zprávou zpravidla garantuje finanční ředitel. V menších společnostech pak splývá práce na úseku finančního účetnictví, nákladového účetnictví, interního auditu, v některých společnostech controllingu a financí“* (Kislingerová, 2004, str. 21) Pro lepší přehlednost je propojení jednotlivých oblastí znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 4 – Propojení mezi finančním managementem, finančním a nákladovým účetnictvím



Zdroj: vlastní tvorba autora

Často jsou považována za dostačující data získaná z účetních výkazů, to znamená z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z cash flow. V rozhodování manažerů však nemají dostatečné vypovídací schopnosti. Není totiž možné, aby manažer rozhodoval pouze na základě zůstatků či obratů jednotlivých účtů.

Finanční analýza slouží jako zdroj informací nejen majiteli firmy. Mezi další uživatele finanční analýzy patří:

- Investoři: akcionáři a další, kteří podniku poskytují potřebný kapitál. Důležité jsou pro ně informace z finanční analýzy, konkrétně informace o finanční výkonnosti podniku a to proto, že chtějí získat dostatečné informace potřebná pro jejich rozhodnutí o investicích do daného podniku. Pozornost věnují hlavně míře rizika a výnosů spojených s jejich vloženým kapitálem. Dále je zajímá, jak podnik nakládá se zdroji, které jako investoři podniku poskytli.
- Banky a ostatní věřitelé: věřitele zajímají informace z finanční analýzy hlavně kvůli závěrům o finančním potenciálu podniku. Tyto závěry rozhodnou o tom, zda věřitel podniku poskytne či neposkytne půjčku a za jakých podmínek. Součástí úvěrových smluv pak bývá pravidelný reporting.

- Stát a jeho orgány: do každého podnikání vstupuje stát, který kontroluje správnost vykázaných daní. Údaje o společnostech pak využívá pro různá statistická šetření a dále podle nich hodnotí, který podnik potřebuje finanční výpomoc. Zvláštní pozornost je pak věnována podnikům, které získali prostřednictvím veřejné soutěže různé státní zakázky.
- Obchodní partneři: jejich pozornost se soustřeďuje hlavně ke schopnosti podniku splácet své závazky, tedy solventnost, likviditu či zadluženost). Zajímají se tak o stabilitu dodavatelských vztahů, naopak odběratele zajímá hlavně příznivá finanční situace dodavatele a to hlavně v okamžiku, kdy jejich dodavatelské sítě jsou omezené.
- Manažeři: informace využívají pro operativní i strategické finanční řízení podniku. (Kislingerová, 2004, str. 22-23)

Jako základní zdroj informací pro finanční analýzu slouží účetní závěrka. Existují tři druhy účetních závěrek:

- Řádná: patří mezi pravděpodobně nejčastější typ. Zpracovává se k poslednímu dni běžného účetního období, tedy dni, kdy jsou uzavírány účetní knihy.
- Mimořádná: jedná se též o konečnou účetní závěrku, avšak je sestavována tehdy, když to vyžadují okolnosti.
- Mezitimní: ta je sestavována v průběhu účetního období a to i jindy než k uzávěrkovému dni. Je sestavována pro účel vyjádření ocenění. Má omezenou vypovídací schopnost.

Mezi doklady tvořící učetní závěrku patří:

- Rozvaha: zobrazuje stav majetku a zdrojů k určitému datu. Základní podoba rozvahy je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 5 – Rozvaha

<table>
<tr><th colspan="2">Rozvaha</th></tr>
<tr><th>Aktiva (majetek)</th><th>Pasiva (kapitál)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Dlouhodobý majetek</td><td>Vlastní kapitál</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Cizí zdoje</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Oběžná aktiva</td></tr>
<tr><td>Krátkodobé závazky z obchodního styku</td></tr>
</table>

Zdroj: vlastní tvorba autora

Rozvaha má dvě strany, stranu aktiv a stranu pasiv. Na straně aktiv je uspořádán dlouhodobý a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek se dělí na hmotný a nehmotný a patří sem majetek bez ohledu na cenu a dobu použitelnosti. Další důležitou složkou jsou samostatné movité věci s dobou použitelnosti delší než jeden rok. Oběžný majetek obsahuje položky jako materiál, nedokončenou výrobu, zásoby výrobků, pohledávky a to krátkodobé i dlouhodobé. Jako nejlikvidnější část oběžného majetku jsou považovány peníze v pokladně a na běžném účtu či v krátkodobých cenných papírech a podobně. Poslední částí aktiv je časové rozlišení, které zahrnuje náklady a příjmy příštích období. Na straně pasiv jsou zobrazovány zdroje, které podnik využívá. Pasiva jsou tvořena opět dvěma základními skupinami a to vlastními a cizími zdroji. Mezi vlastní zdroje řadíme základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy a nerozdělený zisk či neuhrazená ztráta z minulých let. Poslední částí vlastních zdrojů je hospodářský výsledek běžného účetního období. Druhou částí pasiv tvoří cizí zdroje, tedy zdroje získané od jiných právnických nebo fyzických osob, které mu byly zapůjčeny na určitou dobu za určitých podmínek. Cizí zdroje tvoří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a jiné finanční výpomoci a stejně jako u aktiv sem patří časové rozlišení. Základní pravidlo, které musí být dodrženo je, že aktiva se rovnají pasivům. (Kislingerová, 2004, str. 26 – 34)

- Výkaz zisku a ztráty: jeho smyslem je informovat o úspěšnosti práce podniku, tedy o výsledku, kterého podnik dosáhl podnikatelskou činností. Jsou zde obsaženy výnosy a

náklady podniku. Pod výnosy si můžeme představit vše obsaženo v šesté účtové třídě, například tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a podobně. Mezi náklady jsou zase zařazovány položky páté účtové třídy, jako například mzdové náklady, spotřeba materiálu, ostatní služby a podobně. Důležité je, že náklady a výnosy se neopírají o skutečné hotovostní toky, tedy o příjmy a výdaje, proto ani čistý zisk zjištěný z odečtení nákladů od výnosů neodráží čistou skutečnou hotovost, kterou podnik získal jeho hospodařením. (Kislingerová, 2004, str. 40)

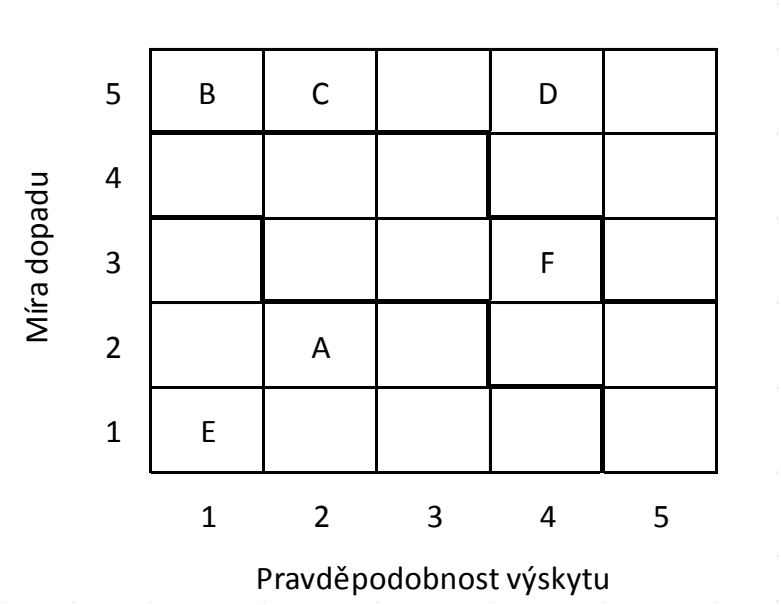
- Cash flow: informuje o příjmech a výdajích a to takových, které podnik v minulém účetním období realizoval. Zobrazuje tedy skutečný pohyb peněžních prostředků. *„Koncepce výkazu cash flow je založena na příjmech a výdajích, resp. na skutečných hotovostních tocích. Vychází z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílů mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé.“* (Kislingerová, 2004, str. 47) Přehled o peněžních tocích rozlišuje cash flow ze tří základních činností:
    - Z provozní činnosti
    - Z investiční činnosti
    - Z finanční činnosti

2.3 Analýza rizik

Analýza rizik je nedílnou součástí většiny manažerských aktivit. Manažeři mimo jiné podstupují riziko správného rozhodnutí. To může vést k výborným hospodářským výsledkům, ale také k opačnému, horšímu stavu a to například až k nebezpečí podnikatelského neúspěchu, které mohou vést k výrazným nejen finančním ztrátám. *„Je zřejmé, že ani kvalitní řízení rizika nemůže plně zabezpečit prosperitu a úspěšné fungování organizace. Snižuje se však do značné míry nebezpečí takového podnikatelského neúspěchu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu organizace a popřípadě i samu její existenci.“* (Veber, 2005, str. 490)
Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti je důležitým krokem při realizaci každého projektu. V této fáze je důležité rozpoznat všechny rizikové faktory, které mohou ovlivnit úspěch společnosti. Je vždy důležité posoudit významnost všech rizikových faktorů, díky čemuž dojde k výraznému snížení počtu těchto rizikových faktorů. Zbylým faktorům se pak dále věnujeme v dalších fázích managementu rizika zvýšená pozornost.

„Náplní této aktivity je vyhledávání faktorů rizika jakožto veličin, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit, a to nejen negativně, ale případně též pozitivně, hospodářské výsledky podnikatelské činnosti firmy. Identifikace faktorů rizika je založena jednak na využití znalostí a intuice pracovníků firmy, podílejících se na realizaci a řízení jejich aktivit (identifikace vnitřních rizik), jednak na pečlivém sledování vývoje podnikatelského okolí (identifikace vnějších rizik). (Veber, 2005, str. 498) Stanovení všech faktorů rizika je založeno nejen na minulých zkušenostech zpracovatele analýzy, ale i na předpovědích budoucího vývoje. Všechna zjištěná rizika se pak sepisují v seznamu rizik i s jejich staovením významnosti. Stanovení významnosti faktorů rizika je možné stanovit buď expertním posouzením nebo analýzou citlivosti. *„Expertní posouzení významnosti faktorů rizika spočívá v jejich odborném ohodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají.“* (Veber, 2005, str. 500) U expertního hodnocení významnosti faktorů rizika se posuzuje pravděpodobnost výskytu fakrotu rizika a míra dopadu. Graficky je pak toto zobrazeno v mapě rizik. Pravděpodobnost výskytu na ose x a míra dopadu na ose y, přičemž oba mohou nabývat hodnot od jedné do pěti. *„1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu (míra dopadu), 2 – malá pravděpodobnost výskytu (míra dopadu), 3 – střední pravděpodobnost výskytu (míra dopadu), 4 – značná pravděpodobnost výskytu (míra dopadu), 5 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (míra dopadu).* (Veber, 2005, str. 501)

