

Tvorba společnosti poskytující pronájem vozidel na operativní leasing

Bc. Vít Buráň

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vít Buráň**
Osobní číslo: **M18182**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Tvorba společnosti poskytující pronájem vozidel na operativní leasing**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši zaměřenou na oblast založení podnikatelského subjektu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného podnikatelského prostředí s akcentem na evaluaci.
- Zpracujte podnikatelský záměr založený na výsledcích analýzy.
- Proveďte ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru a zhodnotte jeho rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
MORRIS, M. J. *Starting a successful business: your guide to setting up your dream start-up, controlling its finances and managing its operations*. 8th edition. London: Kogan Page, 2017, 261 s. ISBN 9780749480868.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.6.2020

Jméno a příjmení: Vít Baník

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského záměru společnosti poskytující pronájem vozidel na operativní leasing. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byla zpracována literární rešerše zabývající se problematikou tvorby nového podnikatelského subjektu. Byly zde vymezeny základní teoretické pojmy vztahující se ke zkoumanému podnikání, nastíněn princip business modelu, charakterizována struktura podnikatelského plánu a popsány jednotlivé nástroje a metody sloužící k analýze podnikatelského prostředí. V úvodu praktické části byla nejprve provedena analýza současného podnikatelského prostředí. Na základě výsledků analýzy byl poté zpracován podnikatelský záměr, který se skládá z business modelu a podnikatelského plánu. V závěru byl podnikatelský záměr podroben ekonomickému zhodnocení a zhodnocení jeho rizik.

Klíčová slova: založení podniku, operativní leasing, business model, Lean Canvas, podnikatelský plán

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the creation of a business plan of a company providing a rental of vehicles for operating leasing. The work is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part, a literary search dealing with the issue of creating a new business entity was processed. The basic theoretical concepts related to the researched business were defined, the principle of the business model was outlined, the structure of the business plan was characterized and individual tools and methods used to analyze the business environment were described. In the introduction to the practical part, an analysis of the current business environment was first performed. Based on the results of the analysis, a business plan was prepared, which consists of a business model and a business plan. In the end, the business plan was subjected to economic evaluation and evaluation of its risks.

Keywords: business founding, operating lease, business model, Lean Canvas, business plan

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph. D. za cenné rady a hlavně věnovaný čas při vedení mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat celé své rodině za velkou podporu a trpělivost při zpracovávání této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ	13
1.1 PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1 Právní formy podnikání.....	13
1.2 PODNIKATEL.....	14
1.3 PODNIK.....	14
1.3.1 Cíle a funkce podniku.....	15
1.3.2 Členění podniků.....	16
1.3.3 Fáze života podniku.....	17
1.4 SLUŽBY.....	17
1.4.1 Vlastnosti služeb.....	17
1.4.2 Klasifikace služeb.....	18
1.4.3 Marketingový mix služeb.....	19
1.5 SDÍLENÁ EKONOMIKA.....	20
2 BUSINESS MODEL	21
2.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	21
2.1.1 Segmenty Business model Canvas.....	22
2.2 LEAN CANVAS.....	26
2.2.1 Adaptace segmentů Business model Canvas.....	27
2.2.2 Postup tvorby Lean Canvas.....	28
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	29
3.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	29
3.1.1 Obsah.....	30
3.1.2 Shrnutí.....	30
3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	31
3.1.4 Všeobecný popis firmy.....	31
3.1.5 Klíčové osobnosti.....	31
3.1.6 Produkty (výrobky nebo služby).....	31
3.1.7 Potenciální trhy.....	32
3.1.8 Okolí firmy a konkurence.....	32
3.1.9 Prodej.....	33
3.1.10 Výroba, provozní činnosti.....	33
3.1.11 Personální otázky.....	33
3.1.12 Finanční plán.....	33
3.1.13 Rizika podnikatelského plánu.....	34
3.1.14 Příloha.....	34
4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	35

4.1	PODNIKATELSKÉ TRENDY	35
4.2	SWOT ANALÝZA	36
4.3	PEST ANALÝZA	36
4.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	37
4.5	HODNOTOVÁ ANALÝZA	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	43
5.1	ROZBOR TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	43
5.1.1	Analýza trendů	43
5.1.2	Dotazníkové šetření.....	46
5.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	55
5.2.1	SWOT analýza	55
5.2.2	PEST analýza	57
5.3	ANALÝZA KONKURENCE	60
5.3.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	60
5.3.2	Hodnotová analýza.....	64
6	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
7	PROJEKT TVORBY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	69
7.1	NÁVRH BUSINESS MODELU DLE LEAN CANVAS	69
7.1.1	Problém/potřeba	69
7.1.2	Zákaznické segmenty	70
7.1.3	Návrh jedinečné hodnoty	70
7.1.4	Řešení	71
7.1.5	Kanály	72
7.1.6	Toky příjmů.....	72
7.1.7	Struktura nákladů	73
7.1.8	Klíčové metriky.....	74
7.1.9	Nezkopírovatelná výhoda.....	74
7.2	SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	75
7.2.1	Shrnutí	75
7.2.2	Popis podnikatelské příležitosti.....	75
7.2.3	Všeobecný popis společnosti	76
7.2.4	Klíčové osobnosti.....	78
7.2.5	Produkty	78
7.2.6	Potenciální trhy	79
7.2.7	Okolí firmy a konkurence	80
7.2.8	Prodej	81
7.2.9	Obchodní plán	82
7.2.10	Personální otázky	83
7.2.11	Finanční plán.....	84
7.2.12	Rizika podnikatelského plánu	92
8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	95

9	ZHODNOCENÍ RIZIK	97
10	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ K PODNIKATELSKÉMU ZÁMĚRU	99
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Přestože v současné době dochází v mnoha odvětvích k nadvýrobě, stále je v myslích mnoha lidí hluboce zakořeněna teorie konzumního způsobu život, který však představuje pro budoucí vývoj země velké nebezpečí. Cenné, ale i ty v současnosti zatím dostupné přírodní zdroje jsou často plýtvány na výrobky, které mají úmyslně omezenou životnost, nebo které v očích jejich spotřebitelů rychle zastarají. To je příčinou, že tyto zdroje nemohou být využity efektivněji a s cílem dlouhodobého přínosu. Součástí konzumního stylu života jsou i osobní automobily, kterých se každý rok na celém světě vyrobí několik desítek milionů kusů. Každý rok jsou představovány stále nové a nové modely s drobnými úpravami, které jsou však pro některé zákazníky natolik zásadní, že kvůli tomu jsou schopni svůj pár let starý automobil vyměnit za nový. Poté stojí statisíce automobilů na mnoha odstavných plochách po celém světě a jen chátrají bez šance na budoucí využití. Takový styl života však není udržitelný dlouhodobě, neboť po vyčerpání všech důležitých přírodních zdrojů už nebude cesty zpět.

K dané problematice se vztahuje i tato práce, které se zabývá tvorbou podnikatelského záměru společnosti poskytující pronájem zánovních, již použitých, vozidel. Tato myšlenka staví na tom, že vozidla nejsou jen spotřební zboží, jak to mnohdy vypadá, ale lze je díky jejich zachovalému stavu používat i déle než jen rok.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a je zpracována formou literární rešerše řešící problematiku založení podnikatelského subjektu. Nejprve jsou zde vymezeny základní teoretické pojmy, které se vážou ke zkoumanému podnikání. Dále je objasněn princip business modelu a jeho nástroj business model Canvas a Lean Canvas. Následuje charakteristika struktury podnikatelského plánu a nedílnou součástí jsou také metody a techniky umožňující analýzu podnikatelského prostředí.

V praktické části práce je nejprve provedena analýza současného podnikatelského prostředí, která slouží jako vstup pro vypracování další části. Jsou zde přiblíženy výsledky provedeného rozboru tržních příležitostí, analýzy vnitřního a vnějšího okolí a analýzy konkurence. Na jejich základě je v další části navržen business model a sestaven podnikatelský plán, které jsou v závěru práce podrobeny ekonomickému a rizikovému zhodnocení. Poté jsou ještě shrnuta doporučení podnikateli k podnikatelskému záměru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat realizovatelný podnikatelský záměr společnosti zabývající se pronájemem vozidel na operativní leasing.

K dílčím cílům patří provedení analýzy současného podnikatelského prostředí a za použití vhodných nástrojů a metod provést rozbor tržních příležitostí, analýzu vnitřního a vnějšího okolí a analýzu konkurence. Dílčím cílem je také provedení ekonomického a rizikového zhodnocení vypracovaného podnikatelského záměru a navržení doporučení k jeho realizaci.

Metodou využitou k tvorbě teoretické části je literární rešerše zabývající se problematikou založení nového podnikatelského subjektu.

V praktické části diplomové práce je využito hned několik analýz a metod.

Rozbor tržních příležitostí je proveden pomocí analýzy současných trendů vyskytujících se na trhu s automobily a pomocí dotazníkového šetření zjišťující zájem o nabízený produkt na trhu. Dále je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí na základě SWOT a PEST analýzy. V závěru analytické části je pak realizována analýza konkurence za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a hodnotové analýzy.

Na základě zpracované analytické části práce je navržen business model pomocí nástroje Lean Canvas a sestaven podnikatelský plán. Celý podnikatelský záměr je poté ekonomicky a rizikově zhodnocen.

V závěru práce jsou pak navržena doporučení podnikateli k realizaci podnikatelského záměru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

První kapitola diplomové práce se zaměřuje na charakteristiku základních pojmů souvisejících s podnikáním ve službách.

1.1 Podnikání

Podnikání lze v současnosti definovat jako samostatnou, soustavnou, udržitelnou a dlouhodobě výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a maximalizace tržní hodnoty podniku. To vše je prováděno na základě uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných skupin. Lze tedy říci, že podnikání je určitým prostředkem k uspokojování vlastních potřeb díky uspokojování potřeb cizích. (Martinovičová a kol., 2019, s. 12)

Podnikání je v České republice upraveno následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce (Martinovičová a kol., 2019 s. 12)

1.1.1 Právní formy podnikání

Jedním z podstatných rysů svobody podnikání je svobodná volba formy podniku. Právní řády států s tržní ekonomikou nabízí řadu právních forem. Při výběru konkrétní právní formy podniku vycházejí zakladatelé a vlastníci z různých hledisek jako například podnikohospodářská, daňová, výdělečná a další hlediska. (Zámečník a kol., 2008, s. 31)

Synek a Kislingerová (2015, s. 80) člení podniky dle právní formy následovně:

- Podnik jednotlivce (podnik fyzické osoby – živnost)
- Osobní společnosti
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
- Kapitálové společnosti
 - Společnost s ručením omezeným

- Akciová společnost
- Družstva
- Evropské společnosti a sdružení
 - Evropská společnost
 - Evropské hospodářské zájmové sdružení
- Veřejné (státní) podniky
- Neziskové organizace
 - Rozpočtové organizace
 - Příspěvkové organizace
 - Občanská sdružení
 - Nadace

1.2 Podnikatel

Nositelem, subjektem podnikatelských aktivit je podnikatel. Lze jej označit za člověka, který ví, co lidé potřebují, vytváří bohatství (produkty) pro ostatní, hledá nejlepší využití potenciálních zdrojů a vytváří pracovní příležitosti. Mnoho manažerských teoretiků nahlíží na podnikatele jako na tvůrce, vlastníka a výkonného šéfa určitého podniku. (Majdúchová, 2018, s. 13)

Dle Martinovičové a kol. (2019, s. 12-13) je činnost úspěšného podnikatele založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a také na systematickém cílevědomém úsilí. Jedná se o člověka se specifickými osobnostními rysy, vlastnostmi a schopností řídit a být vůdčí osobností.

1.3 Podnik

Martinovičová a kol. (2019, s. 14-15) charakterizují podnik jako subjekt vykonávající hospodářskou činnost libovolnou právní formou. Těmito subjekty jsou zejména osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky vykonávající řemeslnou a jinou činnost, obchodní společnosti nebo sdružení. Existence podniků je založena na výrobě a distribuci výrobků a na poskytování služeb zákazníkům za účelem uspokojení potřeb všech, kteří jsou do vývoje podniku zainteresováni.

Také jej lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. Podniku náleží věci, práva a majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podnikatelské činnosti. Hmotnou složku podniku tvoří zařízení, stroje nebo auta, nehmotnou složku tvoří patenty, software a licence, a osobní složku tvoří zaměstnanci podniku. (Bugri a Pribišová, 2017, s. 11)

1.3.1 Cíle a funkce podniku

Podniky podobně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl, tj. stav nebo výsledek, kterého by měl podnik dosáhnout. Ten závisí především na účelu, pro který byl podnik založen. Tzv. teorie firmy ve své původní verzi považuje za primární cíl podniku maximalizaci zisku. K základním ukazatelům patřil zisk a později ukazatele výkonnosti, např. ukazatel ROI (výnosnost investic), ukazatel ROE (výnosnost vlastního kapitálu) a další. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 62)

Zelený (2011a, s. 24) ve své teorii vychází z Bařova pohledu na podnik a uvádí, že cílem kapitalistického podnikání je růst a trvání podniku, který přidává hodnotu svou funkcí a prací. Účelem takového snažení je pak uspokojení zákazníka a služba veřejnosti.

K řízení podniku nestačí pouze primární cíl, ale je zapotřebí sledovat celý svazek cílů, z nichž je celá řada rozpracována do dílčích cílů. S tím vyvstává úloha cíle podniku správně třídit a klasifikovat. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 71)

Cíle podniku lze třídit podle různých kritérií, třídění cílů probíhá dle:

- **Pořadí jejich významu (hierarchie)** – vrcholové (primární) cíle, podřadné (dílčí) cíle
- **Velikosti (rozsahu) cíle** – neomezené cíle (dosažení maximální hodnoty), omezené cíle (dosažení předem dané hodnoty)
- **Časového hlediska** – krátkodobé cíle (časový horizont do 1 roku), dlouhodobé cíle (delší než 1 rok)
- **Vztahu mezi cíli** – komplementární cíle (dosahování jednoho cíle vede k dosahování druhého cíle), konkurenční cíle (vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého cíle), protikladné cíle (dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle), indiferentní cíle (plnění jednoho cíle nemá žádný vliv na plnění jiných cílů)

- **Podle obsahu cíle** – ekonomické cíle (výkonové – obrat, podíl na trhu; finanční – vlastní kapitál, likvidita), technické cíle (vývoj a zavedení nových výrobků, výrobní kapacity), sociální cíle (ochrana životního prostředí, pracovní podmínky) (Synek a Kislíngrová, 2015, s. 71-73)

Svých cílů podnik dosahuje svou činností. Tato činnost se liší dle charakteru podniku, velikosti podniku, odvětví, právní formy atd. Skupiny činností tvořené jednotlivými činnostmi podniku se označují jako podnikové funkce. K hlavním podnikovým funkcím průmyslového podniku patří:

- Prodejní (činnosti související s prodejem výrobků a služeb)
- Výrobní (zhotovování výrobků)
- Zásobovací (pořízení surovin a materiálu, skladování)
- Personální (zajištění spolupracovníků, rozdělování zisku)
- Finanční (obstarávání finančních zdrojů, rozdělování zisku)
- Vědeckotechnická (technický vývoj, příprava výroby)
- Investiční (zajištění potřebného dlouhodobého majetku)
- Správa (účetnictví, controlling, právní činnost) (Martinovičová a kol., 2019, s. 16)

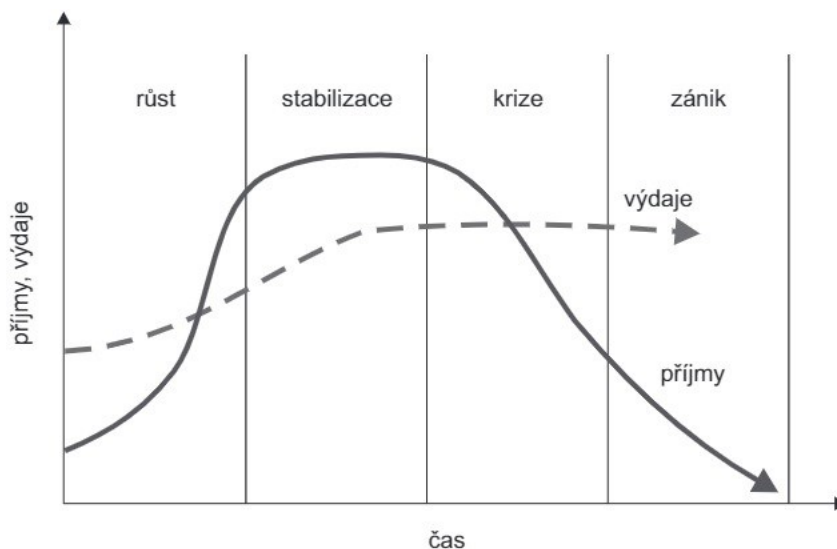
1.3.2 Členění podniků

Pod pojmem podnik si lze představit velký počet různorodých hospodářských jednotek, které je možné třídit dle různých znaků a na jejich základě pak vymezit typologické skupiny podniků. Existuje tak celá řada, jak podniky členit. K těm nejdůležitějším kritériím, jak podniky klasifikovat, patří:

- Členění podle hospodářských odvětví a sektorů
- Členění podle druhů výkonů
- Členění podle způsobu zhotovování výkonů (výrobků)
- Členění podle převládajícího výrobního faktoru
- Členění podle velikosti podniku
- Členění podle závislosti na stanovišti
- Členění podle pohyblivosti stanoviště (Zámečník a kol., 2008, s. 25-26)

1.3.3 Fáze života podniku

V podmínkách tržní ekonomiky a konkurenčního boje neustále vznikají nové podniky a jiné podniky zanikají. Během své existence podniky procházejí různými vývojovými fázemi (viz následující obrázek). Životní cyklus podniku se tak skládá zpravidla z pěti fází: založení podniku, růst podniku, stabilizace podniku, krize podniku, zrušení a zánik podniku. (Martinovičová a kol., 2019, s. 19)



Obr. 1 Životní cyklus podniku (Martinovičová a kol., 2019, s. 19)

1.4 Služby

Službou je jakýkoliv úkon nebo výkon, který je poskytován jednou stranou straně druhé v nehmotné podobě a bez vlastnických práv. Výroba služby může, ale nemusí být svázána s fyzickým výrobkem. Poskytovatelé často nabízejí služby s přidanou hodnotou, aby se odlišili od konkurence. K oslovení zákazníků se dnes již plně využívá internet a některé služby jsou poskytovány pouze online. V případě správných zdokonalení a inovací v oblasti služeb může dojít ke značné návratnosti kapitálu. (Kotler a Keller, 2013, s. 394)

1.4.1 Vlastnosti služeb

Dle Tučkové (2013, s. 15) je nabídka služeb a jejich produkce determinována následujícími vlastnostmi:

- **Nehmotnost** – službu není možné zhodnotit žádným fyzickým smyslem a jen v některých případech ji lze vyzkoušet. Při nákupu služby si nelze prohlédnout její tvar, design, velikost, jak je tomu u hmotných výrobků. Služby nejsou spotřebovávány po částech z důvodu jednorázového charakteru spotřeby.

- **Neoddělitelnost** – u většiny služeb probíhá jejich produkce a spotřeba současně. Zákazník je tak nedílnou součástí poskytování služby, avšak v některých případech není nutná jeho účast po celou poskytování služby (např. právní služby – jejich klient nemusí být přítomný při projednávání svého případu).
- **Proměnlivost (heterogenita)** – tato vlastnost souvisí zejména se standardem kvality služby. Snahou podnikatelů by mělo být, poskytovat co nejlepší službu a to z hlediska kvality, ochoty a postojů personálu k zákazníkovi, ceny, flexibility nebo času poskytování služby.
- **Nemožnost vlastnictví** – kupující má jen dočasný přístup k vlastnictví služby. Koupí služby získává pouze právo na poskytnutí služby (např. zaparkovat na určeném místě po určitou dobu).
- **Pomíjivost (zničitelnost)** – službu není možné odložit (zmeškání dopravního prostředku) nebo skladovat, případně přenášet (výjimkou může být například stravování). Podnikatelům tak odpadávají náklady na skladování, balení či přepravu.
- **Obtížná vyjádřitelnost hodnoty** – hodnota služby na rozdíl od hodnoty hmotných produktů je založena na jiných faktorech. Takovou hodnotou může být třeba ochota poskytovatelů služby či flexibilita.

1.4.2 Klasifikace služeb

Kotler a Keller (2013, s. 394-395) popisují, že složka služeb je vždy méně nebo více spojená s celkovou nabídkou. Z toho důvodu lze klasifikovat pět kategorií nabídky:

- **Ryze hmotné zboží** – hmotné zboží bez doprovodných služeb (zubní pasta, sůl)
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** – hmotný výrobek doplněný jednou či více službami (auto, mobilní telefon – potřeba servisu)
- **Hybrid** – výrobky a služby zde hrají stejně důležitou roli (restaurace – lidé se vrací kvůli jídlu i kvůli způsobu jeho servírování)
- **Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami** – primární položkou je poskytovaná služba s dodatečným zbožím nebo službami (cesta letadlem včetně občerstvení)
- **Ryzí služba** – primární nehmatatelná služba (hlídání dětí, psychoterapie)

Na základě společenských znaků lze služby členit do určitých charakteristických skupin. Členění služeb tak probíhá např. dle:

- **Charakteru činnosti** – členění služeb do příslušných odvětví (dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE)
- **Funkce, kterou plní** – dle funkčního působení se služby člení na čtyři základní subsektory (výrobní služby, distribuční služby, osobní služby, společenské služby)
- **Způsobu realizace** – služby nabízené na trhu – tržní služby (komerční služby), služby podle potřeb sociálního a ekonomického prostředí – netržní služby
- **Cílového trhu služeb** – služby intermediální (směřující do výrobních procesů), služby konečné spotřeby (spotřeba jednotlivců, domácností)
- **Klasifikace CZ-COPNI** – třídění služeb, resp. výdajů neziskových institucí dle účelu (Tučková, 2013, s. 35)

1.4.3 Marketingový mix služeb

Jedná se o soubor nástrojů, s jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti nabízených služeb. Jednotlivé prvky marketingového mixu slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a dosáhnout zisku. (Vašítková, 2014, s. 21)

Sedm prvků marketingového mixu služeb:

- **Produkt** – všechno, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. V rámci tohoto prvku lze čisté služby popsat jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčový prvek pro definici služby je její kvalita. Rozhodování o produktu souvisí s jeho vývojem, životním cyklem, image značky a sortimentem produktů.
- **Cena** – při tvorbě ceny služby si manažer všímá nákladů, úrovně koupěschopné poptávky, relativní úrovně ceny, úlohy ceny při podpoře prodeje atd. V případě služeb se cena stává podstatným ukazatelem kvality.
- **Distribuce** – usnadňuje přístup zákazníků ke službě. Souvisí s umístěním služby či s volbou možného zprostředkovatele služby. (Vašítková, 2014, s. 22)
- **Marketingová komunikace** – používáním propagačních nástrojů se podnik snaží komunikovat se spotřebiteli a ovlivnit tak jejich chování, aby si koupili propagovaný výrobek či službu. Propagace v praxi používá pět základních nástrojů: reklamu,

podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (Urbánek, 2010, s. 104)

- **Lidé** – při poskytování služby dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Proto jsou lidé jedním z významných prvků tohoto mixu a mají tak přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Organizace by se zde měla zaměřit na výběr, vzdělání či motivaci zaměstnanců.
- **Materiální prostředí** – je určitým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít různou formu, např. vlastní budovy či kanceláře, ve kterých je služba poskytována nebo oblečení zaměstnanců sítě organizací poskytujících služby (fast-food, aerolinky, hotely).
- **Procesy** – interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby v průběhu procesu poskytování služby je hlavním důvodem pro podrobnější zaměření se na to, jakým způsobem je daná služba poskytována. Je nezbytné provádět analýzy procesů poskytování služby, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky těchto procesů. (Vašítková, 2014, s. 22-23)

1.5 Sdílená ekonomika

Sdílená ekonomika, anglicky sharing economy, může být stručně charakterizována jako pronájem, výměna či sdílení majetku. K jejímu rozšíření výrazně napomohl internet, pomocí kterého lze snadno na trhu nabízet nebo poptat nevyužitý majetek. Díky chytrým telefonům a mobilním aplikacím se také povedlo vyřadit z poskytování nebo směňování prostředníky. Tento trend se označuje jako Peer to Peer (P2P) a jedná se o přímé propojení osob a vzájemné poskytnutí výrobku či služby. (Svobodová a Andera, 2017, s. 64)

Za jednu z nejrelevantnějších definic sdílené ekonomiky je považována definice uváděná Evropskou komisí. Ta za ekonomiku sdílení považuje takové obchodní modely, ve kterých jsou činnosti usnadňovány platformami pro spolupráci, a které vytvářejí otevřený trh pro přechodné využívání výrobků či služeb obvykle poskytovaných soukromými osobami. Obchod v rámci sdílené ekonomiky zpravidla nezahrnuje změnu vlastnictví a může být uskutečněn pro zisk či neziskově. (Krupa, 2019, s. 13)

2 BUSINESS MODEL

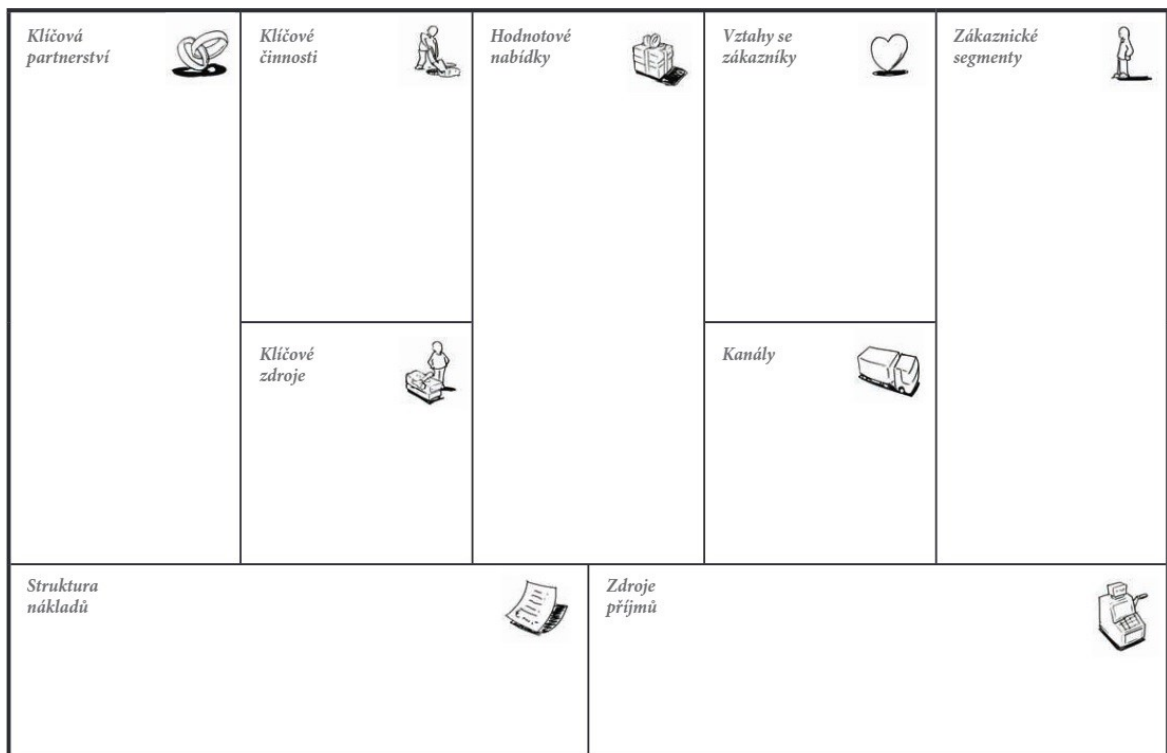
Dle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 14) „*business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“