Obrázek č. 6 – Mapa rizik



Zdroj: Vlastní tvorba autora

Za významná jsou považována rizika, u kterých je pravděpodobnost výskytu a míra dopadu ohodnocena alespoň třemi body a dále také rizika, jejichž pravděpodobnost výskytu je sice nízká, ale míra dopadu je vysoká (v grafickém znázornění v mapě rizik se jedná například o riziko označené jako B či C). (Veber, 2005, str. 501)

3 Část návrhová

Druhá část diplomové práce je věnována podnikatelskému plánu, kterým je otevření nové pobočky společnosti AAA Auto International a.s. Nejprve práce informuje o společnosti, která chce otevřít novou pobočku a seznamuje s její historií a současností. Součástí je organizační struktura celé společnosti a dále organizační struktura finančního oddělení. Organizační struktura finančního oddělení je vložena proto, že oddělení, které se zabývá otevřením a vybavením nových poboček spadá pod finanční oddělení. Jedná se o oddělení centrálního nákupu, které má za úkol ušetřit náklady při realizaci takových to projektů. Následují kapitoly věnované výzkumný metodám a analýzám. V popisu podnikatelského plánu je důkladná analýza průzkumu trhu, která je dále rozvedena o analýzu okolí podniku, kterou se zabývá PEST analýza a o analýzu odvětví, která je popsána pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Tyto poslední dvě zmíněné analýzy jsou vstupem pro vytvoření SWOT analýzy, která následuje. V podnikatelském plánu je dále obsažen časový harmonogram, který má počátek už na samotné zmínce o otevření nové pobočky a zakončen je slavnostní událostí, která je konána na počest otevření nové pobočky v Mladé Boleslavi. Následuje využití složek marketingového mixu, kde je zvláštní část věnována propagaci společnosti, která je veřejností a managementem společnosti považována za velmi zdařilou a účinnou. O tom svědčí i množství prodaných vozů a spokojených zákazníků. V závěru je detailně vytvořena finanční analýza pomocí tří bilančního systému, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích. Tato finanční analýza se zaměřuje již pouze na zhodnocení finanční výhodnosti nové pobočky v Mladé Boleslavi. Celá návrhová část práce je zakončena analýzou rizik a možnostmi jejich prevence.

3.1 Základní údaje o společnosti

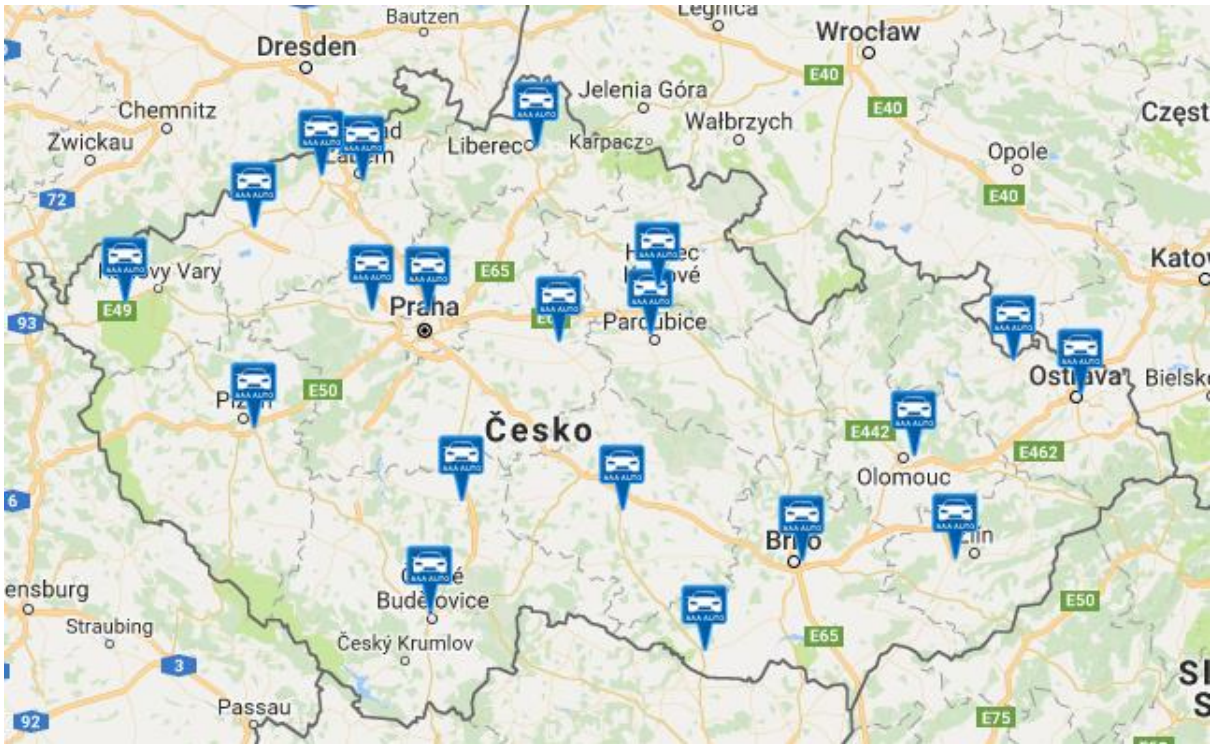
Karolína Topolová, generální ředitelka společnosti AAA Auto International a.s. na stránce http://www.aaaautogroup.cz/ uvádí: *„Chceme být jedničkou na trhu každé země, v níž působíme. To je náš cíl, ke kterému se přibližujeme s každým prodaným vozem, a já věřím, že jej splníme.“*

Podnikatelský plán, který je sestavován v této diplomové práci, je realizován ve společnosti AAA Auto International a.s., konkrétně je tedy hledáno vhodné místo pro novou pobočku této společnosti.

AAA Auto International a.s. byla založena již v roce 1992. Je považována za jedničku na trhu s ojetými vozy v České republice a řadí se mezi největší autobazary v Evropě. Od svého založení prodělala mnoho změn, které ale pomohly k rozvoji a růstu této společnosti.

V současné době společnost provozuje síť poboček ve čtyřech zemích Evropy, 20 poboček v České republice, 14 na Slovensku, 4 v Polsku a jednu v Maďarsku. Celkem tedy 39 poboček.

Obrázek č. 6 – Umístění poboček společnosti



Zdroj: http://www.aaaauto.cz/cz/pobocky-autobazaru-aaa-auto/text.html?id=433

Počet poboček se však v průběhu let měnil a s ním i další oblasti ve firmě. Největší rozvoj firma zaznamenala v roce 2007, v tomto roce bylo otevřeno dokonce dvacet nových poboček. Dalším významným milníkem roku 2007 bylo vstoupení společnosti na burzu v Praze a v Budapešti. Rok 2007 je uváděn jako rok s největším objemem prodaných aut a to 80 000 a největším obratem a to 437 miliónů eur. V roce 2008 se však projevili dopady celosvětové krize a společnost, pokud chtěla v té době přežit, musela zavést určitá opatření. Bohužel s tím

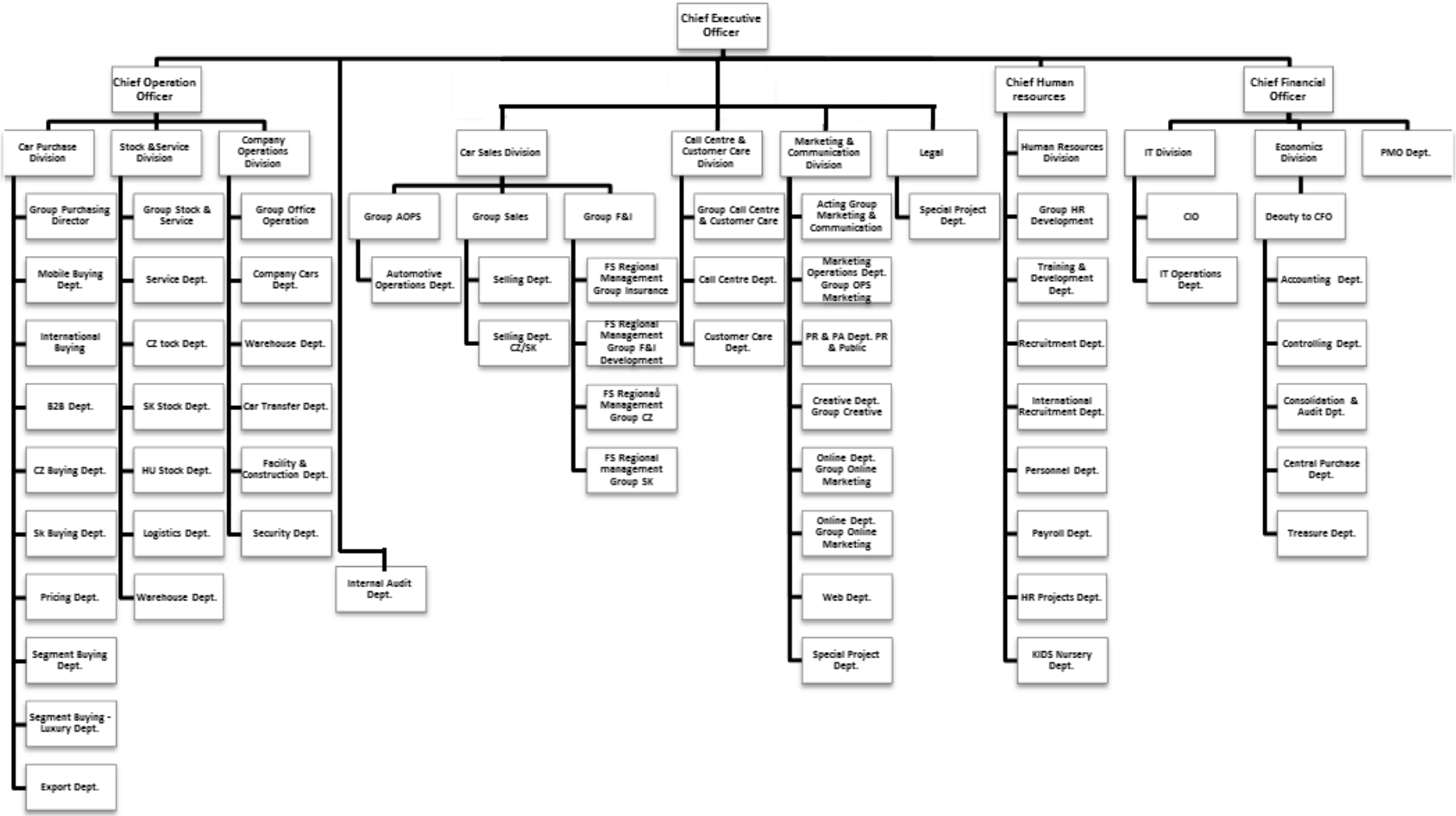
souviselo nejen zavření několika poboček, ale i propuštění rekordního počtu zaměstnanců. Zavřením poboček tak postupně opustila polský a rumunský trh a v Maďarsku svůj vliv velmi oslabila. Ani Česká republika se tomu to opatření nevyhnula a tak došlo k zavření i několika poboček v Čechách. Propouštění zaměstnanců pokračovalo i v roce 2009 a nejen díky tomu, ale i díky optimalizaci procesů po dobu krize, dokázala krizi přečkat a přežít.