Business model je možné chápat jako podrobný plán strategie, kterou lze naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 15)

2.1 Business model Canvas

Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti segmentů Business model Canvas, na základě kterých je možné pochopit logiku toho, jak firma plánuje vydělávat peníze. Tyto segmenty pokrývají čtyři hlavní oblasti firmy: nabídku, zákazníky, finanční životaschopnost a infrastrukturu. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 15)

Business model Canvas je nástroj, který umožňuje vizuálně znázornit nové či již existující business modely pomocí devíti segmentů. Tento nástroj podporuje vzájemné porozumění, kreativitu, diskusi a analýzu. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 42)



Obr. 2 Business model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 44)

2.1.1 Segmenty Business model Canvas

Nástroj Business model Canvas se skládá z devíti segmentů:

- Zákaznické segmenty
- Hodnotové nabídky
- Kanály
- Vztahy se zákazníky
- Zdroje příjmů
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti
- Klíčová partnerství
- Struktura nákladů (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 16-17)

Zákaznické segmenty

Zákazníci jsou považováni za jádro každého business modelu. Bez zákazníků žádná firma nedokáže přežít. Seskupením zákazníků do různých segmentů dle jejich potřeb, chování či jiných atributů může firma zlepšit své služby. Poté je možné definovat jeden nebo více velkých či malých zákaznických segmentů. Následuje rozhodnutí firmy, na které segmenty se zaměří, a které bude ignorovat. Jakmile dosáhne rozhodnutí, může přistoupit k návrhu business modelu založeného na specifických potřebách jednotlivých segmentů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 20)

Hodnotové nabídky

Důvodem, proč zákazníci dávají přednost určité firmě před jinou, je právě hodnotová nabídka. Ta jistým způsobem řeší zákazníkův problém či uspokojuje jeho potřebu. Hodnotové nabídky jsou zpravidla tvořeny vybraným spojením výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky každého jednotlivého segmentu zákazníků. Hodnotu pro zákazníka je možné rozdělit do dvou částí: kvantitativní hodnota (např. cena, rychlost služby) a kvalitativní hodnota (např. design, spokojenost zákazníků). Tvorba hodnoty pak staví především na následujících prvcích: novost, výkon, přizpůsobení, značka, dostupnost atd. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 22-25)

Kanály

Ke komunikaci se zákazníky a k předání hodnotové nabídky firmy využívají různé kanály. Tyto kanály zahrnují několik funkcí, např.: zvýšení povědomí o produktech firmy mezi zákazníky, pomoc zákazníkům při zhodnocení hodnotové nabídky, možnost nákupu konkrétního produktu či služby nebo poskytnutí poprodejní zákaznické podpory. Kanály se obvykle dělí na více typů a také do jednotlivých fází (viz následující obrázek). (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 26-27)

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodeji Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
	Prodejci					
Prodej přes web						
Vlastní prodejny						
Partnerské						
Partnerské	Nepřímé					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

Obr. 3 Typy a fáze kanálů (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 27)

Vztahy se zákazníky

Firmy se snaží budovat se zákazníky takové vztahy, které povedou k celkové spokojenosti jejich zákazníků a tedy k úspěšnému rozvoji jejich businessu. Formy těchto vztahů mohou být různé, od osobních až po automatizované. Vztahy se zákazníky obvykle vycházejí z následujících motivací: získání zákazníků, udržení zákazníků a navyšování prodeje. Kategorie vztahů se zákazníky lze popsat následovně:

- **Osobní asistence** – komunikace zákazníka se zástupcem firmy
- **Individualizovaná osobní asistence** – dlouhodobý individuální vztah zákazníka se zástupcem firmy (např. osobní bankéři)
- **Samoobsluha** – nepřímý vztah zákazníka s firmou, samostatnost zákazníka
- **Automatizované služby** – samostatnost zákazníka s využitím automatizovaných procesů, automatizované služby jsou schopny rozpoznat preference zákazníků (např. doporučení knih či filmů)
- **Komunity** – využití online komunity k lepšímu porozumění zákazníkům
- **Spoluvorba** – zapojení zákazníků do návrhů nových a inovativních produktů, tvorba zákaznických recenzí atd. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 28-29)

Zdroje příjmů

Představují příjem hotovosti generovaný z každého zákaznického segmentu. Zdroje příjmů mohou mít několik podob: prodej aktiv, poplatků za užití, předplatné, pronájem, poskytnutí licence, brokerage fees nebo reklama. K tvorbě ceny pak každý zdroj příjmů obvykle využívá některý z cenotvorných mechanismů (viz následující obrázek). (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 30-32)

Fixní cenotvorba Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Dynamická cenotvorba Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobců, služeb a dalších hodnotových nabídek	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Obr. 4 Cenotvorné mechanismy (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 33)

Klíčové zdroje

Pro funkční business model je potřeba vlastnit takové klíčové zdroje, které firmě umožní vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku produktů, proniknout na trh, udržovat pozitivní vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Firma může tyto klíčové zdroje sama vlastnit nebo si je může pronajmout, případně koupit od klíčových partnerů. Klíčové zdroje se obvykle dělí následovně:

- **Fyzické zdroje** – fyzická aktiva náročná na kapitál (budovy, vozidla, stroje či distribuční sítě)
- **Duševní zdroje** – značky, patenty, znalosti, autorská práva či databáze zákazníků
- **Lidské zdroje** – nezbytné pro každý podnik, klíčovým prvkem v odvětvích vyžadující znalosti (farmaceutické společnosti)
- **Finanční zdroje** – potřeba finančních zdrojů nebo finančních záruk k rozvoji business modelu (hotovost, úvěrové linky, opční akciové programy atd.) (Osterwalder a Pigneur, 2012 s. 34-35)

Klíčové činnosti

Aby firma mohla úspěšně fungovat, opírá se o řadu klíčových činností. Tyto činnosti stejně jako klíčové zdroje vedou k tomu, aby firma mohla vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku produktů, proniknout na trh, udržovat pozitivní vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Charakter těchto činností se liší v závislosti na zvoleném business modelu. Klíčové činnosti lze přehledně kategorizovat:

- **Výroba** – klíčové činnosti výrobních firem zahrnují navrhování, výrobu a nabídku výrobku v požadovaném množství a kvalitě
- **Řešení problémů** – klíčové činnosti subjektů poskytujících služby jsou založeny na nalézání nových řešení zákaznických problémů
- **Platforma/sít'** – business modely založené na platformách využívají klíčové činnosti jako řízení platformy, zajišťování služeb a propagace platformy (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 36-37)

Klíčová partnerství

Partnerství jsou základní složkou business modelů a jsou tvořeny sítí dodavatelů a partnerů zajišťující například optimalizaci business modelu, snižování rizik či získávání zdrojů. Ke čtyřem základním typům partnerství patří:

1. strategická spojenectví mezi nekonkurenčními subjekty,
2. strategická spolupráce mezi konkurenčními subjekty,
3. společné podniky s cílem tvorby nových podnikatelských projektů,
4. vztahy mezi kupujícím a dodavatelem vedoucí k zajištění spolehlivých dodávek. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38)

Struktura nákladů

V souvislosti s fungováním business modelu vznikají také nejrůznější náklady. Činnosti jako tvorba hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky či generování příjmů tyto náklady nepochybně vytváří. Proto cílem každého business modelu je snaha o minimalizaci nákladů. Ve skutečnosti však existují business modely, které jsou náklady motivovány více než jiné. Z toho důvodu lze rozlišovat u business modelů mezi dvěma typy struktur nákladů:

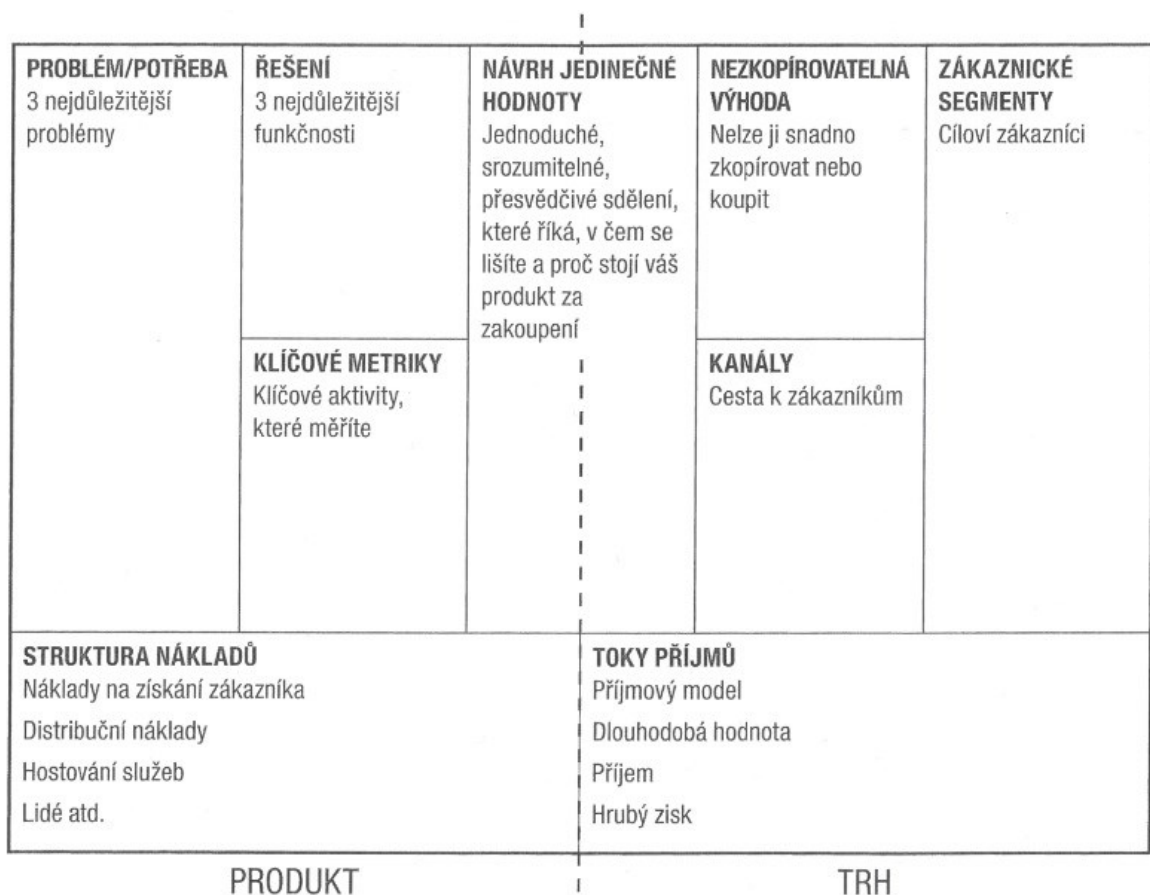
- **Model motivovaný náklady** – cílem je minimalizovat náklady na všech místech, kde je to možné

- **Model motivovaný hodnotou** – cílem je zaměřit se na tvorbu hodnoty (prémiové hodnotové nabídky či vysoká míra personalizovaných služeb) (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 40-41)

2.2 Lean Canvas

Lean Canvas je adaptací nástroje Business model Canvas od autora Alexe Osterwaldera. Jedná se o formát pro zvažování možných business modelů, určuje, kde začít a zachycuje postupně nabytá řešení. Jelikož Lean Canvas vychází z teorie Lean podnikání, které je extrémně zaměřeno na zákazníka, tak i Lean Canvas se nejprve zaměřuje na tento segment. (Maurya, 2016, s. 25,43)

Lean Canvas mohou využít jak začínající podnikatelé, tak i zaběhnuté firmy. Hlavní výhodou tohoto nástroje je možnost ověřit či vyvrátit své předpoklady, které nemusí být ve skutečnosti vždy správné, a to za přijatelných nákladů (finančních i časových). Taktéž je možné se vyhnout odmítnutí výrobku nebo služby ze strany zákazníků. (Hazdra, 2013, s. 117)



Obr. 5 Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)

2.2.1 Adaptace segmentů Business model Canvas

V porovnání s Business model Canvas došlo v Lean Canvas k úpravě celkem čtyř segmentů:

- Segment **klíčová partnerství** byl nahrazen **problémem/potřebou**
- Segment **klíčové činnosti** byl nahrazen **řešením**
- Segment **klíčové zdroje** byl nahrazen **klíčovými metrikami**
- Segment **vztahy se zákazníky** byl nahrazen **nezkopírovatelnou/nespravedlivou výhodou** (Maurya, 2016, s. 47)

Segment Problém/potřeba

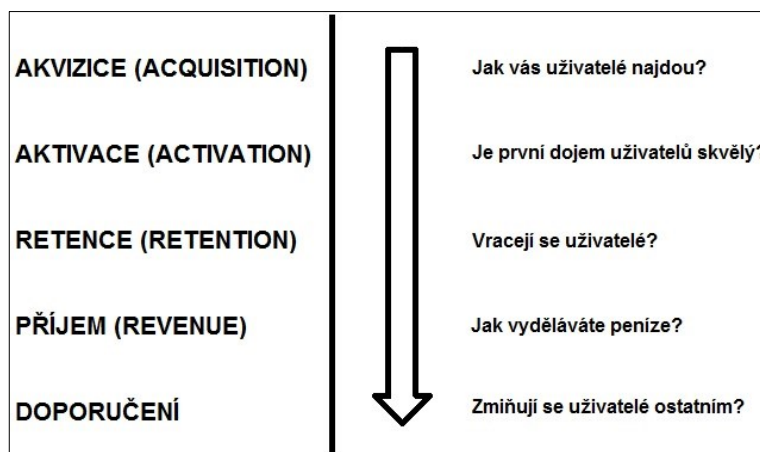
Zde je zapotřebí uvést jeden až tři hlavní problémy k řešení týkající se zákaznického segmentu. Následně je nutné uvědomit si a zapsat, jak prvotní uživatelé tyto problémy řeší a zda je vůbec řeší, pokud pro něj nejsou tyto problémy dostatečně závažné. (Maurya, 2016, s. 48)

Segment Řešení

V pořadí čtvrtý segment dle postupu Maurya (2016, s. 52) se zabývá řešením doposud neotestovaných problémů. Vhodné je však pouze načrtnout nejjednodušší věc, která by mohla daný problém vyřešit, neboť je zcela běžné, že se mohou priority zákazníků po několika rozhovorech změnit. Konečnou definici řešení je proto vhodné stanovit možná co nejpozději.

Segment Klíčové metriky

K měření výkonnosti používá každý podnik několik klíčových ukazatelů. Pomáhají měřit průběh a zároveň identifikují důležité okamžiky v životním cyklu zákazníka. Vhodnou metodou měření mohou být tzv. pirátské metriky (viz následující obrázek). (Maurya, 2016, s. 60)



Obr. 6 Pirátské metriky (vlastní zpracování dle Maurya, 2016, s. 60)

Segment Nezkopírovatelná/nespravedlivá výhoda

Jedná se o nejobtížnější část z celého procesu tvorby Lean Canvas a většinou se vyplňuje až v samotném závěru. Skutečná nespravedlivá výhoda je něco, co nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit. Touto výhodou může být například informace od zasvěceného člověka zevnitř, podpora správnými „experty“, tým snů, osobní autorita atd. (Maurya, 2016, s. 62-63)

2.2.2 Postup tvorby Lean Canvas

Maurya (2016, s. 47) doporučuje následující postup tvorby Lean Canvas:

1. **Definice problému/potřeby** – tři nejdůležitější problémy
2. **Identifikace zákaznických segmentů** – cíloví zákazníci
3. **Návrh jedinečné hodnoty** – jednoduché, srozumitelné a přesvědčivé sdělení vedoucí ke koupi produktu
4. **Volba řešení** – tři nejdůležitější funkčnosti
5. **Definice kanálů** – cesty k zákazníkům
6. **Určení toků příjmů** – příjmový model, dlouhodobá hodnota, příjem, hrubý zisk
7. **Stanovení struktury nákladů** – náklady na získání zákazníka, distribuční náklady, hostování služeb, lidé atd.
8. **Návrh klíčových metrik** – klíčové aktivity, které jsou měřeny
9. **Definice nezkopírovatelné/nespravedlivé výhody** – nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Morris (2017, s. 1) uvádí, že každé úspěšné podnikání je poháněno velkým nápadem a to i v případě, že se jedná o malou firmu. Předchází produkt, trh, personál, peníze a cokoliv jiného.

Podnikatelský plán je dokument zpracovaný podnikatelem, obsahující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory ovlivňující potenciální podnikatelskou činnost či fungování již existující firmy. Popisuje záměry podnikatele do budoucna. (Veber a Srpová, 2012, s. 95) Slouží jak majiteli firmy, tak i manažerům či externím investorům. Uplatňuje se jako nástroj ke stanovení životaschopnosti firmy, získávání finančních zdrojů nebo ke kontrole podnikatelských aktiv. (Koráb a kol., 2007, s. 13)

Přínosy podnikatelského plánu vychází především z jeho zpracování, což umožňuje:

- získání poznatků z analýz (např. analýza vnějšího okolí),
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy,
- predikci vývoje finančních toků,
- včasné odhalení možných slabin či rizik,
- informovat zaměstnance o budoucích záměrech firmy. (Veber a Srpová, 2012, s. 96)

Dle Abramsové (2019, s. 18) proces tvorby podnikatelského plánu zahrnuje pět hlavních kroků:

1. Rozvržení základní podnikové koncepce
2. Shromáždění dat o proveditelnosti a specifikách koncepce
3. Zaměření a zdokonalení konceptu na základě kompilovaných dat
4. Nastínění specifik podnikání
5. Uvedení plánu do přesvědčivé formy

3.1 Struktura podnikatelského plánu

Není možné zcela přesně nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, neboť na trhu působí velké množství rozličných firem. Tyto firmy se od sebe liší svou velikostí, odvětvím, právní formou, způsobem řízení apod. Avšak existují určité části podnikatelského plánu, které by se měly vyskytnout vždy. (Veber a Srpová, 2012, s. 98)

Veber a Srpová (2012, s. 98-105) uvádí následující příklad struktury podnikatelského plánu:

- Obsah
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Všeobecný popis firmy
- Klíčové osobnosti
- Produkty (výrobky nebo služby)
- Potenciální trhy
- Okolí firmy a konkurence
- Prodej
- Výroba, provozní činnosti
- Personální otázky
- Finanční plán
- Rizika podnikatelského plánu
- Příloha

3.1.1 Obsah

Nemělo by se zapomínat zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, který umožňuje rychlé a přehledné vyhledávání konkrétních informací. Obsah podnikatelského plánu by neměl být dlouhý, měl by být omezen na jednu a půl strany a měly by zde být použity tříúrovňové nadpisy. (Srpová, 2011, s. 15)

3.1.2 Shrnutí

Shrnutí lze chápat jako zhuštěnou informaci pojednávající o obsahu podnikatelského plánu. Jeho rozsah závisí na velikosti a struktuře obsahu plánu. Sumarizuje důležité informace o cílech podniku, cestách k jejich dosažení, potřebné výši kapitálu a jeho zhodnocení. Obvykle je vyhotoveno na dvou až sedmi stranách. (Veber a Srpová, 2012, s. 99)

3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti

Zde dochází k podrobné charakteristice podnikatelské příležitosti podniku, tedy k odhalení toho, kde podnik našel mezeru na trhu či objevil nové technické řešení aj. Uvádí se zde i potenciální zákazníci daného výrobku nebo služby. Popis podnikatelské příležitosti obsahuje zejména: stručný popis produktu, konkurenční výhodu produktu či užitek produktu pro zákazníka. (Veber a Srpová, 2012, s. 99)

3.1.4 Všeobecný popis firmy

Tato část se zaměřuje na podrobný popis podniku a jeho činností. Může sloužit jako podklad potenciálnímu investorovi a zprostředkovává mu představu o velikosti podniku a jeho záběru. Obsahuje pouze doložitelná fakta týkající se jeho založení, úspěchů, strategie, cílů a cest k jejich dosažení. (Koráb a kol., 2007, s. 37)

Mezi klíčové prvky této části patří:

- Výrobky a služby
- Lokalita a velikost podniku
- Personál a organizační schéma
- Kancelářské zařízení a jiné technické vybavení
- Znalosti, praxe či preference podnikatele (Koráb a kol., 2007, s. 37)

3.1.5 Klíčové osobnosti

Výroba špičkového produktu či poskytování prvotřídní služby se neobejde bez pomoci kvalitního vedení společnosti. Společnost by měla být řízena vzdělanými a zkušenými manažery, kteří dokážou efektivně využít konkurenční výhody podniku. Také je zde vhodné uvést a detailně popsat organizační schéma společnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 99-100)

3.1.6 Produkty (výrobky nebo služby)

Klíčovou částí podnikatelského plánu je podrobný popis produktů, které podnik plánuje zařadit do svého portfolia. Popis je vhodné zahájit produktem, který bude podniku zajišťovat největší část obrátu a poté pokračovat ostatními produkty prodejní nabídky. (Veber a Srpová, 2012, s. 100)

Popis produktu dle Zámečnicka a kol. (2008, s. 87) se skládá z následujících částí:

- charakteristika výrobku či služby,
- výjimečnost produktu a jeho přidaná hodnota,
- úroveň uspokojení potřeb a požadavků zákazníků,
- výhody a přínosy pro firmu.

3.1.7 Potenciální trhy

Pro úspěšné zavedení nových produktů se často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a dostatečnou velikostí. Podnikatelský plán může uspět pouze tehdy, pokud bude na trhu zájem o dané produkty, případně jejich inovace. Taktéž případné investory zajímá potenciál vybraného trhu a možnost uplatnění. Z toho vychází, že čím lépe je popsán cílový trh a jeho charakteristické znaky, tím lépe lze výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků. (Srpová, 2011, s. 19-20)

3.1.8 Okolí firmy a konkurence

Každý podnik je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho chování. Vnější prostředí nabízí možné příležitosti, ale také hrozby. Podnik by se měl snažit analyzovat své prostředí, sledovat jeho vývoj a účelně jej využívat k rozvoji své činnosti. Činitelé všeobecného okolí jsou však mimo dosah podnikového ovlivňování. Obsahují zejména:

- **Ekonomické činitele** – tempo růstu ekonomiky, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby aj.
- **Technologické činitele** – technologický rozvoj, zavádění nových technologií, inovační potenciál země aj.
- **Přírodní faktory** – přírodní zdroje, podnebí, životní prostředí aj.
- **Politickou situaci a její vývoj**
- **Legislativní podmínky** (Veber a Srpová, 2012, s. 101)

Nezbytným úkolem podniku je také analyzovat svou konkurenci na daném trhu a zkoumat její silné a slabé stránky. Prvním úkolem při této analýze je zjistit, kdo prodává srovnatelné výrobky či služby nebo kdo je potenciálním novým prodejcem. (Veber a Srpová, 2012, s. 101)

3.1.9 Prodej

Obsahem této části jsou činnosti v úzkém vztahu k trhu, tj. analýza trhu, plánování prodeje a distribuce produktu. Důležitou součástí je také stanovení časové a obsahové souhry všech prodejních opatření, způsoby dodání produktů zákazníkům či představení nových produktů a navázání nových kontaktů. V rámci prodejní politiky je klíčovým faktorem i cena produktu, proto je cenová strategie nedílnou součástí podnikatelského plánu. (Veber a Srpová, 2012, s. 101-102)

3.1.10 Výroba, provozní činnosti

Pokud se podnik zabývá výrobní činností, bude zde detailně popsán celý výrobní proces včetně případných subdodavatelů, používaných výrobních strojů, zařízení a materiálu. V případě, že se jedná o podnik, který se nezabývá výrobou, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a budou v ní obsaženy informace o nákupu zboží a služeb, skladovacích prostorách atd. Jedná-li se o podnik poskytující služby, bude tato část zaměřena na popis procesu poskytování služeb. (Koráb a kol., 2007, s. 37-38)

3.1.11 Personální otázky

Personál je jedním ze základních zdrojů realizace podnikatelského plánu. Hlavními aspekty řešenými v rámci organizačního a personálního plánu jsou především kvalifikace pracovníků, mzdy a motivace, firemní kultura a organizační struktura. (Červený, 2014, s. 155-156)

Převážně kvalita lidí rozhoduje o úspěchu podnikání. Mnoho investorů tak zakládá svou investiční volbu téměř výhradně na síle lidí zapojených do podnikání. Vědí, že zkušenosti, dovednosti a osobní rysy řídicího týmu mají větší dopad na dlouhodobé bohatství společnosti než poskytované výrobky a služby. (Abrams, 2019, s. 236)

3.1.12 Finanční plán

Hotovost je nejdůležitější věcí v každé firmě a vlastník firmy by ji měl neustále sledovat. Pro vytváření prognóz hotovostních toků je potřeba znát čtyři základní skutečnosti:

- k jakým časovým bodům se prognóza vztahuje,
- očekávané toky hotovosti do firmy,
- očekávané toky hotovosti z firmy,

- načasování každého přílivu a odlivu hotovosti. (Morris, 2017, s. 79)

Finanční plán musí zajistit, aby podnikatelský plán generoval potřebný zisk, aby byly k dispozici požadované finanční zdroje pro realizaci podnikatelského plánu a aby byl tento plán finančně udržitelný. (Červený, 2014, s. 152)

Nejdůležitějšími výstupy finanční části podnikatelského plánu jsou:

- **Výkaz zisku a ztráty** – ukazuje, zda společnost dosahuje zisku
- **Přehled peněžních toků** – ukazuje, zda má společnost k dispozici hotovost na úhradu svých účtů
- **Rozvaha** – ukazuje, jak si společnost celkově stojí (Abrams, 2019, s. 297)

3.1.13 Rizika podnikatelského plánu

Riziko lze chápat jako negativní odchylku od cíle, která je spojena s nežádoucími dopady na firmu. S využitím analýzy rizik může firma jak nastítnit pravděpodobné rizikové situace, tak připravit účinná opatření pro případné řešení těchto situací. Analýza rizik může současně pomoci k návrhu preventivních opatření, která povedou k minimalizaci výskytu konkrétních rizik. (Veber a Srpová, 2012, s. 104)

Rizika je možné dělit například na ovlivnitelná a neovlivnitelná, případně vnitřní a vnější. Dle oblasti výskytu lze rizika členit na: technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. (Srpová, 2011, s. 32)

3.1.14 Příloha

Rozsah přílohy se odvíjí podle struktury a obsahu podnikatelského plánu. Do přílohy je vhodné zařadit:

- **Výpis z obchodního rejstříku**
- **Životopisy klíčových osobností firmy**
- **Výsledky analýzy trhu**
- **Finanční podklady** (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, peněžní toky - v případě již fungující firmy)
- **Technické výkresy**
- **Důležité smlouvy a další.** (Srpová, 2011, s. 33)

4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Poslední kapitola teoretické části popisuje jednotlivé nástroje a metody, které lze využít pro analýzu podnikatelského okolí. Patří k nim rozbor podnikatelských trendů, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a hodnotová analýza.

4.1 Podnikatelské trendy

Nové koncepce, nápady a informace jsou dnes generovány globálně, kdežto jejich přeměna do inovačních produktů a služeb je realizována na míru dle lokálních podmínek, preferencí a poptávky. Takovou kombinaci globalizace a lokalizace lze nejlépe vystihnout výrazem relokalizace. Globalizace může být charakterizována jako sloučení oddělených lokálních trhů do jednoho globálního trhu, kdežto relokalizace člení globální trh zpět na trhy lokální. (Zelený, 2011b, s. 118)

Dnešní globální spotřebitel již nepoptává upravené a modifikované výrobky ve smyslu nižší ceny, nižší kvality nebo zjednodušení. S tím souvisí účel relokalizace, který se snaží přinést světově dostupnou kvalitu v lokálních produktech. Jednoduše lze říci, že jde o hledání cesty v lokálních podmínkách s přístupem ke globálním znalostem, inovacím a materiálu. Důraz je kladen na posílení produktivity, inovativnosti a výkonnosti lokálních podnikatelů. (Zelený, 2011b, s. 119)

Do globální hospodářsko-společenské sféry dnes již vstupují různé druhy automatizujících technologií, které posilují lokální soběstačnost a nezávislost. K těm, které přímo ovlivňují nové podnikatelské modely a napomáhají inovativnímu podnikání, patří například digitální komunikace, internet, výpočetní kapacita, síťové organizační struktury a další. (Zelený, 2011b, s. 132)

Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 354) musí firmy sledovat cestu vývoje trhu, která je ovlivňována novými potřebami, technologiemi, konkurenty, kanály a dalšími vývoji, a usilovat o pravidelnou proměnu svého výrobku a image značky tak, aby dokázala udržet tempo na rychle se měnícím trhu. Stejně jako výrobky i trhy procházejí čtyřmi cykly: vznikem, růstem, dospělostí a úpadkem.

V poslední době jsou trendy procesu globalizace stále více multidisciplinárními a samotné tak již přesahují obchodní, finanční, politické nebo technologické vazby, ale zahrnují ve větší míře i environmentální, sociální a multikulturální řešení globálních problémů se zastoupením mezinárodních organizací. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 116)

4.2 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj, který hodnotí vnitřní a vnější okolí sledovaného podniku. SWOT analýza se skládá ze čtyř kategorií faktorů okolí:

- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky (Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Hrozby (Threats)

Silné a slabé stránky představují vnitřní okolí podniku a příležitosti a hrozby představují vnější okolí podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

SWOT analýza nemusí být využita pouze k analýzám na strategické úrovni řízení, ale také při analýzách na úrovni taktického a operativního řízení nebo dokonce při analýze jednotlivce. Důležité však je zachovat relevantnost SWOT analýzy a to tak, že v případě řešení určité strategie by v ní mělo být obsaženo jen to, co se skutečně rozhodování o této strategii týká. (Červený, 2014, s. 135)

K základním postupům, které mohou být ze SWOT analýzy odvozeny, patří:

- SO – využít silné stránky ve prospěch příležitostí,
- WO – překonat slabé stránky využitím příležitostí,
- ST – využít silné stránky k odstranění hrozeb,
- WT – minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)

4.3 PEST analýza

Makrookolí podniku lze již od 80. let analyzovat pomocí tzv. PEST analýzy. Zkratka PEST zahrnuje čtyři základní faktory, pomocí nichž lze vnější okolí zkoumat:

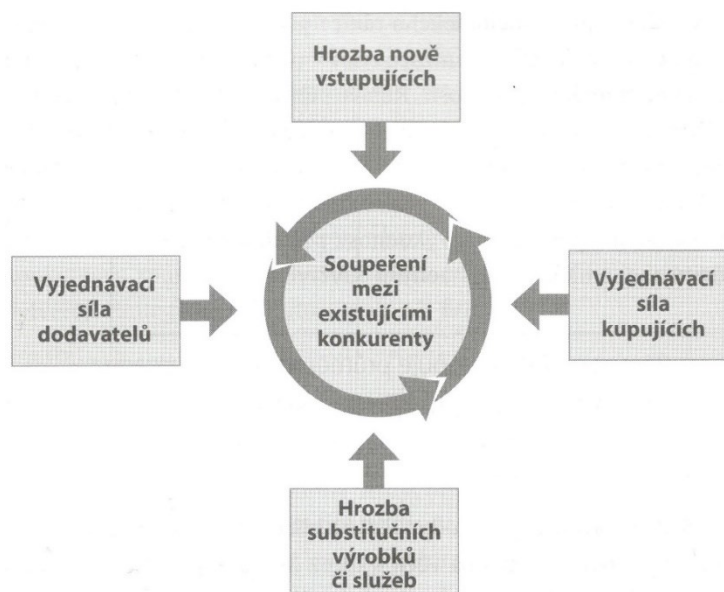
- **P** – politicko-legislativní faktory (zákony, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, ochrana spotřebitele, pracovní právo, atd.)
- **E** – ekonomické faktory (hospodářské cykly, trendy HDP, kupní síla, úrokové míry, nezaměstnanost, atd.)

- S – sociálně-kulturní faktory (životní styl, demografický vývoj, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, atd.)
- T – technologické faktory (celkový stav technologie, vládní podpora vědy a výzkumu, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, atd.) (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9-10)

4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Účelem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku a představuje tak zápas, do kterého je zapojena celá řada aktérů. Firmy o zisky bojují se svými zákazníky, kteří preferují větší užitek a nižší cenu. Soutěží se svými dodavateli, kteří budou spokojenější, když dostanou zapláceno více, i když dodají méně. Soupeří s výrobci, jejichž výrobky by mohly za určitých okolností nahradit ty jejich. A samozřejmě soutěží nejen s již existujícími soupeři, ale i s těmi potenciálními, neboť i hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví může ovlivňovat, kolik mohou firmy účtovat svým zákazníkům. (Magretta, 2012, s. 41-42)

Porterův rámeček pěti sil objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví, a tudíž i průměrnou ziskovost odvětví, kterou se firma snaží překonat. A právě struktura odvětví je mnohem objektivnějším a účinnějším nástrojem poznání dynamiky konkurence, který snižuje pravděpodobnost, že bude něco důležitého přehlédnuto. Stojí na faktech a na analýze a nejedná se jen o nějaký seznam okamžitých postřehů. Jako analytický nástroj zdůrazňuje, nakolik vnější síly brání nebo formulují strategické příležitosti pro firmu. (Magretta, 2012, s. 44-45)



Obr. 7 Struktura odvětví: pět sil (Magretta, 2012, s. 43)

Faktory uvedené výše působí v odvětví dlouhodobě, kdežto jiné faktory mohou působit jen přechodně (prudké zvýšení poptávky, hospodářský cyklus, nedostatek materiálu, apod.) (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 41)

Kupující

Pokud bude vyjednávací síla zákazníků velká, mohou tlačit ceny dolů nebo mohou požadovat, aby bylo do produktu vloženo více hodnoty, čímž si budou vyšší hodnotu přisvojovat. U vyjednávací síly kupujících mohou být stejně důležité i kanály, kterými jsou produkty dodávány, především v případě, kdy distribuční kanál ovlivňuje nákupní rozhodování konečného zákazníka. Kupující budou uplatňovat svou vyjednávací sílu zpravidla, jsou-li citliví vůči ceně. K takovému případu dochází, pokud to, co zákazníci kupují, je nediferencované, příliš drahé vzhledem k jejich příjmům nebo nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti. (Magretta, 2012, s. 47-48)

Dodavatelé

Dodavatelé, kteří disponují velkou vyjednávací silou, si mohou účtovat vyšší ceny nebo mohou naléhat na získání výhodnějších podmínek, což zapříčiní snížení ziskovosti odvětví. V případě analýzy vyjednávací síly dodavatelů je vhodné vzít v úvahu veškeré nakupované vstupy, které vstupují do výrobku či služby. (Magretta, 2012, s. 48)

Substituty

Substituční výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu stejně jako jiný produkt odvětví, brání zvyšování ziskovosti odvětví. A to tím způsobem že vytvářejí cenový strop, který zavedení producenti mohou udržet, aniž by to mělo vliv na objem jejich prodejů. Substituty často přicházejí z neočekávaných míst, a proto je obtížné předvídat jejich výskyt. V mnoha případech může jít dokonce o tzv. odvozený substitut (automobily se spalovacím motorem mohou být nahrazeny elektronickými automobily). Hrozbu substitutu lze vyhodnotit zaměřením se na jeho ekonomické charakteristiky, především, zda vzhledem k produktu odvětví nabízí lákavý poměr ceny a výkonu. (Magretta, 2012, s. 50-51)

Nově vstupující do odvětví

Odvětví je chráněno bariérami vstupu před potenciálními nově příchozími aktéry, kteří by tak zvýšili kapacitu odvětví a snažili se získat tržní podíl. Ziskovost odvětví je tlumena hrozbou nově příchozích ve dvou směrech. Působí na zmrazení cen, neboť vyšší ceny v odvětví by přilákaly nové aktéry do odvětví. Současně pak zavedení aktéři v odvětví obvykle musí nést vyšší výdaje, aby uspokojily zákazníky. To vše potenciální aktéry odrazuje, neboť by museli splnit vyšší nároky, aby se mohli zařadit do soutěže v odvětví. (Magretta, 2012, s. 52)

Soupeření

Pokud bude intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, nepochybně se to promítne do nižší ziskovosti. Hodnotu, kterou firmy vytvářejí, „prosoutěží“, když ji přesunou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji promrhají na zvýšené náklady konkurenčního boje. Rivalita může mít podobu investice do reklamy, cenové konkurence, uvádění nových produktů na trh, apod. Zejména cenová konkurence je pak dle Portera nejničivější formou soupeření. (Magretta, 2012, s. 54-55)

4.5 Hodnotová analýza

Král (2010, s. 569) uvádí, že hodnotová analýza je systematický přístup, který hodnotí vlastnosti výrobku, a který je schopný stanovit alternativy umožňující zlepšit hodnotu výrobku definovanou poměrem vlastností a nákladů. Zvýšení hodnoty poměru lze dosáhnout dvěma způsoby: zachováním vlastností a snížením nákladů nebo zlepšením vlastností za předpokladu neměnné výše nákladů.

Zajímavý pohled na danou problematiku nabízí i Kim a Mauborgne (2015, s. 37-38), kteří ve své strategii modrého oceánu představují tzv. hodnotovou inovaci, která je základním kamenem této strategie. Tato hodnotová inovace se nesoustřeďuje na konkurenční boj, ale naopak se snaží vyřadit konkurenty ze hry tím, že poskytne zákazníkům i své firmě skokový přírůstek hodnoty, čímž si otevře svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor.

U hodnotové inovace je kladen stejný důraz jak na hodnotu, tak na inovaci. O hodnotové inovaci lze mluvit tehdy, pokud je inovace uváděna v souladu s užžitnou hodnotou, cenou a nákladovým postavením. Výsledkem je vytvoření modrého oceánu, tedy nového tržního prostoru, a získání odstupů od konkurence. Současně hodnotová inovace odmítá obecné dogma, které říká, že je potřeba vybrat si mezi hodnotou nebo náklady, ale jde cestou odlišení se a nízkých nákladů zároveň. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 38)

Důležitým analytickým nástrojem strategie modrého oceánu je obraz strategie. Tento systémový rámec plní dva účely. Jednak zachycuje současnou situaci ve sledovaném tržním prostoru, na základě čehož je zjištěno, do čeho konkurenti v současnosti investují. A také podává obraz o tom, co zákazníkům přinášejí existující konkurenční nabídky vyskytující se na trhu. Základním prvkem obrazu strategie je hodnotová křivka, která graficky vyjadřuje výkonnost firmy vzhledem k jednotlivým faktorům, které jsou určující pro působnost konkurence v odvětví. Obraz strategie může dosáhnout zásadního posunu jen v tom případě, že podnik zaměří svou strategií místo konkurence na alternativy a místo zákazníků odvětví na dosavadní nezákazníky. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 51-53)

Aby mohla být utvořena nová skladba prvků hodnoty pro zákazníky a navrhuta tak nová hodnotová křivka, je využito systémového rámce čtyř aktivních opatření. Tento rámec obsahuje čtyři opatření v následujícím pořadí:

1. Odvrhnout takové faktory, které jsou v odvětví považovány za samozřejmé
2. Omezit vybrané faktory na výrazně nižší úroveň, než je standard v odvětví
3. Pozvednout vybrané faktory na výrazně vyšší úroveň, než je standard v odvětví
4. Vytvořit takové faktory, které se v odvětví jako celku nikdy nevyskytovali (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-55)

Nedílnou součástí dobré strategie jsou tři vzájemně se doplňující vlastnosti: jasné zaměření, rozdílnost a působivý slogan. Bez těchto vlastností je velmi pravděpodobné, že strategie firmy bude zmatená, nerozlišená a obtížně sdělitelná, a také bude provázena vysokými

náklady. Z tohoto důvodu by se měla čtyři aktivní opatření, která se zaměřují na vytvoření nové hodnotové křivky, společně s těmito vlastnostmi podílet na budování strategického profilu firmy. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 62)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Před vstupem nové společnosti na trh nebo uskutečněním podnikatelského záměru je nutné nejprve provést analýzu podnikatelského prostředí, v němž bude subjekt působit. Analýza tak může napomoci úspěšnému vstupu na trh nebo samotnému zformování podnikatelského plánu.

Podnikatelské prostředí je v této kapitole podrobena hned několika druhům analýz a rozborů. V první části jsou rozebrány tržní příležitosti pomocí analýzy současných trendů vyskytujících se na trhu a také je zde provedeno dotazníkové šetření zaměřené na potenciální zákazníky. Druhá část zkoumá vnitřní a vnější prostředí zvažovaného podnikání pomocí analýzy SWOT a PEST analýzy. V poslední části je analyzována potenciální konkurence na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil a hodnotové analýzy.

Zvažované podnikání lze charakterizovat jako společnost, jejíž hlavní činností bude poskytovat pronájem zánovních vozidel na operativní leasing. Zánovními vozidly se rozumí taková vozidla, která budou mít v době uzavření smlouvy s klientem stáří maximálně tři roky, a jejich maximální nájezd bude padesát tisíc kilometrů. Sídlo společnosti bude zasazeno do města Zlína a její působnost bude zaměřena na celou Českou republiku. Společnost v počátcích zvažuje využít ke svému podnikání pronajaté kancelářské prostory a v případě příznivého vývoje uskutečnit výstavbu vlastní samostatné provozovny.

5.1 Rozbor tržních příležitostí

Cílem rozboru tržních příležitostí je zjistit současnou, případně budoucí, situaci na trhu a vyhodnotit tak potenciální šance nabízeného produktu. K rozboru bude využita analýza současných trendů na základě informací z odborných webů a vlastních poznatků. Následovat bude dotazníkové šetření, které se zaměří na postoj českých firem k využívání operativního leasingu vozidel, zjištění jejich preferencí a vyhodnocení potenciálních zájemců o nabízený produkt.

5.1.1 Analýza trendů

V této části jsou analyzovány trendy vyskytující se na trhu, které souvisí nebo mají přímý dopad na pronájem automobilů v České republice. Sledováním těchto trendů se může podnik lépe připravit na svou působnost na trhu, ale také se mu dostává užitečných poznatků k tomu, jak zformovat své portfolio.

Růst sdílené ekonomiky

Stále více Čechů využívá různých služeb sdílené ekonomiky, jejich podíl loni stoupl meziročně zhruba na jednu třetinu. Oproti tomu v roce 2018 těchto služeb využila jen čtvrtina lidí. Sdílená ekonomika je alternativou k prodeji či pronájmu věcí a služeb. Lidé nejčastěji využívají sdílení bytů, aut, jízdních kol či čím dál více rozšířenější sdílené investování. Nejvíce vede lidi k využití sdílené ekonomiky úspora finančních prostředků. (Zájem o sdílenou ekonomiku v Česku roste. Využívá ji už třetina lidí, 2020)

Sdílená ekonomika byla dříve doménou několika málo obchodníků, ale dnes se z ní stává masově rozšířená služba, která se stále více odráží v celkových objemech HDP většiny světových ekonomik. Dle analýzy společnosti Deloitte byl podíl sdílené ekonomiky na celkovém HDP České republiky v roce 2017 přibližně 0,03 %, což odpovídá zhruba 1,5 miliardě Kč. Tato částka není nikterak vysoká, ale se stoupajícím zájmem o využívání sdílené ekonomiky se předpokládá v následujících letech její značný růst. (Masivní růst sdílené ekonomiky v Česku a ve světě, 2018)

Zvyšující se poptávka po operativním leasingu vozidel

Operativní leasing se v poslední době stává čím dál více oblíbeným nástrojem pro financování nových osobních vozidel. Především u firem a podnikatelů lze zpozorovat, že začínají dávat přednost pronájmu vozu před jeho koupí a to zejména kvůli výhodám, které jim z toho plynou. S pronájemem vozu totiž jeho nájemci odpadají všechny starosti a povinnosti, které by s vlastnictvím vozu měl. Veškerou zodpovědnost v tomto případě přebírá leasingová společnost. Dle České leasingové a finanční společnosti si v roce 2017 pořídila vůz na operativní leasing více než polovina firem, které nechtěly auto nakoupit za hotové. To představuje meziroční nárůst o 7,5 % a celkem tak bylo uzavřeno 46 310 kontraktů. Také domácnosti nezůstávají pozadu, i když stále převažuje obliba auto vlastnit. Podíl využití operativního leasingu domácnostmi, které zvolily jinou alternativu k hotovostní úhradě vozu, dosáhl bezmála jedné třetiny všech podepsaných smluv. Meziroční nárůst překonal i ten firemní a dosáhl hodnoty 13,3 % a domácnosti tak uzavřeli celkem 12 414 nových smluv. (Finanční leasing na vyměření. Polovina firem si nová auta pronajímá, zbytek volí běžný úvěr, 2018; Více než polovina firem financuje auto operativním leasingem, 2018)

Růst preference závoňních vozidel před novými

Na trhu osobních vozidel lze v posledních letech pozorovat trend, kdy čeští zákazníci stále více upřednostňují závoňní vozy před novými. Největšími výhodami plynoucími z této změny preference je úspora nákladů na pořízení vozidla, která dosahuje až 40 %, a zkrácení čekací doby na automobil, která v případě nových automobilů trvá půl roku a někdy i déle. Dle Svazu dovozců automobilů se v roce 2018 zvýšil dovoz závoňních vozidel se stářím maximálně tři roky o 29 % a celkem tak bylo dovezeno na 13 000 závoňních vozidel. Nejvíce dováženými značkami závoňních vozů byla Škoda s 1 600 vozy, Volkswagen s 1 300 vozy a Mercedes-Benz s 1 100 vozy. (Zájem o závoňní ojetiny loni vzrostl o třetinu, 2019)

Snaha o snižování provozních nákladů a využití outsourcingu

Dlouhodobým trendem u českých, ale i světových firem je snaha o snižování svých nákladů či hledání efektivnějších nákladových struktur. V současné době může být tato snaha ještě více posílena a to především z důvodu současné celosvětové pandemie nového koronaviru, kvůli které spousta firem řeší svou budoucí existenci, neboť v této době museli snížit nebo zcela zrušit produkci svých výrobků či služeb.

I bez ohledu na vývoj národního hospodářství je všudypřítomný tlak na snižování nákladů a zvyšování hodnoty podniků. Tento jev je zapříčiněn například výskytem nových konkurenčních firem s propracovanějšími nákladovými strukturami, které mohou představovat pro starší zavedené podniky určitou hrozbu. Taktéž nadbytek výrobních zdrojů, který trápí celou řadu odvětví, nutí firmy hledat efektivnější a účinnější způsoby, jak zajistit své provozní činnosti. (Snižování nákladů, 2017)

Fungování firem kromě klíčových aktivit je zajišťováno pomocí tzv. podpůrných činností, které však nemají přímý dopad na výsledný produkt a navíc představují značné nákladové zatížení. Tato situace nutí manažery, aby hledali taková řešení, která náklady těchto činností sníží na minimum, ale současně zachovají objem podpůrných činností nezbytných k bezproblémovému fungování firmy. Z toho důvodu stále více firem dnes využívá tzv. outsourcing služeb, což představuje zajištění určitých činností externí společnostmi. Většinou se outsourcing využívá k řešení takových činností, které zabezpečují provoz či správu majetku a stojí mimo tzv. core business. K outsourcovaným činnostem může patřit například správa energií, údržba a opravy technického zařízení, IT služby nebo správa vozového parku. Firmy volí outsourcing zejména z důvodu vysoké profesionality externí společnosti,

finanční úspory a také možnosti plně se soustředit na své klíčové aktivity. (České firmy sázejí při svém podnikání na outsourcing, 2016)

Růst elektromobility

Dle společnosti Deloitte, která vypracovala studii o budoucnosti automobilového průmyslu, bude možné v následujících letech zaznamenat prudký nárůst elektrifikace nabízených vozidel na českém trhu. Zejména proto, aby byly dodrženy emisní limity vydané Evropskou unií. V České republice je v současnosti podíl elektrických vozidel pouze 0,2 % ze všech nově registrovaných. V roce 2030 by však tento podíl mohl dosáhnout až 38 % nově registrovaných elektrických vozidel, čímž by podíl elektrických vozidel na českém vozovém parku dosáhl 8 %. (Budoucnost automobilového průmyslu, 2019)

Tento trend však působí zcela negativně na zvažované podnikání, které má v plánu se zabývat pronájmem zánovních vozidel. A to z toho důvodu, že kvalita trakčních baterií v elektromobilech „z druhé ruky“ nemusí být v plně vyhovujícím stavu. Baterie v elektromobilech mohou po větších nájezdech ztrácet výkonnost podobně jako baterie v mobilních telefonech po uplynutí delší doby. Příčinou by tak mohla být nespokojenost zákazníků s pronajatým zánovním vozidlem, které by tak mohlo mít výrazně sníženou kapacitu baterie a tedy i samotný dojezd vozidla by se tím rapidně snížil.

5.1.2 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy podnikatelského prostředí bylo také zpracování dotazníkového šetření, na základě kterého bylo možné zjistit, zda se na trhu nachází poptávka po nabízeném produktu.

Dotazník byl vytvořen pomocí webových stránek Survio.com a obsahoval deset jednoduchých otázek. Poté byl dotazník rozeslán pomocí e-mailu firmám po celé České republice a to vždy přímo zodpovědným osobám za danou problematiku, tedy těm, u kterých bylo nejpravděpodobnější, že by mohli mít využívání operativního leasingu na starosti. Nejčastěji tedy byli osloveni přímo jednatelé, finanční ředitelé či controlloři daného podniku. Seznam oslovených firem lze nalézt v příloze P II. Celkem bylo osloveno 101 firem a během 14 dnů respondenti odpověděli na 36 dotazníků. Získaná data byla poté analyzována dle jednotlivých odpovědí a sumarizovaná data byla následně graficky zpracována a vyhodnocena. Grafické zpracování odpovědí bylo provedeno pomocí MS Excel.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda se na trhu nacházejí firmy, které by měli zájem o pronájem zánovních vozů na operativní leasing, případně za jakých podmínek by pro ně

tato služba byla atraktivní. Lze tedy říci, že dotazník obsahoval dvě klíčové otázky, na základě kterých byla tato požadovaná skutečnost zjištěna (otázka č. 9 a 10). Zbylé otázky posloužily spíše k formování budoucího podnikatelského záměru a ke zjištění tržních preferencí zákazníků.

Stanovení výzkumných otázek

Na základě současných trendů z oblasti pronájmu vozidel byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Využívá operativní leasing alespoň 35 % oslovených firem?
2. Bude mít alespoň 25 % oslovených firem zájem o operativní leasing zánovních vozidel?

Výsledky dotazníkového šetření

Níže jsou uvedeny výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření.

Identifikace respondentů

Otázka č. 1: Ve kterém kraji sídlí Vaše společnost?

V každém kraji bylo osloveno 7 firem, výjimku tvořil jen kraj Zlínský, kde bylo osloveno firem 10. Cílem tak bylo získat vzorek dotázaných firem z celé České republiky, neboť se předpokládá působnost společnosti v celé republice.

Jak bylo možné předpokládat, nejvíce respondentů odpovědělo právě ze Zlínského kraje, následoval kraj Karlovarský a hlavní město Praha. Pozitivní zprávou je, že v každém kraji vyplnila dotazník alespoň jedna firma.

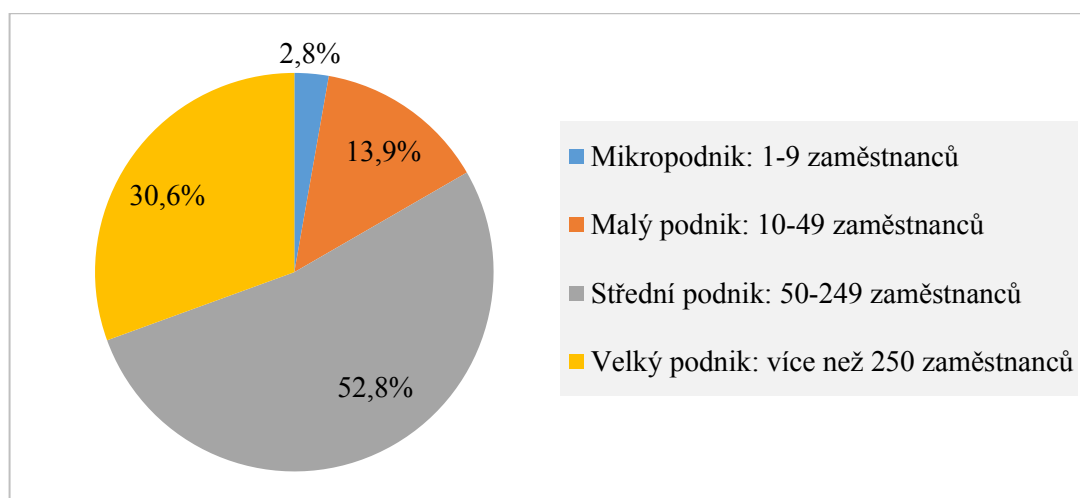
Tab. 1 Sídlo společnosti (vlastní zpracování)

Kraj	Počet vyplněných dotazníků
Hlavní město Praha	4
Středočeský kraj	1
Jihočeský kraj	3
Plzeňský kraj	3
Karlovarský kraj	4
Ústecký kraj	2

Liberecký kraj	3
Královéhradecký kraj	1
Pardubický kraj	2
Kraj Vysočina	2
Jihomoravský kraj	2
Olomoucký kraj	2
Zlínský kraj	5
Moravskoslezský kraj	2

Otázka č. 2: Jak velká je Vaše společnost?

V této otázce bylo úkolem zjistit velikost oslovených společností z hlediska počtu zaměstnanců. Nejvíce dotázaných spadá do kategorie "Střední podnik" s celkovým podílem 52,8 %. Velké podniky pak zaujímají jednu třetinu (30,6 %) všech dotázaných. Je velkou výhodou, že odpovědělo nejvíce středních a velkých podniků, neboť právě tyto dvě kategorie obvykle nejvíce využívají služeb operativního leasingu.