Rok 2013 byl dalším důležitým milníkem pro společnost. Skončila obchodování na obou burzách, tedy v Praze a v Budapešti. *„Auditované výnosy skupiny v roce 2013 činily 379 milionů eur a celkové prodeje 56 648 vozů, z toho 38 297 v ČR, 15 896 na Slovensku a 2455 na ruském trhu.“(*dostupné z http://www.aaaauto.cz/cz/mnohamiliardova-akvizice-majoritniho-podilu-v-aaa-auto-byla-dnes-dokoncena/article.html?id=38884, 28.4.2017)

V roce 2014 konkrétně 15. října, koupila většinový podíl ve skupině AAA Auto Group společnost Abris Capital Partners. Tato transakce byla plánována již po dobu dvou let a musela být schválena úřadem pro ochranu hospodářské soutěže a také antimonopolními úřady v Rusku, Slovensku a Ukrajině. Společnosti Abris bylo prodáno 95 % podílu ve společnosti, jejíž hodnota je 220 miliónů eur.

V současné době ve skupině AAA Auto pracuje bezmála 2000 zaměstnanců, z toho více než 1300 je zaměstnáno v České republice. Společnost je rozdělena do odděleních, která mají ve firmě svůj úkol a smysl a tak přispívají k plynulému chodu celé firmy. V zásadě je rozdělena na dvě části. Tak zvaný Back office, který zahrnuje oddělení Facility, ICT, Finance, Právní, Construction a další) a jeho hlavním úkolem je zajistit plynulý a bezproblémový chod druhé části společnosti a to tak zvané Front office, která zahrnuje výkup a prodej vozidel, s nimi spojené oddělení finančních služeb, servisu, oprav a podobně. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku číslo 7. Jak je vidět na schématu, na vrcholu celé společnosti stojí Chief Executive Officer, následují Chief Operation Officer, Chief Human Resources a Chief Financial Officer, kteří jsou na úrovni tak zvané B-0. Následují vedoucí jednotlivých divizí, kteří jsou vedeni na úrovni B-1 a třetím článkem jsou manažeři jednotlivých oddělení, kteří jsou na úrovni B-2.

Obrázek č. 7 – Organizační struktura společnosti

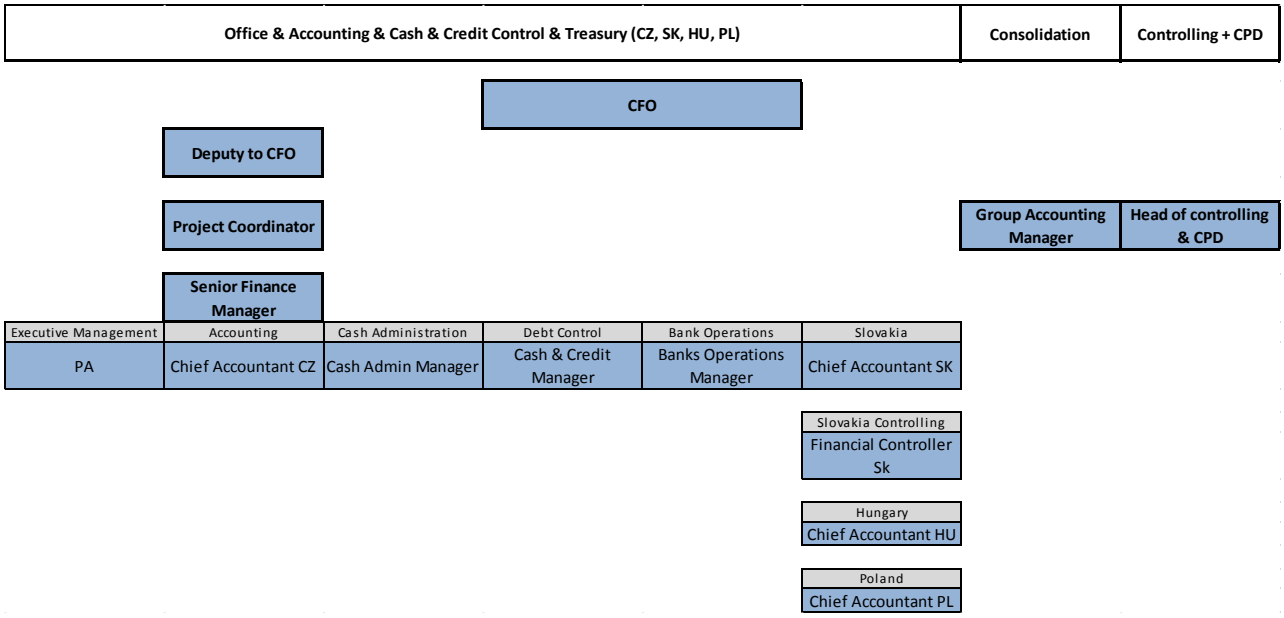


Zdroj: vlastní tvorba autora

Jednotlivá oddělení mají svého vedoucího, který reportuje řediteli příslušné divize a přímo řídí své podřízené.

Finanční oddělení v současné době zaměstnává celkem 65 lidí. Zaměstnanci na tomto oddělení jsou rozděleni do několika útvarů (administrativa, účtárna, controlling, konsolidace, treasury, pokladny a centrální nákup). Centrálu mají v Praze, kde také většina ze zaměstnanců pracujících na oddělení financí, sídlí.

Obrázek č. 8 – Organizační struktura finančního oddělení



Zdroj: vlastní tvorba autora

Hledáním vhodného místa pro novou pobočku a jejím založením se zabývá oddělení Construction a oddělení centrálního nákupu. Oddělení Construction má za úkol právě najít vhodné místo pro pobočku a vyřídit potřebné administrativní úkony, jako například potřebná povolení u úřadů. Oddělení centrálního nákupu má pak za úkol novou pobočku zařídit a to od zařízení stavebních prací až po samotné vybavení nábytkem. Přičemž jejímž úkolem je dodržet vzhled poboček v určitém stylu a hlavním cílem je ušetření nákladů společnosti.

V praxi to znamená, že pro veškeré stavební práce nebo pro veškerý nákup vybavení, musí oddělení centrálního nákupu udělat výběrové řízení a zvolit toho nejvhodnějšího dodavatele, kterému zakázku zadá. Na tomto oddělení pracuji jako specialista centrálního nákupu již od října roku 2014, a proto jsem si zvolila toto téma.

3.2 Popis podnikatelského záměru

Tato kapitola se zabývá popisem podnikatelského plánu, který, jak již bylo výše zmíněno, je vždy sestavován za daným cílem. Je vždy rozhodující, kdo je adresátorem daného podnikatelského plánu, tedy pro koho je určen a kdo ho bude číst a jeho poznatky využívat. Účelem tohoto podnikatelského plánu je založení nové pobočky AAA Auto International a.s. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit pro účely společnosti. Bude tedy předložen managementu společnosti, který posoudí vhodnost zvoleného místa pro pobočku a její finanční výhodnost pro firmu. Dále bude podkladem při realizace celého projektu, bude ho tedy využívat konstrukční oddělení a oddělení centrálního nákupu. Tato dvě oddělení mají otevírání nových poboček na starosti.

3.2.1 Nápad

Realizována bude nová pobočka společnosti AAA Auto International a.s. Pobočka bude otevřena na území České republiky. Poslední pobočky, které byly otevřeny byly v roce 2016 v Maďarsku (v Pécsi), v Polsku (ve Varšavě a ve Vratislavi) a dále na Slovensku (v Liptovském Mikuláši). Poslední pobočka, které byla na území České republiky, konkrétně v roce 2013 otevřena, je pobočka v Táboře.
Tento podnikatelský plán se bude zabývat otevřením pobočky v Mladé Boleslavi.

3.2.2 Průzkum trhu

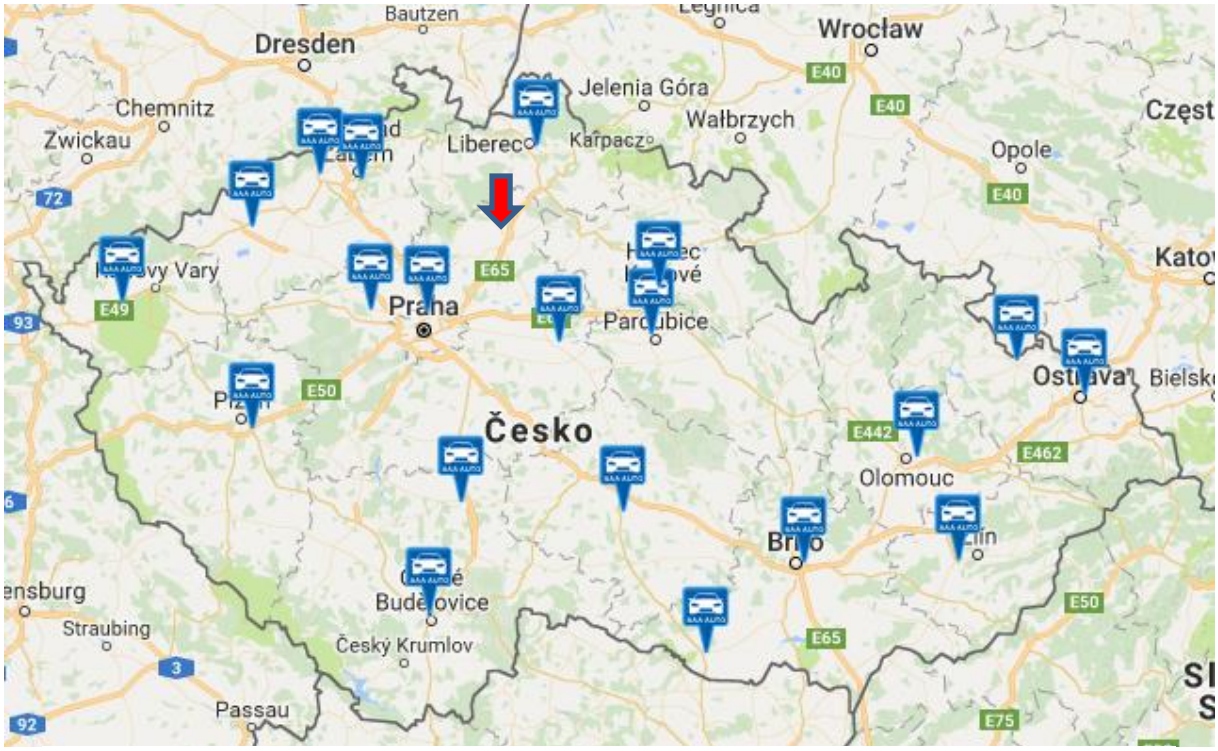
V kapitole 3.1. zabývající se popisem základních údajů o společnosti, je k dispozici mapa České republiky, která zobrazuje aktuální stav poboček společnosti AAA Auto International a.s. Jak na zmíněném obrázku vidíme, společnost již figuruje na značném území České republiky. Stále však zbývá několik vhodných míst, která nejsou pokryta.
Průzkumem trhu bylo zjištěno, že například lokalita v oblasti Podkrkonoší, konkrétně město Trutnov, by pro novou pobočku vyhovovala. V této oblasti lidé musí za koupí auta jet buď do 50 kilometrů vzdáleného Hradce Králové, nebo ujet stejnou vzdálenost do Jičína. Dva autobazary se nachází i v Náchodě, který je oproti Hradci nebo Jičínu o 12 kilometrů blíže, avšak nacházejí se zde pouze menší autobazary. Obyvatelé, kteří v této oblasti bydlí jsou

často odkázáni na veřejnou dopravu a proto dopravit se pro „nové“ auto pro ně není snadné. Často využívají možnost koupit auto spíše za hranicemi v Polsku.