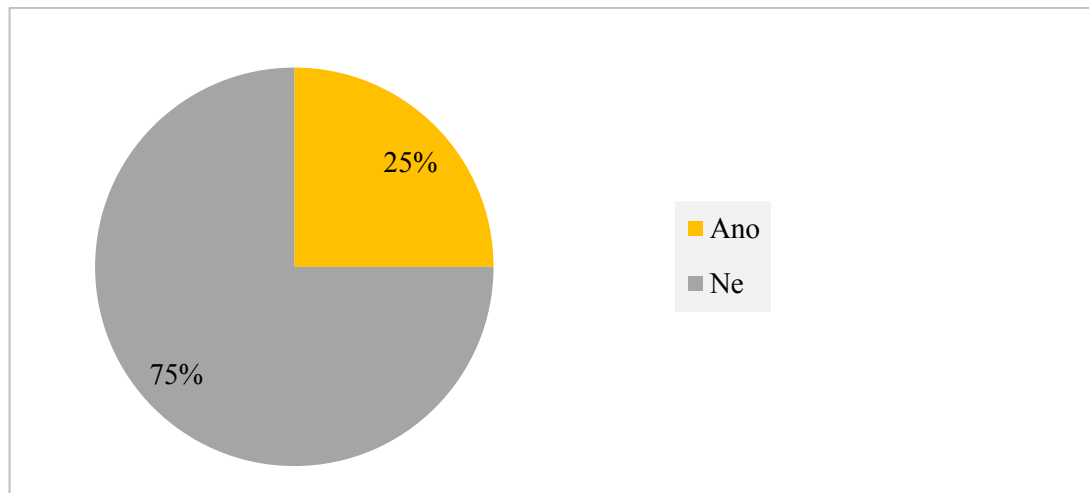


Obr. 8 Velikost společnosti (vlastní zpracování)

Klasifikace respondentů

Otázka č. 3: Využíváte operativní leasing osobních vozidel?

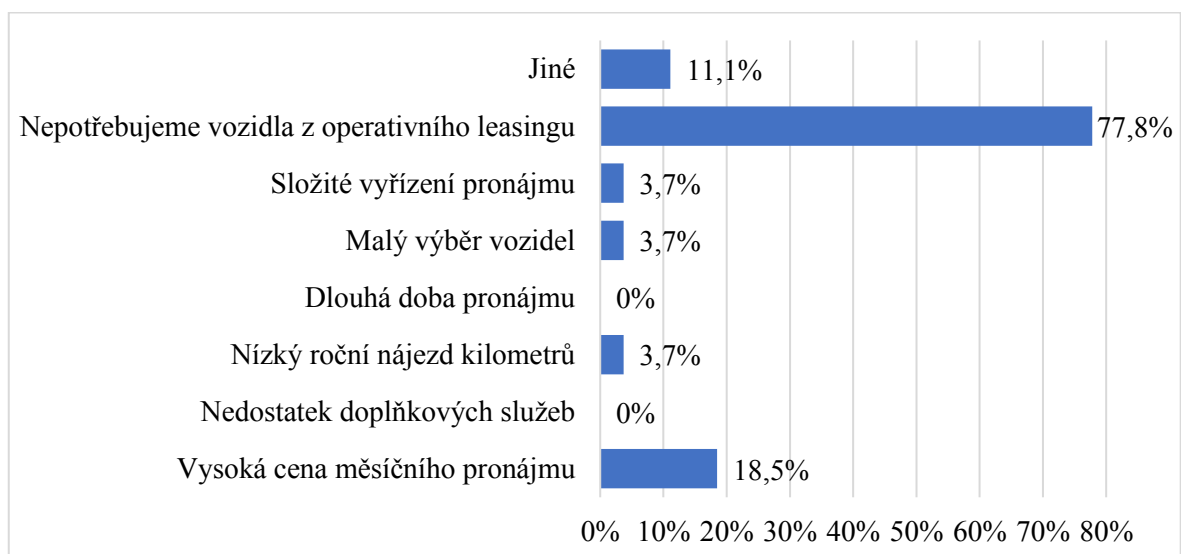
V další otázce byly firmy dotázány, zda v současnosti využívají nějakou formu operativního leasingu osobních vozidel. Nejvíce firem překvapivě odpovědělo, že v současné době operativní leasing osobních vozidel nevyužívají a pouze 25 % uvedlo, že tuto formu leasingu ve svém podniku využívají.



Obr. 9 Využívání operativního leasingu (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ne“, uveďte prosím důvod, proč jej nevyužíváte.

Zde bylo možné označit více odpovědí. Nejčastěji uvedenou odpovědí bylo, že firmy nepotřebují vozidla z operativního leasingu, což mohlo korespondovat i s odpovědí „Jiné“, kde firmy uvedly, že preferují vlastní vozový park, nebo se jedná o menší firmy, kterým se operativní leasing cenově nevyplatí vzhledem k nízkému využití firemního vozidla. Právě druhou nejčastější odpovědí byla vysoká cena měsíčního pronájmu. Pokud by toto bylo jedinou výhradou, proč firmy operativní leasing nevyužívají, mohl by právě leasing zánovních vozidel, u kterého se očekává až v průměru třetinové snížení ceny měsíčního pronájmu, být vhodným produktem právě pro tyto firmy.

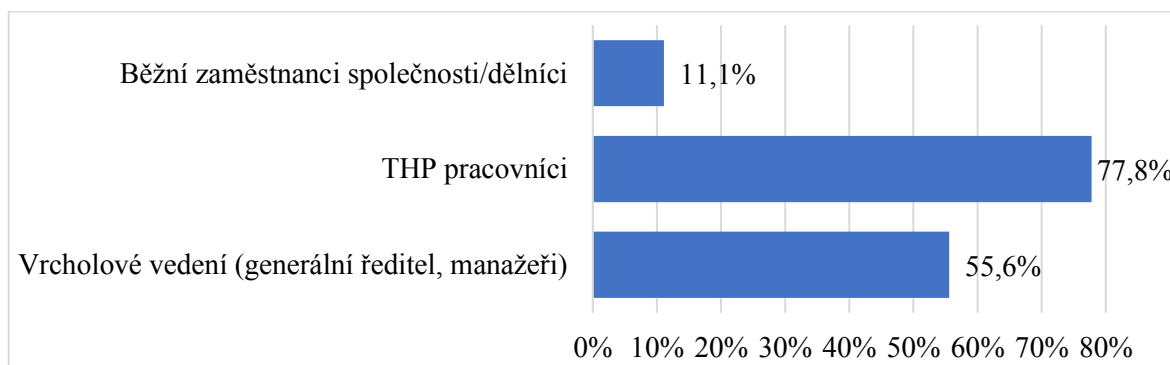


Obr. 10 Důvody nevyužívání operativního leasingu (vlastní zpracování)

Profil uživatelů operativního leasingu

Otázka č. 5: Komu jsou vozidla z operativního leasingu určena?

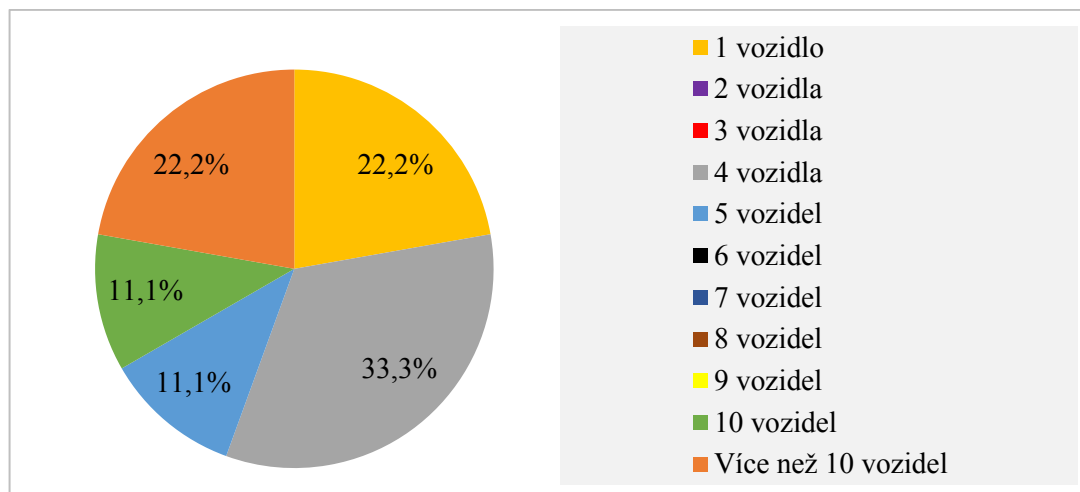
Následující otázka zkoumala, kdo je nejčastějším uživatelem vozidel z operativního leasingu. Na tuto otázku odpovídaly pouze firmy, které operativní leasing využívají, a měly možnost označit více odpovědí. Nejčastější skupinou, která využívá tato vozidla, byli THP pracovníci, následováni vrcholovými manažery. Pouze nepatrné procento respondentů uvedlo, že jejich vozy využívají i dělníci.



Obr. 11 Uživatelé vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Kolik vozidel z operativního leasingu obvykle využíváte?

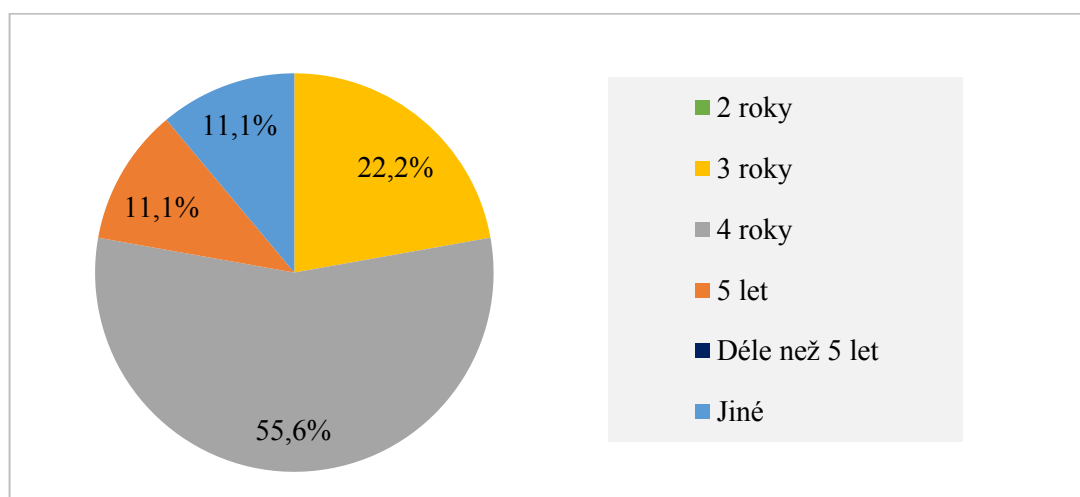
Dále bylo dotázáno, jaký počet vozidel firmy obvykle poptávají na operativní leasing. Opět odpovídaly pouze firmy, které operativní leasing využívají. Z výsledků vyplynulo, že firmy nejčastěji využívají ke svému provozu 4 vozidla z leasingu. Dalšími častými odpověďmi pak bylo využití dokonce více než 10 vozidel jednou firmou či využití pouze jednoho vozidla. Poptávka po více než deseti vozidlech je pozitivní zprávou, neboť pojednává o potenciálně vysoké poptávce po vozidlech z operativního leasingu.



Obr. 12 Počet vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Na jak dlouho si vozidla z operativního leasingu obvykle pronajímáte?

Další otázka měla za úkol zjistit dobu, na kterou si firmy nejčastěji pronajímají vozidla z operativního leasingu. Otázka byla určena, stejně jako předchozí, pouze firmám využívajícím operativní leasing. Nečastější odpovědí byla doba pronájmu na 4 roky, která dosáhla hodnoty 55,6 %. Také doba pronájmu na 3 roky se projevila jako velmi oblíbená varianta.

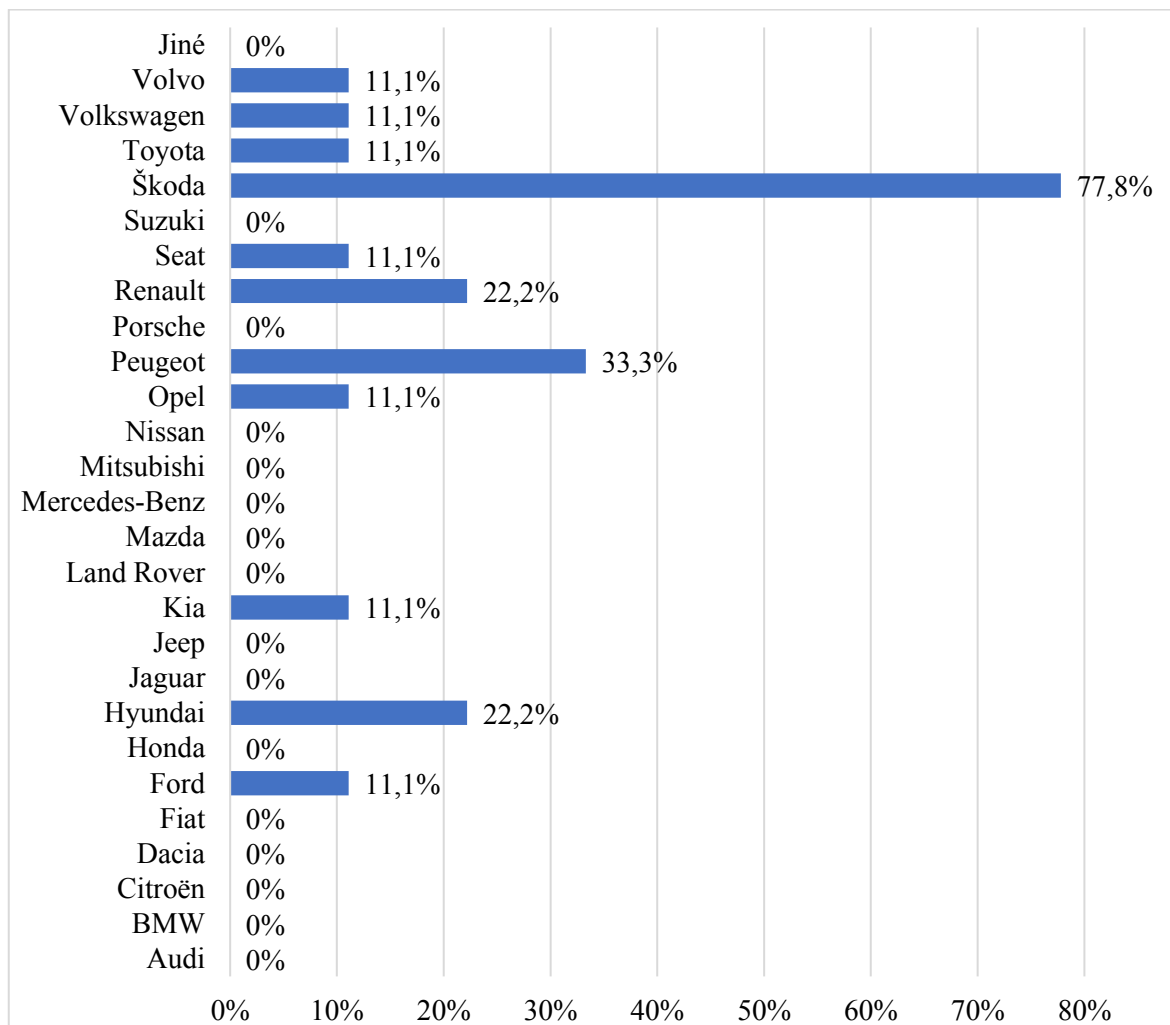


Obr. 13 Doba pronájmu vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jaké značky vozidel z operativního leasingu obvykle poptáváte?

Poslední otázka, která byla určena pouze těm, kteří využívají operativní leasing, měla zjistit, které značky osobních vozidel jsou mezi firmami nejvíce oblíbené. Lze říci, že s přehledem zvítězila značka Škoda mladoboleslavského výrobce aut. Její zisk činil 77,8 % a za jejím úspěchem jistě stojí vysoká obliba vozů Škoda českými řidiči. K dalším oblíbeným vozům

patří Peugeot s 33,3 %, Renault či Hyundai s 22,2 %. Překvapivým zjištěním je nulová poptávka po luxusních vozech jako BMW, Audi, Mercedes-Benz či Jaguar. Pravděpodobně jsou takové vozy spíše součástí vlastního vozového parku než pronájmu.



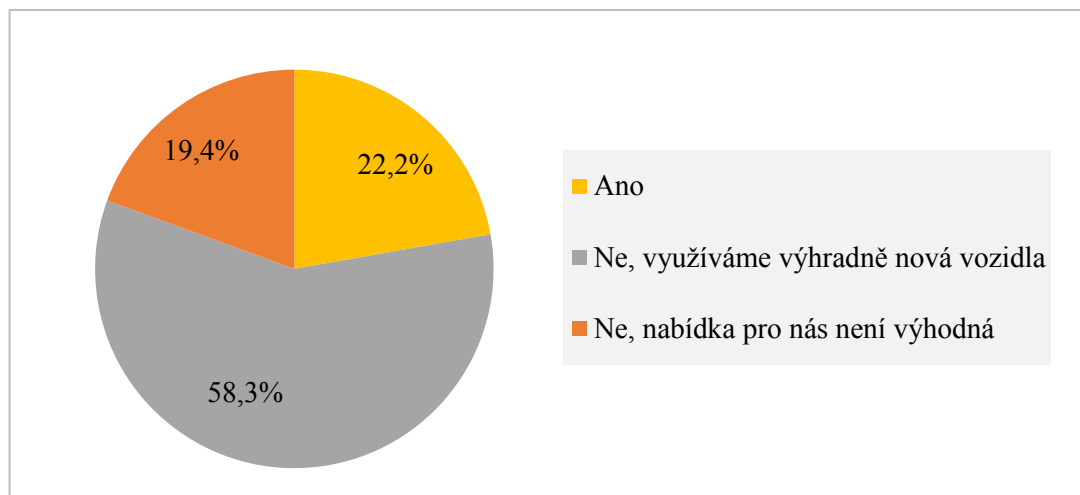
Obr. 14 Nejpoptávanější značky vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)

Zájem respondentů o nabízený produkt

Otázka č. 9: Měla by Vaše společnost zájem o operativní leasing zánovních vozidel? Zánovní vozidla se stáří maximálně 3 roky a nájezdem maximálně 50 tis. km před uzavřením smlouvy. (za předpokladu perfektního stavu vozidla a v průměru třetinového snížení ceny pronájmu oproti pronájmu nového vozidla)

První ze dvou klíčových otázek celého dotazníkového šetření měla zjistit, zda by firmy měly zájem o operativní leasing zánovních vozidel za předem stanovených okolností. Otázka poskytla odpověď, kolik firem by mělo přímo zájem o nabízený produkt i bez dodatečných služeb v ceně pronájmu. Již všichni účastníci dotazníkového šetření měli možnost na tuto

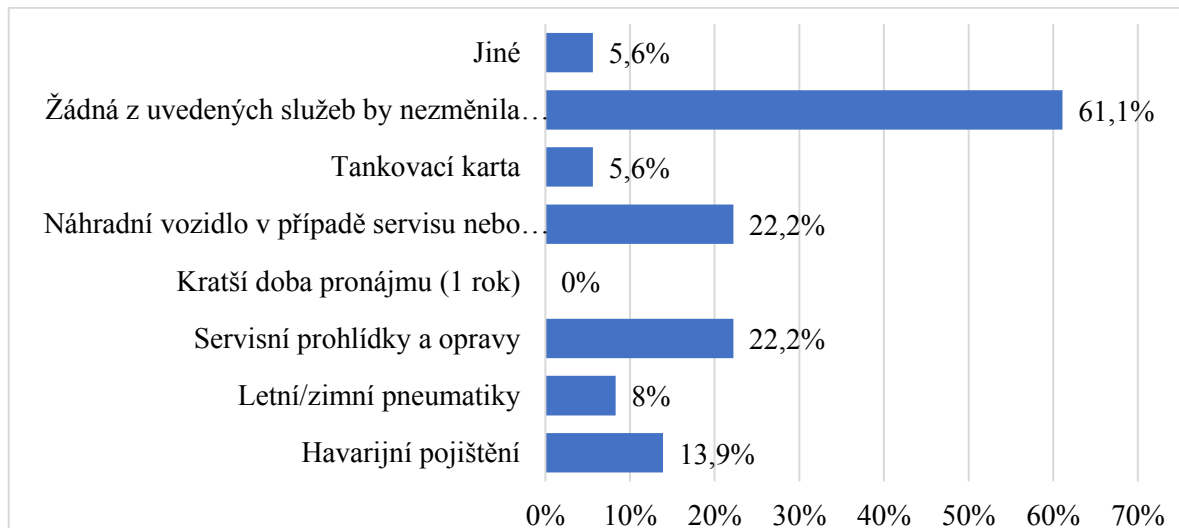
otázku odpovědět. Odpověď „Ano“ se vyskytla ve 22,2 % případů, 58,3 % firem uvedlo, že využívají výhradně nová vozidla a o službu by tak neměli zájem. Firem, které uvedly, že pro ně není nabídka výhodná, bylo 19,4 %. Po zodpovězení této otázky však nebylo definitivní, kolik firem by mělo o produkt zájem, neboť mohli své rozhodnutí ještě změnit na základě poslední otázky.



Obr. 15 Zájem o operativní leasing zánovních vozidel (vlastní zpracování)

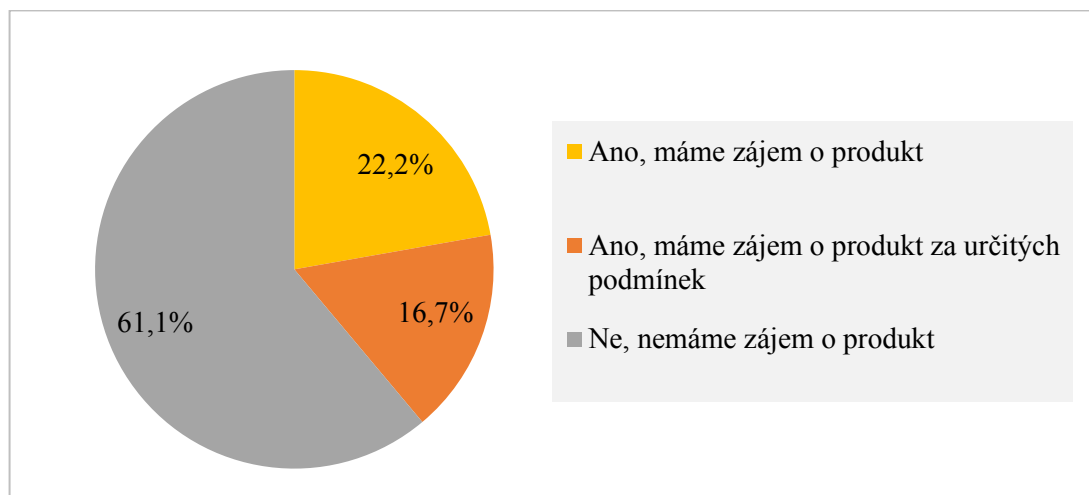
Otázka č. 10: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ne“, uveďte prosím, která doplňková služba v ceně pronájmu by změnila Váš názor. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ano“, uveďte prosím, kterou doplňkovou službu byste nejvíce uvítali v ceně pronájmu.

Druhá klíčová otázka a celkově poslední otázka dotazníkového šetření byla opět určena všem dotázaným a nabídla možnost odpovědi ve dvou rovinách. Ti, kteří v předchozí otázce odpověděli „Ne“, zde mohli uvést doplňkovou službu v ceně pronájmu, která by změnila jejich názor a oni se tak stali potenciálními zájemci o nabízený produkt. A ti, kteří v předchozí otázce odpověděli „Ano“, zde mohli uvést doplňkovou službu, kterou by nejvíce uvítali již v ceně měsíční splátky. Nejvíce respondentů uvedlo, že by žádná z uvedených služeb nezměnila jejich názor. Avšak ti, kteří by měli zájem o pronájem zánovních vozidel a ti, kteří byli ochotni změnit svůj názor, uvedli jako nejvíce uvítanou doplňkovou službu v ceně pronájmu náhradní vozidlo v případě servisu nebo nehody a servisní prohlídky a opravy. Také možnost havarijního pojištění nebo letní a zimní pneumatiky v ceně pronájmu byly žádanými doplňkovými službami.



Obr. 16 Doplnkové služby (vlastní zpracování)

Na základě odpovědí na otázky č. 9 a 10 byl sestaven graf celkového zájmu o operativní leasing zánovních vozidel. Přímý zájem o nabízený produkt projevilo 22,2 % respondentů, dalších 16,7 % respondentů by mělo o nabízený produkt zájem za předpokladu určitých doplňkových služeb již v základní ceně pronájmu. Celkový zájem o nabízenou službu tak dosáhl 38,9 %.



Obr. 17 Celkový zájem o operativní leasing zánovních vozidel (vlastní zpracování)

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo, zjistit zájem firem o nabízený produkt a ověřit tak, zda má smysl takový produkt nabízet.

Na výzkumnou otázku č. 1 bylo **odpovězeno záporně**. Překvapivě pouze 25 % českých firem využívá operativní leasing vozidel a dává tak přednost komfortní variantě oproti vlastnímu vozovému parku, který je upřednostňován v 75 % všech oslovených firem.

Naopak **výzkumné otázce č. 2** se dostalo **kladné odpovědi**. Hodnota celkového zájmu o operativní leasing zánovních vozidel dosáhla bezmála 40 % a je považována za velmi pozitivní výsledek.

Výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření také napomohli k utvoření předpokládané podoby potenciálního zákazníka:

Střední podnik, který si pronajme 4 vozidla značky Škoda na 4 roky, která budou určena pro THP pracovníky.

5.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí může přinést nové pohledy na zkoumané podnikání. K této analýze bude využito SWOT analýzy a PEST analýzy.

5.2.1 SWOT analýza

Důležitým nástrojem pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza. Pomocí tohoto nástroje jsou zobrazeny silné a slabé stránky zvažovaného podnikání, ale také jeho potenciální příležitosti a hrozby. Každá z těchto částí může méně či více ovlivnit podnikání, a proto by jim měla být věnována patřičná pozornost.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
▪ Online objednávkový formulář	▪ Nedostatečné finanční zdroje (nutnost externího financování či věřitele)
▪ Široká nabídka osobních vozidel	▪ Pronajaté prostory k podnikání
▪ Komplexní nabídka doplňkových služeb	▪ Nezkušenost s podnikáním
▪ Působnost v celé České republice	▪ Chybí povědomí zákazníků o firmě
▪ V průměru o třetinu nižší cena pronájmu v porovnání s pronájmem nového vozidla	▪ Absence okamžité dostupnosti vozidla
▪ Nízké fixní náklady	▪ Vše je řízeno z jedné pobočky
▪ Využití outsourcingu podpůrných činností	▪ Předsudky zákazníků o využití ojetých vozidel

▪ Moderní a intuitivní web	
▪ Certifikace všech nabízených vozidel	
▪ Spolupráce s autosalony a dealery	
Příležitosti	Hrozby
▪ Rostoucí poptávka po zánovních vozidlech z důvodu úspory nákladů	▪ Růst preference vlastních vozidel
▪ Rozšíření nabídky vozidel (o dodávky nebo nákladní vozidla)	▪ Neúcta zákazníků k pronajatým vozidlům
▪ Vznik nových poboček v republice	▪ Neschopnost zákazníků hradit leasingové splátky
▪ Rozšíření nabídky doplňkových služeb	▪ Problémy v komunikaci se zákazníky
▪ Expanze podnikání na slovenský trh	▪ Neshody s obchodními partnery
▪ Poskytnutí produktu i zákazníkům z řad FO	▪ Finanční nestabilita firmy
▪ V případě příznivého vývoje výstavba vlastní samostatné pobočky	▪ Příchod nové konkurence
▪ Využití efektivních informačních prostředků	▪ Legislativní úprava podmínek podnikání vztahujících se k pronájmu vozidel
▪ Účast na automobilových veletrzích	▪ Celosvětová ekonomická krize nebo pandemie
▪ Příznivý vývoj světové ekonomiky	

Na základě provedené SWOT analýzy bylo odhaleno hned několik obzvláště silných stránek podniku, ke kterým nepochybně patří i online objednávkový formulář umístěný na webu, pomocí kterého mohou společnosti z celé republiky vytvořit svou poptávku. Široká nabídka vozidel všech značek, velké množství doplňkových služeb již v ceně pronájmu, o třetinu nižší cena pronájmu v porovnání s pronájmem nových vozidel, certifikace nájezdu kilometrů či původu vozidla, to vše patří k základním stavebním kamenům celého podnikání a především k tvorbě silné konkurenční výhody.

Slabé stránky na straně druhé poukazují na určité nedostatky podniku, které mohou mít ve výsledku zásadní dopad na rozvoj celého podnikatelského záměru. Tím zásadním jsou nedostatečné finanční zdroje na rozjezd podnikání, které by ale mohly být získány buď od bankovních či úvěrových společností, případně od věřitele, který by byl ochoten část nákladů zafinancovat výměnou za obchodní podíl. Výraznou slabou stránkou je také nezkušenost a neznalost podnikatelského prostředí, neumožňující provádět všechny kroky zcela efektivně.

K významným příležitostem podniku lze nepochybně zařadit rostoucí poptávku po zánovních vozidlech způsobenou zájmem o snižování provozních nákladů firem. Tato příležitost se jeví jakožto velmi pravděpodobná, neboť vychází ze současných trendů v tuzemských firmách. Postupem času a s příznivým vývojem podniku může také dojít k rozšíření nabídky vozidel o dodávky či nákladní vozidla nebo rozšíření nabídky doplňkových služeb, které by mohly být případně zahrnuty již do základní ceny pronájmu. Vítanou příležitostí by byla i výstavba vlastní centrální pobočky nebo expanze na slovenský trh.

Hrozbu pro podnik by mohl představovat zvrát v preferenci pronajatých vozidel před vlastními, kdy by firmy opět upřednostňovaly vlastní vozový park před tím pronajatým. Další hrozbou by mohl být i vztah s klienty, kde by mohla vzniknout obava z toho, jak klienti s pronajatými vozy nakládají, zda jsou schopni splácet leasing nebo jak komunikují s leasingovou společností. K méně pravděpodobným hrozbám pak lze zahrnout riziko finanční nestability, příchod nové konkurence s obdobným modelem podnikání, celosvětová ekonomická krize nebo vypuknutí pandemie.

5.2.2 PEST analýza

PEST analýza zkoumá vliv čtyř externích faktorů na makrookolí zvažovaného podnikání. Faktory jsou z oblasti politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Každý z těchto faktorů může pro podnik představovat různou míru závažnosti.

Politicko-legislativní faktory

Podmínky podnikání a jednotlivé formy podnikatelské činnosti jsou v České republice upraveny hned několika základními právními předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce (Zákony pro lidi, ©2020)

K dalším předpisům upravující zkoumané podnikání patří:

- Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů – upravuje i Obecné nařízení o ochraně osobních údajů dle Evropského parlamentu a Rady

- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Zákon č. 361/2000 Sb. Zákon o provozu na pozemních komunikacích (Zákony pro lidi, ©2020)

Ekonomické faktory

Česká, ale i světová ekonomika, je v letošním roce silně zasažena pandemií nového typu koronaviru. Přijímaná opatření proti nekontrolovanému šíření a jejich doprovodné efekty mohou vyvolat globální hospodářskou krizi. O této situaci také napovídá vývoj na finančních trzích, kde prudce padají ceny aktiv, a roste nejistota.

V minulém roce došlo ke zpomalení růstu hospodářského výkonu a reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní a kalendářní vlivy se meziročně zvýšil o 2,6 %. Tažen domácí poptávkou na straně užití o 4,3 %. Největším příspěvkem byla spotřeba domácností, která se zvýšila o 3,0 % díky vysoké dynamice růstu disponibilního důchodu. Spotřeba vládních institucí se zvýšila o 2,6 %.

V roce 2020 se předpokládá na základě současné situace propad ekonomického výkonu o 5,6 %, kdy k nejhlubšímu propadu by mělo dojít v oblasti zahraničního obchodu a investic do fixního kapitálu. Nižší by měla být i spotřeba domácností.

V listopadu loňského roku byl zaznamenán růst spotřebitelských cen nad horní 3 % hranici tolerance dle cíle ČNB. Letos je míra inflace predikována na základě cenového vývoje na počátku tohoto roku na 3,2 %.

Již od 2. čtvrtletí 2019 klesá zaměstnanost a kvůli ekonomickému propadu a s ním spojenému snížení poptávky po pracovní síle, by se měl tento pokles v letošním roce ještě prohloubit. Na základě toho se odhaduje zvýšení míry nezaměstnanosti na 3,3 % v roce 2020.

Průměrná mzda v loňském roce dosáhla 34 125 Kč, kdy meziročně vzrostla o 7,1 %. V letošním roce se předpokládá růst mezd pouze o 2,6 %. Minimální mzda v roce 2019 činila 13 350 Kč, v roce 2020 pak byla zvýšena na 14 600 Kč.

Měnový kurz CZK/EUR dosáhl v průměru za rok 2019 hodnoty 25,7. V roce 2020 se předpokládá oslabení koruny, kdy kurz může v průměru dosáhnout 26,5 Kč za 1 euro. (Makroekonomická predikce – duben 2020, 2020)

Sociálně-kulturní faktory

Působení malých a středních firem

V České republice vykazovalo k 31. 12. 2018 podnikatelskou činnost celkem 1 152 735 právnických a fyzických osob, které zaměstnávali 0-249 zaměstnanců. Malých a středních podniků fyzických osob bylo 868 294, podniků právnických osob bylo 284 441. Celkem se malé a střední podniky podílejí 99,8 % na všech aktivních podnikatelských subjektech.

Dle údajů ČSSZ vykonávalo na konci roku 2018 samostatnou výdělečnou činnost na 1 011 355 osob. Oproti roku 2017 se počet OSVČ zvýšil o 20 tisíc. Hlavní činnost vykonávalo 590 705 osob a činnost vedlejší 420 650 osob. (Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018, 2019)

Preference v dopravě

K soukromým cestám byla v České republice v roce 2018 nejvíce využívána pozemní doprava, z níž právě cesty osobním vozidlem dosáhly nejvyššího podílu. Přeprava osobním vozidlem může být preferována z důvodu určitého stupně komfortu ve voze, časové úspory či možnosti změny trasy. S tímto zjištěním koresponduje také fakt, že v České republice je aktuálně registrováno 5 747 913 osobních vozidel.

Tab. 3 Soukromé cesty podle způsobu dopravy (ČSÚ, 2020)

Letecká doprava	Pozemní doprava		
	Vlak	Autobus	Osobní vozidlo
16,1 %	4,7 %	8,8 %	70,2 %

Využití sociálních sítí

V současné době je také velkým trendem využívání sociálních sítí jako Facebook, Twitter, Instagram nebo YouTube, pomocí kterých mohou lidé na celém světě mezi sebou bez omezení komunikovat. Sociální sítě mohou využívat jak běžní uživatelé pro osobní komunikaci mezi přáteli nebo rodinou, tak společnosti k tvorbě reklamy na své vlastní produkty. Výhodou je prakticky bezplatná propagace, která dle charakteru produktu dokáže

oslovit velké množství lidí v daný okamžik. Ze strany zákazníků je také možné vytvářet různé reakce nebo doporučení na zakoupený výrobek či službu.

Technologické faktory

Technologie hrají v dnešní době důležitou roli pro všechny, kteří chtějí dělat své podnikání efektivně a být produktivní. S jejich pomocí mohou společnosti nezávisle komunikovat se svými zaměstnanci či partnery, mohou je využívat při produkci výrobků či poskytování služeb nebo se mohou snažit pomocí nich oslovit potenciální zákazníky.

Informační a komunikační technologie

Rozvoj informačních a komunikačních technologií pomáhá společnostem využívat i virtuální prostředí, díky kterému mohou komunikovat se svými zákazníky. Využít tak mohou vlastní webové stránky, vytvořit vlastní mobilní aplikaci nebo spravovat databázi svých partnerů či zákazníků. Díky těmto možnostem se komunikace stává více efektivní a také skrývá jistý potenciál budoucího vývoje.

Autonomní vozidla

Určitým důkazem technologického pokroku je i vývoj zcela bezpilotních automobilů, které nejsou řízena lidským řidičem, ale jejich provoz je řízen pomocí počítačových systémů. V současnosti jsou takové vozy testovány na několika místech světa a někde se dokonce již vyskytují na silnicích běžně. Největší překážkou v masové výrobě a užití těchto vozů jsou však legislativní předpisy a odlišná silniční pravidla v jednotlivých zemích.

5.3 Analýza konkurence

Pomocí této analýzy může být odhalena potenciální konkurence a její vliv na zvažované podnikání. Analýza bude provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě jeho zjištění bude provedena hodnotová analýza stávající konkurence.

5.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pět Porterových sil – vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků či služeb, hrozba nově vstupujících konkurentů a stávající konkurence – dokáže napovědět, jak odvětví funguje. A právě to pomůže efektně zformulovat budoucí podnikovou strategii.

Vyjednávací síla kupujících

Zvažované podnikání má v plánu se zaměřit především na právnické osoby, tedy na malé, střední a velké společnosti, které využívají nebo by rády využívaly operativní leasing vozidel. Jak současné trendy ukazují, operativní leasing vozidel je v České republice na vzestupu a jeho obliba se každým rokem zvyšuje.

Jelikož je na trhu mnoho společností nabízejících operativní leasing nových vozidel, které si vzájemně konkurují, není pro zákazníka vždy jednoduché vybrat si tu správnou nabídku. Stejně jako v jiných odvětvích, jsou tuzemští zákazníci včetně samotných firem velmi citliví na cenu produktu a lze ji tak pokládat za rozhodující faktor při výběru výrobku nebo služby.

Právě nabízená služba pronájmu zánovních vozidel předpokládá v průměru až třiceti procentní snížení ceny měsíčního pronájmu vzhledem k pronájmu nových vozidel. Avšak je nezbytné počítat i s tím, že zákazníci budou chtít nějakým způsobem vykompenzovat fakt, že auto není nové, byť je v perfektním stavu a s nízkým nájezdem kilometrů. Proto mohou zákazníci vyžadovat určité doplňkové služby již v ceně pronájmu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Důležitým krokem před zahájením podnikání je zajištění klíčových dodavatelů pro dlouhodobou spolupráci. Za hlavní dodavatele jsou považováni autosalony, specializované společnosti na dovoz vozidel, případně leasingové společnosti poskytující pronájem nových vozidel. Od všech těchto dodavatelů lze zajistit zánovní vozidla, která budou zákazníky poptávána. Podobně jako odběratelé mají vysokou vyjednávací sílu, neboť si sami určují cenu vozidla, dodací lhůtu a dodací podmínky.

K významným dodavatelům se také řadí společnosti, na které je možné „outsourcovat“ podpůrné činnosti jako servis vozidel, čištění vozidel nebo certifikaci stavu vozidel. I zde je nutné předpokládat, že vysokému standardu provedené služby bude odpovídat její cena.

Hrozba substitučních výrobků či služeb

K potenciálním substitutům, které by mohly nahradit nabízenou službu a uspokojit tak určitým způsobem potřebu zákazníků, lze zařadit dvě následující možnosti: vlastní vozový park nebo půjčovny automobilů.

Vlastní vozový park

První možností je firemní vozový park, tedy vlastnictví všech vozidel danou firmou. Řada společností dává přednost právě této možnosti, jelikož má vozidla ve své správě a nemusí se

na nikoho spoléhat. Vozidla nemají žádné limity v podobě maximálního nájezdu kilometrů či fixní doby pronájmu. Firma s vozidly může nakládat dle svého a rozhodovat tak o jejich prodeji, likvidaci či obnově. Nevýhodou však jsou vysoké pořizovací náklady, správní náklady či provozní náklady v podobě servisu a oprav.

Půjčovny automobilů

Jistou variantou může být i využití standardních půjčoven automobilů. Zde jsou vozy pronajímány zpravidla na několik dnů až týdnů. Jedná se o službu, kterou firmy mohou využít v případě nahodilých událostí či předem plánovaných krátkodobých či střednědobých cest. Výhodou je, že firma, která ke svému podnikání nepotřebuje denně k dispozici vozidlo, si vybere vozidlo dle svých požadavků a účelu cesty a nemusí tak mít peníze vázány ve vlastním vozidle či dlouhodobém pronájmu. Zpravidla autopůjčovny objednaná vozidla přistaví na požadované místo v požadovaný čas. Zákazníci obvykle mohou využít i celou řadu doplňkových služeb jako střešní nosiče, zimní řetězy nebo navigaci. Na druhou stranu je nevýhodou poměrně vysoká cena denního pronájmu, kdy například čtyři dny pronájmu stojí firmu stejně jako splátka operativního leasingu stejného vozidla na jeden měsíc.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Jelikož v současné době často dochází k přebytku zánovních vozidel, které pochází z ukončených operativních leasingů nových vozidel, je možné, že se v nadcházející době zaměří i jiné subjekty na pronájem zánovních vozidel.

Leasingové společnosti poskytující pronájem nových vozidel

Potenciálními konkurenty jsou v první řadě leasingové společnosti, které jsou současným trendem nejvíce zasaženy. Jsou to právě ony, kterým se na skladech tvoří přebytky vozidel z ukončených operativních leasingů čekající na prodej dalším majitelům. Z tohoto důvodu by se tyto společnosti mohly začít orientovat i na pronájem právě těchto zánovních vozidel a začít těžit z této situace místo pouhého čekání na budoucího kupce. Jejich velkou výhodou je již dlouholetá zkušenost na poli pronájmu vozidel, rozšířená síť poboček a partnerů nebo zavedená marketingová strategie.

Autosalony

O pronájmu zánovních vozidel by mohly uvažovat i autosalony, které získaly ojetá nebo zánovní auta v rámci prodeje nového vozidla v akci „šrotovné“ či „staré za nové“. Jedná se o prodej na protiúčet, kdy zákazník autosalonu přenechá své původní vozidlo a patřičnou

částku výměnou za vozidlo nové. Autosalony v takovém případě disponují i zánovními vozidly, které nemusejí být určeny pouze k prodeji, ale mohou být zároveň nabídnuty k pronájmu. V takovém případě i autosalon disponuje letitou praxí a užitečnými kontakty. Nevýhodou však může být omezená nabídka vozidel s omezenou výbavou.

Autobazary

S dostatečnou kapacitou by pronájem zánovních vozidel mohly začít nabízet i některé velké autobazary. Jelikož se specializují právě na prodej zánovních a ojetých vozů, které mají k dispozici, bylo by jistě možné je nabízet i k pronájmu. Autobazary by tak nemusely měnit svou orientaci, stačilo by pouze rozšířit možnosti financování o operativní leasing. Slabou stránkou pronájmu by ale u některých autobazarů mohlo být stáří vozů, jelikož portfolio autobazarů nepředstavuje vždy jen vozy se stářím do tří let, ale klidně i deset nebo patnáct let stará vozidla. Z toho důvodu by služba nemusela být příliš atraktivní ani za předpokladu nízké ceny měsíčního pronájmu. Operativní leasing by tak mohl být aplikován výhradně na vozidla zánovní a potenciálními konkurenty by se tak staly autobazary s modernější nabídkou vozidel.

Stávající konkurence

V České republice existuje jen několik společností poskytujících pronájem zánovních vozidel. Většinou jde o pilotní projekty testující poptávku na trhu, které nedisponují dostatečnou nabídkou vozidel.

Mototechna

Před pár měsíci odstartovala Mototechna dva nové projekty pronájmu zánovních vozidel. První z nich je produkt „AutoFLEX“, který poskytuje pronájem vozidel dlouhodobě na dva nebo tři roky. Druhým produktem je „FleetHero“, které poskytuje krátkodobý pronájem vozidel na jeden den až tři měsíce. Výhodou Mototechny je dlouholetá působnost na českém trhu, kde si získala pozornost mnoha lidí prodejem zánovních vozů v perfektním stavu s jasnou historií. Mototechna také disponuje rozsáhlou sítí poboček a autorizovaných partnerů umožňující distribuci vozidel na různých místech republiky s krátkou čekací dobou díky skladovým vozům. Jelikož oba produkty poskytující pronájem zánovních vozidel fungují jen krátce, tak disponují pouze omezenou nabídkou vozidel, která čítá jen několik desítek kusů.

RT TORAX

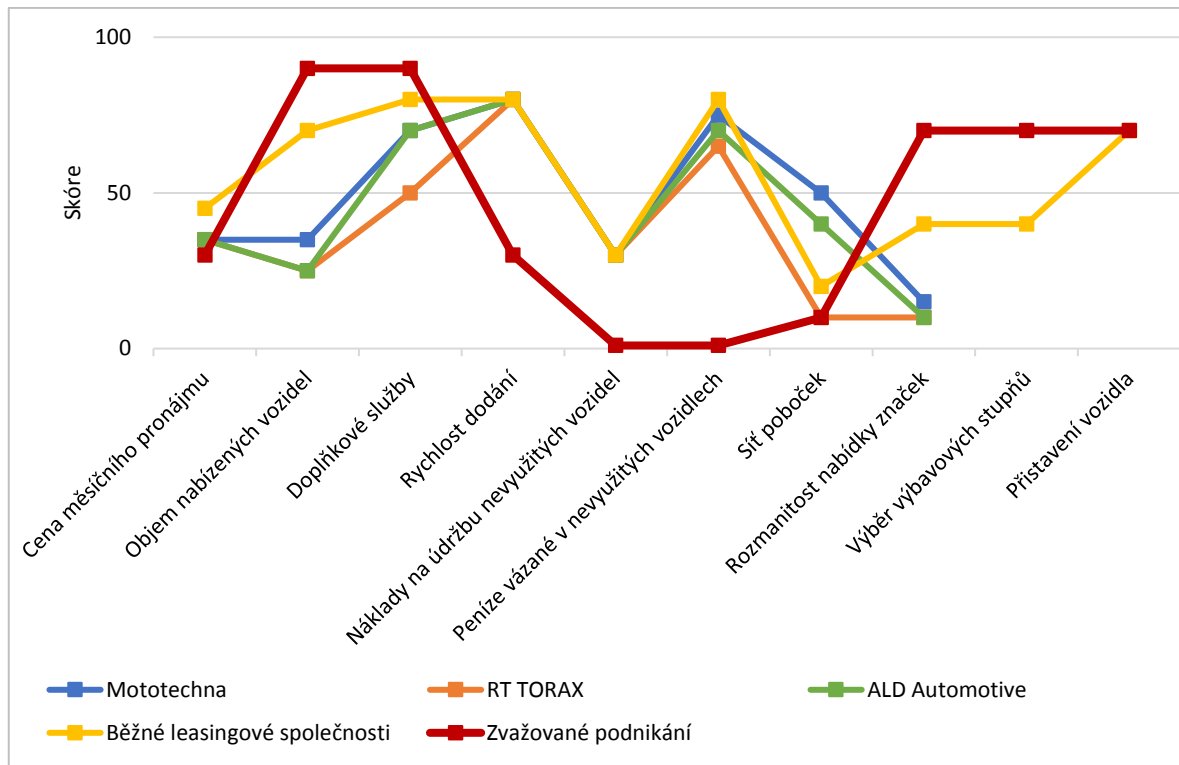
Autorizovaný prodejce a servisní centrum RT TORAX nabízí kromě prodeje nových a zánovních vozidel, servisu značek VW, Škoda, Audi a Seat i operativní pronájem vozidel. V jeho nabídce jsou jak vozidla nová, tak vozidla zánovní, obvykle pronajímána na dva až čtyři roky. Nabídka je zaměřena právě na výše zmíněné značky. Dle nabídky vozidel, lze však považovat pronájem zánovních vozidel spíše jako okrajovou záležitost, kdy se společnost zaměřuje převážně na prodej vozidel a jejich servis. Kromě malé nabídky vozidel je nevýhodou firmy orientace pouze na zákazníky moravsko-slezského kraje.

ALD Automotive

Společnost ALD Automotive se specializuje přímo a pouze na operativní leasing vozidel. Zákazník si zde pomocí online katalogu vybere vozidlo, společnost s ním poté vyřídí všechny dokumenty a následně zákazník odjíždí v pronajatém vozidle od některého z autorizovaných partnerů v České republice. Výhodou je, že si zde vozidlo může pronajmout i fyzická osoba a není vyžadována žádná počáteční akontace, jak je zvykem u jiných leasingových společností. Nevýhodou však je nedostatečná nabídka značek a modelů pronajímaných vozidel. To platí jak pro nová, tak zánovní vozidla.

5.3.2 Hodnotová analýza

Na základě provedené analýzy pěti konkurenčních sil, kde byli představeni stávající konkurenti, a na základě vlastního prozkoumání trhu byla provedena hodnotová analýza konkurence. Analyzováni byli vedle zkoumaného podnikání tři stávající konkurenti (Mototechna, RT TORAX, ALD Automotive) a jeden zástupce běžných leasingových společností, které nabízejí pronájem nových vozidel na operativní leasing.



Obr. 18 Obraz strategie zvažovaného podnikání (vlastní zpracování)

Na vodorovné ose grafu jsou zachyceny faktory, na které se konkurenti v rámci svého podnikání zaměřují. Graf je také doplněn o dva faktory, které nabízí pouze zvažované podnikání a některé společnosti poskytující pronájem nových vozidel. Jednotlivým faktorům bylo poté přiděleno skóre podle toho, do jaké míry do nich společnosti investují.

Zásadní rozdíl mezi zvažovaným podnikáním a ostatními leasingovými společnostmi je v úspoře nákladů na údržbu nevyužitých vozidel a v úspoře peněz vázaných v nevyužitých vozidlech. Zvažované podnikání totiž neplánuje nákup vozového parku a jeho následný pronájem, ale nákup vybraných vozidel dle závazné poptávky klienta a jejich pronájem. Odvrhnutím těchto faktorů ušetří podnik nemalou částku, která tak může být investována například do nabídky doplňkových služeb již zahrnutých v základní ceně služby či ke snížení ceny měsíčního pronájmu. Nákup vozidel až dle přání klienta také umožňuje, nabídnout širší sortiment značek nebo výběr výbavových stupňů. Nevýhodou zvažovaného podnikání však může být rychlost dodání, která je vzhledem k ostatním poskytovatelům, kteří vozidla vlastní, nižší z důvodu obstarávacího procesu vozidla. Jako slabé místo lze také považovat nedostatečnou síť poboček, kdy vše musí být řízeno z jedné centrály. Na předání vozidla tento faktor nemá vliv, neboť se předpokládá u všech vozidel jejich přistavení na klientem určené místo.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole jsou shrnuty dosažené výsledky analytické části, zaměřené na zvažované podnikání a jeho okolí.

Rozbor tržních příležitostí

Nejprve byla provedena analýza současných trendů, které se vyskytují na trhu s pronájmem a prodejem automobilů. Většinou tyto trendy příznivě ovlivňují prostředí, do kterého se zvažované podnikání chystá vstoupit. Pozitivním zjištěním je například zvýšený zájem o zánovní vozidla, preference operativního leasingu před nákupem vozidel nebo snaha o snížení nákladů a s tím spojené nahrazení vlastní flotily vozidly pronajatými. Tyto zprávy tak poskytují naději na úspěšný start podnikání i jeho následnou podporu. Mezi sledovanými trendy byl však zjištěn i jeden negativní, konkrétně snaha EU prosadit zvýšené využití elektromobilů občany a firmami do roku 2030. U zánovních elektromobilů totiž velmi často dochází k poklesu výkonnosti trakční baterie, což má za následek snížení dojezdu vozidla. To by mohlo velmi ovlivnit spokojenost zákazníků a také jejich budoucí poptávku po zánovních vozidlech.

Poté bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit, zda se na trhu nachází poptávka po nabízeném produktu. Dotazník obsahoval deset otázek a osloveno bylo celkem 101 firem z celé České republiky, z čehož bylo respondenty vyplněno 36 dotazníků. Jednotlivé otázky byly poté graficky zpracovány a jejich výsledky okomentovány. Na základě vyhodnocení bylo zjištěno, že o nabízený produkt by mělo zájem bezmála 40% respondentů, což je považováno za pozitivní výsledek. Dotazníkové šetření také napomohlo určit pravděpodobný profil potenciálního zákazníka: Střední podnik, který si pronajme 4 vozidla značky Škoda na 4 roky, která budou určena pro THP pracovníky.

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

K této analýze bylo využito SWOT a PEST analýzy, pomocí kterých bylo prozkoumáno okolí podniku a jeho vliv na zvažované podnikání.

SWOT analýza pomohla odhalit mnoho silných stránek podniku, ke kterým patří online objednávkový formulář, široká nabídka vozidel, komplexní doplňkové služby již zahrnuté v ceně pronájmu, certifikace nájezdu a stavu vozidel a nepochybně třetinové snížení ceny měsíčního pronájmu v porovnání s pronájmem nového vozidla. K slabším pak zejména patří nedostatek finančních zdrojů, nezkušenost s podnikáním nebo absence okamžité

dostupnosti vozidla. Významnými příležitostmi pro podnik je rostoucí poptávka po závozních vozidlech díky snaze o snižování provozních nákladů firem. Dále pak rozšíření sortimentu o dodávky či nákladní vozidla, výstavba vlastní centrální pobočky či expanze na slovenský trh. Hrozbou pro podnik může být například nepříznivý vztah s klientem vedoucí k rostoucím obavám, zda je pronajatý vůz „v dobrých rukou“ nebo zda je klient schopný vůz splácet. K méně pravděpodobným hrozbám lze zařadit riziko finanční nestability, příchod nové konkurence s obdobným modelem podnikání nebo celosvětovou ekonomickou krizi.