Jako dalším vhodným místem pro novou pobočku by mohlo být město Benešov. V Benešově má svou pobočku prodejce vozů Škoda, který tedy prodává nová auta. Autobazary jsou zde pouze dva a jedná se o malé prodejce, k dispozici mají pouze několik desítek vozů. Vzhledem k tomu, že se jedná o malé prodejce ojetých automobilů, pečlivě si i vybírají auta, která od zákazníků vykupují a často nenabídnou za vykoupení vozu odpovídající cenu, protože si to nemůžou dovolit. Zákazník je tak často nucen prodat zde své auto pod cenou. I přes tyto poznatky však bylo toto místo zamítnuto hlavně kvůli tomu, že nedaleko města Benešov, konkrétně v Olbramovicích, které jsou od Benešova vzdáleny pouze 12 kilometrů, se nachází autobazar Davocar.

Poslední vhodnou lokalitou, o které se v současnosti ve společnosti jedná, je město Mladá Boleslav. Tato lokalita byla v současné době shledána jako nejvhodnější, proto se ji budu dále zabývat. Jak je vidět na níže uvedeném obrázku, jsou naše pobočky umístěny nejblíže v Praze a to je 60 kilometrů od Mladé Boleslavi dále v Hradci Králové a Ústí nad Labem což je 80 kilometrů od Mladé Boleslavi a v Liberci ve vzdálenosti 50 kilometrů.

Obrázek č. 9 – Vybraná lokalita pro novou pobočku



Zdroj: http://www.aaaauto.cz/cz/pobocky-autobazaru-aaa-auto/text.html?id=433, vlastní tvorba autora

V této oblasti se nachází celkem 5 konkurenčních autobazarů. První je autobazar MMC Centrum. Zabývají se prodejem ojetých, ale i nových vozidel, výkupem vozidel, zástavou vozidel, autopůjčovnou, zajišťují STK, autoservis a odtahovou službu, ruční mytí vozidel a autoúvěry. Specializuje se na dovoz vozidel z EU, a to i takových, která si zákazník sám vytipuje. Na svá auta poskytují záruky tři roky. (dostupné z https://www.mmccentrum.com/autobazar, 19.3.2017) Dalším prodejcem ojetých automobilů je AUTO HEJTMAN, s.r.o. Jedná se o autobazar osobních i užitkových vozidel všech značek a typů. Společnost nabízí nejen komisní prodej, za který si neúčtuje parkovné, ale také od klientů vykoupí všechna vozidla za hotové peníze. Na prodej auta poskytne leasing i úvěr. (dostupné z https://www.sauto.cz/detail-prodejce/auto-hejtman-sro/8887#q=HEJTMAN, 19.3.2017)

Třetím autobazarem v okolí Mladé Boleslavi je autobazar Plazy, který se na trhu pohybuje již od roku 1999. Zákazníkům nabízí opět kompletní služby a to hlavně prodej vozidel všech značek, která jsou prověřena společnostmi Car Detect s.r.o. a Cebia s.r.o. Od zákazníků vozidla i vykoupí a nabídnou mu jiné auto na protiúčet. Nabízí i výhodné financování a to i bez akontace. K automobilu sjednají povinné i havarijní pojištění. Za předem sjednaných podmínek nabízí klientovi ponechat automobil v autobazaru jako zástavu, přičemž klient může sám určit dobu zástavy. Peníze jsou pak vyplaceny ihned v hotovosti. (dostupné z http://www.autobazarplazy.cz/index.php, 19.3.2017)

V Mladé Boleslavi působí ještě prodejci nových automobilů a to všeobecně známá společnost Škoda Auto a.s., kteří se zaměřují na prodej nových aut značky Škoda, dále je zde autosalon Mgr. Libor Štěpán – AUTO Štěpán, který se specializuje na prodej a servis vozů Kia a Fiat. (dostupné z http://www.autohit.cz/firmy/10024-mgr-libor-stepan-auto-stepan, 19.3.2017)

3.2.3 Plán realizace

Realizována bude nová pobočka na sever od hlavního města Prahy. Konkrétně bylo vybráno místo v městě Mladá Boleslav. Nápad otevřít pobočku byl vznesen na meetingu již 11.2.2016. Průzkum možných lokalit trval zhruba tři měsíce a tedy 25.5.2016 bylo rozhodnuto, že nová pobočka společnosti AAA Auto International a.s. bude otevřena v Mladé Boleslavi a byl objeven příhodný areál v ulici Boleslavská. Zhruba další čtyři měsíce trvalo jednání s majitelem objektu a vyřízení potřebných dokumentací na úřadech. V říjnu byl přednesen první

návrh rozpočtu, ve kterém byly obsaženy náklady na potřebnou rekonstrukci a úpravu objektu, vybavení, které je nutné nakoupit a také plánovaný počet zaměstnanců a náklady na ně. Přednesena byla předpokládaná kapacita prodejní plochy, jejíž maximální hranice byla stanovena na 180 aut. V prosinci 2016 byl schválen rozpočet, jehož maximální hranice byla stanovena na 3 milióny korun. V lednu 2017 byl zahájen nábor zaměstnanců, a to jak nových, tak přesunutí stávajících. Alokování zaměstnanců z jiných poboček je nezbytné pro to, aby zkušení zaměstnanci předali své zkušenosti nově přijatým zaměstnancům. Únor 2017 se nesl ve znamení nákupu potřebného vybavení a zajištění opravných prací na nové pobočce.
V březnu 2017 proběhlo vystěhování stávajícího nájemce, kterého byl stanoven krajní termín na 31.3.2017. Standardně na každé nově otevřené pobočce probíhá nejprve tak zvaný soft openning, tedy před samotným slavnostním otevřením prodejní pobočky, je nejprve zahájen výkup aut. Je to z toho důvodu, aby společnost nemusela na novou pobočku převézt velké množství automobilů z jiných poboček. Ušetří tak na nákladech spojených s převozem vozů. Avšak v případě pobočky v Mladé Boleslavi není nutné provádět výkup před otevřením v takovém rozsahu. Pobočka je totiž obklopena našimi dalšími pobočkami a je tak v blízkém dosahu pro to, aby mohla být bez problémů zavezena automobily z ostatních poboček, přičemž hlavně z pobočky v Praze. Slavnostní otevření nové pobočky je plánováno na 1.5.2017. Pro lepší přehlednost je celý časový harmonogram znázorněn v následujícím obrázku.

Tabulka č. 1 – Časový harmonogram

	2016											2017			
	Měsíc/Rok														
	2/16	3/16	4/16	5/16	6/16	7/16	8/16	9/16	10/16	11/16	12/16	1/17	2/17	3/17	4/17
Nápad otevřít pobočku															
Rozhodnutí o lokaci															
Administrativní zajištění															
První návrh rozpočtu															
Schválen rozpočet															
Nábor zaměstnanců															
Stavební úpravy a nákup vybavení															
Vystěhování stávajícího nájemce															
Slavnostní otvření															

Zdroj: vlastní tvorba autora

3.2.1 Posouzení reálnosti

Vzhledem k tomu, že údaje, zpracované v této diplomové práci, jsou získány z interních zdrojů společnosti a vycházejí z dlouholeté zkušenosti zaměstnanců firmy, je předpokládáno, že plán na otevření této pobočky bude dodržen. S plánem souvisí i to, že nebude překročen stanovený rozpočet. Pro propagaci nové pobočky budou využity již vyzkoušené a prověřené komunikační kanály. O úspěšnosti tohoto podnikatelského plánu, tak nemůže být pochyb. Na celou akci navíc dohlížejí zkušení zaměstnanci společnosti a zároveň podávají pravidelný reporting o jednotlivých krocích vedení společnosti, které jejich postupy průběžně hodnotí a schvaluje.

3.3 Analýza tržního prostředí

PEST analýza

Pro správné zhodnocení vztahu firmy s vnějším okolím byla zvolena PEST analýza. Zahrnuje tedy informace o prostředí, ve kterém firma působí a zjišťuje změny, který by mohly ovlivnit fungování a existenci společnosti.

Politicko – legislativní faktory

Jako první je nutné zmínit Občanský zákoník. V Občanském zákoníku jsou upraveny náležitosti kupní smlouvy. Tyto náležitosti musí společnost AAA Auto International a.s. dodržovat, protože jinak by mohl kupující smlouvu napadnout a prohlásit za neplatnou. Další zákon, který autobazar musí dodržovat je Zákon o ochraně spotřebitele. Zde jsou obsaženy všechna práva a povinnosti spotřebitele a prodávajícího. Na dodržování těchto povinností velmi pečlivě dohlíží Česká obchodní inspekce nebo také živnostenský úřad, který přijímá stížnosti od spotřebitelů. Dalším důležitým zákonem je zákon o dani z přidané hodnoty, společnost totiž je plátce DPH.

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů řadíme především vývoj kurzu koruny a eura, jelikož firma působí a má několik poboček v zahraničí, konkrétně na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. Nejen, že zde prodává a nakupuje automobily, ale má v zahraničí hned několik dodavatelů náhradních dílů, příslušenství do aut a také kancelářského a dílenského vybavení. Do ekonomických

faktorů můžeme dále zahrnout i dodavatele elektrické energie, bez které by se firma samozřejmě neobešla. V současnosti dochází k poklesu ceny elektrické energie, což je pro společnost velmi přínosné.

Sociálně – demografické faktory

Společnost AAA Auto International a.s. nabízí široké spektrum automobilů všech různých značek a cenových relací. Je proto schopna uspokojit poptávku všech zákazníků. Není zaměřena pouze na jeden typ klientů či na určitou věkovou skupinu. Vybrat si zde může opravdu každý zákazník.

Technické faktory

Společnost neustále drží krok s technickým pokrokem v oblasti oprav a údržby automobilů. S tím souvisí to, že pečlivě vybírá dodavatele náhradních dílů, kteří používají nové inovativní technologie. Dále neustále inovuje a rekonstruuje své pobočky a vybavení. Například mycí linky na pobočkách, vybavení dílen a používané nářadí.