Pomocí PEST analýzy byly blíže charakterizovány jednotlivé faktory ovlivňující makrookolí zvažovaného podnikání. V rámci politicko-legislativního faktoru byly vypsány základní právní předpisy upravující podmínky podnikání v České republice a také právní předpisy dodatečně upravující zkoumané podnikání. Ekonomický faktor napomohl objasnit současnou ekonomickou situaci pomocí makroekonomických ukazatelů jako HDP, inflace, nezaměstnanost či průměrná a minimální mzda. Byl zde také predikován budoucí vývoj České republiky v letošním roce, který však bude výrazně ovlivněn světovou pandemií nového typu koronaviru. Sociálně-kulturní faktor poskytl pohled na data o vývoji malých a středních firem a OSVČ, jakožto potenciálních zákazníků pro podnik. Dále zde byla nastíněna preference ve využití pozemní dopravy k soukromým cestám. Cca 70 % všech cest je realizováno osobním vozidlem díky jeho komfortu nebo časové úspoře. Nezbytnou součástí byla i zmínka o využití sociálních sítí, které v současné době hrají důležitou roli v komunikaci firem se zákazníky a k jejich prakticky bezplatné propagaci. Na závěr byla zmíněna důležitost rozvoje technologií v rámci technologického faktoru a jejich význam pro současné podnikatelské subjekty. Ty tak mohou na dálku komunikovat se svými zákazníky, vytvářet mobilní aplikace či spravovat vnitropodnikové databáze. Zmíněn byl také významný technologický pokrok ve vývoji autonomních vozidel.

Analýza konkurence

V závěrečné části analýzy podnikatelského prostředí byla provedena analýza konkurence pomocí dvou metod: Porterova modelu pěti konkurenčních sil a hodnotové analýzy.

Vyjednávací síla kupujících předpokládá, jako je tomu i u mnoha jiných produktů, že bude pro zákazníky rozhodujícím faktorem cena, kterou však zvažované podnikání dokáže snížit v průměru až o třicet procent v porovnání s pronájmem nových vozidel u jiných společností. Od zákazníků lze také očekávat vyšší nároky na doplňkové služby zahrnuté již v základní ceně pronájmu. Naproti tomu u dodavatelů lze očekávat vyjednávací sílu v podobě ceny poptávaného vozidla, dodací lhůty nebo dodacích podmínek. Také dodavatelé poskytující

outsources podpůrných činností jako servis, čištění nebo certifikaci vozidel mohou nárokovat vyšší cenu vzhledem k vysokému standardu provedené služby. K potenciálním substitutům nabízeného produktu může patřit vlastní vozový park ve vlastní správě, kterým je zajištěna nezávislost na jiném subjektu, avšak dochází při něm k vysokým pořizovacím nákladům, správním nákladům či provozním nákladům. Druhou možností je využití půjčovny automobilů, které poskytují obvykle krátkodobý pronájem od několika dnů do maximálně tří měsíců s vysokou cenou denního pronájmu. Hrozbou nově vstupujících konkurentů mohou být leasingové společnosti poskytující pronájem nových vozidel, autosalony či autobazary, kteří by tak začali nabízet pronájem zánovních vozidel. Stávající konkurence na trhu není v současnosti nikterak široká, jedná se spíše o společnosti, které se pokouší testovat trh, zda se zde nachází potenciál této služby a v současnosti nedisponují dostatečnou nabídkou vozidel. K těm nejznámějším patří Mototechna, RT TORAX a ALD Automotive.

Na základě poznané konkurence z Porterovy analýzy, jednoho zástupce běžných leasingových společností a zvažovaného podnikání byla provedena hodnotová analýza. Výstupem této analýzy je grafické zpracování obrazu strategie, který obsahuje jednotlivé faktory, do nichž společnosti investují a zaměřují se na ně. Zvažované podnikání na rozdíl od ostatních subjektů dokázalo odvrhnout dva faktory: náklady na údržbu nevyužitých vozidel a peníze vázané v nevyužitých vozidel. To vše díky tomu, že podnik zvažuje nákup vozidel až dle závazné poptávky klienta. Díky tomu podnik ušetří nemalou částku, která tak může být investována do jiných faktorů jako například rozšíření nabídky doplňkových služeb již zahrnutých v základní ceně služby nebo ke snížení ceny měsíčního pronájmu.

7 PROJEKT TVORBY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Na základě poznatků z analytické části práce bude v následující kapitole zpracován podnikatelský záměr zvažovaného podnikání. Nejprve bude vyhotoven business model za pomoci nástroje Lean Canvas a popsány jeho jednotlivé prvky. Následovat bude sestavení podnikatelského plánu, jehož existence vždy předchází samotnému založení nové společnosti.

Po dokončení obou částí bude podnikatelský záměr v následující kapitole podroben ekonomickému zhodnocení a analýze rizik.

7.1 Návrh business modelu dle Lean Canvas

V této části bude vytvořen business model dle nástroje Lean Canvas a podrobně popsány jednotlivé prvky, dle doporučeného pořadí. Zpracovaný návrh business modelu prostřednictvím Lean Canvas lze nalézt v příloze P III.

7.1.1 Problém/potřeba

Prvním úkolem je specifikovat tři nejpálčivější problémy zákazníků, které může podnik svým produktem vyřešit. V tomto business modelu byly odhaleny následující problémy:

- Nedostupnost nákupu nových vozidel z důvodu vysoké pořizovací ceny
- Časově i finančně nákladná správa vozového parku
- Nedostatečná nabídka vozidel (z hlediska značek a výbavových tříd) ostatních leasingových společností

S současné době se firmy snaží snižovat své náklady a vlastní vozový park si tak nemohou dovolit vzhledem k vysokým pořizovacím cenám nových vozidel. S vlastní flotilou je také spojena její časově a finančně nákladná správa, která zahrnuje především pojištění, servis, letní/zimní pneumatiky, atd. Existuje však dostatek leasingových společností, které by mohly tento problém vyřešit, avšak dochází u nich k nedostatečné nabídce vozidel, která by uspokojila firemní poptávku na vhodné vozidlo.

Tyto problémy dnes firmy často řeší nákupem ojetých vozidel či využitím operativního leasingu nových vozidel za předpokladu jistých kompromisů.

7.1.2 Zákaznické segmenty

K zákazníkům, kteří obvykle řeší zmíněné problémy, a které se tak bude podnik snažit oslovit, patří především:

- Malé, střední a velké společnosti a jejich pracovníci (THP, vrcholové vedení)
- Osoby samostatně výdělečně činné
- Fyzické osoby

Nejsilnější skupinou potenciálních zákazníků, kterou by mohl oslovit nabízený produkt, a na kterou bude cílena reklama, jsou malé, střední a velké společnosti se svými THP pracovníky a vrcholovými manažery, kteří obvykle služební vozy ke svému výkonu práce nejvíce využívají. Produkt bude také určen pro osoby samostatně výdělečně činné podnikající na základě živnostenského oprávnění, kterým tak úspora nákladů za koupi nového, případně ojetého vozu nezbytného k provozování činnosti, pomůže investovat finanční prostředky do takového místa, které je pro jejich podnikání klíčové. V případě příznivého vývoje zvažovaného podnikání, bude možné uvažovat o variantě pronájmu i pro fyzické osoby, u kterých se však riziko poškození či ztráty zvyšuje a bude tak nutné tuto skupinu zákazníků podrobněji prověřit před samotnou realizací pronájmu.

Jako první skupina zákazníků, u které je očekáván potenciální zájem o nabízený produkt jsou střední a velké společnosti, které již s operativním leasingem mají dřívější zkušenosti nebo alespoň znají charakter této služby, ale nebyla pro ně doposud atraktivní.

7.1.3 Návrh jedinečné hodnoty

Velmi důležitou částí celého business modelu je navrhnout jedinečnou hodnotovou nabídku. Ta zákazníkům napoví, v čem se firma liší od ostatních a proč by si měli koupit nabízený produkt právě od ní. Podnik vnímá svou jedinečnou hodnotu v následujících vlastnostech:

- Atraktivní cena měsíční leasingové splátky
- Široká nabídka osobních vozidel
- Komplexní doplňkové služby již zahrnuté v základní ceně pronájmu
- Variabilita nabízených značek a výbavových tříd
- Působnost v celé ČR

Podnik dokáže snížit cenu měsíčního pronájmu až o třicet procent v porovnání s pronájmem nových vozidel ostatními společnostmi a to díky tomu, že nabízená vozidla nevlastní, nýbrž je kupuje až dle přesných požadavků klienta. To mu umožní, poskytnou širší nabídku vozidel dle jejich značek, modelů či výbavových stupňů. Také mohou být zahrnuty již do základní ceny měsíčního pronájmu komplexní doplňkové služby jako povinné ručení, havarijní pojištění, servis, sada letních/zimních kol, náhradní vozidlo v případě poruchy či nehody a jiné. Velkou výhodou je i působnost podniku v celé České republice, protože díky online objednávkovému formuláři si zákazníci mohou vozidla popat i na dálku. A pokud bude vše v pořádku a objednávka schválena, vozidla budou přistavena na klientem předem určené místo.

7.1.4 Řešení

Nabízený produkt disponuje vlastnostmi, které dokážou vyřešit problémy, s nimiž se dnes některé společnosti potýkají při výběru firemního vozového parku. Tři nejpalčivější problémy zákazníků lze vyřešit těmito produktovými vlastnostmi:

- Nízká měsíční fixní částka
- Správu pronajatých vozidel zastává leasingová společnost
- Široká nabídka značek, modelů a výbavových stupňů vozidel

Problém nedostupnosti nákupu nových vozidel z důvodu vysoké pořizovací ceny lze vyřešit právě operativním leasingem, který nepožaduje úhradu vysoké částky předem, ale dochází zde k platbě pravidelné měsíční částky, která je výrazně nižší a nezatíží tak významně firemní rozpočet v jednu chvíli. Měsíční splátka v případě zvažovaného podnikání je dokonce ještě v průměru o jednu třetinu nižší než měsíční splátka u jiných společnostech nabízejících pronájem nových vozidel. Další problém, který popisoval časovou a finančně nákladnou správu vlastního vozového parku, zde také odpadá, neboť leasingová společnost vždy odpovídá za pronajatá vozidla a nese případná rizika. Také problém nedostatečné nabídky vozidel u ostatních leasingových společností je vyřešen díky online objednávkovému formuláři, kde si zákazník může vybrat jakoukoli značku vozidla, její model či výbavový stupeň. Poté jen vyčká na schválení jeho objednávky a domluví se se společností na dalším průběhu obstarávacího procesu jím vybraných vozidel.

7.1.5 Kanály

Způsobů jak je možné distribuovat produkt svým zákazníkům je hned několik. Důležité však je, zvolit takové distribuční kanály, které osloví správnou skupinu zákazníků. Rozhodujícím faktorem je zde i cena, neboť firmy, které teprve začínají se svým podnikáním, si nemohou dovolit příliš nákladné distribuční cesty. Podnik zvažuje využít následující cesty k zákazníkům:

- Moderní a intuitivní web včetně on-line objednávkového formuláře
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)
- Reklamu v ekonomických magazínech
- Bezplatnou infolinku a e-mail

Asi tím nejdůležitějším v případě provozování podnikání on-line je přehledně zpracovaný firemní web, kde mohou potenciální zákazníci nalézt veškeré informace o společnosti, jejich produktech a obchodních podmínkách. Zvažované podnikání příkládá moderně a přehledně zpracovanému webu velkou váhu, protože to první, co zákazníci při komunikaci s firmou uvidí, je jejich web, případně on-line objednávkový formulář. Na firemním webu bude možné najít, mimo již zmíněné náležitosti, přehledně zpracované obrázkové seznamy vozidel a jejich parametry pronájmu, ze kterých budou moci zákazníci vybírat. Pokud zde nenaleznou požadovaný vůz, budou moci uvést svou specifickou poptávku v objednávkovém formuláři. Také sociální sítě, které jsou dnes velmi oblíbené, mohou napomoci při propagaci firmy a rozšířit tak povědomí o nabízených produktech. Jejich výhodou je bezplatné vytvoření profilu firmy a jeho vedení, ovšem pokud chce firma přes tyto sítě šířit reklamu na svůj produkt, musí za tuto službu zaplatit. Velkou nadějí pro podnik je i využití tiskové reklamy ve vybraných ekonomických magazínech, které jsou určeny především pro businessmany a vrcholové manažery firem, kteří obvykle mají správu vozového parku ve své kompetenci a může je tak daná reklama ovlivnit. Nezbytnou součástí každého podnikání je jejich dostupnost skrz bezplatnou telefonickou linku nebo zákaznický e-mail, přes které mohou se svými klienty i potenciálními zákazníky komunikovat.

7.1.6 Toky příjmů

Kromě teoretických návrhů zvažovaného podnikání je nutné určit, jakým způsobem bude podnik generovat své zisky. Hlavní tok jeho příjmů lze vyjádřit pomocí následujícího modelového příkladu:

Společnost zakoupí dle poptávky klienta závozní vůz Škoda Octavia r.v. 2017 za pořizovací cenu 255 000 Kč. Vůz pronajme na tři roky s měsíční splátkou 4 290 Kč. Celkový příjem za dobu pronájmu bude činit 154 440 Kč. Poté vůz prodá za 205 000 Kč. Po odečtení pořizovacích nákladů od výnosů z tohoto vozu dosáhne zisk po třech letech 104 440 Kč a roční přepočtený příjem bude činit 34 813 Kč.

Princip zmíněného modelu bude využit u všech vozidel pronajímaných zákazníků. Lišit se budou jen ceny a výsledný zisk.

Za potenciální příjem lze také považovat dotaci získanou od státu či EU jako podporu pro začínající podnikatele. S touto však nelze stoprocentně počítat, neboť záleží na celé řadě faktorů, které musí být splněny pro její přidělení.

7.1.7 Struktura nákladů

Stejně jako příjmy jsou s podnikáním spojeny i náklady, které umožňují poskytovat produkt v nejvyšší kvalitě. Předpokládaná struktura nákladů zvažovaného podnikání je následující:

- Náklady na založení živnosti, potažmo s.r.o.
- Pronájem kancelářských prostor a jejich zařízení
- Založení a správa webových stránek
- Internetové připojení
- Mobilní telefon + tarif
- Platby za energie
- Mzdové náklady
- Reklama v ekonomických magazínech
- Nákup klientem vybraného vozidla
- Platby za outsourcované služby (servis, čištění a certifikace vozidel)
- Parkovací stání
- Splátky úvěru
- Pojištění

7.1.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky dokážou měřit výkonnost podniku a specifikují hodnoty, jakých má být dosaženo pro příznivý vývoj subjektu. V tomto business modelu byly stanoveny následující metriky:

- Počet úspěšně uzavřených smluv za rok
- Celkový počet pronajatých vozidel za rok
- Tržby v první roce alespoň na úrovni provozních nákladů
- Vysoká spokojenost zákazníků

Tyto metriky jsou poměrně snadno měřitelné a není k nim potřeba žádných speciálních metod. Přesto dokážou poskytnout relevantní data k hlubšímu posouzení aktuální situace v podniku. Díky počtu úspěšně uzavřených smluv za účetní období lze odhadnout budoucí poptávku v následujících letech a efektivně se tak připravit na další potenciální zákazníky. Celkový počet pronajatých vozidel za rok napomáhá vyprofilovat nejoblíbenější vozidla, díky čemuž může podnik v následujícím období vytvářet různé akční nabídky na jiná méně oblíbená vozidla nebo se zaměřit na ty nejvíce oblíbená a sjednat si u obchodních partnerů, kteří vozidla zajišťují, výhodnější podmínky.

Hlavním cílem podniku je pak dosáhnout alespoň takových tržeb v prvním roce podnikání, které se budou rovnat vynaloženým provozním nákladům, včetně těch, které vznikly při zakládání společnosti a jejímu rozjezdu. Později může být tento ukazatel přeformulován na meziroční procentuální růst tržeb s určitou požadovanou hodnotou.

Důležitým prvkem úspěšného podniku je i jeho vysoká reputace. Zákazníci mohou své zkušenosti a doporučení sdělovat jak pomocí sociálních sítí, tak zpětnou vazbou ve formě dotazníku spokojenosti. Sledovat tento ukazatel je velmi důležité, neboť může mimo jiné signalizovat i okamžik, kdy není úplně vše v pořádku.

7.1.9 Nezkopírovatelná výhoda

Závěrečnou fází celého návrhu business modelu je charakterizovat tzv. nezkopírovatelnou výhodu, kterou podnik disponuje. Jedná se o něco mimořádného, co nemůže kdokoli jen tak zkopírovat či koupit. Zde je možné za takovou výhodu považovat znalost automobilového prostředí v podobě současných automobilových trendů, zákaznických preferencí nebo znalost kvality jednotlivých modelů různých značek. Takové znalosti jsou

v tomto odvětví velmi ceněny, neboť ten kdo jimi disponuje, si dokáže udržet náskok před ostatními, jejichž znalosti nejsou tak hluboké. Další výhodou je také obrovské nadšení pro rozjezd vlastního podnikání s vysokým potenciálem. Jelikož zvažované podnikání disponuje prvky zcela novými na daném trhu, je motivace takové podnikání nastartovat velmi silná.

7.2 Sestavení podnikatelského plánu

Tato část se zaměřuje na sestavení podnikatelského plánu pro společnost poskytující pronájem vozidel na operativní leasing. Budou zde podrobně charakterizovány všechny dílčí části, které společně pomohou utvořit celistvý obraz zvažovaného podnikání.

7.2.1 Shrnutí

Společnost staví především na inovativních prvcích svého podnikání v porovnání s konvenčními společnostmi na trhu s pronájmem automobilů. Dlouhodobě chce svým zákazníkům poskytovat komplexní produkt za rozumnou cenu a bez skrytých nedostatků.

Jelikož se společnost zaměřuje na pronájem zánovních vozidel na operativní leasing, bude cílit především na malé, střední a velké společnosti, které jsou obvyklými uživateli těchto služeb. I když pronájem vozidel na operativní leasing není žádnou novinkou na trhu, společnost disponuje například inovací ve formě přepracovaného obchodního modelu, který umožňuje nabídnout širší sortiment vozidel a jejich konfigurací. Samozřejmostí je také moderní a intuitivní web společnosti sloužící zákazníkům k pohodlnému vytvoření své objednávky.

Dle provedené analýzy trhu společnost předpokládá v dalších letech růst všech trendů, které příznivě ovlivňují trh s pronájmem automobilů. Zvýšený zájem zákazníků a s tím spojené vyšší tržby mohou příznivě ovlivnit budoucí rozvoj a rozšíření společnosti například formou expanze na zahraniční trh.

7.2.2 Popis podnikatelské příležitosti

Jak bylo již zmíněno v kapitole č. 5 této práce, tak v současné době se vyskytuje mnoho trendů na trhu, které příznivě ovlivňují rozjezd zvažovaného podnikání. Růst sdílené ekonomiky v České republice naznačuje odklon od běžného vlastnictví věcí k jejich sdílení, tedy ke krátkodobému pronájmu. To může mít za následek i to, že nejenom firmy, ale i běžní lidé sáhnou po pronájmu vozidla, a třeba i takového, které by si za normálních okolností nemohli dovolit koupit. Tuto skutečnost potvrzuje hned druhý zjištěný trend, který uvádí

zvýšenou oblibu operativního leasingu jak u firem, tak u domácností, která vykazuje nezanedbatelný meziroční nárůst. Taktéž růst preference zánovních vozidel před novými je velmi pozitivním zjištěním, protože v takovém případě mohou zákazníci ušetřit až 40 % z ceny nového vozidla a dostanou prakticky současný model s nízkým nájezdem a zárukou k tomu. Zvažované podnikání právě na takové myšlenky staví, kdy není potřeba kupovat nový vůz a ještě na něj půl roku čekat, ale prakticky ihned odjet se zánovním vozem, který je bez nadsázky ve stoprocentním stavu. Dlouhodobým fenoménem je také snaha o snižování provozních nákladů a využití outsourcingu pro podpůrné činnosti. Firmy se pokouší přesunout některé pomocné činnosti na jiné subjekty a zaměřit se tak na klíčové aktivity, které mají přímý dopad na výsledný produkt. Ziskají jak kvalitní služby či výrobky, tak finanční úsporu. Stejný postup lze použít i pro vozový park společnosti, kde jej firmy nemusí vlastnit, ale mohou si jej pronajmout. Sníží se jim tak náklady na správu i na údržbu vozidel. Na trhu se ale vyskytují i trendy, které negativně ovlivňují společnost. Tím vážným je růst elektromobility, který je v Evropě tlačen především Evropskou unií. Pro zvažované podnikání to působí zcela negativně. Pokud by muselo svou nabídku rozšířit i o pronájem elektrických vozů, mohlo by docházet k nespokojenosti některých zákazníků, kteří by je využívali. A to z toho důvodu, že trakční baterie v zánovních elektromobilech mají obvykle již sníženou výkonnost baterie a taková vozidla by mohla mít výrazně nižší dojezd.

V rámci zjištění tržních příležitostí bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi 101 firmami v celé České republice, které se dotazovalo, zda by firmy měly zájem o pronájem zánovních vozidel na operativní leasing. Bezmála 40 % respondentů uvedlo, že by o nabízenou službu mělo zájem, což je považováno za velmi pozitivní výsledek.

Na základě poznání současných trendů a provedení dotazníkového šetření lze zvažované podnikání označit za projekt s vysokým potenciálem.

7.2.3 Všeobecný popis společnosti

Název společnosti:	VB CARS, s.r.o.
Sídlo:	Zlín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Jednatel a společník:	Vít Buráň

Základní kapitál: 200 000,- Kč



Obr. 19 Logo společnosti (vlastní zpracování)

Hlavním podnikatelským záměrem společnosti je pronájem zánovních vozidel na operativní leasing převážně středním a velkým firmám. Podnikatelský záměr v sobě také nese řadu inovovaných prvků, které současným společnostem poskytujícím obdobné služby schází.

Založení společnosti

Společnost bude založena jednou fyzickou osobou k začátku vybraného roku (tedy k 1. 1.) jako společnost s ručením omezeným. Výhodou této právní formy je, že k jejímu založení stačí pouze 1,- Kč a společník ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Sídlo společnosti se bude nacházet ve Zlíně a do společnosti bude vloženo 200 000,- Kč jako základní kapitál. Peníze jsou soukromým majetkem podnikatele a neváže se k nim žádné bankovní pouto ve formě splátek a úroků.

Mise, vize a cíle společnosti

Posláním společnosti je poskytovat zákazníkům kvalitní produkt, který jim pomůže vyřešit jejich aktuální problémy na poli vozového parku své společnosti. Nemusí tak vynakládat zbytečně velké finance do podpůrných zařízení, ale mohou se plně soustředit na své klíčové aktivity. Pronájem zánovních vozidel nejenom pomůže společností snížit své náklady, ale také napomůže využití mnohdy dlouhodobě odstavených vozidel, která se vlivem nadvýroby plně nevyužijí a dochází tak k plýtvání přírodních zdrojů.

Vizi společnosti je vybudovat nezávislý podnik, který bude disponovat řadou inovativních prvků a dokáže svým zákazníkům poskytnout vysoce kvalitní služby na poli pronájmu vozidel na operativní leasing. Toho chce dosáhnout svou trpělivostí, poctivostí a otevřeným přístupem k novým věcem.

Prvotní cílem společnosti je rozšířit povědomí o nově vstupujícím subjektu na trh a přiblížit jej potenciálním zákazníkům. Jedná se o nejdůležitější úkol, neboť bez povědomí o subjektu nelze očekávat poptávku po nabízeném produktu. Z toho důvodu bude v prvním roce podnikání usilováno především o účelnou marketingovou strategii.

Jak vychází z mise a vize strategie hlavním cíle společnosti je poskytovat vysoce kvalitní produkt, který zajistí maximální spokojenost zákazníků. To zaručí společnosti pozitivní reklamu a také to, že se k ní budou spokojení zákazníci vracet. Díky tomu může společnost dosahovat pozitivních výsledků a být ziskovým subjektem. Následné efektivní využití peněžních prostředků dokáže tyto služby posunout na vyšší úroveň. Společnost si dává za cíl již v prvním roce dosáhnout tržeb alespoň na úrovni provozních nákladů.

V následujících letech by pozitivní vývoj společnosti znamenal meziroční nárůst pronajatých vozidel a vysokou spokojenost zákazníků s nabízeným produktem.

Sídlo společnosti

Pro sídlo společnosti bylo vybráno krajské město Zlín. Podnikání pak bude provozováno v pronajaté kanceláři v průmyslovém areálu SVIT, které se nachází v blízkosti krajského úřadu Zlínského kraje. Kancelář se bude nacházet v nově zrekonstruované budově a bude hrazena formou měsíčního nájemného. V prostorách bude prováděna veškerá administrativní činnost, která souvisí se zajištěním, pronájmem a prodejem vozidel. Zbylé podpůrné činnosti budou prováděny pomocí outsourcingu mimo kancelář.

7.2.4 Klíčové osobnosti

Podnikatelská činnost bude zpočátku provozována pouze vlastníkem společnosti. Ten disponuje znalostmi ekonomického prostředí, které získal při svých studiích na fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Kromě toho disponuje znalostmi z automobilového prostředí, které jsou pro podnikání v tomto segmentu velmi užitečné. Přestože s podnikáním nemá dosavadní zkušenosti, nechybí mu nadšení pro rozjezd vlastního podnikání s vysokým potenciálem.

Po úspěšném rozjezdu podnikání a po dosažení kladných výsledků hospodaření lze uvažovat o zaměstnání dalších pracovníků. To vše je nicméně otázkou budoucího vývoje.

7.2.5 Produkty

Společnost bude zaměřena na pronájem zánovních vozidel na operativní leasing převážně středním a velkým firmám. Dále se bude zabývat prodejem vozidel z ukončených operativních leasingů firmám či fyzickým osobám. Se zdánlivě běžným produktem se však pojí řada inovativních prvků, které současným společnostem poskytujícím obdobné služby schází. Oproti svým potenciálním konkurentům je zde například zcela přepracován obchodní model. Níže jsou podrobně popsány jednotlivé produkty.

Služba – pronájem vozidel

Základním produktem, který bude společnost poskytovat, bude právě pronájem zánovných osobních vozidel na operativní leasing. Zánovnými vozidly se rozumí taková vozidla, která budou mít v době uzavření smlouvy se zákazníkem stáří maximálně tři roky, a jejich maximální nájezd bude padesát tisíc kilometrů. A jelikož jsou všechna poskytovaná vozidla nakupována až v okamžiku schválení zákaznickovy objednávky, mohou si zákazníci vybrat ze široké nabídky značek, modelů a výbavových stupňů. Všechna vozidla budou již v základní ceně pronájmu obsahovat komplexní doplňkové služby jako povinné ručení, havarijní pojištění, servisní prohlídky a opravy, náhradní vozidlo v případě servisu nebo nehody či letní/zimní pneumatiky. Rovněž bude u všech vozidel proveden vstupní servis, čištění interiéru a exteriéru a také budou obsahovat certifikaci skutečného nájezdu kilometrů. Poté budou vozidla dle přání zákazníka přistavena na předem určené místo. Výhodou služby je také v průměru až o třetinu nižší měsíční splátka v porovnání s pronájmem nových vozidel. Výše ceny měsíční splátky je však velmi variabilní, neboť záleží na tom, jakou značku, model či výbavový stupeň vozidla si zákazník vybere.

Zboží – prodej vozidel

Aby byl dokončen obchodní model společnosti a generován zisk, je nutné vozidla z ukončených operativních leasingů prodat. Společnost bude nabízet tato vozidla k přímému prodeji ať už firmám, tak fyzickým osobám. Vozidla s jasnou historií a předprodejním servisem budou k dispozici okamžitě na pobočce společnosti. Nabídka aktuálně nabízených vozidel bude dostupná na webu společnosti, kde budou moci potenciální zákazníci zjistit bližší informace o vozidle a následně jej poptat. Vozidla budou k prodeji však pouze po úhradě celkové částky ihned, nikoli formou splátkového kalendáře či finančního leasingu.

7.2.6 Potenciální trhy

Co se týče pronájmu vozidel, tato služba je určena především právníckým osobám, přesněji malým, středním a velkým firmám v České republice, které jsou v současné době se svými THP pracovníky a vrcholovými manažery nejobvyklejšími uživateli vozidel na operativní leasing. Dle provedeného dotazníkového šetření, které se zaměřilo právě na oslovení právníckých osob a zjištění jejich zkušeností nebo zájmu o operativní leasing, bylo zjištěno, že o nabízený produkt by mělo zájem bezmála 40 % všech oslovených. Právě proto se společnost chce zaměřit na tento segment, ve kterém vidí největší potenciál. Služba bude také určena pro osoby samostatně výdělečně činné, které k provozování své živnosti

potřebují funkční automobil. Díky nízkým měsíčním splátkám mohou své finanční prostředky investovat do klíčových oblastí svého podnikání namísto toho, aby vložily značný obnos do pořízení vlastního vozidla. Pokud by se společnosti podařilo dosáhnout stanovených cílů a být zisková, bylo by možné zvážit i variantu pronájmu vozidel pro fyzické osoby. U této skupiny zákazníků se však může vyskytnout zvýšené riziko poškození či ztráty pronajatého vozidla.

Prodej vozidel z ukončeného operativního leasingu je pak určen všem, kteří chtějí prověřený vůz s jasnou historií. Cíleno však bude především na fyzické osoby, které jsou nejčastějšími uživateli ojetých vozů.

Jak bylo již řečeno, pokud by společnost dosáhla příznivých výsledků na českém trhu, mohla by expandovat na slovenský trh, kde by se zaměřila opět na stejný segment zákazníků jako v České republice.

7.2.7 Okolí firmy a konkurence

Na základě analýzy podnikatelského prostředí, která byla provedena v kapitole č. 5, bylo prozkoumáno vnitřní a vnější okolí a také provedena analýza konkurenčních subjektů. To vše za pomoci SWOT a PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a hodnotové analýzy.

Kromě odhalení silných a slabých stránek společnosti prostřednictvím SWOT analýzy, byly odhaleny i její příležitosti a potenciální hrozby plynoucí z vnějšího okolí. K významným příležitostem patří především rostoucí poptávka po zánovních vozidlech kvůli snaze o snížení provozních nákladů firem, rozšíření sortimentu o dodávky či nákladní vozidla, výstavba vlastní centrální pobočky nebo expanze na slovenský trh. Bohužel jsou s podnikáním vždy spojeny i možné hrozby. K těm nejvýznamnějším lze zařadit například neúctu zákazníků k pronajatým vozidlům, neschopnost zákazníků hradit leasingové splátky či finanční nestabilitu společnosti.

PEST analýza blíže specifikovala jednotlivé faktory, které ovlivňují makrookolí společnosti. V rámci politicko-legislativního faktoru se společnost seznámila s právními předpisy upravujícími zkoumané podnikání. Ekonomický faktor napomohl k poznání současné ekonomické situace a predikovaného vývoje důležitých makroekonomických ukazatelů jako HDP, inflace, nezaměstnanost a další. Sociálně-kulturní faktor poskytl data o vývoji malých a středních firem a OSVČ, jakožto potenciálních zákazníků. Také zde byla nastíněna preference ve využití pozemní dopravy, které dominuje s téměř 70 % doprava osobními

vozidly. Na závěr zde byl zmíněn technologický faktor a v rámci něj důležitost rozvoje a využití technologií pro současné podnikání.

Porterův model pěti konkurenčních sil kromě charakteristiky vyjednávacích sil zákazníků a dodavatelů odhalil potenciální substituty nabízeného produktu, hrozbu nově vstupující konkurence a stávající konkurenci na daném trhu. Odhalenými substituty mohou být například vlastní vozový park, kterým je zajištěna nezávislost na jiném subjektu, avšak jsou s ním spojeny vysoké pořizovací náklady, správní náklady či provozní náklady. Druhou možností je využití půjčoven automobilů, které ale poskytují pronájem vozidel pouze na několik dní, maximálně několik měsíců a jsou s nimi spojeny vysoké ceny denního pronájmu. Hrozbou nově vstupující konkurence mohou být leasingové společnosti, v současnosti poskytující pronájem nových vozidel na operativní leasing, autosalony či autobazary. Co se týče stávající konkurence, tak na trhu zatím neexistuje žádná společnost s podobným obchodním modelem, jakým disponuje zvažované podnikání. Existuje však několik společností, které nabízejí operativní leasing zánovních vozidel. K těm nejznámějším patří Mototechna, RT TORAX a ALD Automotive.

Na základě poznané konkurence z Porterovy analýzy byla provedena hodnotová analýza, jejíž výstupem je grafické zpracování obrazu strategie, který obsahuje jednotlivé faktory, do nichž společnosti investují a zaměřují se na ně. Zvažované podnikání dokázalo odvrhnout dva faktory, které se s poskytováním dané služby obvykle vážou: náklady na údržbu nevyužitých vozidel a peníze vázané v nevyužitých vozidlech. Díky tomu společnost ušetří nemalé finanční prostředky, které tak může investovat efektivněji.

7.2.8 Prodej

Jelikož se společnost zaměří, alespoň v počátku, především na střední a velké společnosti, potažmo na jejich THP pracovníky a vrcholové vedení, bude tomu odpovídat i marketingová strategie. Ta se pokusí tento zákaznický segment oslovit několika způsoby, tím stěžejním a nejvíce slibným je reklama na pronájem zánovních vozidel v prestižních ekonomických magazínech jako jsou Forbes, Ekonom, Euro, E15 nebo Profit. Dle bližší analýzy bude vybrán ten nejefektivnější, tedy ten, který je schopen oslovit nejvíce potenciálních zákazníků. Kromě toho má společnost v plánu účastnit se veletrhů a výstav zaměřených jak na oblast podnikání, tak na automobilový průmysl. Zde může být formou stánku představena společnost a její produkt širokému okruhu spotřebitelů. Další propagační činnost bude již

v rukou marketingového specialisty, kterého má společnost v úmyslu pověřit kompletní marketingovou strategií, především v prvním roce podnikání.

Objednávka vozidel na operativní leasing bude probíhat primárně skrz moderní a intuitivní web společnosti, na který budou odkazovat veškeré nástroje propagace. Využit k objednávce však bude možné i bezplatnou infolinku nebo e-mail společnosti. Podrobný obchodní model bude nastíněn v následující části.

Tvorbu ceny nabízeného produktu lze nejlépe charakterizovat pomocí následujícího modelového příkladu:

Společnost zakoupí dle poptávky klienta zánovní vůz Škoda Octavia r.v. 2017 za pořizovací cenu 255 000 Kč. Vůz pronajme na tři roky s měsíční splátkou 4 290 Kč. Celkový příjem za dobu pronájmu bude činit 154 440 Kč. Poté vůz prodá za 205 000 Kč. Po odečtení pořizovacích nákladů od výnosů z tohoto vozu dosáhne zisk po třech letech 104 440 Kč a roční přepočtený příjem bude činit 34 813 Kč.

Jedná se o modelový příklad, který odpovídá současnému stavu a cenám na trhu s automobily. Tímto způsobem lze určit předpokládaný příjem z jakéhokoli vozidla. Pro budoucí podnikání je však nutné provádět takové modelové propočty pravidelně, neboť se mohou ceny jednotlivých značek, modelů či výbavových stupňů vozidel měnit.

Vše je také založeno na cenové úspoře oproti pronájmu nových vozidel u ostatních leasingových společností. Měsíční leasingová splátka je zde v průměru až o 30 % nižší. A to díky tomu, že zvažované podnikání má v plánu nakupovat vozidla až dle preferencí samotného zákazníka.

7.2.9 Obchodní plán

V této části budou charakterizovány jednotlivé kroky obchodního modelu počínaje objednávkou vozidla zákazníkem a prodejem vozidla z ukončeného leasingu konče.

1. Zákazník si na webu společnosti zvolí konfiguraci vozidla či vozidel dle svých preferencí a uvede své kontaktní údaje. Poté odešle objednávkový formulář ke schválení.
2. Společnost dle aktuální dostupnosti vybraného modelu a ekonomického přínosu tuto objednávku schválí či odmítne. Také je nezbytné provést ověření bonity zákazníka. Schvalovací doba je stanovena zpravidla na 48 hodin a rozhodnutí musí být odesláno zákazníkovi na e-mail či sděleno telefonicky.

3. Pokud bude objednávka odmítnuta, ale zákazník bude bonitní, budou mu navrženy alternativní možnosti výběru. Pokud bude objednávka schválena, dohodne se společnost se zákazníkem na sepsání smlouvy o smlouvě budoucí. Smlouva může mít elektronickou nebo písemnou podobu. Po uzavření smlouvy má společnost 14 dní na zajištění objednaného vozidla.
4. Společnost zajistí objednané vozidlo zpravidla skrz outsource svých obchodních partnerů. K těm patří autosalony, specializované společnosti na dovoz vozidel, případně leasingové společnosti poskytující pronájem nových vozidel, které nabízí odprodej vozidel z ukončených operativních leasingů. Po zajištění veškeré dokumentace s přepisem a vlastnictvím vozidla spojené je nutné jej podrobit také servisní prohlídce, čištění interiéru a exteriéru a obstarat certifikaci skutečného nájezdu kilometrů.
5. Poté bude se zákazníkem uzavřena smlouva o pronájmu vozidla. Opět elektronickou či písemnou formou.
6. Vozidlo bude přistaveno na zákazníkem předem stanovené místo.
7. Během pronájmu bude společnost připravena flexibilně řešit veškeré potenciální problémy s vozidlem.
8. Po uplynutí pronájmu bude vozidlo odvezeno zpět do sídla pronajímatele. Pokud si však zákazník vozidlo natolik oblíbí, bude mít možnost si jej odkoupit za předem stanovenou cenu. Všechna vozidla z ukončených operativních leasingů projdou předprodejním servisem a čištěním a budou vystavena na webu společnosti k prodeji. Využito bude rovněž bezplatné internetové inzerce.

7.2.10 Personální otázky

Veškerou administrativní činnost spojenou se zajištěním vozidel, jejich pronájmem a budoucím prodejem bude zpracovávat sám vlastník společnosti. Pokud se bude společnosti dařit, bude možné v budoucnu zaměstnat asistenta nebo asistentku, kteří s přibývajícím administrativním zátěží vypomůžou.

Většina podpůrných činností bude pak prováděna obchodními partnery skrz outsourcing. K těmto činnostem patří zprostředkování vybraných vozidel, provedení jejich servisu, čištění a certifikace najetých kilometrů. Uzavření kontraktu s obchodními partnery bude však předcházet detailní zhodnocení jejich nabídky a kvality služeb. Kromě obchodních

partnerů zajišťujících podpůrné činnosti, bude nezbytné využít i služeb externího účetního, který tak za společnost povede kompletní účetní agendu. Nedílnou součástí, alespoň v prvním roce podnikání bude také marketingový specialista, který nebude součástí společnosti, ale jeho služeb bude využito externě. Ten napomůže s propagací a uvedením nové společnosti na trh skrz efektivní marketingovou strategii.

7.2.11 Finanční plán

Důležitou součástí podnikatelského plánu je finanční plán, který dokáže poskytnout ucelený obraz o tom, zda je zvažovaný podnikatelský záměr vhodný k realizaci. Cílem finančního plánu je vytvořit prognózu finančních toků od okamžiku založení společnosti alespoň do doby, kdy bude společnost schopná vykázat zisk. Nejprve jsou zde odhadnuty náklady a tržby, které slouží jako podklad pro sestavení plánovaných výkazů zisků a ztrát, přehledu peněžních toků a rozvahy.

Zahajovací rozvaha

Sestavení zahajovací rozvahy na samotném počátku společnosti je velmi jednoduché, tvoří ji peněžní vklad majitele ve výši 200 000,- Kč, který tak vytváří základní kapitál společnosti. Jelikož je peněžní vklad uložen na bankovním účtu společnosti, spadají tyto prostředky v aktivech do oběžného majetku.

Přestože má vlastník v úmyslu podnikat nejprve sám, je ve všech následujících výpočtech kalkulováno se vstupem společníka a jeho vkladem v hodnotě 35 000 000,- Kč. Tyto peníze tvoří taktéž základní kapitál společnosti a jsou uloženy na bankovním účtu.

Tab. 4 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

Rozvaha k 1. 1.			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	0,-	Vlastní kapitál	35 200 000,-
		Základní kapitál	35 200 000,-
Oběžný majetek	35 200 000,-	Cizí zdroje	0,-
Bankovní účet	35 200 000,-		
AKTIVA CELKEM	35 200 000,-	PASIVA CELKEM	35 200 000,-

Plánované náklady

Založení společnosti a její rozjezd se neobejde bez investic. Proto je nutné nejprve vyčíslit celkové počáteční náklady, bez kterých nelze podnikatelský záměr uskutečnit. Nezbytnou součástí je také odhadnout výši měsíčních a ročních fixních nákladů a výši variabilních nákladů.

Nejprve je nutné založit společnost, s čímž jsou spojeny náklady ve výši 6 000,- Kč. Web společnosti bude vytvořen externí firmou za 20 000,- Kč. Dále společnost zaplatí první nájemné ve výši 5 800,- Kč za kancelářské prostory v areálu SVIT ve Zlíně, které si ke svému podnikání vybrala. Výhodou je, že nájemné již obsahuje poplatek za energie a vysokorychlostní internet. Poté je nezbytné kancelář vybavit tak, aby byla připravena bez problému fungovat. Celková cena vybavení kanceláře je vyčíslena na 39 660,- Kč. Nezbytnou součástí, jak rozšířit povědomí o firmě, je využití vhodné formy propagace. Kromě tisku vizitek bude také zajištěna reklama v ekonomickém magazínu. Cena je zde odhadnuta dle aktuálního ceníku a požadovaného rozsahu inzerce na 20 000,- Kč. S propagací společnosti napomůže i marketingový specialista, jehož služby, spojené s tvorbou efektivní marketingové strategie, jsou ceněny na 18 000,- Kč.

Tab. 5 Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Založení s.r.o.	6 000,-
Tvorba webu	20 000,-
Nájemné vč. energií a internetu (leden)	5 800,-
Vybavení kanceláře	39 660,-
Propagace (vizitky, reklama v ekon. magazínu)	20 440,-
Marketingový specialista	18 000,-
CELKEM	109 990,-

Tab. 6 Náklady na vybavení kanceláře (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Pracovní stůl	3 200,-
Kancelářská židle – manažer	2 800,-

Kancelářská židle – zákazník (2 ks)	2 200,-
Skříň	1 950,-
Věšák	800,-
PC All in one	18 450,-
Multifunkční tiskárna	4 600,-
Kancelářské potřeby	4 360,-
Dekorace	1 300,-
CELKEM	39 660,-

Fixní náklady

S chodem společnosti jsou neodmyslitelně spojeny i měsíční fixní náklady. Jejich struktura a výše je zobrazena v následující tabulce.

Tyto náklady tvoří nájemné, platba za správu firemního webu, pojištění odpovědnosti, propagace formou reklamy v ekonomickém magazínu, mzda pro podnikatele a odvody na sociální a zdravotní pojištění. Celkové měsíční fixní náklady tak činí 56 880,- Kč.

Tab. 7 Měsíční fixní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Nájemné vč. energií a internetu	5 800,-
Správa webu	300,-
Pojištění odpovědnosti	640,-
Propagace v ekonomickém magazínu	10 000,-
Osobní náklady	30 000,-
Sociální a zdravotní pojištění	10 140,-
CELKEM	56 880,-

Kromě měsíčních fixních nákladů dochází i k tvorbě ročních fixních nákladů v podobě odpisů pronajatých vozidel. Pro výpočet je využito modelového příkladu vozidla Škoda Octavia s pořizovací cenou 255 000,- Kč. A zařazení nového vozidla do užívání je předpokládáno vždy k 1. 1. daného roku.

Tab. 8 Odpis vozidla (vlastní zpracování)

Pořizovací cena	1. rok	2. rok	3. rok	ZC 4. rok
255 000,-	28 050,-	56 738,-	56 738,-	113 474,-

Variabilní náklady

Jelikož je výše variabilních nákladů ovlivněna výší objemu produkce, nelze jejich hodnotu předem přesně určit. Je však možné je predikovat a vytvořit tak potenciální scénáře jejich vývoje.

K variabilním nákladům společnosti patří především outsourcované služby a pojištění vozidel. Jednotlivé variabilní náklady a jejich výše je uvedena v následující tabulce.

Tab. 9 Variabilní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Outsourcované služby	4 400,-
Servis vozidla	2 300,-
Čištění vozidla (interiér + exteriér)	1 600,-
Certifikace vozidla	500,-
Pojištění	9 500,-
Povinné ručení	4 500,-
Havarijní pojištění	5 000,-
CELKEM	13 900,-

Dlouhodobý majetek

Přestože nákup pronajímaného vozidla je uskutečněn až na základě zákaznickovy objednávky, nelze jej zahrnout přímo do variabilních nákladů společnosti. Z toho důvodu je takový nákup vykázán jako pořízení dlouhodobého majetku. Jelikož každé vozidlo má jinou cenu, bude pro ulehčení tvorby plánů využit pouze jeden konkrétní model, a to Škoda Octavia, z dříve zmíněného modelového příkladu. Jeho pořizovací cena činí 255 000,- Kč.

Plánované tržby

Příjmy společnosti tvoří jak leasingové splátky z pronajatých vozidel, tak prodej vozidel z ukončených operativních leasingů. Aby však bylo možné vypočítat celkové tržby za jedno

vozidlo, musí být dokončen obchodní model. Lze tedy říci, že kladné výsledky podnikatelské činnosti, je možné sledovat nejdříve po třech letech podnikání, protože většina vozidel bude zpravidla pronajímána na 3 roky a poté prodána. K odhadu tržeb je opět využito modelového příkladu s vozidlem Škoda Octavia a pro usnadnění výpočtu se předpokládá pronajmutí všech vozidel vždy k 1. 1. (příjem 12 leasingových splátek za každé vozidlo/rok). Všechny plánované tržby jsou vyhotoveny ve třech variantách: realistické, optimistické a pesimistické.

Tab. 10 Tržby za jedno vozidlo (vlastní zpracování)

Tržby za jedno vozidlo (pronájem + prodej)				
1. rok	2. rok	3. rok	Prodej vozidla	Celkem
51 480,-	51 480,-	51 480,-	205 000,-	359 440,-

Dle dostupných informací o společnostech poskytujících pronájem vozidel na operativní leasing jsou stanoveny následující varianty počtu pronajatých vozidel a vývoje tržeb v jednotlivých letech.

Tab. 11 Počty nově pronajatých vozidel dle variant (vlastní zpracování)

Varianta	Počty nově pronajatých vozidel v jednotlivých letech			
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
realistická	42	46	50	54
optimistická	56	61	66	71
pesimistická	28	31	34	37

Tab. 12 Tržby z pronájmu vozidel dle variant (vlastní zpracování)

Varianta	Tržby z pronájmu vozidel v jednotlivých letech			
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
realistická	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	7 722 000,-
optimistická	2 882 880,-	6 023 160,-	9 420 840,-	10 193 040,-
pesimistická	1 441 440,-	3 037 320,-	4 787 640,-	5 250 960,-

Tab. 13 Tržby z prodeje vozidel dle variant (vlastní zpracování)

Tržby z prodeje vozidel v jednotlivých letech				
Varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
realistická	-	-	-	8 610 000,-
optimistická	-	-	-	11 480 000,-
pesimistická	-	-	-	5 740 000,-

Predikce celkových tržeb společnosti ve čtvrtém roce, kdy dochází k prodeji vozidel, činí v případě realistické varianty 16 332 000,- Kč, v případě optimistické varianty 21 673 040,- Kč a v případě pesimistické varianty 10 990 960,- Kč.

Tab. 14 Celkové tržby dle variant (vlastní zpracování)

Celkové tržby v jednotlivých letech				
Varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
realistická	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	16 332 000,-
optimistická	2 882 880,-	6 023 160,-	9 420 840,-	21 673 040,-
pesimistická	1 441 440,-	3 037 320,-	4 787 640,-	10 990 960,-

Výkaz zisku a ztráty

Na základě plánovaných tržeb a plánovaných variabilních a fixních nákladů jsou zpracovány tři různé podoby výkazu zisku a ztráty z pohledu pravděpodobnosti jejich naplnění. Nejprve je zpracována nejpravděpodobnější varianta, tedy realistická varianta, následuje optimistická varianta, které může být dosaženo například díky efektivní propagaci, a na závěr pesimistická varianta, která může nastat v případě nezdařeného uvedení společnosti na trh. U všech variant se však očekává kladný výsledek hospodaření až ve čtvrtém roce podnikání, neboť obchodní model je uzavřen až po třech letech od nákupu vozidla.

V případě realistické varianty dochází ke kladnému výsledku hospodaření skutečně až ve čtvrtém roce podnikání, kdy jeho výše činí 3 171 384,- Kč před zdaněním. Pokud bude společnost ve své činnosti pokračovat i nadále, lze očekávat kladný výsledek hospodaření i v příštích letech.

Tab. 15 Realistická varianta VZZ (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z pronájmu	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	7 722 000,-
Tržby z prodeje vozidel	0,-	0,-	0,-	8 610 000,-
Tržby celkem	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	16 332 000,-
Variabilní náklady	583 800,-	639 400,-	695 000,-	750 600,-
Krycí příspěvek	1 578 360,-	3 890 840,-	6 409 240,-	15 581 400,-
Fixní náklady	1 913 770,-	4 355 856,-	7 078 004,-	12 410 016,-
Náklady celkem	2 497 570,-	4 995 256,-	7 773 004,-	13 160 616,-
VH před zdaněním	- 335 410,-	- 465 016,-	- 668 764,-	3 171 384,-

Optimistická varianta vývoje, kterou by společnost jistě uvítala, představuje sice vyšší náklady v jednotlivých letech, avšak ve čtvrtém roce je dosaženo výrazně lepšího výsledku hospodaření. Ten dosahuje 4 451 760,- Kč před zdaněním.

Tab. 16 Optimistická varianta VZZ (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z pronájmu	2 882 880,-	6 023 160,-	9 420 840,-	10 193 040,-
Tržby z prodeje vozidel	0,-	0,-	0,-	11 480 000,-
Tržby celkem	2 882 880,-	6 023 160,-	9 420 840,-	21 673 040,-
Variabilní náklady	778 400,-	847 900,-	917 400,-	986 900,-
Krycí příspěvek	2 104 480,-	5 175 260,-	8 503 440,-	20 686 140,-
Fixní náklady	2 306 470,-	5 570 938,-	9 172 206,-	16 234 380,-
Náklady celkem	3 084 870,-	6 418 838,-	10 089 606,-	17 221 280,-
VH před zdaněním	-201 990,-	-395 678,-	-668 766,-	4 451 760,-

Pokud by se ale společnosti nepovedl vstup na trh a disponovala by slabou marketingovou strategií, případně nezájmem okolí o nabízený produkt z jakéhokoli důvodu, nemusely by být výsledky vývoje příliš povzbudivé. V takovém případě by výsledek hospodaření ve čtvrtém roce dosáhl pouze 1 891 008,- Kč po zdanění.

Tab. 17 Pesimistická varianta VZZ (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z pronájmu	1 441 440,-	3 037 320,-	4 787 640,-	5 250 960,-
Tržby z prodeje vozidel	0,-	0,-	0,-	5 740 000,-
Tržby celkem	1 441 440,-	3 037 320,-	4 787 640,-	10 990 960,-
Variabilní náklady	389 200,-	430 900,-	472 600,-	514 300,-
Krycí příspěvek	1 052 240,-	2 606 420,-	4 315 040,-	10 476 660,-
Fixní náklady	1 521 070,-	3 140 774,-	4 983 802,-	8 585 652,-
Náklady celkem	1 910 270,-	3 571 674,-	5 456 402,-	9 099 952,-
VH před zdaněním	-468 830,-	-534 354,-	-668 762,-	1 891 008,-

Přehled peněžních toků

K sestavení očekávaného přehledu peněžních toků bylo využito realistické varianty vývoje společnosti. V tabulce je zobrazen vývoj peněžních toků za předpokladu dodatečného vkladu od společníka.

Během prvních tří let je sice spotřebována většina investice, ale ve čtvrtém roce, kdy jsou prodána první vozidla z ukončených operativních leasingů, dochází ke změně situace a příjmy společnosti konečně převyšují její výdaje.

Tab. 18 Přehled peněžních toků v případě investice (vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Osobní vklad	200 000,-	0,-	0,-	0,-
Vklad věřitele	35 000 000,-	0,-	0,-	0,-
Počáteční stav	35 200 000,-	25 332 690,-	16 810 970,-	9 787 650,-
Tržby z pronájmu	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	7 722 000,-
Tržby z prodeje vozidel	0,-	0,-	0,-	8 610 000,-
Celkové příjmy	2 162 160,-	4 530 240,-	7 104 240,-	16 332 000,-
Počáteční investice	109 990,-	0,-	0,-	0,-
Pravidelné měsíční výd.	625 680,-	682 560,-	682 560,-	682 560,-
Nákup vozidel	10 710 000,-	11 730 000,-	12 750 000,-	13 770 000,-

Outsourcované služby	184 800,-	202 400,-	220 000,-	237 600,-
Pojištění	399 000,-	437 000,-	475 000,-	513 000,-
Celkové výdaje	12 029 470,-	13 051 960,-	14 127 560,-	15 203 160,-
Konečný stav	25 332 690,-	16 810 970,-	9 787 650,-	10 916 490,-

Rozvaha

Pro příklad je sestavena plánovaná rozvaha ke konci prvního roku realistické varianty podnikání. Změny v porovnání se zahajovací rozvahou jsou v dlouhodobém majetku, kde společnost pořídila 42 vozidel využívaných k pronájmu v celkové hodnotě 10 710 000,- Kč. Odpisy těchto vozidel činí 1 178 100,- Kč. Peníze na bankovním účtu klesly na 25 322 690,- Kč. Výsledek hospodaření po prvním roce podnikání je záporný, s hodnotou -335 410,- Kč.

Tab. 19 Rozvaha (vlastní zpracování)

Rozvaha k 31. 12.			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	9 531 900,-	Vlastní kapitál	34 864 590,-
DHM	10 710 000,-	Základní kapitál	35 200 000,-
Odpisy DHM	-1 178 100,-	Výsledek hospodaření	-335 410,-
Oběžný majetek	25 332 690,-	Cizí zdroje	0,-
Bankovní účet	25 322 690,-		
AKTIVA CELKEM	34 864 590,-	PASIVA CELKEM	34 864 590,-

7.2.12 Rizika podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán může být ohrožen jak vnitřními, tak vnějšími faktory, které mohou mít za následek odchýlení se od plánovaného cíle. Proto je nutné předpokládat výskyt těchto situací a připravit se na ně, aby bylo možné je včas eliminovat za pomoci preventivních opatření.