Porterova analýza

Porterova analýza nebo-li Porterův model pěti tržních sil, zahrnuje dodavatele, zákazníky, stávající konkurenci a potenciální konkurenci a substituci

Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele společnosti AAA Auto International a.s. řadíme výrobce a prodejce náhradních dílu do automobilů. Různé firmy zabývající se prodejem olejů a čistících přípravků nezbytných pro údržbu a provoz automobilů. Dále jsou to dodavatelé dílenských vybavení a to nářadí a různé vybavení do dílen a podobně. Je nutné zahrnout i dodavatele kancelářského nábytku. U kancelářského nábytku je nutné, aby v případě hledání nového dodavatele, byly zohledněny požadavky na vzhled všech poboček a kanceláří. Firma má jako hlavní požadavek udržení vzhledu poboček ve stejném stylu. To jednoduše znamená, že na všech pobočkách, ve všech zemích je nakupován nábytek od stejného výrobce, ve stejném barevném odstínu a doplňován je stejnými druhy kancelářských židlí a dalších doplňků a dekorací.

Tito dodavatelé jsou pečlivě vybíráni prostřednictvím vypsaných výběrových řízení. U vybíraných dodavatelů je zohledňováno hned několik faktorů a to zejména kvalita nabízených výrobků či služeb, dále platební podmínky, což znamená, že ve spoustě případů dostane přednost dodavatel, který nám poskytne platbu na fakturu se splatností, dále samozřejmě velkou roli hraje cena za produkty a rychlost dodání.

Zákazníci

Společnost AAA Auto International a.s. má velmi široké spektrum zákazníků. Je schopna uspokojit potřeba ekonomicky vyhlížejících klientů stejně dobře jako vysoce bonitní zákazníky. Nabízí automobily všech značek a s tím souvisejících cenových relací. Zákazník tak zde může koupit, ale i prodat automobil za jednotky, či desítky tisíc stejně dobře, jako za sta tisíce.

Stávající konkurence

Při pohledu na oblast, kde je otevírána nová pobočka společnosti, je jako největší konkurent, nejen v oblasti automobilového průmyslu a prodeje aut, ale i v nabídce práce obyvatelům v Mladé Boleslavi a jejího okolí, společnost Škoda Auto a.s. Společnosti je schopna svým zaměstnancům nabídnou benefity, kterým společnost AAA Auto International a.s. není schopna konkurovat. Je proto nutné, aby pro začínající provoz pobočky v Mladé Boleslavi byli alokováni zaměstnanci z jiných poboček společnosti, kteří budou mít za úkol najít a zaškolit, co možná nejlepší zájemce o práci v této oblasti. Nemůže však konkurovat v bonusech, které společnost Škoda Auto a.s. nabízí svým zaměstnancům, mohla by však konkurovat v oblasti mzdy. Další konkurenti v oblasti prodeje ojetých automobilů v Mladé Boleslavi jsou autobazar MMC Centrum, AUTO HEJTMAN, s.r.o., Mgr. Libor Štěpán – AUTO Štěpán a Autobazar Plazy. Více o konkurenci je k dispozici v kapitole výše, konkrétně v kapitole 3.2.2 s názvem průzkum trhu.

Potenciální konkurence

Nová konkurence se v této oblasti, vzhledem k finanční náročnosti tohoto typu podnikání, neobjeví ze dne na den. Vzhledem ke známosti a velikosti společnosti AAA Auto International a.s. není příliš pravděpodobné, že by se na trhu objevil konkurent s tak širokou základnou nabízených vozů.

Substituty

Mezi substituty můžeme zařadit hlavně prodejce nových automobilů. To je v Mladé Boleslavi již zmíněná společnost Škoda Auto a.s., té v tom to případě společnost AAA Auto International a.s. konkuruje tak, že pod záštitou značky Mototechna nabízí automobily s velmi malým počtem najetých kilometrů (obvykle do patnácti tisíc kilometrů) za výhodnější ceny, než v případě koupě nového automobilu.

SWOT analýza

Tabulka č. 2 – SWOT analýza

	Positivní	Negativní
Vnitřní faktory	**Silné stránky**	**Slabé stránky**
	Kvalifikovaní pracovníci	Podnikání v pronájmu
	Vysoká kvalita v péči o zákazníka	Nekrytý areál (pro nepřízeň počasí)
	Know-how	Image na veřejnosti
	Dobrá dopravní dostupnost	
	Vhodná poloha pobočky	
	Velký výběr vozů	
	Známá firma	
	Dlouhodobá působnost společnosti na trhu	
Vnější faktory	**Příležitosti**	**Hrozby**
	Růst poptávky	Přetažení kvalifikovaných pracovníků konkurenčními firmami
	Oslovení zákazníků konkurence	Objeví se nová konkurence
	Slevové akce	Nezájem o ojeté vozy v tomto regionu
	Sponzoring	Finanční krize
	Chyby konkurenčních autobazarů	Nespokojenost klientů
		Zkrachování klíčových dodavatelů
		Legislativní změny v oblasti výkupu a prodeje ojetých vozů

Zdroj: vlastní tvorba autora

Tabulka číslo 2 zobrazuje zpracovanou SWOT analýzu. Mezi silné stránky společnosti zařazujeme především dlouhodobé působení na trhu, know-how, velký výběr vozů a také vhodnou polohu nově vybudované pobočky se skvělou dopravní dostupností. Mezi slabé

stránky můžeme zařadit to, že pobočka je vybudována nikoli ve vlastním, ale v pronajatém areálu. Dále to, že celý areál je nezastřešený, to znamená, že v případě nepřízně počasí (bouřky a kroupy) jsou v ohrožení vystavené vozy. Jako příležitost je uvedena rostoucí poptávka v dané lokalitě, možnost oslovit a přetáhnout zákazníky konkurence. Přilákat je můžeme například různými slevovými akcemi. Společnost se může zviditelnit například sponzoringem nějakého sportovního nebo jiného klubu v okolí. Profitovat může také na chybách konkurenčních autobazarů. Jako hrozba je uvedena hlavně možnost přetažení kvalifikovaných zaměstnanců konkurenčními firmami. Dále to může být například nespokojenost klientů, objevení se nové konkurence nebo zkrachování našich klíčových dodavatelů.

3.4 Marketingový mix

Následující kapitoly obsahují složky marketingového mixu, tedy produkt, cenu, propagaci a místo. Hned první podkapitola se zaměřuje na produkty, které společnost AAA Auto International a.s. nabízí, a na které se tedy specializuje. Přiblíženo je zde, jak pečlivě vybírá automobily, které od zákazníků vykupuje a co vše u vozů před vykoupením kontroluje. Následuje podkapitola, která popisuje způsoby stanovení ceny u vykupovaných a prodávaných vozů. Aby byla společnost tak úspěšná na trhu, nesmí podceňovat propagaci, která je u této skupiny velmi propracovaná a využívá tak nespočet komunikačních kanálů. Je zde popsán způsob, kterým bude společnost propagovat novou pobočku. Poslední částí marketingového mixu je místo, ve kterém je popsán vzhled současných poboček, jak exteriéru, tak interiéru a následuje popis místa zvoleného pro nově otevíranou pobočku v Mladě Boleslavi.

3.4.1 Produkt

Předmětem tohoto marketingového mixu je otevření nové pobočky společnosti AAA Auto International a.s. Tato společnost se zabývá prodejem a výkupem ojetých automobilů. Produktem jsou tedy ojetá vozidla všech značek. Hlavní předností společnosti AAA Auto International a.s. je hlavně to, že společnost je přímým vlastníkem automobilu. Aby zajistila, že nabízené automobily budou na určité kvalitní úrovni, pečlivě vybírá, která vozidla

vykupuje. Je odmítnuto dokonce až 60 % vozidel, která přijedou zákazníci do společnosti prodat. Snaží se vždy zjistit nejen vše o technickém stavu vozidla, ale také o jeho minulosti. Zajímá se hlavně o počet najetých kilometrů, technický stav motoru a číslo VIN. Pečlivě kontroluje podvozek, karoserii, interiér a další části vozu. V celkovém součtu je zkontrolováno něco přes sto parametrů na vozidle a není zapomenuto ani na zkušební jízdu s každým vozidlem. Na základě tak to důkladné kontroly pak může na vůz dalšímu zákazníkovi poskytnout doživotní záruku na právní, respektive legální historii vozidla. Společnost aktuálně svým zákazníkům může nabídnout dokonce přes osm tisíc vozidel. Počet nabízených vozů však stále roste. Snaží se svou nabídkou pokrýt všechny značky a typy vozidel. Může nabídnout automobily jezdící, jak na benzín, tak na naftu, automobily určené jak pro terén, tak pro silnice a snaží se neustále držet krok s poptávkou. Velké zastoupení proto zde mají automobily od firmy Škoda, protože právě auta této značky patří v ČR mezi nejžádanější.

Pro zákazníky, kteří hledají automobil s nízkými najetými kilometry a jsou ochotni si tak za to připlatit, nabízí společnost auto pod záštitou značky Mototechna. Právě pod tím to může zákazník najít automobil s velmi malým počtem najetých kilometrů, dokonce je zde možné najít vozidla, která mají najeto pouhých deset kilometrů.

Na automobil zakoupený u společnosti AAA Auto International a.s. je zákazníkovi poskytnuta například záruka na legální původ vozidla a dále díky pojištění Carlife získává zákazník záruku na mechanický stav vozidla a to až po dobu 24 měsíců, dostane také certifikát o kvalitě vozu, který zahrnuje například garanci najetých kilometrů. Zákazníkovi je také umožněno vůz bez udání důvodů vyměnit a to do sedmi dní. Svým stálým zákazníkům poskytuje servisy vozu, STK a další výhody.

Zákazník zde může složit celkovou částku za automobil, anebo může využít některou z finančních služeb, které společnost nabízí. Může si vybrat, zda automobil koupí na úvěr či na leasing, zda chce k vozu havarijní pojištění, povinné ručení nebo zda chce pojistit proti neschopnosti splácet.

3.4.2 Cena

Cena ojetých automobilů se liší hlavně podle technického stavu vozidla a neustále se přizpůsobuje momentální nabídce a poptávce na trhu s automobily. Cenu auta je možné zjistit

online na internetových stránkách společnosti a snadno si ji tak zákazník může porovnat s cenami, které nabízí konkurenčními autobazary. Zavolat si také může na zákaznické call centrum, kde mu ihned zodpoví veškeré dotazy, popřípadě si zde může sjednat osobní schůzku.
Cenu nabízeného vozu ovlivňuje mimo aktuální stav trhu také to, za jakou cenu byl vůz vykoupen. Je logické, že firma nebude prodávat vůz za nižší cenu, než za kterou ho vykoupila. K vykoupené ceně vozu je tak připočítáváno určité procento marže.
Jako další cenu automobilu ovlivňuje již výše zmíněný technický stav vozidla, najeté kilometry, stáří vozidla, nebo třeba i počet podobných vozidel na trhu a s tím souvisí i zájem zákazníků o ten to typ vozidla.

3.4.3 Propagace

Společnost se prezentuje hlavně na svých webových stránkách. Webové stránky společnosti byly dokonce v roce 2009 hodnoceny jako nejlepší v soutěži Web Top 100. Zákazník si zde může přehledně prohlédnout všechna nabízená vozidla a zjistit o něm podrobné informace. K dispozici mu jsou důležité kontakty a než vznese svůj dotaz, může se podívat do rubriky nejčastější dotazy a zjistit zde odpověď na svou otázku okamžitě. Je zde zveřejněna i celá historie společnosti.
Svou reklamu firma umisťuje nejen na internetu, ale využívá i další komunikační kanály, jako například televizi, nebo rádio. Svou reklamu podporuje názorem spokojených zákazníků, mezi které patří i slavné osobnosti, které jezdí autem z „Áček“.
Využívá také portály, které se zabývají prodejem ojetých automobilů a snaží se i zde nabídnou k prodeji své vozy. Zde uplatňuje výhod přednostního výpisu, díky kterému jsou automobily společnosti AAA Auto International a.s. zobrazovány na předních pozicích. Tato výhoda je každý den dražena a zahrnuje pokaždé jinou značku automobilu.
Pro přilákání zákazníků, kteří si prohlíží vozy konkurence, využívá tak zvanou bannerovou reklamu. Při prohlídce konkurenčního vozu, tak zákazníkovi v postranním banneru vyběhne reklama na vůz podobných parametrů od společnosti AAA Auto International a.s.
Své aktivity společnost prezentuje i na v poslední době velmi oblíbených sociálních sítích. Velká část prodejů je však uskutečněna díky osobnímu prodeji. Zákazníkovi se věnuje prodejce téměř od okamžiku, kdy vstoupí na prodejní plochu. Pomáhá mu s výběrem

vhodného automobilu, absolvuje s ním zkušební jízdu a následně zařídí administrativu. Předností prodejců jsou skvělé komunikační schopnosti a potřebné znalosti. Aby byl zákazník s komunikací a přístupem od prodejce spokojen, je nutné, aby byli prodejci neustále školeni a cvičeni.

Podporu prodeje firma zabezpečuje prostřednictvím akčních nabídek, neustále zvýhodňuje nákup na splátky a k nákupu vozidla přidává dárky, jako například tablety, pneu, nebo různá další vybavení do auta. Vyhlašuje také různé soutěže.

Slavnostní otevření nové pobočky společnosti AAA Auto International a.s. je plánováno na 1.5.2017. O této události se veřejnost dozví hned prostřednictvím několika kanálů. Tím prvním kanálem je reklama v rádiu. Společnost již má uzavřené smlouvy s pár rádiovými stanicemi, na kterých jsou vysílány její reklamy. Tato reklama bude spuštěna měsíc před otevřením pobočky, tedy 1.4.2017. Jako další propagační kanál byly zvoleny tiskoviny lokálních novin. Informace o nově otevřené pobočce v Mladě Boleslavi budou v novinách zveřejněny také měsíc před slavnostním otevřením. Den otevření nové pobočky je provázen hned několika výhodami pro zákazníky. Zákazník se zde dozví informace nejen o nové pobočce, ale i o celé společnosti. Setká se s hlavními představiteli společnosti, kteří budou mít na akci proslov. K dispozici bude různé občerstvení pro návštěvníky. A dále bude zákazníkovi poskytnuta sleva na v ten den koupený vůz.

Součástí každé slavnostní akce uspořádané na počest otevření nové pobočky společnosti je pozvání starosty města, ve kterém je pobočka otevírána. Proto i na tuto akci bude pozván starosta města Mladá Boleslav.

3.4.4 Místo

Zřejmě žádný z konkurenčních autobazarů se nemůže pochlubit tak hustou sítí provozoven jako má právě společnost AAA Auto International a.s. Svůj business se snaží postavit na tom, být co možná nejblíže zákazníkovi a pro ně je tak snadné, domluvit si schůzku na pobočce, která je pro ně nejlépe dostupná. S tím souvisí i to, že společnost převeze zákazníkem vybraný automobil na pobočku, kterou si zvolil. Tato služba je zákazníkovi poskytována zdarma a automobil podle jeho výběru je převezen na zvolenou pobočku obvykle do 24 hodin. Neznamená to však, že se tak zavázal ke koupi. Svým zákazníkům společnost nabízí služby call centra, díky kterému si tak zákazníci mohou nejen zjistit detailní informace o vozidle, ale

také si zde mohou domluvit schůzku s některým z prodejců a to opět na jím zvolené pobočce. Pomocí call centra je ve firmě zprostředkováno až padesát procent nákupů a výkupů vozidel. O řešení požadavků klientů se na call centru stará téměř dvě stě řádně vyškolených zaměstnanců.

Detailní síť prodejen je popsána v kapitole 3.1, která popisuje základní údaje o společnosti. Vzhled poboček je držen ve stejném stylu. Informační tabule, loga i nábytek v interiérech je vždy ve stejném designu a barvách na všech pobočkách, ve všech zemích, ve kterých společnost působí. Převažují barvy jako modrá a bílá a to hlavně kvůli tomu, že právě to jsou barvy společnosti.

Pro novou pobočku byla vybrána lokace v městě Mladá Boleslav. Mladá Boleslav se nachází 60 kilometrů od hlavního města Prahy a je ve skvělé dopravní dostupnosti. Je obklopena našimi pobočkami, což usnadní zásobování stocku automobily. Nejblíže se nachází pobočka v Liberci, která je od Mladé Boleslavi vzdálena 50 kilometrů. Dále, jak již bylo výše zmíněno, se 60 kilometrů daleko nachází pobočka v Praze. A asi v osmdesáti kilometrové vzdálenosti od Mladé Boleslavi jsou pobočky v Hradci Králové a v Ústí nad Labem.

Po důkladném prozkoumání možností v městě Mladá Boleslav bylo jako nejvhodnější místo, zvolena plocha v ulici Boleslavská. Vzhled plochy, která byla pro novou pobočku zvolena, ukazuje následující obrázek. Je zde zobrazena velká budova, která bude sloužit jako zázemí pro administrativu, schůzky s klienty a část budovy bude využívána servisními pracovníky. Dále je zde vidět rozmístění automobilů na prodejní ploše a jejich celkové počty.

Obrázek č. 10 – Vzhled prodejní plochy v Mladé Boleslavi

Zdroj: společnost AAA Auto International a.s.

3.5 Finanční plán

Finanční plán celého projektu, tedy otevření nové pobočky, je prověřen pomocí tří bilančního systému, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Číselné údaje, se kterými se ve finanční analýze počítá, jsou nejprve sepsány dle potřebného vybavení a nutných oprav a rozděleny jsou podle jednotlivých oddělení.

Tabulka č. 3 – Opravy a vybavení (Bezpečnostní, Konstrukční a Operativní oddělení)

Oddělení	Předmět	Náklady v Kč
Bezpečnostní	Velký trezor	28 000
	Vnitřní PZTS	70 000
	Venkovní PZTS	50 000
	CCTV	130 000
	Subtotal Bezpečnostní oddělení	**278 000**
Konstrukční	Plot (90 m)	90 000
	Osvětlení (6 m)	25 000
	Elektroinstalace	40 000
	Pylon 8 m	20 000
	Přeprava materiálu	10 000
	Pokladna	50 000
	Oprava kanceláří + WC	20 000
	Sklad	40 000
	Další opravy	60 000
	Subtotal Konstrukční oddělení	**355 000**
Operativní	2x Vysavač	20 000
	Extractor	14 000
	Parní čistič	32 000
	Silná vapka	36 000
	Booster	3 500
	2x nabíječka baterií	5 200
	Horkovzdušná pistole	1 000
	Aku šroubovák	2 500
	Kartáč na interiéry vozů	4 000
	Nářadí	4 000
	Betonové květináče a odpadkové koše	40 000
	Box na pohonné hmoty	20 000
	Spotřební materiál pro sklad	20 000
	10x Sekční stojany	25 000
	4x Prezentační rampy	125 000
	Klíče	2 000
	Vybavení - dětský koutek	2 500
	Vybavení - fotokoutek	40 000
	Malířské práce	20 000
	Kamera + 2x světla	30 000
	Stojany na vlaječky + vlaječky	25 000
	Subtotal OPS	**471 700**

Zdroj: vlastní tvorba autora

V této tabulce jsou obsaženy náklady na opravy a vybavení za Bezpečnostní, Konstrukční a Operativní oddělení. Jsou zde z největší části náklady na nutnou rekonstrukci a opravy areálu.

Tabulka č. 4 – Vybavení (Servisní, Správní, Marketingové a IT oddělení)

Oddělení	Předmět	Náklady v Kč
Servisní	Vybavení pro servis	40 000
	Diagnostiky	48 000
	Sloupový zvedák čtyř bodový	40 000
	Křídlový zvedák dvou bodový	62 000
	Vyvažovač pneu	37 000
	Přezouvač pneu	45 000
	Kompresor	22 000
	CO2	6 000
	AC Filling machine	54 000
	Subtotal Servisní oddělení	**354 000**
Správní	Nábytek	12 000
	Lednice, mikrovlnka, kávovar	18 000
	Televize pro showroom	20 000
	Světelná reklama	25 000
	Subtotal Správní oddělení	**75 000**
Marketingové	Značení, bannery, cedule, vlajky	130 000
	Venkovní navigace	40 000
	Subtotal marketingové oddělení	**170 000**
IT	Připojení	175 000
	Počítače, servery, telefony, televize	120 000
	Kamery	3 000
	Audio	15 000
	Kabely	87 500
	Další vybavení	31 300
	Subtotal IT oddělení	**431 800**

Zdroj: vlastní tvorba autora

Tato tabulka obsahuje nutné vybavení pro oddělení Servisní, Správní, Marketingové a IT. Celkové náklady na vybavení a opravy jsou ve výši 2 135 500 Kč.

V následující tabulce je přehled pozic, které je nutné obsadit na nové pobočce. Celkem se jedná o 21 úvazků zaměstnanců. Z toho je jeden celý úvazek tvořen dva půl úvazky. Jeden je pro uklízečku a jeden pro technika z oprav.

Tabulka č. 5 – Personální zajištění

Oddělení	Pozice	Počet
Vedoucí	Site manager	1,0
	Sales Closing Manager	1,0
Nákupní	Branch Buyer	1,0
	Test Driver	2,0
Sklad	Stock Controller	1,0
Prodejní	Salesman	4,0
Podpora prodeje	Customer Service Specialist	4,0
Operativní	Team Leader	1,0
	Helper - Bazaar	4,0
	Office Cleaner	0,5
Servisní	Smart Repair Technician	0,5
	Mechanic	1,0
TOTAL		**21,0**

Zdroj: vlastní tvorba autora

Tabulka č. 6 – Počáteční rozvaha k 1. 4. 2017 v Kč

AKTIVA		PASIVA	
I.Dlouhodobý majetek		**I.Vlastní zdroje**	
Dlouhodobý majetek	0	Základní kapitál	3 000 000
Drobný majetek	0	Zisk	0
∑DM	**0**	**∑VZ**	**3 000 000**
II.Oběžný majetek		**II. Cizí zdroje**	
Bankovní účet	3 000 000	Závazky	0
∑OM	**3 000 000**	**∑ CZ**	**0**
AKTIVA CELKEM	**3 000 000**	**PASIVA CELKEM**	**3 000 000**

Zdroj: vlastní tvorba autora

V počáteční rozvaze je zobrazen stav k 1.4.2017. Zde je vidět, že firma počítá s investicí do nové pobočky ve výši tři milióny korun.