Rizika se obvykle dělí na systematická a nesystematická dle jejich rozsahu. Systematická rizika zpravidla postihují všechny firmy na trhu. Lze je však do určité míry redukovat například volbou vhodného pojistného produktu. Naproti tomu nesystematická rizika jsou

spojená s konkrétní firmou. Tato rizika je ale možné předvídat a včas je eliminovat vlastní silou.

Systematická rizika a preventivní opatření

- Příchod nového konkurenčního subjektu s podobným obchodním modelem

Opatření: snaha o rozšíření či změnu sortimentu, vytvoření pevných vztahů se stávajícími zákazníky, zkvalitnění a zjednodušení systému poskytování služeb

- Zvýšení ceny měsíčního pronájmu kancelářských prostor

Opatření: uzavření nájemní smlouvy s dlouhodobou fixní cenou měsíčního nájemného, pořízení vlastních prostor k podnikání

- Legislativní úprava podmínek podnikání vztahujících se k pronájmu vozidel

Opatření: využití právních služeb a konzultace budoucího vývoje legislativy

- Celosvětová ekonomická krize nebo pandemie

Opatření: výběr vhodného pojištění, tvorba finančních rezerv

- Zvýšení cen vstupů

Opatření: uzavření dlouhodobých smluv s fixní cenou služeb u obchodních partnerů, zvýšení cen výstupů, volba výhodnějších obchodních partnerů

Nesystematická rizika a preventivní opatření

- Neúcta zákazníků k pronajatým vozidlům

Opatření: zahrnutí sankcí za poničení interiéru/exteriéru vozidla do smlouvy, odmítnutí nedůvěryhodných potenciálních zákazníků, přenesení spoluúčasti v případě havarijního pojištění na zákazníka

- Neschopnost zákazníků hradit měsíční splátky

Opatření: uhrazení akontace na počátku smluvního vztahu, odmítnutí nedostatečně bonitních potenciálních zákazníků

- Problémy v komunikaci se zákazníky

Opatření: udržování pravidelného kontaktu se zákazníky prostřednictvím telefonu nebo e-mailu

- Neshody s obchodními partnery

Opatření: uzavření dlouhodobých smluv a pravidelná komunikace s obchodními partnery

- Nedostatečný zájem o nabízený produkt

Opatření: využití efektivnějších marketingových nástrojů, zdůraznění výhod nabízeného produktu

- Finanční nestabilita společnosti

Opatření: pojištění schopnosti splácet, tvorba finančních rezerv, pravidelné vyhodnocování současné situace na základě účetních dat a tvorba plánů

- Neúspěšná propagace produktu

Opatření: pravidelné vyhodnocování přínosů současné propagace, změna marketingové strategie nebo změna marketingových nástrojů

- Vznik neočekávaných nákladů

Opatření: tvorba finančních rezerv, výběr vhodného pojištění, vedení evidence neočekávaných nákladů a způsobů jejich eliminace při budoucím výskytu

- Nenalezení vhodného investora

Opatření: dopodrobna rozpracovat podnikatelský záměr a vypočítat výnosnost a návratnost investice

8 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Tato kapitola se zaměřuje na ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru, které je založeno na vypracovaném finančním plánu a dodatečné analýze rentability.

Analýza rentability

Analýza rentability je vypočítána na základě výsledků realistické varianty VZZ. K měření efektivnosti vloženého kapitálu do společnosti a schopnosti vytvářet nové zdroje se obvykle využívá tři ukazatelů rentability:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \times 100 \%$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} \times 100 \%$$

V prvních třech letech podnik dosahuje záporné rentability, neboť se nachází ve ztrátě. Teprve až ve čtvrtém roce, kdy dochází k dokončení obchodního modelu, a jsou prodána první vozidla z ukončených operativních leasingů, a dosažen první zisk, rentabilita všech tří ukazatelů vyrazí prudce vzhůru. Pokud bude společnost pokračovat ve své činnosti i v následujících letech, tak se dle predikovaných prodejů, očekává růst všech těchto ukazatelů.

Tab. 20 Analýza rentability (vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
ROE	- 0,96 %	- 1,35 %	- 1,98 %	8,59 %
ROS	- 15,51 %	- 10,27 %	- 9,41 %	19,42 %
ROA	- 0,96 %	- 1,35 %	- 1,98 %	8,59 %

Zhodnocení

Při tvorbě finančního plánu je kalkulováno se vstupem společníka a jeho počátečním vkladem v hodnotě 35 000 000,- Kč. Tyto finanční prostředky slouží nejprve k úhradě počátečních nákladů a měsíčních fixních nákladů, které souvisí se založením a samotnou

existencí společnosti. Avšak tím hlavním, co je těmito penězi financováno, je nákup vozidel, která jsou pronajímána zákazníkům na operativní leasing.

Pro výpočet predikce tržeb je využito tří variant poptávaného množství vozidel podle pravděpodobnosti jejich naplnění. V prvních třech letech jsou tržby tvořeny pouze měsíčními splátkami, ve čtvrtém roce však dochází k prodeji prvních vozidel z ukončených operativních leasingů a tržby tak dosáhnou více než dvounásobku tržeb ve třetím roce. Predikované tržby v případě realistické varianty dosahují 16 332 000,- Kč, v případě optimistické 21 673 040,- Kč a v případě pesimistické 10 990 960,- Kč.

Z poznané výše nákladů a tržeb jsou vyhotoveny tři varianty výkazu zisku a ztráty. Realistická varianta vývoje dosahuje ve čtvrtém roce hospodářského výsledku před zdaněním 3 171 384,- Kč, optimistická varianta pak 4 451 760,- Kč a pesimistická varianta 1 891 008,- Kč. Přepočtený celkový krycí příspěvek za jedno vozidlo dosahuje po uzavření obchodního modelu 90 540,- Kč.

Zpracovaný přehled peněžních toků pro realistickou variantu vývoje společnosti znázorňuje, že během prvních tří let je spotřebována většina investice a konečný stav účtu na konci třetího roku je 9 787 650,- Kč. Ve čtvrtém roce však dochází ke změně a příjmy začínají převyšovat výdaje. Konečný stav peněžních prostředků v tomto roce nabývá hodnoty 10 916 490,- Kč.

Z propočtů a vypracovaných účetních výkazů je patrné, že se zvažovaný podnikatelský záměr bez počáteční investice neobejde. Její přesná výše může být zjištěna na základě detailnějších výpočtů peněžních toků a odhadů poptávky. Přesto je však nutné, aby podnik jistým způsobem řídil, případně omezoval svou nabídku. To z toho důvodu, že by se mohl při vysokém mezeročním nárůstu poptávky a jejímu následnému uspokojení dostat do platební neschopnosti.

9 ZHODNOCENÍ RIZIK

V této kapitole jsou zhodnocena zjištěná rizika na základě stanovení výše jejich významnosti. Každému riziku je nejprve přiřazena míra pravděpodobnosti jeho výskytu (1-5) a poté míra jeho dopadu (1-5) na podnikatelský záměr. Součin pravděpodobnosti a dopadu rizika pak značí úroveň neboli významnost konkrétního rizika.

Tab. 21 Zhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika
Systematická rizika			
Příchod nového konkurenčního subjektu s podobným obchodním modelem	2	3	6
Zvýšení ceny měsíčního pronájmu kancelářských prostor	2	2	4
Legislativní úprava podmínek podnikání vztahujících se k pronájmu vozidel	1	2	2
Celosvětová ekonomická krize nebo pandemie	1	5	5
Zvýšení cen vstupů	2	3	6
Nesystematická rizika			
Neúcta zákazníků k pronajatým vozidlům	3	3	9
Neschopnost zákazníků hradit měsíční splátky	1	4	4
Problémy v komunikaci se zákazníky	1	3	3
Neshody s obchodními partnery	2	2	4
Nedostatečný zájem o nabízený produkt	2	5	10
Finanční nestabilita společnosti	2	5	10
Neúspěšná propagace produktu	3	4	12
Vznik neočekávaných nákladů	1	4	4
Nenalezení vhodného investora	3	5	15

Za nejzávažnější riziko lze označit nenalezení vhodného investora, protože bez investora, není možné společnost založit a naplňovat její plány a predikce. Dalšími závažnými riziky

jsou neúspěšná propagace produktu, finanční nestabilita společnosti nebo nedostatečný zájem o nabízený produkt.

10 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ K PODNIKATELSKÉMU ZÁMĚRU

První věc, kterou musí podnikatel pečlivě promyslet, je, zda se vůbec do podnikání na základě daného podnikatelského záměru vrhne. Musí si být jistý, že se jedná o projekt s šancí na úspěch a především, kolik času je ochoten tomu věnovat. Druhou zásadní věcí je nalezení vhodného investora, který by byl ochoten vstoupit do projektu a svou investicí jej přivést k životu.

Poté bude možné založit společnost a navázat všechny kontakty nezbytné k dokonalému fungování společnosti. Těmi jsou například poskytovatelé outsourcovaných služeb nebo vhodný marketingový specialista, který pomůže vytvořit efektivní marketingovou strategii.

Při uzavírání smluv se zákazníky je vhodné věnovat pozornost správnému nastavení smluvních podmínek, za kterých budou vozidla pronajímána, potažmo prodávána. Důležitou složkou je také zdvořilý přístup při komunikaci se zákazníky a řešení jejich problémů.

Podnikatel by také měl od prvního dne vést důslednou účetní evidenci a vytvářet možné scénáře budoucího vývoje nákladů a tržeb, aby byl schopen se na případné výkyvy včas připravit.

V případě příznivého vývoje společnosti může podnikatel také rozšířit své aktivity. Měli by však být předem detailně analyzovány z hlediska jejich přínosu pro společnost, ale i pro zákazníky. K těmto aktivitám může patřit například rozšíření nabídky vozidel o dodávky či nákladní vozidla, expanze podnikání na slovenský trh nebo výstavba vlastní samostatné pobočky.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na vypracování podnikatelského záměru společnosti poskytující pronájem vozidel na operativní leasing a zjištění, zde by vůbec mělo smysl takový projekt realizovat.

První část diplomové práce se zabývala tvorbou literární rešerše vztahující se k tvorbě nového podnikatelského subjektu. Byly zde popsány základní teoretické pojmy vztahující se ke zkoumanému podnikání, princip business modelu a představeny nástroje business model Canvas a Lean Canvas. Dále byla charakterizována struktura podnikatelského plánu a přiblíženy vybrané nástroje pro analýzu podnikatelského prostředí.

V úvodu praktické části byla provedena analýza současného podnikatelského prostředí, která odhalila potenciální šance nabízeného produktu, který byl charakterizován jako pronájem zánovních vozidel na operativní leasing. Na základě pozitivních výsledků analýzy bylo možné přistoupit k projektu tvorby samotného podnikatelského záměru. Ten byl rozdělen na dvě části, návrh business modelu a sestavení podnikatelského plánu. Business model vycházel z předpokladu, že potenciálními zákazníky budou malé, střední a velké společnosti, které byly již před tím podrobeny dotazníkovému šetření. V rámci business modelu bylo zjištěno hned několik inovativních prvků v porovnání s jinými společnostmi poskytujícími pronájem vozidel na operativní leasing. Návrh business modelu poté posloužil k detailnímu sestavení podnikatelského plánu včetně jeho finanční stránky a potenciálních rizik. Celý podnikatelský záměr byl na závěr ekonomicky a rizikově zhodnocen a také k němu byla vydána doporučení k jeho realizaci.

Přestože byl podnikatelský záměr vyhodnocen jako uskutečnitelný, teprve jeho realizace v praxi odhalí jeho silná a slabá místa.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key, 2017, 158 s. ISBN 9788074182808.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 9788074005114.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 9788074002243.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 9788024747118.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. ISBN 9788072612956.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 9788072612178.

KRUPA, Matěj. *Dopravní aplikace sdílené ekonomiky a jejich veřejnoprávní regulace*. Praha: Leges, 2019, 155 s. ISBN 978-80-7502-352-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.

MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 422 s. ISBN 9788081688065.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.

MORRIS, M. J. *Starting a successful business: your guide to setting up your dream start-up, controlling its finances and managing its operations*. 8th edition. London: Kogan Page, 2017, 261 s. ISBN 9780749480868.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN 9788027104079.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 9788074002748.

TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 175 s. ISBN 9788074780066.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa, 2010, 233 s. ISBN 9788087197172.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 9788024750378.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 9788024745206.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK. *Podniková ekonomika I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 295 s. ISBN 9788073187019.

ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. Brno: Computer Press, 2011a, 319 s. ISBN 9788025116111.

ZELENÝ, Milan. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2011b, 175 s. ISBN 9788089231836.

Internetové zdroje

Budoucnost automobilového průmyslu. In: *Deloitte.com* [online]. 8. 2. 2019 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-analytics/articles/budoucnost-automobiloveho-prumyslu.html>

Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) - 2019. In: ČSÚ: *VYBRANÉ SLUŽBY - Soukromé cesty podle způsobu dopravy, 2018* [online]. 11. 2. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/92010926/370002190601.pdf/cdf95359-0044-4321-a7e7-9dfbaab71fc1?version=1.1>

České firmy sázejí při svém podnikání na outsourcing. In: *Finexpert.e15.cz* [online]. 18. 4. 2016 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/ceske-firmy-sazeji-pri-svem-podnikani-na-outsourcing>

Finanční leasing na vymření. Polovina firem si nová auta pronajímá, zbytek volí běžný úvěr. In: *Ekonom.ihned.cz* [online]. 9. 5. 2018 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-66132270-financni-leasing-je-na-vymreni-polovina-firem-si-nova-auta-pronajima>

Lean Canvas - Online kurz za dobrý skutek. In: *Leancanvas.cz: Lean Canvas* [online]. 9. 7. 2015 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z:

https://cdn.dobrokurzy.cz/static/leancanvas/LeanCanvasCZ-v20150709.pdf?_gl=1*1ea6xn2*_gcl_aw*R0NMLjE1OTAwODk1MTluRUFJYUIRb2JD aE1JNGRTV2d0bkY2UUIWQ3VkM0NoMEIJdzNDRUFBWUFTQUFFZ0tmYmZEX0J3 RQ.&_ga=2.189396015.569379736.1591975303-308690702.1590056384&_gac=1.216728098.1590089512.EAIaIQobChMI4dSWgtnF6QI VCud3Ch0IIw3CEAAYASAAEgKfbfD_BwE

Makroekonomická predikce - duben 2020. In: *Mfcr.cz* [online]. 6. 4. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>

Masivní růst sdílené ekonomiky v Česku a ve světě. In: *Finance.cz* [online]. 7. 4. 2018 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/507493-sdilena-ekonomika/>

Snižování nákladů. In: *Deloitte.com* [online]. 27. 1. 2017 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/solutions/cze-strategy-snizovani-nakladu.html>

Více než polovina firem financuje auto operativním leasingem. In: *Investicniweb.cz* [online]. 18. 3. 2018 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-vice-nez-polovina-firem-financuje-auto-operativnim-leasingem/>

Zájem o sdílenou ekonomiku v Česku roste. Využívá ji už třetina lidí. In: *Euro.cz* [online]. 21. 1. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zajem-o-sdilenou-ekonomiku-v-cesku-roste-vyuziva-ji-uz-tretina-lidi-1480693>

Zájem o zánovní ojetiny loni vzrostl o třetinu. In: *Auto.cz* [online]. 21. 1. 2019 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/zajem-o-zanovni-ojetiny-loni-vzrostl-o-tretinu-127105>

Zákony pro lidi [online]. AION CS, ©2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018. In: *Mpo.cz* [online]. 28. 11. 2019 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
r.v.	Rok výroby
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Životní cyklus podniku (Martinovičová a kol., 2019, s. 19)</i>	17
<i>Obr. 2 Business model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 44)</i>	21
<i>Obr. 3 Typy a fáze kanálů (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 27)</i>	23
<i>Obr. 4 Cenotvorné mechanismy (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 33)</i>	24
<i>Obr. 5 Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)</i>	26
<i>Obr. 6 Pirátské metriky (vlastní zpracování dle Maurya, 2016, s. 60)</i>	28
<i>Obr. 7 Struktura odvětví: pět sil (Magretta, 2012, s. 43)</i>	38
<i>Obr. 8 Velikost společnosti (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 9 Využívání operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 10 Důvody nevyužívání operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 11 Uživatelé vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 12 Počet vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 13 Doba pronájmu vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 14 Nejpoptávanější značky vozidel z operativního leasingu (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 15 Zájem o operativní leasing zánovních vozidel (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 16 Doplnkové služby (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 17 Celkový zájem o operativní leasing zánovních vozidel (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 18 Obraz strategie zvažovaného podnikání (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 19 Logo společnosti (vlastní zpracování)</i>	77

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Sídlo společnosti (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 3 Soukromé cesty podle způsobu dopravy (ČSÚ, 2020)</i>	59
<i>Tab. 4 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 5 Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 6 Náklady na vybavení kanceláře (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 7 Měsíční fixní náklady (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 8 Odpis vozidla (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 9 Variabilní náklady (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 10 Tržby za jedno vozidlo (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 11 Počty nově pronajatých vozidel dle variant (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 12 Tržby z pronájmu vozidel dle variant (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 13 Tržby z prodeje vozidel dle variant (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 14 Celkové tržby dle variant (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 15 Realistická varianta VZZ (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 16 Optimistická varianta VZZ (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 17 Pesimistická varianta VZZ (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 18 Přehled peněžních toků v případě investice (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 19 Rozvaha (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 20 Analýza rentability (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tab. 21 Zhodnocení rizik (vlastní zpracování)</i>	97

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Seznam oslovených firem

Příloha P III: Lean Canvas

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený respondente, vážená respondentko,
jmenuji se Vít Buráň a jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci tvorby mé diplomové práce je nedílnou součástí i dotazníkové šetření zabývající se problematikou využívání pronájmu vozidel na operativní leasing českými firmami. Vyplnění dotazníku potrvá nanejvýš 4 minuty. Uvedené odpovědi v dotazníku jsou anonymní a poslouží pouze ke zpracování mé diplomové práce. Předem Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku

1. Ve kterém kraji sídlí Vaše společnost?

Hlavní město Praha

Středočeský kraj

Jihočeský kraj

Plzeňský kraj

Karlovarský kraj

Ústecký kraj

Liberecký kraj

Královéhradecký kraj

Pardubický kraj

Kraj Vysočina

Jihomoravský kraj

Olomoucký kraj

Zlínský kraj

Moravskoslezský kraj

2. Jak velká je Vaše společnost?

Mikropodnik: 1-9 zaměstnanců

Malý podnik: 10-49 zaměstnanců

Střední podnik: 50-249 zaměstnanců

Velký podnik: více než 250 zaměstnanců

3. Využíváte operativní leasing osobních vozidel?

Ano

Ne

4. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ne“, uveďte prosím důvod, proč jej nevyužíváte. (Ize označit více odpovědí) Po zodpovězení otázky č. 4 se prosím přesuňte k otázce č. 9.

Vysoká cena měsíčního pronájmu

Nedostatek doplňkových služeb

Nízký roční nájezd kilometrů

Dlouhá doba pronájmu

Malý výběr vozidel

Složité vyřízení pronájmu
Nepotřebujeme vozidla z operativního leasingu
Jiné.....

5. Komu jsou vozidla z operativního leasingu určena? (lze označit více odpovědí)

Vrcholové vedení (generální ředitel, manažeři)
THP pracovníci
Běžní zaměstnanci společnosti/dělníci

6. Kolik vozidel z operativního leasingu obvykle využíváte?

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
Více než 10 vozidel

7. Na jak dlouho si vozidla z operativního leasingu obvykle pronajímáte?

2 roky
3 roky
4 roky
5 let
Déle než 5 let
Jiné.....

8. Jaké značky vozidel z operativního leasingu obvykle poptáváte? (lze označit více odpovědí)

Audi
BMW
Citroën
Dacia
Fiat
Ford
Honda
Hyundai
Jaguar
Jeep
Kia
Land Rover
Mazda
Mercedes-Benz
Mitsubishi
Nissan
Opel
Peugeot

Porsche
Renault
Seat
Suzuki
Škoda
Toyota
Volkswagen
Volvo
Jiné.....

9. Měla by Vaše společnost zájem o operativní leasing zánovních osobních vozidel? Zánovní vozidla se stáří maximálně 3 roky a nájezdem maximálně 50 tis. km před uzavřením smlouvy. (za předpokladu perfektního stavu vozidla a v průměru třetinového snížení ceny pronájmu oproti pronájmu nového vozidla)

Ano

Ne, využíváme výhradně nová vozidla

Ne, nabídka pro nás není výhodná

10. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ne“, uveďte prosím, která doplňková služba v ceně pronájmu by změnila Váš názor. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „Ano“, uveďte prosím, kterou doplňkovou službu byste nejvíce uvítali v ceně pronájmu. (lze označit více odpovědí)

Havarijní pojištění

Letní/zimní pneumatiky

Servisní prohlídky a opravy

Kratší doba pronájmu (1 rok)

Náhradní vozidlo v případě servisu nebo nehody

Tankovací karta

Žádná z uvedených služeb by nezměnila náš názor

Jiné.....

PŘÍLOHA P II: SEZNAM OSLOVENÝCH FIREM

Hlavní město Praha

Ferona, a.s.

Green Center s.r.o.

ALBIXON a.s.

BETOSAN s.r.o.

Veskom, spol. s r.o.

ČD Cargo, a.s.

OMNIPOL a.s.

Středočeský kraj

NOMATECH s.r.o.

Metal Arsenal s.r.o.

DONAUCHEM s.r.o.

MPD plus, s.r.o.

ČESKÁ VEJCE CZ, a.s.

K V A R T O , spol. s r.o.

Primagra, a.s.

Jihočeský kraj

Rašelina a.s.

ČZ a.s.

PKD, s.r.o.

Budějovický Budvar, n. p.

AMPARA s.r.o.

KOH-I-NOOR GRAFIT s.r.o.

JITEX COMFORT s.r.o.

Plzeňský kraj

STEATIT s.r.o.

ORANGE spol. s r.o.

ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

MANITEC trade, s.r.o.

K&K TECHNOLOGY a.s.

Wikov Gear s.r.o.

DOMAKO s.r.o.

Karlovarský kraj

NELAN, spol. s r.o.

BLEX, a.s.

ELEKTRO EURON spol. s r.o.

TEREA Cheb s.r.o.

K.V. DOORS s.r.o.

HG Metal s.r.o.

Bohemia - lázně a.s.

Ústecký kraj

BASALT CZ s.r.o.

SITTECH CZ, s.r.o.

CHMELAŘSTVÍ, družstvo Žatec

Český porcelán, a.s.

PREOL, a.s.

Nobilis Tilia s.r.o.

HOKA, spol. s r.o.

Liberecký kraj

LIPRA PORK, a.s.

Jizerská porcelánka s.r.o.

TENEO 3000 s.r.o.

AKTIVIT, spol. s r.o.

KADLEC, s.r.o.

Crystalex CZ, s.r.o.

DETOA Albrechtice s.r.o.

Královehradecký kraj

VSV s.r.o.

ELTON hodinářská, a.s.

I N O T E X spol. s r.o.

JUTA a.s.

HC electronics s.r.o.

PETROF, spol. s r.o.

ZVU STROJÍRNY, a.s.

Pardubický kraj

Cerea, a. s.
Mlékárna Hlinsko, a.s.
H. R. G. spol. s r.o.
EVONA a.s.

Explosia a.s.
M - SILNICE a.s.
fortell s.r.o.

Kraj Vysočina

Kostelecké uzeniny a.s.
Krahulík, a.s.
AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.
UNICODE SYSTEMS, s.r.o.

Amylon, a.s.
KOVOFINIŠ a.s.
MOTORPAL, a.s.

Jihomoravský kraj

Notino, s.r.o.
OHL ŽS, a.s.
ZKL Brno, a.s.
IMOS Brno, a.s.

STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o.
ASIO TECH, spol. s r.o.
LAC, s.r.o.

Olomoucký kraj

SIGMA PUMPY HRANICE, s.r.o.
T.S.BOHEMIA a.s.
NAVOS FARM TECHNIC s.r.o.
Cukrovar Vrbátky a.s.

ELZACO spol. s r.o.
GRANITOL a. s.
SEMO a.s.

Zlínský kraj

Slovácké strojírny, a. s.
Kovárna VIVA a.s.
Česká zbrojovka a. s.
LUKROM, spol. s r.o.
SYNOT TIP, a.s.

NAVOS, a.s.
VYMYSLICKÝ - VÝTAHY spol. s r.o.
Teknia Uhersky Brod, a.s.
VALVE CONTROL, s.r.o.
TAJMAC-ZPS, a.s.

Moravskoslezský kraj

SEMIX PLUSO, spol. s r.o.
H R U Š K A , spol. s r.o.
TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
SCHROM FARMS spol. s r.o.

KVADOS, a.s.
SATJAM, s. r. o.
STEELTEC CZ, s.r.o.

PŘÍLOHA P III: LEAN CANVAS

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:
VB CARS

Autor:
Vít Buráš

Datum: 2020

Verze # 1

<p>Problém <small>Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostupnost nákupu nových vozidel z důvodu vysoké pořizovací ceny - Časově i finančně nákladná správa vozového parku - Nedostatečná nabídka vozidel (z hlediska značek a výbavových tříd) ostatních leasingových společností <p>Existující alternativy <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nákup ojetých vozidel - Využití operativního leasingu nových vozidel 	<p>Řešení <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nízká měsíční fixní částka - Správu pronajatých vozidel zastává leasingová společnost - Široká nabídka značek, modelů a výbavových stupňů vozidel 	<p>Unikátní nabídka hodnoty <small>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atraktivní cena měsíční leasingové splátky - Široká nabídka osobních vozidel - Komplexní doplňkové služby již zahrnuté v základní ceně pronájmu - Variabilita nabízených značek a výbavových tříd - Působnost v celé ČR 	<p>Neférová výhoda <small>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Znalost automobilového prostředí - Nadšení pro rozjezd vlastního podnikání s vysokým potenciálem 	<p>Zákazníci <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Malé, střední a velké společnosti a jejich pracovníci (THP, vrcholové vedení) - Osoby samostatně výdělečně činné - Fyzické osoby <p>První vlašťovky <small>S kým můžete začít nejdříve?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Střední a velké společnosti (THP, vrcholové vedení)
<p>Struktura nákladů <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nákup klientem vybraného vozidla, pronájem kancelářských prostor + zařízení provozovny, mzdové náklady, platby za outsourcované služby (servis, čištění, certifikace vozidel), správa webových stránek, internetové připojení, reklama v ekon. magazínech, splátka úvěru, pojištění 		<p>Cenový model <small>Jak naceníte vaše řešení problému?</small></p> <p><i>Modelový příklad:</i> Škoda Octavia pořízená za 255 000 Kč. Příjem z 36 měsíčních splátek (obvyklá doba pronájmu) činí 154 440 Kč. Následný prodej vozu vynese dalších 205 000 Kč. Celkový zisk tak činí 104 440 Kč. Roční přepočtený příjem z jednoho vozidla tak činí cca 35 000 Kč.</p>		