V následujících třech tabulkách je pomocí tří bilančního systému, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výpočtu cash flow zobrazen stav k 31.12.2017. Tedy po devíti měsících od zahájení výkupu a prodejů na nové pobočce v Mladé Boleslavi.

Tabulka č. 7 – Rozvaha k 31.12.2017 v Kč

AKTIVA		PASIVA	
I.Dlouhodobý majetek		**I.Vlastní zdroje**	
Vybavení security	250 000	Základní kapitál	864 500
Vybavení konstrukční	280 000	Zisk	8 929 600
Vybavení OPS	205 000		
Vybavení servis	289 000		
Vybavení marketing	170 000		
Vybavení IT	382 500		
Drobný majetek	559 000		
∑DM	**2 135 500**	**∑VZ**	**9 794 100**
II.Oběžný majetek		**II. Cizí zdroje**	
Bankovní účet	9 891 000	Závazek finančním institucím	2 232 400
∑OM	**9 891 000**	**∑ CZ**	**2 232 400**
AKTIVA CELKEM	**12 026 500**	**PASIVA CELKEM**	**12 026 500**

Zdroj: vlastní tvorba autora

V rozvaze k 31.12.2017 vidíme, že z počáteční investice tři milióny korun nebylo vyčerpáno 864 500 Kč, to je zobrazeno v základním kapitálu. Na straně pasiv dále vidíme zisk, který je spočítán v následující tabulce pomocí výkazu zisku a ztráty a je ve výši 8 929 600 Kč. Zároveň je zde zobrazen závazek vůči finančním institucím a to daň ze zisku, která bude placena až v březnu roku 2018 a to ve výši 2 232 400 Kč. Na straně aktiv je zobrazen dlouhodobý majetek, který byl rozepsán v tabulkách s vybavením a opravami a je dále rozdělen na dlouhodobý a drobný majetek. V drobném majetku je zahrnuto vše, co nedosáhlo výše 40 000 Kč. Na bankovním účtu je pak zobrazen stav, který zahrnuje zisk před zdaněním, a zbylé nevyčerpané finance ze tří miliónů korun. Pro kontrolu, že je rozvaha sestavena správně, vidíme, že aktiva se rovnají pasivům.

Tabulka č. 8 – Výkaz zisku a ztráty v Kč

NÁKLADY		VÝNOSY	
Mzdové náklady	7 200 000	Hrubá marže	22 000 000
Náklady na marketing	3 200 000	Manažerské služby ostatním zemím	910 000
Provozní náklady	1 600 000	Další operativní výnosy	252 000
∑ Náklady	**12 000 000**	**∑ Výnosy**	**23 162 000**

Zdroj: vlastní tvorba autora

Ve výkazu zisku a ztráty jsou rozepsány náklady a výnosy. Náklady jsou tvořeny mzdovými, marketingovými a provozními náklady v celkové výši 12 miliónů korun. Výnosy jsou tvořeny hrubou marží, která vychází z interních výpočtů konstrukčního oddělení, dále poměrnou částí poplatků za správu ostatních zemí a dalšími operativními výnosy. Celkový hrubý zisk, jak už bylo výše zmíněno je ve výši 11 162 000 korun.

Tabulka č. 9 – Cash flow v Kč

PŘÍJMY	
Hotovost	864 500
Hrubá marže	22 000 000
Manažerské služby ostatním zemím	910 000
Další operativní příjmy	252 000
∑ Příjmy	**24 026 500**
VÝDAJE	
Mzdy	7 200 000
Marketing	3 200 000
Provoz	1 600 000
Vybavení	2 135 500
∑ Výdaje	**14 135 500**
Cash flow celkem	**9 891 000**

Zdroj: vlastní tvorba autora

Cash flow bylo spočítáno přímou metodou, tedy rozdílem příjmů a výdajů. V příjmech je obsažena hotovost, která zbyla z investice tří miliónů korun, dále hrubá marže, poplatky za manažerské služby ostatním zemím a další operativní příjmy. Celková výše příjmů je 24 026 500 Kč. Ve výdajích jsou mzdy, marketing, provoz a vybavení. Celkové výdaje jsou ve výši 9 891 000 Kč. Po odečtení výdajů od příjmů je cash flow společnosti ve výši 9 891 000 Kč. Správnost výpočtu je možné ověřit se stavem hotovosti na bankovním účtu, která je vidět v rozvaze v tabulce výše a je tedy ve stejné výši jako spočítané cash flow. Celý detailně rozepsaný rozpočet je obsažen v následující tabulce. Mimo jiné je také rozepsán po jednotlivých měsících. Rozepsány jsou náklady, které tvoří tak zvané total OPEX, tedy provozní náklady. Vše vypsané v tomto rozpočtu slouží jako zdroj do tří bilančního systému a tedy s ním absolutně koresponduje.

Tabulka č. 10 – Rozpočet

	2/17	3/17	4/17	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17	TOTAL
Počet prodaných vozů				**50**	**65**	**70**	**80**	**80**	**80**	**75**	**65**	**565**
Hrubá marže				**2 000 000**	**2 500 000**	**2 700 000**	**3 200 000**	**3 200 000**	**3 200 000**	**2 700 000**	**2 500 000**	**22 000 000**
Personální náklady				**900 000**	**900 000**	**900 000**	**900 000**	**900 000**	**900 000**	**900 000**	**900 000**	**7 200 000**
Marketing				**400 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**	**3 200 000**
Pronájem				70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	560 000
Energie				30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	240 000
Cestovné				2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	16 000
Firemní vozy				13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	104 000
Pohonné hmoty				20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	160 000
Telekomunikační služby				10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	80 000
Právní poradenství				1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	8 000
Bankovní poplatky				4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	32 000
Pojištění/Bezpečnost/Software				30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	240 000
Další provozní náklady				20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	160 000
TOTAL OPEX (provozní náklady)				**200 000**	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**1 600 000**
Manažerské služby ostatním zemím				**40 000**	**80 000**	**90 000**	**90 000**	**130 000**	**170 000**	**160 000**	**150 000**	**910 000**
Další operativní výnosy				**40 000**	**40 000**	**30 000**	**35 000**	**35 000**	**30 000**	**27 000**	**15 000**	**252 000**
EBITDA		0	0	580 000	1 120 000	1 320 000	1 825 000	1 865 000	1 900 000	1 387 000	1 165 000	11 162 000
Náklady před otevřením	**1 000 000**	**1 135 500**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 135 500
Profit before tax	- 1 000 000	- 1 135 500	0	580 000	1 120 000	1 320 000	1 825 000	1 865 000	1 900 000	1 387 000	1 165 000	9 026 500
Tax 20 %	0	0	0	116 000	224 000	264 000	365 000	373 000	380 000	277 400	233 000	1 805 300
Net income	**- 1 000 000**	**- 1 135 500**	**0**	**464 000**	**896 000**	**1 056 000**	**1 460 000**	**1 492 000**	**1 520 000**	**1 109 600**	**932 000**	**6 794 100**

Zdroj: vlastní tvorba autora

V rozpočtu jsou zahrnuty předpokládané počty prodaných aut v jednotlivých měsících, od nichž se odvíjí hrubá marže z prodaných aut, která vychází z výpočtu a interních informací společnosti. Vidíme, že návratnost vloženého kapitálu tři milióny korun je již po čtyřech měsících provozu. EBITDA společnosti po devíti měsících provozu je ve výši 11 162 000 Kč.

3.6 Analýza rizik

V průběhu plánování nebo realizace projektu, nebo i po otevření pobočky se mohou objevit různá rizika. Některá lze předvídat, odhadnout rozsah jejich dopadu a tak se na ně připravit. Jiná se naopak mohou objevit náhle a bez varování a mnohdy s nimi nemůžeme vůbec nic udělat. Je proto důležité nezanedbat analýzu možných rizik. V následující tabulce jsou vypsána možná rizika, která by se v průběhu realizace nebo i po otevření pobočky mohly objevit. Stanoveným rizikům jsou přiděleny body na škále od jedné do pěti, přičemž riziko s hodnocením míry dopadu jedna, je nejnižší možná míra dopadu a naopak riziko ohodnocené pěti body, má nejvyšší míru dopadu. Dále bylo nutné stanovit míru pravděpodobnost výskytu každého stanoveného rizika. Hodnocení má opět pětibodovou hodnotící škálu a stejně jako u hodnocení míry dopadu, má ohodnocené riziko jedničkou nejmenší pravděpodobnost výskytu a naopak riziko ohodnocené pětkou má nejvyšší pravděpodobnost výskytu.

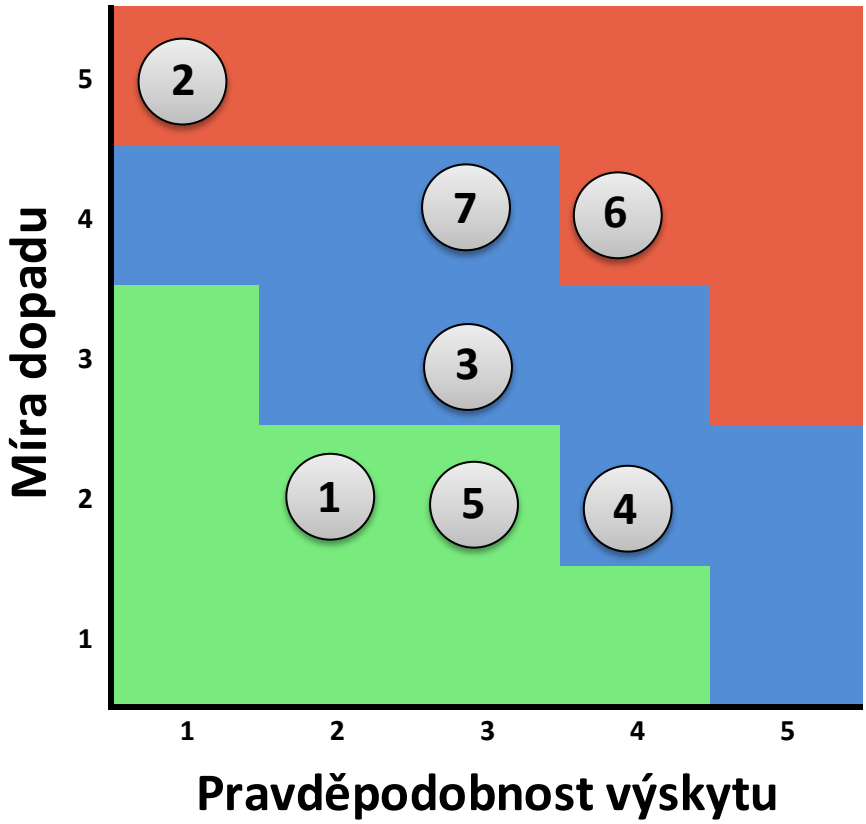
Tabulka č. 11 – Rizika projektu

Riziko		Míra dopadu	Pravděpodobnost výskytu
1	Nová konkurence	2	2
2	Změna v legislativě	5	1
3	Poničení aut kroupami	3	3
4	Negativní reklama	2	4
5	Krádež	2	2
6	Odliv zaměstnanců ke konkurenci	4	4
7	Nezískání kvalifikovaných zaměstnanců	4	3

Zdroj: vlastní tvorba autora

Po stanovení míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik, jsou rizika umístěna do takzvané mapy rizik.

Obrázek č. 11 – Mapa rizik



Zdroj: vlastní tvorba autora

Při pohledu do mapy rizik vidíme, že v červené oblasti, tedy nejvíce rizikové, se promítla pouze dvě rizika a to změna v legislativě a odliv zaměstnanců ke konkurenci. Se změnou v legislativě bohužel společnost nemůže nic dělat, a pokud by na ni došlo, mělo by to vysoký dopad na společnosti, zároveň však vidíme, že pravděpodobnost, že by ke změně v legislativě došlo, je velmi malá. Další riziko v červené oblasti je riziko pod číslem 6. V Mladé Boleslavi je totiž pro zaměstnance velmi atraktivní zaměstnavatel a to firma Škoda Auto. Mohlo by se tak stát, že společnost neobsadí všechny pozice vhodnými kandidáty a bude tak muset snížit nároky a požadavky na zaměstnance. Je proto důležité, aby se tomu snažila předejít tak, že bude se získanými zaměstnanci komunikovat a reagovat na jejich připomínky a snažit se ve společnosti udržet díky různým benefitům a dalším motivačním nástrojům.

Každé riziko má také svůj spouštěč. Proto je v následující tabulce vypsán seznam všech možných rizik a k nim je připsán jeho spouštěč, tedy situace, která riziko spustí. Pro lepší představivost, jsou všechna rizika detailněji popsána, aby tak bylo možné lépe ohodnotit

jejich dopady. Poslední sloupec je věnován způsobům možné prevence, tedy možnosti, jak se před riziky zajistit.

Tabulka č. 12 – Zajištění proti rizikům

	Riziko	Popis	Spouštěč	Prevence
1	Nová konkurence	Vstup nového prodejce ojetých automobilů na trh	Otevření konkurenčního autobazaru v Mladé Boleslavi	Nabídnout lepší ceny, větší výběr, profesionální služby, popřípadě pokus o dohodu
2	Změna v legislativě	Změna v legislativě o nákupu a prodeji ojetých vozů	Zahájení jednání o změna v legislativě v ČR nebo EU	Bez možnosti
3	Poničení aut kroupami	Poničení vozů a dalšího vybavení	Příchod silné bouře	Pojištění proti živelným událostem, sledování předpovědí a zabezpečení dražších aut
4	Negativní reklama	Porouchání právě prodaného vozu	Zaslání stížnosti, zvěřejnění stížnosti v médiích	Klást maximální důraz na kontrolu vozidel, komunikovat a řesit stížnosti zákazníků
5	Krádež	Krádež vozidel nebo vybavení	Krádež	Zabezpečení areálu a vozidel bezpečnostním a kamerovým systémem
6	Odliv zaměstnanců ke konkurenci	Odchod klíčových zaměstnanců do konkurenčních firem (Škoda auto)	Stížnosti zaměstnanců, popřípadě podání výpovědi	Komunikace se zaměstnanci, nabídka benefitů, motivace
7	Nezískání kvalifikovaných zaměstnanců	Nepřesvědčení a neochota zkušených zaměstnanců, aby pracovali na nové pobočce v Mladě Boleslavi	Odmítnutí žádosti o přesun na novou pobočku do Mladé Boleslavi našimi zkušenými a kvalifikovanými zaměstnanci	Nabídka placených přejezdů, příplatky za dočasný přesun, důsledné školení nových zaměstnanců

Zdroj: vlastní tvorba autora

Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována s cílem vytvoření podnikatelského plánu, jehož předmětem byla realizace nové pobočky společnosti AAA Auto International a.s. Společnost je leaderem na trhu v oblasti nákupu a prodeje ojetých vozů s působností nejen v České republice, ale i na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. Tato společnost má celkem 39 poboček a neustále se rozrůstá a hledá vhodná místa pro otevření nových poboček.

Tento podnikatelský plán se zabýval otevřením pobočky v Mladé Boleslavi. Nápad na otevření pobočky právě v této oblasti vznikl již v únoru roku 2016 a slavnostní otevření proběhlo podle plánu 1.dubna roku 2017. Jak je vidět, nalezení vhodného místa, vyřešení potřebných administrativních záležitostí, oprava a vybavení nové prodejní plochy je ve společnosti proces trvající i více než rok. A celým projektem se zabývají týmy zaměstnanců hned ze dvou oddělení a to z konstrukčního oddělení a z oddělení centrálního nákupu.

Diplomová práce, která je rozdělena na teoretickou a praktickou část, obsahuje jednotlivé kroky celého projektu krok za krokem a využívá k tomu několik ekonomických nástrojů a analýz. V první části práce, jsou nejprve vysvětleny pojmy, které jsou nezbytné pro realizaci podnikatelského plánu. Jako první je vysvětlen samotný pojem podnikatelský plán a jeho nezbytnosti, následuje marketingový mix a jeho jednotlivé složky. V podnikatelském plánu je nezbytná analýza okolí podniku, k čemuž byly zvoleny analýzy jako PEST, SWOT a Porterova analýza. Postavení společnosti je dále zhodnoceno pomocí analýzy rizik a nezbytnou součástí celého podnikatelského plánu je samozřejmě finanční plán.

V praktické části práce byly využity ekonomické nástroje a metody, které jsou popsány v první části práce. Nejprve byly zvažovány tři možné lokality pro novou pobočku. Po důkladné analýze okolí ve vybraných lokalitách bylo rozhodnuto otevřít novou pobočku v Mladé Boleslavi. Například díky analýze okolí podniku bylo zjištěno, že v Mladé Boleslavi se nachází celkem pět konkurenčních autobazarů, přičemž žádný z nich nemá v nabídce tak široké spektrum automobilů. Limit na otevření nové pobočky byl stanoven na tři milióny korun. Z finančního plánu vyplývá, že celkové náklady na stavební úpravy a na vybavení nového prodejního místa byly vypočítány na 2 135 500 Kč. V další části finančního plánu je detailně rozepsán rozpočet po jednotlivých měsících, z kterého vyplývá, že návratnost vloženého kapitálu tři milióny korun, je již po čtyřech měsících provozu. EBITDA společnosti po devíti měsících provozu je ve výši 11 162 000 Kč. Tyto informace vycházejí ze

zkušeností zaměstnanců z oddělení, která se zabývají otevíráním nových poboček a z interních zdrojů společnosti.

V závěru práce jsou analyzována rizika, která by mohla projekt ohrozit. Například jedna z nejzásadnějších hrozeb je, že společnost nezíská vhodné a kvalifikované zaměstnance pro svou pobočku, protože v Mladé Boleslavi působí velmi atraktivní zaměstnavatel Škoda Auto a.s. Jako další riziko je uvedeno například riziko výskytu nové konkurence, což však není příliš pravděpodobné, protože s tím to typem podnikání je spjato velké množství počátečních investic. Rizikem také může být krádež, či poničení vybavení nebo změna v legislativě. Ke každému riziku je stanovena míra dopadu, pravděpodobnost výskytu a nezbytná prevence proti rizikům v případě, že by nastaly.

Celý tento projekt je zpracován v souladu s postupy společnosti AAA Auto International a.s. a vedením společnosti zhodnocen jako reálný a finančně výhodný. V neposlední řadě se skutečně jedná o aktuálně otevíranou pobočku firmy.

Použité zdroje informací

Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BELLOVÁ, Jana. *Občanský a společenskovědní základ*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 112 s. ISBN 978-80-7402-093-3.

BLAŢKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOUCHA, Rudolf. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. Praha: VOX, 1996. Kurzy, semináře, rekvalifikace. ISBN 80-902111-2-7.

ELIÁŠ, Karel. *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 1119 s. ISBN 978-80-7208-922-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-X.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 3., upr. vyd. Praha: Eduko, 2010-2011, 151 s. ISBN 978-80-87204-24-5.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

PREISLEROVÁ, Dagmar. *Ekonomika 2 – řešení příkladů, účetnictví*. Vyd. Brno: MC nakladatelství, 2002, 199 s.

SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HÝBLOVÁ a Zuzana KŘÍŽOVÁ. *Praktikum finančního účetnictví pro ekonomická, finanční a právní studia*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7380-439-8.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. Zlín: CEED, 2011 ISBN 978-80-87301-01-2.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

AAA Auto [online]. Praha: AAA Auto International, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.aaaauto.cz/cz/pobocky-autobazaru-aaa-auto/text.html?id=433

AAA Auto [online]. Praha: AAA Auto International, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.aaaautogroup.cz/

MMC Centrum [online]. Mladá Boleslav: Mafia design, 2015 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: https://www.mmccentrum.com/autobazar

AUTO HEJTMAN, s.r.o. [online]. Praha: Seznam.cz a.s, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: https://www.sauto.cz/detail-prodejce/auto-hejtman-sro/8887#q=HEJTMAN

Autobazar Plazy [online]. Mladá Boleslav: Michal Kvasnička, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.autobazarplazy.cz/index.php

Autohit [online]. Mladá Boleslav: Motormedia Bohemia, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.autohit.cz/firmy/10024-mgr-libor-stepan-auto-stepan

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Časový harmonogram

Tabulka č. 2 – SWOT analýza

Tabulka č. 3 – Opravy a vybavení (Bezpečnostní, Konstrukční a Operativní oddělení)

Tabulka č. 4 – Vybavení (Servisní, Správní, Marketingové a IT oddělení)

Tabulka č. 5 – Personální zajištění

Tabulka č. 6 – Počáteční rozvaha k 1.4.2017 v Kč

Tabulka č. 7 – Rozvaha k 31.12.2017 v Kč

Tabulka č. 8 – Výkaz zisku a ztráty v Kč

Tabulka č. 9 – Cash flow v Kč

Tabulka č. 10 – Rozpočet

Tabulka č. 11 – Rizika projektu

Tabulka č. 12 – Zajištění proti rizikům

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – PEST analýza

Obrázek č. 2 – Porterova analýza

Obrázek č. 3 – SWOT analýza

Obrázek č. 4 – Propojení mezi finančním managementem, finančním a nákladovým účetnictvím

Obrázek č. 5 – Rozvaha

Obrázek č. 6 – Umístění poboček společnosti

Obrázek č. 7 – Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 8 – Organizační struktura finančního oddělení

Obrázek č. 9 – Vybraná lokalita pro novou pobočku

Obrázek č. 10 – Vzhled prodejní plochy v Mladé Boleslavi

Obrázek č. 11 – Mapa rizik

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis