

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Podnikatelský záměr malého podniku s ohledem na vyvíjející
se trendy ve službách automobilového průmyslu**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Iveta Hofmanová

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta HOFMANOVÁ**
Osobní číslo: **E09199**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podnikatelský záměr malého podniku s ohledem na
vyvíjející se trendy ve službách automobilového průmyslu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Analýza podmínek pro založení malého podniku služeb v oblasti automobilového průmyslu.
Zpracování podnikatelského záměru.

Metodika

Studium odborné literatury, analýza podmínek pro založení malého podniku včetně konkurence, zpracování a vyhodnocení dotazníku, zpracování podnikatelského záměru, závěrečné zhodnocení.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza podmínek pro založení podniku, 5. Dotazníkové šetření 6. Zpracování podnikatelského záměru, 7. Závěr 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*, JCU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010, s.146, ISBN 80-213-0922-7

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*, Grada Publishing, a.s. Praha, 2010, s. 432, ISBN 978-80-247-3339-5

VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, a.s. Praha. 2005, s. 304, ISBN 80-247-1069-2

SYNEK, MILOSLAV a kol.: *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání.* Praha, C. H. Beck 2002. 479 stran. ISBN 80-7179-736-7

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: *Image a firemní identita.* Grada Publishing, a.s. Praha, 2009, s. 192, ISBN 978-80-247-2790-5

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2a)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podnikatelský záměr malého podniku s ohledem na vyvíjející se trendy ve službách automobilového průmyslu vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2012

.....
Iveta Hofmanová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné konzultace, cenné rady a veškerou pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární přehled.....	4
2.1 Podnikání, podnikatel, podnik	4
2.2 Rysy podnikání	5
2.3 Malé a střední podnikání.....	5
2.4 Překážky, ohrožení a příčiny neúspěchu v podnikání.....	5
2.5 Založení nového podniku.....	6
2.5.1 Zakladatelský rozpočet	7
2.5.2 Rozpočet potřeby startovního kapitálu	8
2.6 Podnikatelský plán.....	8
2.6.1 Využití podnikatelského plánu	9
2.6.2 Přínosy podnikatelského plánu	10
2.6.3 Požadavky na podnikatelský plán.....	10
2.6.4 Kvalita přípravy podnikatelského plánu	11
2.7 Struktura podnikatelského plánu	12
2.7.1 Realizační resumé	13
2.7.2 Charakteristika firmy a jejích cílů	14
2.7.3 Klíčové osobnosti, personální otázky	15
2.7.4 Produkty (výrobky nebo služby).....	16
2.7.5 Analýza trhu a marketing.....	16
2.7.6 Výroba, provozní činnosti a lokalizace.....	19
2.7.7 Kvalita, životní prostředí, bezpečnost.....	20
2.7.8 Finanční plán.....	20
2.7.9 Přílohy.....	23
3. Metodika	24
3.1 Cíl.....	24
3.2 Zdroje dat.....	24
3.3 Členění práce	24
3.4 Použité metody	25
4. Analýza podmínek pro založení podniku	28

5.	Dotazníkové šetření.....	31
6.	Zpracování podnikatelského záměru.....	40
6.1	Charakteristika firmy a jejích cílů	40
6.1.1	Organizační struktura podniku.....	41
6.1.2	Cíle podniku.....	41
6.2	Klíčové osobnosti, personální otázky	43
6.3	Služby	43
6.4	Analýza trhu a marketing.....	44
6.4.1	Analýza odvětví	44
6.4.2	Trendy ve službách automobilového průmyslu	44
6.4.3	Okolí podniku	45
6.4.4	Šance a rizika	47
6.4.5	Cena služeb	47
6.4.6	Koncepce odbytu	47
6.4.7	Podpora prodeje	47
6.5	Výroba, provozní činnosti.....	48
6.6	Kvalita, životní prostředí	48
6.7	Finanční plán.....	48
6.7.1	Zdroje financování podnikání	48
6.7.2	Mzdové výdaje, sociální a zdravotní pojištění.....	48
6.7.3	Rozvahy, výkaz zisku a ztráty na tříleté období	50
7.	Závěr	51
8.	Summary.....	53
9.	Přehled použité literatury	54
	Seznam tabulek, obrázků, schémat a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Význam malých a středních podniků je nezpochybnitelný. Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Důležitým přínosem malého a středního podnikání je flexibilita a rychlá adaptace na požadavky a výkyvy trhu.

Pro objasnění všech výhod i nevýhod podnikání či konkrétního projektu je vhodné sestavit podnikatelský plán. Podnikatelský plán je základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Podnikatelský plán je často označován anglickým termínem „business plan“, někdy též výrazem podnikatelský záměr či podnikatelský projekt. Vyjasnění podnikatelského záměru již v prvních fázích zakládání podniku pomůže lépe odhalit slabé a silné stránky podnikání. Často také umožní předejít riziku možného neúspěchu hned na počátku života firmy. Zakladatel firmy tak může eliminovat rizika a posílit silné stránky.

Název tématu bakalářské práce je Podnikatelský záměr malého podniku s ohledem na vyvíjející se trendy ve službách automobilového průmyslu. Hlavními úkoly bakalářské práce je analyzovat podmínky pro založení malého podniku, najít mezeru na trhu v poskytování služeb automobilového průmyslu v okrese České Budějovice, zpracovat podnikatelský záměr a rozhodnout se, zda podnik založit.

Vypracování bakalářské práce pomůže zakladateli při rozhodování, zda založit vlastní podnik poskytující služby automobilového průmyslu se zaměřením na osobní automobily, nebo zda má setrvat ve svém stávajícím zaměstnání. Bakalářská práce hodnotí stávající situaci poskytování služeb automobilového průmyslu v okrese České Budějovice, kde zakladatel chce svůj podnik založit. Zakladatel zdědil nemalý finanční obnos a doplnil si vzdělání, tudíž nyní disponuje nejen praxí a znalostmi z oboru, ale i znalostmi, jak správně řídit podnik. Zděděný finanční obnos chce vložit do vlastního podniku.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání, podnikatel, podnik

Pojem **podnikání** lze **interpretovat z právníkého, ekonomického, psychologického a sociologického pojetí.**

Z právníkého pojetí vymezuje podnikání Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník: Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Tento zákon vymezuje také pojmy **podnikatel** a **podnik**.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

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

Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit (25).

Z ekonomického pojetí se podnikáním rozumí zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Z psychologického pojetí je podnikání činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Ze sociologického pojetí je podnikání vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí (15).

2.2 Rysy podnikání

K obecným rysům všech pojetí „podnikání“ patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní a kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces (15).

2.3 Malé a střední podnikání

Ve struktuře všech podniků tvoří **malé a střední podniky** drtivou většinu, jejich význam je nezpochybnitelný a jejich existence s sebou přináší mnoho pozitiv. Definování malého a středního podniku není jednoznačné, můžeme rozlišit 4 pojetí:

- statistické pojetí
- doporučení komise EU
- pojetí zákona na podporu podnikání
- klasifikace České správy sociálního zabezpečení

Shrneme-li všechna pojetí malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, **rozhodujícím kritériem diferenciaci se stává počet pracovníků:**

- **mikropodnik – 1-9 pracovníků,**
- **malý podnik – 10-49 pracovníků,**
- **střední podnik – 50-249 pracovníků.**

Podniky o počtu **250 pracovníků a více** jsou považovány za **velké podniky** (15).

2.4 Překážky, ohrožení a příčiny neúspěchu v podnikání

Překážky

Nejobecnějšími překážkami podnikání jsou:

- **nedostatečné finanční prostředky**, které jsou zatím největším problémem a brzdou malého a středního podnikání;

- **psychologické překážky** – značný počet jedinců dává přednost pracovní jistotě a pravidelnosti příjmu; k psychologickým překážkám patří i obava z nezdaru.

Ohrožení

Podnikání je ohrožováno zejména:

- konkurenční rivalitou;
- silnými kupujícími;
- absencí kupujících;
- silnými dodavateli.

Základními příčinami neúspěchu nově začínajících podniků jsou:

- neschopnost a nedostatek zkušeností;
- neexistence výrobní nebo obchodní strategie;
- přehnaně optimistická představa o velikosti trhu;
- nedostatek oběžného kapitálu;
- podnikatel si plete hotové peníze se ziskem;
- příliš nákladné zahájení podnikání;
- nevhodně zvolené sídlo podniku;
- nesprávně vedené účetnictví;
- nesprávný výběr a výchova pracovníků (1).

2.5 Založení nového podniku

Rozhodnutí stát se podnikatelem je rozhodnutím životním. Ambice, přání, ani samotný kapitál však nestačí. Před vlastním startem podniku je nutno zvážit a rozhodnout řadu osobních, technických, obchodních, ekonomických, právních a organizačních aspektů podnikání. Ty mnohdy představují reálné nesnáze a rizika (1).

Každoročně vzniká velké množství firem s nejrůznějším zaměřením, různé velikosti a s různou právní formou. Zároveň každoročně i značné množství firem zaniká. Proto, aby k tomuto zániku nedošlo nebo alespoň ne krátce po založení, by měli budoucí podnikatelé zohlednit následující kroky a doporučení:

- získat motivaci a mít odhodlání podnikat;
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání;

- objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu;
- vyjasnit podnikatelský záměr;
- vyjasnit potřebu finančních a dalších zdrojů;
- vymezit předmět činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání;
- připravit zakladatelský rozpočet;
- sestavit podnikatelský plán (15);
- volba místa pro podnikatelskou činnost – lokalizační faktory (1).

2.5.1 Zakladatelský rozpočet

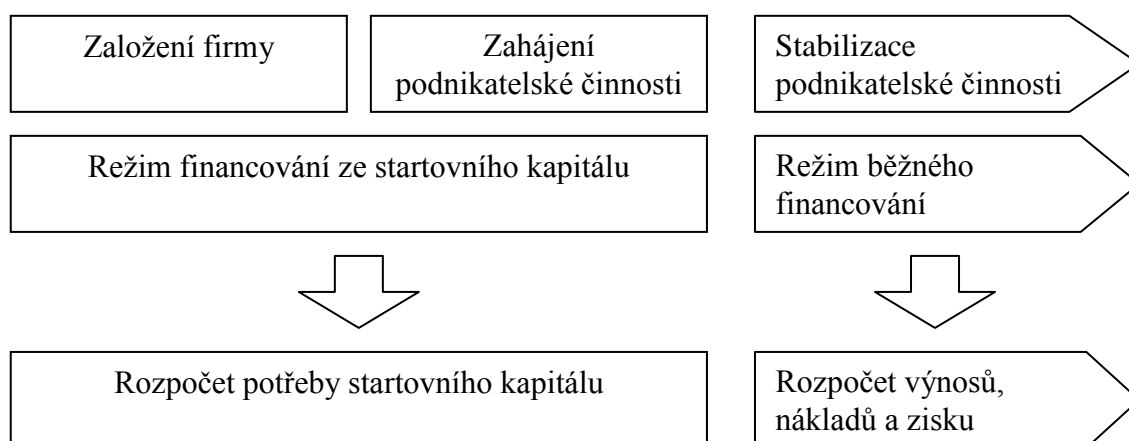
Pokud si podnikatel ujasnil, v jaké oblasti bude podnikat, pak musí tyto úvahy promítnout do finanční podoby, tedy do **zakladatelského rozpočtu**. Účelem zpracování tohoto rozpočtu je hlavně specifikace a kvantifikace potřebných zdrojů, které se musí do firmy vložit dříve, než začne vydělávat (1).

Zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do několika stádií a to:

- **založení firmy;**
- **zahájení podnikatelské činnosti;**
- **stabilizace podnikatelské činnosti.**

Těmto stádiím odpovídá **režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování** (15).

Obr. 1 – Stádia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty



Zdroj: (15)

2.5.2 Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Při zahájení podnikání si musí podnikatel uvědomit, že náklady podstatně převyšují výnosy. Vykazování ztráty není nic neobvyklého. Rizika je možné minimalizovat přesným odhadem potřeb finančních prostředků a zajištěním potřebné výše zdrojů financování. Propočet potřebné výše finančních prostředků lze rozdělit do čtyř skupin:

- **Finanční prostředky nutné k založení firmy** – složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, výpisu z rejstříku trestů, za zápis do obchodního rejstříku a dalších administrativních záležitostí, dále např. poplatky za webové stránky, logo podniku, razítka, informační materiály.
- **Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku** – nákup pozemků, budov, technického vybavení. Pokud budoucí podnikatel alespoň část těchto prostředků nevládní, musí se rozhodnout jakým způsobem si je opatřit (koupě, pronájem, leasing atd.).
- **Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku** – suroviny a materiál, resp. zásoby zboží. Faktorů ovlivňujících tento propočet je celá řada – podíl, jakým suroviny, materiály, komponenty nebo nakoupené zboží vstupují do finálního produktu, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, doba, za kterou jsou produkty zákazníkem zaplacený. Respektovat se musí i dohodnuté doby splatnosti faktur za dodané vstupy a podobně.
- **Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti** – financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb. Běžný chod firmy se neobejde bez financování provozních nákladů – mzdy, náklady na energii, vodu, telekomunikační služby, běžnou údržbu atd. U začínající firmy se musí dále počítat s náklady na hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, úhrady pojištění apod. (15).

2.6 Podnikatelský plán

Základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných

výsledcích, je **podnikatelský plán**, často označovaný anglickým termínem „**business plan**“, někdy též výrazem **podnikatelský záměr** či **podnikatelský projekt**.

Podnikatelský plán je výrazem podnikatelské strategické volby. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie.

Podnikatelský plán je taktickým plánem činností a současně prostředkem získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu, a to úloha externí, kdy podnikatelský plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli, resp. bankami, a úloha interní, kdy plní úlohu nástroje plánování, resp. řízení podniku.

Podnikatelský plán se stává i formou komunikace s okolím, která má za úkol přesvědčit o přednostech podílnictví na podniku, resp. o poskytnutí úvěru, ukázat, co je na dané podnikatelské aktivitě zajímavého. Potenciální zájemci v plánech najdou informace, které jim umožní odhad očekávaného úspěchu, resp. výnosu a s ním spojených rizik.

V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými a lidskými zdroji, finanční činnost, organizace a řízení podniku. Nezbytným předpokladem kvalitního plánu je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích plánů.

Konkrétním východiskem podnikatelského plánu je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. Významnou součástí podnikatelského plánu je proto finanční plán, na jehož základě potenciální věřitelé zkoumají schopnost podniku splácet úvěry, hradit úroky a možnosti získání záruk na své úvěry (12).

2.6.1 Využití podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je využíván:

- při zakládání firmy;
- pro rozhodování, plánování;
- při poskytování bankovního úvěru;
- při plánování vstupu nových investorů, vlastníků atd. (1).

2.6.2 Přínosy podnikatelského plánu

Přínosy podnikatelského plánu jsou:

- získání užitečných podkladů z analýz;
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny;
- předpoklady vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti;
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech nebo cestách jejich dosažení;
- možnost informování zaměstnanců o záměrech firmy v budoucnosti, budování podnikové kultury.

Podle druhu použití podnikatelského plánu a jeho adresátů si firma volí strukturu, kterou se při jeho sestavování bude řídit (1).

2.6.3 Požadavky na podnikatelský plán

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- **být stručný a přehledný** (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek);
- **být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů** (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů);
- **demonstrovat výhody produktu či služby** pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost);
- **orientovat se na budoucnost**, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo;
- **být co nejvěrohodnější a realistický** (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu);
- **nebýt příliš optimistický** z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu;

- **nebýt** však ani **příliš pesimistický**, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní;
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila) – jestliže investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu, naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností;
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu**, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu;
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru k financování projektu;
- **prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením**;
- **být zpracován kvalitně i po formální stránce** (4).

2.6.4 Kvalita přípravy podnikatelského plánu

Ani vysoká **kvalita podnikatelského plánu** nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska;
- snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci.

Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských plánů zaslouženou pozornost. Zpracovaný podnikatelský plán nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Proto je třeba jej chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám (4).

2.7 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu působila, působí a bude působit nepřehledná řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. Proto **není možné doporučit, ba dokonce nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu**, která by vyhovovala všem firmám (15).

Zde jsem vybrala struktury podnikatelských plánů, jak je uvádějí jmenovaní autoři.

Schéma 1 - dle Strucka (1992)

1. Přehled obsahu
2. Shrnutí
3. Všeobecný popis podniku
4. Klíčové osobnosti a organizace podniku
5. Výrobky a/nebo služby
6. Analýza trhu a prognóza obratu
7. Odbyt
8. Výroba
9. Mezní termíny
10. Finanční plán
11. Financování
12. Příloha

Schéma 2 - dle Vebera, Srpové a kol. (2005)

1. Obsah
2. Shrnutí
3. Všeobecný popis firmy
4. Klíčové osobnosti
5. Produkty (výrobky nebo služby)
6. Okolí firmy
7. Prodej
8. Výroba, provozní činnosti
9. Jakost, environment, bezpečnost
10. Personální otázky
11. Finanční plán
12. Příloha

Schéma 3 - dle Bednářové, Škodové Parmové (2010)

1. Přehled podnikových záměrů
2. Formulace cílů
3. Stav technologického vývoje v navrhované oblasti
4. Technický popis výrobku/služby
5. Strategie trhu
6. Prodejní taktika
7. Navrhovaná organizace
8. Kvantitativní dokumentace
9. Vztahy k životnímu prostředí
10. Závěry
11. Přílohová část

Schéma 4 - dle Srpové, Řehoře (2010)

1. Shrnutí
2. Popis podnikatelského záměru
3. Popis produktu (výrobky, služby nebo řešení)
4. Okolí firmy
5. Analýza zákazníků
6. Analýza konkurence
7. Informace o firmě
8. Klíčové osobnosti
9. Marketing a prodej
10. Výroba, provozní činnosti
11. Finanční plán
12. Analýza rizik
13. Příloha

Schéma 5- dle Blackwella (1993)

1. Stručné prohlášení
2. Trh
3. Odbornost, zkušenost a zdroje zainteresovaných osob
4. Výhody Vašeho výrobku
5. Metoda
6. Dlouhodobý výhled
7. Použití fondů
8. Finanční cíle
9. Dodatky
10. Minulost podniku

Schéma 7 - dle Duchoně (1995)

1. Podnik
2. Vedoucí pracovníci
3. Výrobky a služby, výroba
4. Analýza trhu a marketing
5. Materiální záruky
6. Finanční požadavky

Schéma 6 - dle Hisriche, Peterse (1996)

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza odvětví
4. Popis podniku
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán
10. Příloha

Schéma 8 - dle Fotra, Součka (2005)

1. Realizační resumé
2. Charakteristika firmy a jejích cílů
3. Organizační řízení a manažerský tým
4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
5. Shrnutí a závěry
6. Přílohy

2.7.1 Realizační resumé

Tento stručný souhrn je sice první částí podnikatelského plánu, měl by se však zpracovat až v samém závěru. Vzhledem k tomu, že s ním případný poskytovatel kapitálu přichází nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastítnit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě, a to v maximálním rozsahu dvou až tří strojových stránek (4). **Součástí realizačního resumé by měly být:**

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby;
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, a jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci;
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů;
- strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází;

- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu;
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu (4).

2.7.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského plánu by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského plánu by měla být:

- historie firmy, zachycující její činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování;
- důležité charakteristiky produktů (služeb), které jsou náplní projektu; přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývoj, či již uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici, a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví partnerů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu;
- sledované cíle, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být reálné, avšak současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud je to možné, doporučuje se jejich kvantifikace a vztahovat je k období příštích dvou až pěti let (4).

2.7.3 Klíčové osobnosti, personální otázky

Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů;
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich role, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu;
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy;
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy;
- stanovení klíčových řídicích pozic, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech, se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností;
- základní přístup k řízení firmy (centralizace, resp. decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj.

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Někdy se tento faktor považuje za nejvýznamnější, neboť většina investorů preferuje průměrný, resp. horší produkt zajišťovaný prvotřídním manažerským týmem před prvotřídním produktem s průměrným manažerským týmem. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace (4).

Personální otázky

U začínajících a menších firem postačí, když uvedeme řešení personálních otázek v jednotlivých útvarech. Pasáž personalistiky by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace) (15).

Při plánování pracovních sil je třeba věnovat pozornost určitým faktorům:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti umístění výrobní jednotky;
- legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů;

- počet pracovních dní v roce; tento počet bývá zpravidla přeceňován a obvykle nelze počítat s více než 200 až 250 pracovními dny v roce (5).

2.7.4 Produkty (výrobky nebo služby)

V této části by měl být popsán **výrobek nebo celý sortiment výrobků**, jak pokud jde o fyzický vzhled a technické parametry, tak i z hlediska užitečnosti a možností primárního a substitučního použití (16).

V této části by měly být zahrnuty následující informace:

- **stručný popis výrobku nebo myšlenky;**
- **jak funguje;**
- **jaké jsou přednosti oproti konkurenci;**
- **jakékoli nezávislé ocenění** (s podrobnostmi uvedenými v příloze) (2).

Důležitým prvkem firemní identity, který se podílí na jejím formování, je produkt v tom nejširším marketingovém smyslu, vše, co slouží k uspokojování potřeb cílových či vztahových skupin. Produkty v tomto smyslu chápeme jako podstatu existence firmy, bez níž by ostatní prvky nemohly být účinné. Sebelepší design a komunikace nepomohou, pokud nemůžeme nabídnout konkurenceschopný kvalitní produkt. Marketingový přístup k produktu zdůrazňuje samozřejmě uspokojování potřeb. Produkt je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje i ostatní složky marketingového mixu. Z marketingového pohledu považujeme za produkt vše, „co může být na trhu nabízeno a směřováno jako objekt zájmu o uspokojení určité potřeby“. Může tedy jít jak o hmotné statky, tak i o služby, a dokonce i o myšlenky (jako např. know-how, licence, patenty) (17).

2.7.5 Analýza trhu a marketing

Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix (5).

Marketing je definován jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot (7).

Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především poptávku a konkurenci, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje (5).

Zpřesnění podnikatelského plánu pomocí **analýzy trhu** znamená odpovědět na následující otázky:

PROČ budou zákazníci kupovat nabízený výrobek nebo chtít nabízenou službu?

KDO bude kupovat? Kteří zákazníci budou v cílovém trhu?

KOLIK hodlají kupovat?

JAKÝ je náš podíl na trhu?

KDO tvoří konkurenci?

JAKÉ jsou její síly a slabiny?

JAKOU cenu zákazník zaplatí?

JAKÝ trend má náš trh – rostoucí nebo zužující se? (3)

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro volbu dalších základních prvků projektu (velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy, umístění aj.) (5).

Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně provázané, při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu (5).

Marketingová strategie

Konečným výsledkem pečlivě plánovaných a efektivně provedených aktivit, které nazýváme marketingovou strategií, je prodej výrobků a služeb (3).

Vnější prostředí

Firma jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopena prostředím, které na ni působí a ovlivňuje její chování. Firma by měla své vnější

prostředí velmi dobře znát, protože právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Podnikatel by měl nejen analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale snažit se je i účelně využít pro další úspěšný rozvoj své firmy (15).

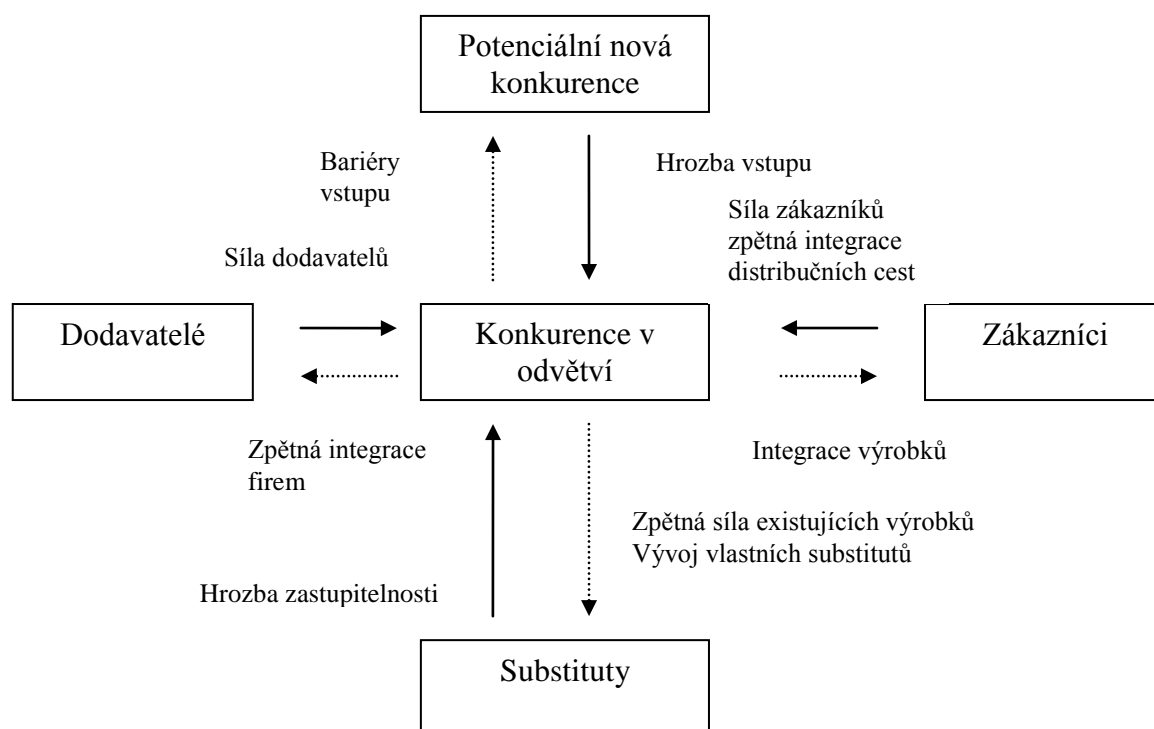
Jedná se o:

- ekonomické činitele;
- technologické činitele;
- přírodní faktory;
- politickou situaci a její předpokládaný vývoj;
- legislativní podmínky (15).

Téměř každá firma má své konkurenty a musí se vůči nim prosazovat na trhu (15), a proto je nutné neustále identifikovat přednosti a slabiny podnikatelského plánu s ohledem na příležitosti a ohrožení, které okolí podniku může vytvářet. Taková analýza minimalizuje rizika a maximalizuje šance s ohledem na cíle podnikatelského plánu (3).

Klasický Porterův model vyjadřuje hrozby konkurence i zpětné akce.

Obr. 2 – Upravený Porterův model



Zdroj: (13)

Při analýze konkurence je třeba zaměřit pozornost především na:

- existující konkurenci;
- potenciální vstup nové konkurence;
- sílu dodavatelů a odběratelů – hrozba integrace;
- substituční výrobky;
- spolupráci, jako alternativní cestu konkurence (13).

2.7.6 Výroba, provozní činnosti a lokalizace

V této části jde nejen o popis výrobních postupů, ale především o vyzdvižení konkurenčních výhod firmy. Podrobnost a rozsah popisu závisí do značné míry na tom, jaký význam pro firmu výroba či provozní činnosti mají (15). Do této části se řadí:

- **výrobní postupy;**
- **stroje a zařízení;**
- **výrobní kapacity;**
- **materiálové a surovinové zabezpečení;**
- **prostorové umístění výroby.**

Je důležité, jakou máme výrobní kapacitu a jak ji budeme využívat (15).

Je důležité objasnit **vztahy se svými dodavateli**. Vyjmenujeme komponenty, které jsou pro nás klíčové z hlediska konečného produktu a také ty, které mají vysoké nákupní riziko. Měli bychom prokázat orientaci v následujících okruzích:

- cenové výkyvy surovin a materiálů;
- počet našich dodavatelů;
- konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů;
- dodržování termínů ze strany dodavatelů;
- dostupnost surovin a materiálů do budoucna (15).

Pod pojmem **lokalizace** rozumíme **volbu místa pro podnikatelskou činnost**. Této činnosti je nutné věnovat pozornost, protože umístění podniku bude ovlivňovat jeho existenci a úspěšnost dlouhodobě.

Kritéria pro rozhodování o lokalizaci jsou následující:

- lokalizace podle přístupu k surovinovým zdrojům;

- lokalizace podle pracovní síly;
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení;
- lokalizace podle odbytu se dělí na lokalizaci velkoobchodu a maloobchodu;
- životní prostředí (1).

2.7.7 Kvalita, životní prostředí, bezpečnost

Firma musí jasně prezentovat svůj **vztah ke kvalitě** (např. jasnou formulací v cílech). Tuto svoji snahu může firma dokázat certifikáty shody s normami ISO 9001, které jsou zaměřené na systémy managementu kvality, nebo normami ISO 14001, které upravují systém environmentálního managementu. Náleží-li výrobky mezi rizikové z hlediska **bezpečnosti**, je vhodné upozornit, jakými cestami firma garantuje jejich spolehlivé užití – rizikové analýzy, pojištění odpovědnosti za škodu, příslušné typové zkoušky, přidělení označení CE. Bezpečnost v moderních provozních systémech je též spojována s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při práci (15).

Tato část charakterizuje **vliv projektu na životní prostředí**, plnění požadavků, které kladou na provoz administrativní předpisy orgánů státní správy a samosprávy, popis druhů odpadů a způsob jejich likvidace. Nutné je v ní uvést i stanoviska odboru životního prostředí okresního úřadu a okresního hygienika. Jejich písemná vyjádření jsou součástí příloh k projektu (16).

2.7.8 Finanční plán

Finanční plán představuje významnou součást podnikatelského plánu a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku (11).

Finanční plánování lze chápat jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření (1).

Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku (13).

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v projektu ústřední postavení, jelikož poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu (5).

Hodnocení a výběr projektů vede ke dvěma závažným rozhodnutím:

Finanční a investiční rozhodování firmy, jež spolu těsně souvisejí (5).

Základ pro investiční i finanční rozhodnutí tvoří peněžní toky (cash flow) projektu, a to po celou dobu jeho života, zahrnující dobu výstavby a dobu provozu (5).

Výstupy finančního plánu tvoří:

- **plánový výkaz zisku a ztráty;**
- **plánová rozvaha;**
- **plán peněžních toků (15).**

Výsledovka, bilance a tok hotovosti vytvářejí základní informační základnu. Získané údaje je potřeba analyzovat pomocí poměrových ukazatelů, které mají upozornit na úspěšnost podniku z hlediska využívání vložených prostředků (3).

Mezi **poměrové ukazatele** patří **ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability** (15).

Ukazatelé likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku (14). Ukazatele likvidity měří schopnost firmy vyrovnat své splatné závazky (12).

Tabulka 1 - Ukazatelé likvidity

Ukazatel	Výpočet
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
Peněžní likvidita	Finanční majetek / krátkodobé závazky

Zdroj: (14)

Ukazatelé zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje (dluh) (14).

Tabulka 2 - Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	Výpočet
Věřitelské riziko	Celkové závazky / celková aktiva
Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům	Vlastní jmění / celková aktiva
Úrokové krytí	Zisk před úroky a zdaněním / celkový úrok

Zdroj: (14)

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a pro celková aktiva (12).

Tabulka 3 - Ukazatelé aktivity

Ukazatel	Výpočet
Rychlost obratu zásob	Tržby / zásoby
Doba obratu zásob	365 / obratovost zásob
Rychlost obratu pohledávek	Tržby / pohledávky
Doba obratu pohledávek	365 / obratovost pohledávek
Obrat stálých aktiv	Tržby / stálá aktiva
Obrat oběžných aktiv	Tržby / oběžná aktiva
Obrat celkových aktiv	Tržby / celková aktiva

Zdroj: (12), (14)

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability (výnosnosti, ziskovosti) měří čistý výsledek podnikového snažení (12).

Tabulka 4 - Ukazatelé rentability

Ukazatel	Výpočet
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	Čistý zisk / aktiva
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Čistý zisk / vlastní kapitál
Rentabilita tržeb (ROS)	Čistý zisk / tržby

Zdroj: (12)

2.7.9 Přílohy

V přílohách podnikatelského plánu lze uvést výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností (4), předběžné dohody s hlavními dodavateli materiálu, předběžné dohody s hlavními odběrateli, vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika, případně dalších orgánů a institucí (16).

3 Metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analýza podmínek pro založení malého podniku služeb automobilového průmyslu a zpracování podnikatelského záměru.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických poznatků vypracovat podnikatelský záměr jako podklad pro založení malého podniku poskytujícího služby automobilového průmyslu v okrese České Budějovice se zaměřením na potenciální zákazníky, kteří by zde uvítali chybějící služby.

3.2 Zdroje dat

Zdrojová a podkladová data byla získána prostudováním odborné literatury a z elektronických zdrojů dat. Bylo využito sekundárních i primárních informačních zdrojů. Mezi nejdůležitější primární zdroje dat bakalářské práce patří dotazníkové šetření a Výpis z registru ekonomických subjektů, který byl vytvořen Českým statistickým úřadem na základě mé žádosti pro tuto bakalářskou práci.

3.3 Členění práce

- **Studium odborné literatury a zjišťování dat ze sekundárních zdrojů**
První část bakalářské práce je tvořena literárním přehledem, tedy odbornou literaturou, která je nezbytná pro pochopení dané problematiky.
- **Analýza podmínek pro založení malého podniku**
Analýza podmínek pro založení podniku poskytujícího služby automobilového průmyslu je zaměřena na okres České Budějovice.
- **Analýza nabídky a poptávky služeb automobilového průmyslu**
Nejprve byl vytvořen seznam dostupných služeb a na základě tohoto seznamu byl sestaven dotazník zaměřen na potenciální zákazníky.
- **Zpracování podnikatelského záměru**
Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a požadavků budoucího podnikatele byl vypracován podnikatelský záměr.

- **Závěr**

Závěr obsahuje vyhodnocení výsledků práce na základě, kterých se podnikatel rozhodne, zda podnik založit.

3.4 Použité metody

Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření bylo využito k analýze poptávky. Dotazník byl sestaven na základě vyhodnocení služeb poskytovaných konkurencí a s ohledem na vyvíjející se trendy tohoto oboru. Je zaměřen převážně na služby, které všechny servisy neposkytují, ale jsou v něm zahrnuty i základní služby, které zákazník u autoservisu očekává. Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda a jaké služby automobilového průmyslu v okrese České Budějovice respondentům chybí. Dotazování probíhalo v okrese České Budějovice a dotazník vyplnilo 200 respondentů. Dotazník je uveden v příloze 1.

Další použité metody sloužily k výpočtu:

Roční pracovní fond

Tabulka 5 - Stanovení ročního pracovního fondu v hodinách za rok

Pracovní doba (počet hodin za den)	Počet pracovních dnů za rok	OEE v %	Roční pracovní fond (počet hodin) 1 pracovník
8	250	90	$2000 \cdot 0,9 = 1800$

OEE = koeficient celkové efektivity zařízení, 10 % představují ztráty (preventivní údržba, úklid, vadný materiál a další)

Kalkulační vzorec nákladů na 1 zakázku

Tabulka 6 – Stanovení nákladů na 1 zakázku

Položky nákladů
Přímý materiál
Přímé mzdy
Režijní náklady
Vlastní náklady výkonu
Prodejní cena
Zisk

Zdroj: (8)

Stanovení odpisů

Firma si zvolila rovnoměrné odpisování dlouhodobého majetku. Rovnoměrné odpisy jsou jednou z metod daňových odpisů a jejich výpočet upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

$$\text{roční odpis} = \text{pořizovací cena} * \text{roční odpisová sazba} / 100$$

Tabulka 7 – Maximální roční odpisové sazby pro rovnoměrné odpisování dlouhodobého hmotného majetku

Odpisová skupina	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2

Zdroj: (26)

Ukazatele

Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability (15).

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Peněžní likvidita = Finanční majetek / krátkodobé závazky

Ukazatelé zadluženosti

Věřitelské riziko = Celkové závazky / celková aktiva

Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům = Vlastní jmění / celková aktiva

Úrokové krytí = Zisk před úroky a zdaněním / celkový úrok

Ukazatelé aktivity

Rychlost obratu zásob = Tržby / zásoby

Doba obratu zásob = 365 / obratovost zásob

Rychlost obratu pohledávek = Tržby / pohledávky

Doba obratu pohledávek = 365 / obratovost pohledávek

Obrat stálých aktiv = Tržby / stálá aktiva

Obrat oběžných aktiv = Tržby / oběžná aktiva

Obrat celkových aktiv = Tržby / celková aktiva

Ukazatelé rentability

Rentabilita celkových aktiv (ROA) = Čistý zisk / aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS) = Čistý zisk / tržby

4 Analýza podmínek pro založení podniku

Analýza podmínek pro založení podniku je zaměřena na zvolenou lokalitu. Byly vybrány údaje o počtu osobních automobilů v České republice, Jihočeském kraji a okrese České Budějovice, údaje o počtu registrovaných ekonomických subjektů zařazených podle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE do skupin 45.2 a 45.3, základní ekonomické ukazatele oddílu 45 Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE a míra nezaměstnanosti.

Tabulka 8 - Osobní automobily (včetně dodávkových) registrované v Jihočeském kraji a České republice v letech 2005 až 2010

Rok:	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Území:						
Jihočeský kraj	259 671	269 903	280 469	289 625	289 035	292 639
Česká republika	3 958 708	4 108 610	4 280 081	4 423 370	4 435 052	4 496 232

Zdroj: (23)

Počet registrovaných osobních automobilů se od roku 2005 do roku 2010 zvýšil v Jihočeském kraji o 32 968 a v České republice o 537 524. V Jihočeském kraji bylo v roce 2010 registrováno 292 639 osobních automobilů včetně dodávkových (23).

K 31. 12. 2010 bylo v okrese České Budějovice registrováno 91 413 osobních automobilů včetně dodávkových (22).

Počet registrovaných ekonomických subjektů v okrese České Budějovice ke dni 31. 12. 2011 je 937 firem, které jsou podle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE zařazeny do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel do skupiny 45.2 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů (27). Podle výpisu z registru ekonomických subjektů se v tomto okrese ke dni 31. 12. 2011 nachází 28 firem, které jsou podle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE zařazeny do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a

údržba motorových vozidel do skupiny 45.3 Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů (28).

Tabulka 9 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45) - základní ekonomické ukazatele

Rok	Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyz. os.	Mzdy (bez ostatních osobních nákladů)	Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyz. os.
	osoby	mil. Kč	Kč
2008	60 778	15 552	21 323
2009	58 291	14 840	21 215
2010	56 841	14 826	21 736
2011	56 684	15 098	22 197

Rok	Tržby celkem	Z toho tržby za zboží	Obchodní marže		Výkony vč. obchodní marže	Výkonová spotřeba	Účetní přidaná hodnota
	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč	%	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč
2008	406 365	348 288	34 192	9, 8	92 807	57 278	35 530
2009	340 458	288 221	29 069	10, 1	81 974	51 207	30 767
2010	337 184	284 865	28 833	10, 1	81 688	49 878	31 809
2011	350 827	298 091	30 819	10, 3	84 043	50 405	33 638

Zdroj: (19)

V roce 2011 pracovalo ve velkoobchodě, maloobchodě a zabývalo se opravami motorových vozidel 56 684 zaměstnanců, počet zaměstnanců klesl od roku 2008 o 4 094. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2011 činila 22 197,- Kč, tedy o 874,- Kč více než v roce 2008. V roce 2011 dosáhly celkové tržby částky 350 827 000 000,- Kč, z toho tržby za zboží 298 091 000 000,- Kč, obchodní marže 30 819 000 000,- Kč, tedy 10, 3 %. Výkony včetně obchodní marže v roce 2011 činily 84 043 000 000,- Kč, výkonová spotřeba 50 405 000 000,- Kč a účetní přidaná hodnota 33 638 000 000,- Kč.

Tabulka 10 - Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji a v České republice v letech 2005 až 2012

Území / Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jihočeský kraj	6,69	5,68	4,47	4,83	7,78	8,50	7,53	8,41
Česká republika	8,88	7,67	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,21

% stav k 31. 12., v roce 2012 k 29. 2.

Zdroj: (20)

Z tabulky je vidět, že míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji koresponduje s růstem či poklesem míry nezaměstnanosti v České republice. V roce 2011 byla míra nezaměstnanosti v České republice 8,62 % a v Jihočeském kraji 7,53 %.

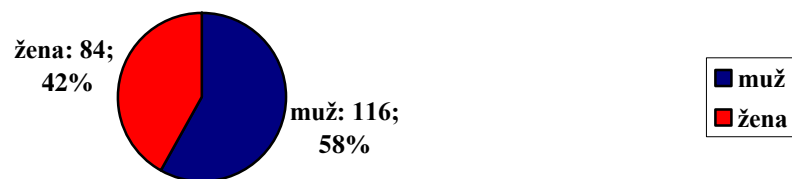
Mezi okresy Jihočeského kraje byla k 31. 12. 2011 nejnižší nezaměstnanost na Českobudějovicku 5,79 % (21).

5 Dotazníkové šetření

Pro analýzu poptávky byla použita metoda dotazníkového šetření, jehož hlavním cílem je zjistit, jaké služby zákazníkům v okrese České Budějovice chybí.

Otázka 1: „Jste muž nebo žena?“

Graf 1 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 1

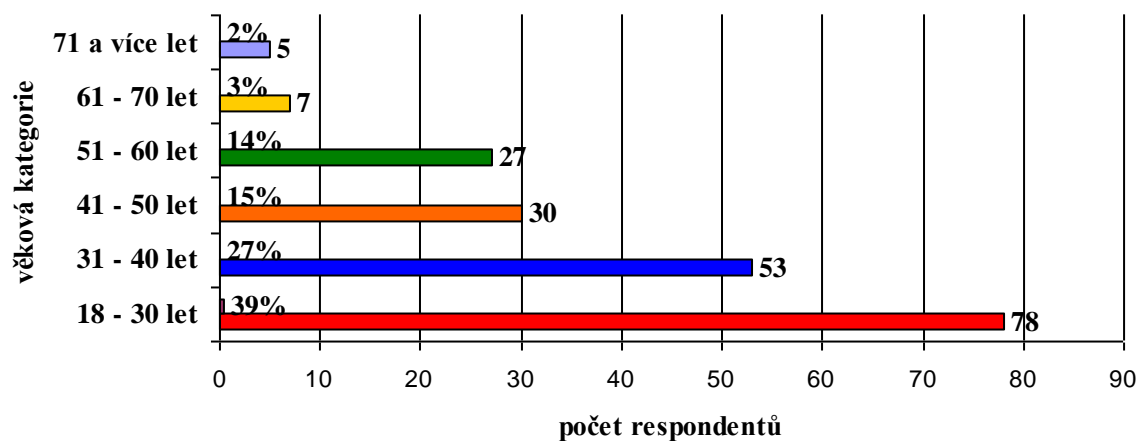


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkových 200 respondentů dotazník vyplnilo 116 mužů (58 %) a 84 žen (42 %).

Otázka 2: „Do jaké věkové skupiny patříte?“

Graf 2 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 2

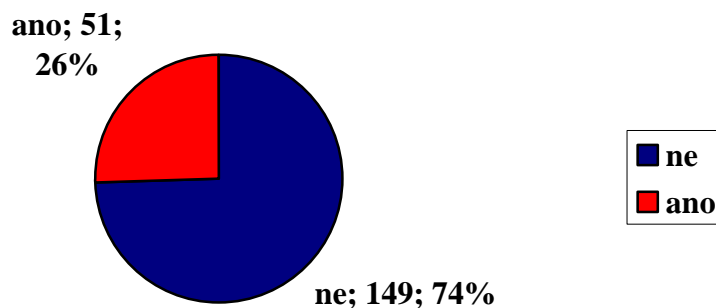


Zdroj: Vlastní výzkum

Nejpočetnější věkovou kategorií tvoří 78 respondentů ve věku 18 až 30 let (39 %), druhou nejpočetnější věkovou kategorií tvoří 53 respondentů ve věku 31 až 40 let (27 %), dále odpovídalo 30 respondentů ve věku 41 až 50 let (15 %), 27 respondentů ve věku 51 až 60 let (14 %), 7 respondentů ve věku 61 až 70 let (3 %) a 5 respondentů ve věku 71 a více let (2 %).

Otázka 3: „Chybí Vám v Českých Budějovicích a blízkém okolí (v okrese České Budějovice) nějaké služby automobilového průmyslu?“

Graf 3 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 3



Zdroj: Vlastní výzkum

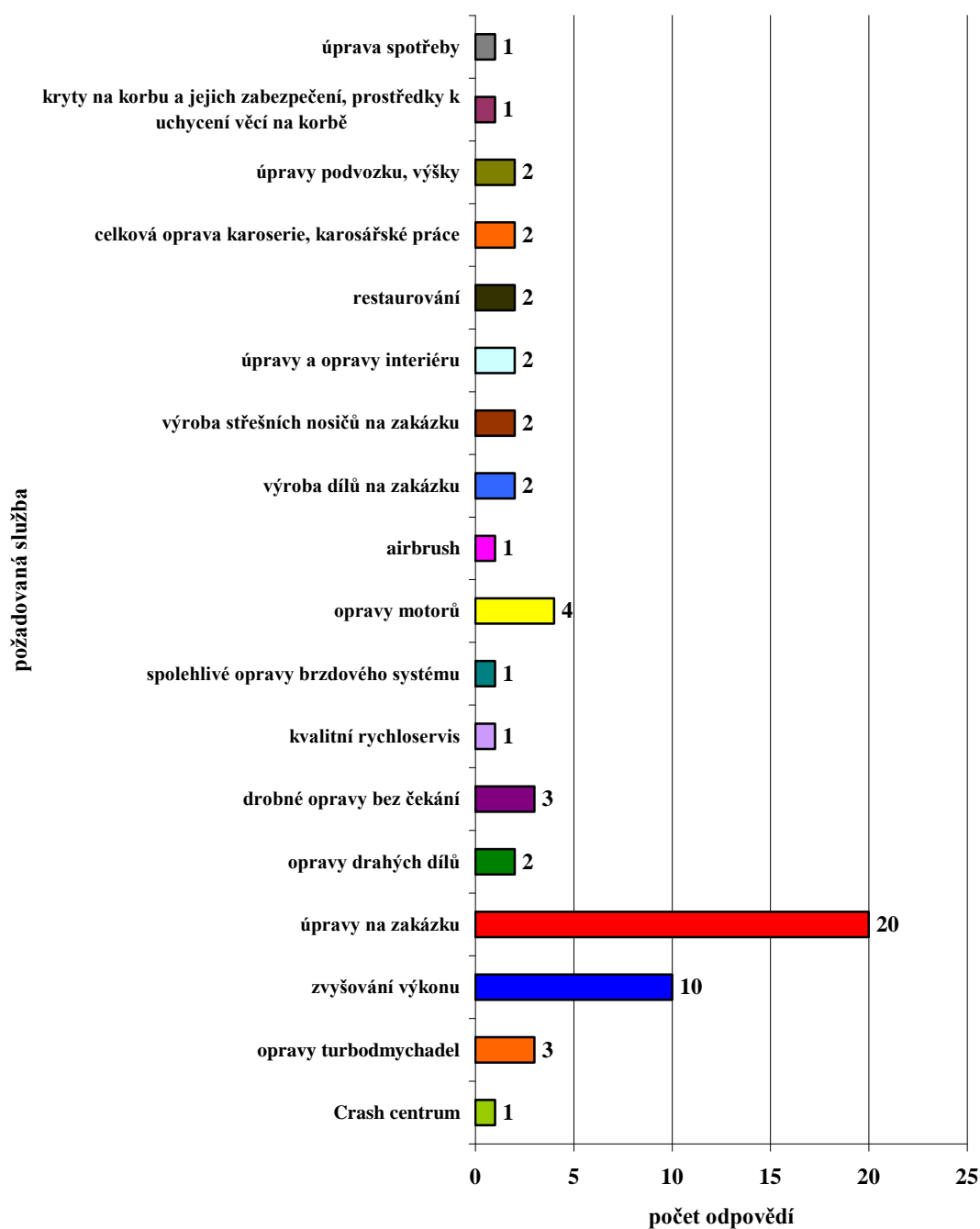
Více jak jedné čtvrtině dotazovaných, 51 respondentům (26%), chybí v okrese České Budějovice nějaké služby automobilového průmyslu.

Otázka 4: „Jaké konkrétní služby automobilového průmyslu Vám zde chybí?“

Na tuto vypisovací otázku odpovědělo 46 respondentů, z toho někteří uvedli více služeb, které zde postrádají. Nejpočetnější zastoupení má služba úprav na zakázku, která zde chybí 20 respondentům. 10 respondentům chybí služba zvyšování výkonu, 4 respondentům chybí služba oprav motorů, 3 respondentům chybí drobné opravy bez čekání a dalším 3 opravy turbodmychadel. Každou z těchto služeb: úpravy podvozku a výšky, celková oprava karoserie a karosářské práce, restaurování, úpravy a opravy interiéru, výroba střešních nosičů na zakázku, výroba dílů na zakázku, opravy drahých dílů postrádají 2 respondenti. Každou z těchto služeb: crash centrum, kvalitní

rychlouservis, spolehlivé opravy brzdového systému, airbrush, kryty na korbu a jejich zabezpečení, prostředky k uchycení věcí na korbě, úpravy spotřeby postrádá 1 respondent.

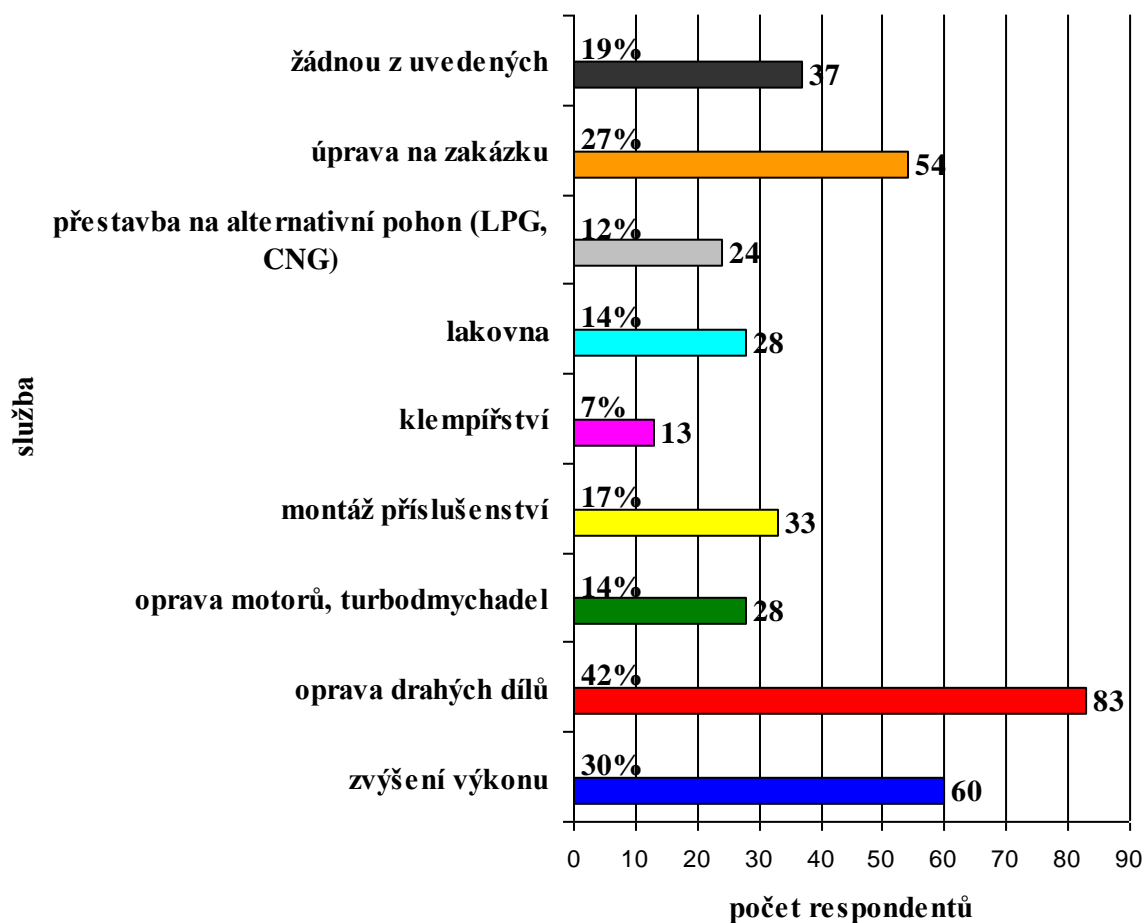
Graf 4 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 4



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 5: „Kterou z těchto služeb byste případně využil/a?“

Graf 5 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 5

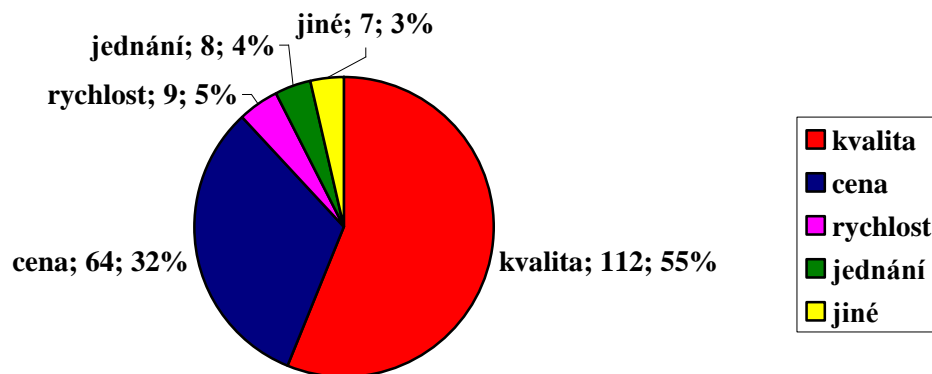


Zdroj: Vlastní výzkum

83 respondentů (42 %) by využilo opravy drahých dílů, 60 respondentů (30 %) by si nechalo zvýšit výkon, 54 respondentů (27 %) by využilo úprav na zakázku, 37 respondentů (19 %) by nevyužilo žádnou z uvedených služeb, 33 respondentů (17 %) by si nechalo namontovat příslušenství, 28 respondentů (14 %) by využilo služeb oprav motorů, turbodmychadel a stejný počet respondentů by využilo lakovnu. 13 respondentů (7 %) by využilo klempířství.

Otázka 6: „Co je pro Vás při výběru autoservisu nejdůležitější?“

Graf 6 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 6

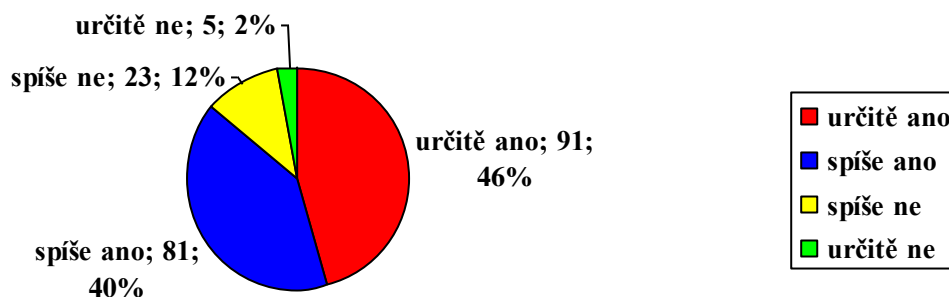


Zdroj: Vlastní výzkum

Při výběru autoservisu je pro 112 respondentů nejdůležitější kvalita, pro 64 respondentů cena, pro 9 respondentů rychlost, pro 8 respondentů jednání a pro 7 respondentů něco jiného.

Otázka 7: „Změnil/a byste případně Váš autoservis a vyzkoušel/a nový v případě, že byste slyšel/a kladné zkušenosti s novým servisem?“

Graf 7 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 7

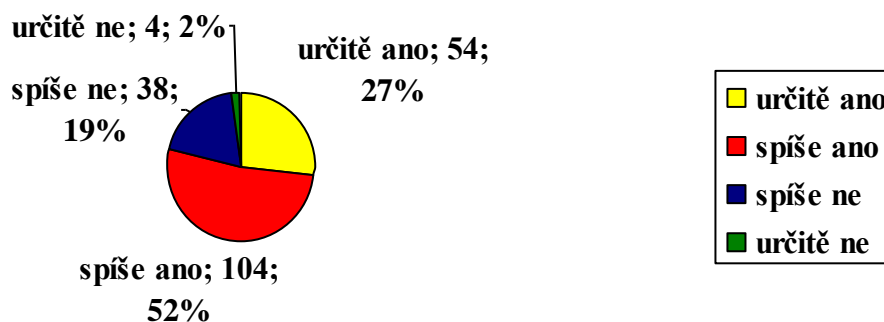


Zdroj: Vlastní výzkum

91 respondentů by určitě vyzkoušelo nový servis v případě kladných zkušeností jiných zákazníků, 81 respondentů by tento servis spíše vyzkoušelo, 23 respondentů by tento servis spíše nevyzkoušelo a 5 respondentů by tento servis určitě nevyzkoušelo.

Otázka 8: „Jste ochotni nechat si spravit automobil mimo autorizovaný servis?“

Graf 8 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 8



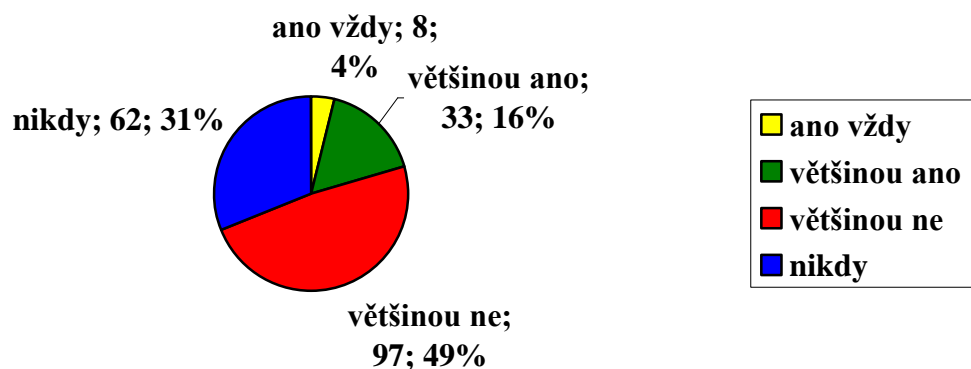
Zdroj: Vlastní výzkum

54 respondentů by si určitě nechalo spravit automobil mimo autorizovaný servis. 104 respondentů odpovědělo na tuto otázku spíše ano, 38 respondentů odpovědělo spíše ne a 4 respondenti by si určitě nenechali spravit automobil mimo autorizovaný servis.

Otázka 9: „Vyžadujete zapůjčení náhradního vozidla v případě poruchy Vašeho vozidla?“

97 respondentů většinou nevyžaduje zapůjčení náhradního vozidla, 62 respondentů nikdy nevyžaduje zapůjčení náhradního vozidla, 33 respondentů většinou vyžaduje zapůjčení náhradního vozidla a 8 respondentů vyžaduje zapůjčení náhradního vozidla vždy.

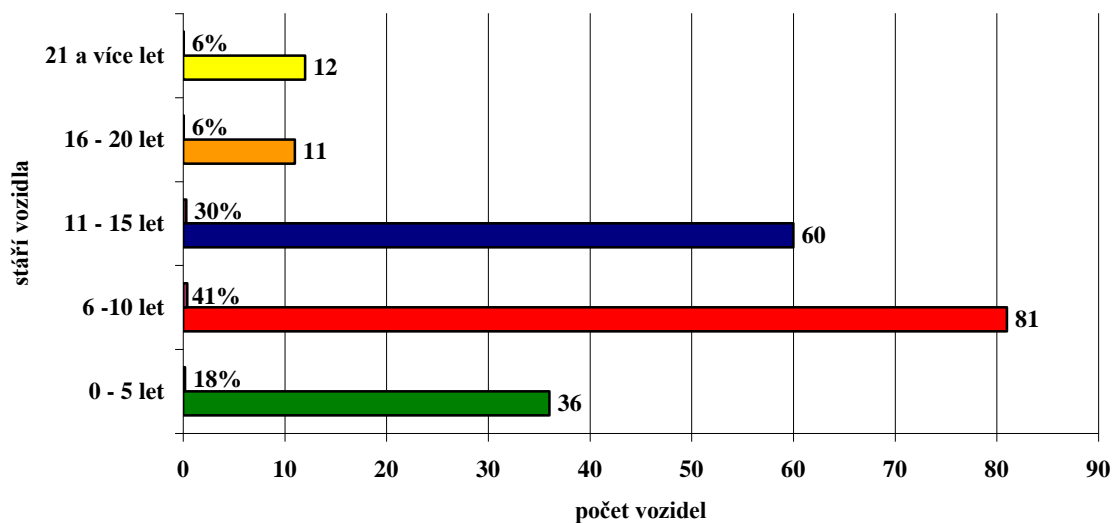
Graf 9 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 9



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 10: „Jaké je stáří Vašeho vozidla?“

Graf 10 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 10



Zdroj: Vlastní výzkum

81 respondentů má vozidlo staré 6 až 10 let, 60 respondentů má vozidlo staré 11 až 15 let, 36 respondentů má vozidlo staré 0 až 5 let, 12 respondentů má vůz starý 21 a více let a 11 respondentů má vůz starý 16 až 20 let.

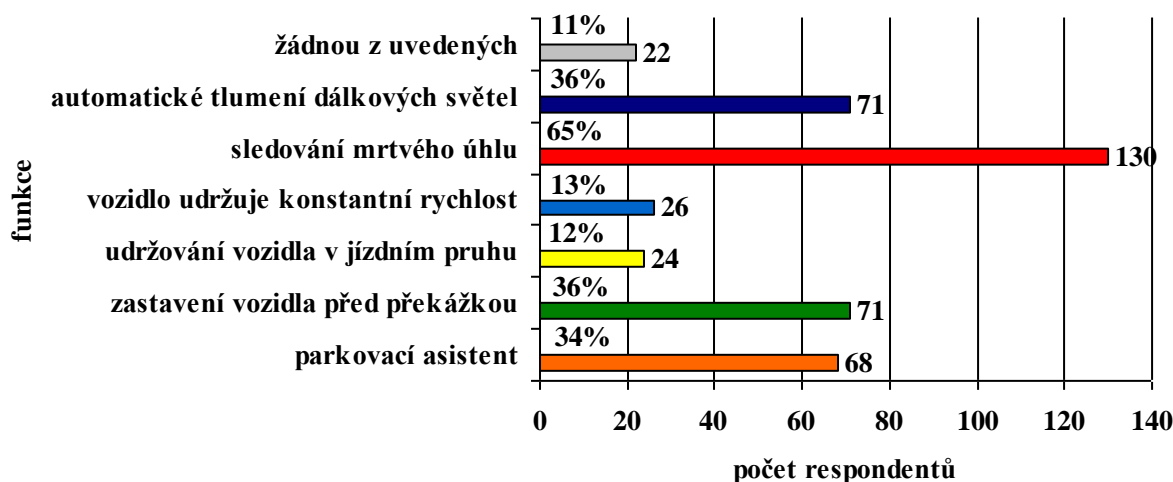
Otázka 11: „Jaká je tovární značka Vašeho vozidla?“

Podle očekávání nejvíce respondentů vlastní vozidlo tovární značky Škoda, přesněji 48 z 200 respondentů.

Grafické znázornění odpovědí je vzhledem ke své velikosti vloženo jako příloha 3.

Otázka 12: „Kterou z těchto funkcí byste si nechal/a nainstalovat do svého vozu?“

Graf 11 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 12



Zdroj: Vlastní výzkum

130 respondentů by si nechalo nainstalovat do svého vozu funkci sledování mrtvého úhlu, 71 respondentů funkci zastavení vozidla před překážkou, 71 respondentů funkci automatického tlumení dálkových světel, 68 respondentů funkci parkovací asistent, 26 respondentů funkci, kdy vozidlo udržuje konstantní rychlost, 24 respondentů funkci udržování vozidla v jízdním pruhu a 22 respondentů žádnou z uvedených funkcí.

Celkové vyhodnocení výsledků

Z celkových 200 respondentů dotazník vyplnilo 116 mužů (58 %) a 84 žen (42 %). Nejpočetněji zastoupena je věková kategorie 18 až 30 let (39 %), v tomto dotazníkovém šetření platí, čím vyšší věková kategorie, tím menší počet respondentů. 51 respondentům (26 %) v okrese České Budějovice chybí nějaká služba automobilového průmyslu. 3 nejčastější služby, které zde respondentům chybí jsou: úpravy na zakázku, zvyšování výkonu a opravy motorů. 83 respondentů (42 %) by využilo oprav drahých dílů, 60 respondentů (42 %) zvýšení výkonu a 54 respondentů (27 %) úpravy na zakázku. Pro 112 respondentů (55 %) je při výběru autoservisu nejdůležitější kvalita, pro 64 respondentů (32 %) je nejdůležitější cena. Na otázku, zda-li by dotazovaní změnili autoservis a vyzkoušeli nový v případě, že by slyšeli kladné zkušenosti s novým servisem, odpovědělo 86 % respondentů kladně. 79 % respondentů by bylo ochotných nechat si spravit automobil i mimo autorizovaný servis. Zapůjčení náhradního vozidla vyžadují vždy pouze 4 % respondentů, 16 % respondentů většinou vyžaduje náhradní vůz, 49 % respondentů většinou nevyžaduje zapůjčení náhradního vozidla a 31 % respondentů nevyžaduje náhradní vůz nikdy. 41 % respondentů má vozidlo staré 6 až 10 let a 30 % respondentů má vozidlo staré 11 až 15 let. Tovární značky vozidel respondentů odpovídají vozovému parku ve zvolené lokalitě a výsledek nejvyššího podílu (24 %) vozidel značky Škoda není nijak překvapivý. Poslední otázka byla zaměřena na instalaci funkcí do vozidla, kdy 22 respondentů odpovědělo, že by si nenechalo nainstalovat žádnou z uvedených funkcí. 130 respondentů by si nechal nainstalovat funkci sledování mrtvého úhlu, což je jistě potěšující skutečnost, která vypovídá o tom, že řidiči myslí také na bezpečnost. 71 respondentů by si nechal nainstalovat funkci zastavení vozidla před překážkou. 71 respondentů by si nechal nainstalovat automatické tlumení dálkových světel a 68 respondentů funkci parkovací asistent.

6 Zpracování podnikatelského záměru

6.1 Charakteristika firmy a jejích cílů

V roce 2011 se Bc. Martin Uhlíř stal po úspěšném absolvování Vysoké školy ekonomické v Praze inženýrem a zdědil nemalý finanční obnos. Tyto dvě skutečnosti ho přivedly k myšlence, že právě nyní je vhodná doba pro založení vlastního podniku. Jelikož v oboru, ve kterém chce podnikat pracuje již přes 10 let, má dostatek zkušeností z praxe, které ještě rozšířil o vědomosti a poznatky spojené s vedením podniku, jež nabyl vysokoškolským studiem a které mohl také v praxi využít. Nyní zastává vedoucí funkci ve stávajícím zaměstnání. Bližší informace o zakladateli uvádí životopis v příloze 4. Koncem roku 2012 plánuje založit v místě svého bydliště firmu zabývající se poskytováním služeb automobilového průmyslu. Podnikatelská činnost bude zaměřena především na úpravy osobních vozidel na zakázku, zvyšování výkonu a opravy drahých dílů.

Obchodní firma:	UM servis s. r. o.
Sídlo:	Okružní 523 370 01 České Budějovice 3
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	údržba motorových vozidel a jejich příslušenství opravy motorových vozidel montáž příslušenství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona klempířství a oprava karoserií maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zprostředkovatelská činnost
Statutární orgán:	jednatel Ing. Martin Uhlíř
Společníci:	Ing. Martin Uhlíř

Základní kapitál: 10 000 000,- Kč
Kontaktní osoba: Ing. Martin Uhlíř
Číslo telefonu: +420 728 334 112

6.1.1 Organizační struktura podniku

Zakladatel podniku bude zastávat všechny řídicí činnosti, bude organizovat a plánovat práci, spolupracovat se zaměstnanci a koordinovat jejich výkony, kontrolovat a řídit zásoby materiálů, zajišťovat podporu prodeje a distribuce, získávání zákazníků a uspokojování jejich potřeb, dohlížet na kvalitu vykonané práce a vždy se bude snažit najít nejlepší řešení všech vzniklých problémů.

V prvním roce podnikání bude zakladatel zaměstnávat 3 zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Externě budou zajištěny účetní a daňové služby a likvidace odpadu.

Organizační struktura bude liniová, což je typické pro stadium vývoje malého podniku.

Počet zaměstnanců bude řízen s ohledem na požadavky zákazníků a množství zakázek.

V druhém roce podnikání zaměstná Martin Uhlíř další 2 pracovníky na hlavní pracovní poměr.

Ve třetím a čtvrtém roce podnikání přijme po 1 pracovníkovi.

V pátém roce přijme 2 zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

Schéma organizační struktury podniku v prvním a pátém roce je vloženo jako příloha 5.

6.1.2 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je poskytovat kvalitní služby, se kterými budou zákazníci spokojeni a v případě potřeby rádi vyhledají opět tuto firmu. Na základě kladných zkušeností s poskytovanými službami a zodpovědným přístupem pracovníků rádi využijí těchto služeb znovu a doporučí je svým známým.

Střednědobé cíle podniku

Střednědobým cílem podniku je získat stabilní postavení na trhu. Tohoto postavení chce firma dosáhnout prostřednictvím kvalitně odvedené práce a tudíž spokojených zákazníků.

Cíle na trhu

Podnik zaměří svou činnost na služby, které zákazníci ve zvoleném místě postrádají. Snahou podniku je také upevnit své postavení na trhu vůči konkurenci.

Cíle ekonomické

Podnikatel si stanovil za cíl vést firmu tak, aby byl schopen hradit všechny nezbytné výdaje spojené s provozem podniku a zajistil solventnost podniku.

Cíle majetkové

Přestože si zahájení této podnikatelské činnosti vyžádá vysoké výdaje na hmotný majetek, zejména dlouhodobý hmotný majetek (pozemek, budova, vybavení dílny), podnikatel se vzhledem ke své příznivé finanční situaci rozhodl převážnou většinu výdajů potřebných na zahájení podnikání financovat z vlastních zdrojů. Zakladatel podniku by chtěl v budoucnu přijmout nové zaměstnance, neustále inovovat potřebné vybavení dílny a rozšířit nabídku poskytovaných služeb.

Cíle v oblasti kvalifikace

Cílem v oblasti kvalifikace je přijímat kvalifikované a zkušené zaměstnance a podílet se na zvyšování jejich kvalifikace a profesním rozvoji.

Dlouhodobé cíle podniku

Dlouhodobým cílem podniku je návratnost vložených investic, rozšíření a inovace vybavení dílny, zvýšení počtu zaměstnanců ze 4 na 10, získání a udržení stabilního postavení firmy na trhu.

6.2 Klíčové osobnosti, personální otázky

Zakladatel podniku se zájmově věnuje tomuto oboru od svého mládí. Zjistil, že opravování vozidel je činností, kterou se chce zabývat. Proto se rozhodl vystudovat automechanika s maturitou a našel si práci v tomto oboru, ve kterém nyní pracuje jedenáctým rokem. Kariérní růst jej přiměl doplnit si vzdělání studiem na Vysoké škole ekonomické v Praze. Jeho výhodou je tedy jak jedenáctiletá praxe v oboru, tak i teoretické znalosti s vedením podniku získané studiem na vysoké škole i zkušenosti s pozicí vedoucího. Životopis zakladatele podniku je uveden jako příloha 2.

Pro mimořádné situace jako je například nemoc, či jiný závažný důvod nepřítomnosti majitele byl vybrán jeho zástupce, který za něj vyřídí vše potřebné. Má také zkušenosti s vedoucí pozicí z předešlého zaměstnání a bude mu umožněno získat přehled o všech nezbytných aktivitách spojených s provozem podniku, aby mohl majitele v případě potřeby i dlouhodobě zastoupit.

Přijímání nových zaměstnanců je řízeno s ohledem na požadavky zákazníků, množství zakázek a na finanční situaci podniku.

6.3 Služby

Firma UM servis s. r. o. se specializuje na úpravy vozidel na zakázku, zvyšování výkonu a opravy drahých dílů, samozřejmostí je však i poskytování základních servisních služeb jako jsou opravy mechanických částí, karosářské práce, opravy elektrorozvodů, opravy motorů a další.

Do budoucna by tato firma chtěla svou činnost rozšířit o renovaci veteránů, jako příjemné zpestření nabízených služeb. Avšak je nutno brát na zřetel, že celkové renovace veteránů si vyžádají mnohem více z časového fondu pracovní doby než běžné menší zakázky.

Výhody oproti konkurenci

Výhodami oproti konkurenci je specializace na konkrétní úpravy a opravy a s tím spojená rychlost a kvalita provedení práce. Firma poskytuje prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků kvalitní služby za příznivé ceny. Výhodou u oprav drahých dílů, které většina servisů neopravuje, ale vymění je za nové, je cena opravy. Je

vyměněna pouze poškozená část a tímto způsobem lze výrazně snížit náklady na součástky i na méně než šestinu oproti nákladům na výměnu celé části. V některých případech zákazník za opravu zaplatí mnohonásobně nižší částku, než by zaplatil za výměnu celého kompletu součástí. Výhodou oproti konkurenci je i pracovní doba, jež je stanovena s ohledem na různorodost pracovních dob zákazníků a je nabízena i možnost dohodnout si převzetí automobilu i mimo tuto dobu.

Nevýhody oproti konkurenci

Firma zatím není známá, nemá stálé zákazníky, proto v tuto firmu zákazníci zatím nemají důvěru a předem nevědí, v jaké kvalitě budou nabízené služby poskytnuty. Tato nevýhoda však doprovází každou začínající firmu. Firma není specializována na jednu konkrétní značku.

6.4 Analýza trhu a marketing

6.4.1 Analýza odvětví

Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45) zaznamenal v České republice od roku 2008 pokles počtu zaměstnanců, pokles celkových tržeb a nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy. Největší pokles počtu zaměstnanců i celkových tržeb nastal v roce 2009, v roce 2011 byl zaznamenán nárůst celkových tržeb oproti poklesu v předchozích letech (19).

6.4.2 Trendy ve službách automobilového průmyslu

Trendy ve službách automobilového průmyslu se vyvíjejí poměrně rychle. Predikce o vývoji automobilů naznačují, že se automobily zmenší, budou lehčí a ekologičtější, zvýší se podíl elektroniky, změní se materiály, automobily si budou vzájemně předávat informace, budou napojeny na semaforey a samy vyhodnocovat situace v provozu.

Podíl elektroniky ve vozidlech se zvyšuje, neustále přibývají různé senzory, kamery a řídicí jednotky. Dnes vozy umějí řidiče varovat před dalším automobilem, který se nachází v mrtvém úhlu. Umějí samy udržovat bezpečnou vzdálenost od vozidla

jedoucího před ním, zabránit srážkám a elektronika dokáže sama řídit auto při parkování do řady u chodníku.

Zásadní otázkou ve vývoji automobilového průmyslu zůstává, na co budou automobily v budoucnosti jezdit (18), (24).

6.4.3 Okolí podniku

Zákazníci

Na analýzu potenciálních zákazníků a jejich potřeb ve zvoleném regionu bylo zaměřeno dotazníkové šetření.

Cílovou skupinu zákazníků bude tvořit ekonomicky aktivní obyvatelstvo zvoleného regionu se zaměřením na věkovou kategorii 18 až 40 let, jež podle výsledků dotazníkového šetření nejvíce vyžaduje služby, které bude firma poskytovat. Podnikatelská činnost bude zaměřena na vozidla starší než 5 let.

Konkurence

V okrese České Budějovice se nachází velké množství firem, které poskytují služby automobilového průmyslu. Podle výpisu z registru ekonomických subjektů, který jsem si nechala vypracovat pro účely analýzy konkurence, je ke dni 31. 12. 2011 v okrese České Budějovice 937 firem, které jsou podle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE zařazeny do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel do skupiny 45.2 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů (27). Podle výpisu z registru ekonomických subjektů se v okrese České Budějovice ke dni 31. 12. 2011 nachází 28 firem, které jsou podle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE zařazeny do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel do skupiny 45.3 Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů (28).

Konkurenti

Zde jsou uvedeni vybraní konkurenti:

AUTO FUTURE, s. r. o., Okružní 595, 370 01, České Budějovice

AUTOPROFI s. r. o., Husova třída 1420/48, 370 05, České Budějovice

ACR Auto a. s., Pražská 286, 370 10, České Budějovice
Auto Bartyzal spol. s r. o., České Vrbné 2304, 370 11, České Budějovice
Auto Štangel a. s., Průběžná 2507/50, 370 04, České Budějovice 3
AUTOLINHART BOREK a. s., Pražská 285, 373 67, Borek
AUTOSERVIS 24 – CHLÁDEK, Dobrovodská 101/34, 370 06, České Budějovice 5
Autoservis Čížek s. r. o., České Vrbné 2347, 370 11, České Budějovice 2
Autoservis MM, Průběžná 2507/50, 370 04, České Budějovice
Autostart České Budějovice s. r. o., Křížíkova 1557/1, 370 01, České Budějovice
Balkar s. r. o., Novohradská 1043/70, 370 08, České Budějovice
CB Auto a. s., Milady Horákové 1477, 370 05, České Budějovice
ČSAD JIHOTRANS a. s., Pekárenská 255/77, 370 21, České Budějovice
DOLÁK AUTO - JIH s. r. o., České Vrbné 2354, 370 11, České Budějovice
HS AUTO s. r. o., Husova třída 1415/17b, 370 05, České Budějovice 2
Chára Sport, a. s., Pekárenská 253/54, 370 04, České Budějovice 3, Pražská 1507, 370 10, České Budějovice
Ivan Král Auto Elektro Opravy, Pekárenská 109/69, 370 04, České Budějovice 3
Jiří Gottvald - Autosalon s. r. o., Dobrovodská 12, 370 01, České Budějovice
Jiří Saiko-Autoservis PRONTO, Lidická 1123/226, 370 07, České Budějovice
Milan Král, s. r. o., Litvínovice 32, 370 01, České Budějovice
PAUKNER s. r. o., Rudolfovská 35, 370 01, České Budějovice
Porsche České Budějovice, Okružní 2557, České Budějovice
Servis Fišer s. r. o., Rudolfovská 91A, 370 01, České Budějovice

Příloha 2 vystihuje služby, které poskytují konkurenti.

Dodavatelé

AUTO ŠTANGL a. s. – prodej náhradních dílů, zapůjčení náhradního vozidla
zákazníkům

CB Auto a. s. – prodej náhradních dílů

ECO – F, a. s. - likvidace odpadu

6.4.4 Šance a rizika

Šance uspět lze spatřit v poskytování služeb, které budou zákazníci rádi vyhledávat z důvodu finanční výhodnosti, kvality odvedené práce a malého počtu firem zaměřených na totožné služby.

Mezi rizika patří velké množství firem poskytujících služby automobilového průmyslu, závislost na dodavatelích, zdražování veškerých služeb i materiálů. Dalším rizikem je koupě nového vozidla, s tím spojený záruční servis a upřednostnění autorizovaných servisů.

6.4.5 Cena služeb

Cena služeb se bude odvíjet od náročnosti práce v rozmezí 200,- Kč až 400,- Kč za hodinu. Průměrná cena nabízených služeb je 300,- Kč za hodinu včetně DPH.

6.4.6 Koncepce odbytu

Začátkem prvního roku zákazníci vyžadují práci připadající 2 zaměstnancům. Koncem prvního roku zákazníci vyžadují služby v rozsahu poskytovaném 4 zaměstnanci. V průběhu druhého roku zákazníci žádají služby připadající na 5 zaměstnanců a na konci roku služby připadající na 6 zaměstnanců. V průběhu třetího roku se poptávka po nabízených službách zvýší a je potřeba 7 pracovníků.

6.4.7 Podpora prodeje

Firma bude využívat světelné reklamy na budově, reklamy na firemním vozidle, poutače u pozemní komunikace, reklamy v rádiu a bude aktualizovat své webové stránky. Základní informace a odkaz na webové stránky umístí v seznamech firem na internetu. Do budoucna by společnost chtěla využít reklamy umístěné na autobusu.

6.5 Výroba, provozní činnosti

Veškeré provozní činnosti budou realizovány v jedné provozovně, kde se nachází i sídlo společnosti a vyřizují veškeré administrativní záležitosti. V prvním roce se bude společnost skládat ze 4 pracovníků, ve druhém roce ze 6 pracovníků, ve třetím roce ze 7 pracovníků, ve čtvrtém roce z 8 pracovníků a v pátém roce z 10 pracovníků.

Pracovní doba je stanovena na 8 hodin denně s jednou půlhodinovou pauzou na oběd.

6.6 Kvalita, životní prostředí

Kvalita

Kvalita poskytovaných služeb závisí na kvalitě dodávaných náhradních dílů a příslušenství a také na samotné kvalitě odvedené práce. Kontrolu kvality zajišťuje majitel podniku.

Vliv na životní prostředí

Veškerý vyprodukovaný odpad bude ekologicky zpracován, likvidaci odpadu bude zajišťovat firma ECO – F, a. s.

6.7 Finanční plán podniku

6.7.1 Zdroje financování podnikání

Majitel podniku chce podnikání financovat z vlastních zdrojů.

6.7.2 Mzdové výdaje, sociální a zdravotní pojištění

Zakladatel firmy zvolil pro všechny zaměstnance pevnou časovou mzdu, jelikož vyžaduje, aby všichni zaměstnanci dbali na kvalitu odvedené práce a nepřistupovali ke své práci nezodpovědně.

V prvním roce činí hrubá mzda zaměstnanců 20 000,- Kč, v dalších letech 25 000,- Kč.

Výpočet

hrubá mzda 20 000,- Kč

1. superhrubá mzda

$20\,000 \times 1,34 = 26\,800,- \text{ Kč} \Rightarrow 26\,800,- \text{ Kč}$ (zaokrouhleno na celé stokoruny nahoru)

2. daň ze mzdy

$26\,800 \times 15\% = 4\,020,- \text{ Kč}$ (zaokrouhluje se na celé koruny nahoru)

3. zdravotní a sociální pojištění zaměstnance

zdravotní pojištění $20\,000 \times 4,5\% = 900,- \text{ Kč}$

sociální pojištění $20\,000 \times 6,5\% = 1\,300,- \text{ Kč}$

celkem $2\,200,- \text{ Kč}$

4. upravená daň

daň – sleva na zaměstnance – sleva na dítě

$4\,020 - 2\,070 - 1\,117 = 833,- \text{ Kč}$

5. čistá mzda

hrubá mzda – zdravotní pojištění – sociální pojištění – upravená daň = čistá mzda

$20\,000 - 900 - 1\,300 - 833 = 16\,967,- \text{ Kč}$

zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem $20\,000 \times 9\% = 1\,800,- \text{ Kč}$

sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem $20\,000 \times 25\% = 5\,000,- \text{ Kč}$

Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance $26\,800,- \text{ Kč}$.

hrubá mzda $25\,000,- \text{ Kč}$

1. superhrubá mzda

$25\,000 \times 1,34 = 33\,500,- \text{ Kč} \Rightarrow 33\,500,- \text{ Kč}$ (zaokrouhleno na celé stokoruny nahoru)

2. daň ze mzdy

$33\,500 \times 15\% = 5\,025,- \text{ Kč}$ (zaokrouhluje se na celé koruny nahoru)

3. zdravotní a sociální pojištění zaměstnance

zdravotní pojištění $25\,000 \times 4,5\% = 1\,125,- \text{ Kč}$

sociální pojištění $25\,000 \times 6,5\% = 1\,625,- \text{ Kč}$

celkem $2\,750,- \text{ Kč}$

4. upravená daň

daň – sleva na zaměstnance – sleva na dítě

$$5\ 025 - 2\ 070 - 1\ 117 = 1\ 838,- \text{ Kč}$$

5. čistá mzda

hrubá mzda – zdravotní pojištění – sociální pojištění – upravená daň = čistá mzda

$$25\ 000 - 1\ 125 - 1\ 625 - 1\ 838 = 20\ 412,- \text{ Kč}$$

zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem $25\ 000 \times 9\% = 2\ 250,- \text{ Kč}$

sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem $25\ 000 \times 25\% = 6\ 250,- \text{ Kč}$

Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance 33 500,- Kč.

V prvním roce byl přijat na začátku čtvrtého měsíce 4. zaměstnanec, mzdové náklady prvního roku činí 1 206 000,- Kč.

V druhém roce byl ve třetím měsíci přijat 5. zaměstnanec a v desátém měsíci šestý zaměstnanec, mzdové náklady druhého roku činí 2 043 500,- Kč.

Ve třetím roce byl ve čtvrtém měsíci přijat 7. zaměstnanec, mzdové náklady třetího roku činí 2 713 500,- Kč.

6.7.3 Rozvahy, výkaz zisku a ztráty na tříleté období

V přílohách jsou uvedeny plánové rozvahy (viz příloha 10), plánový výkaz zisku a ztráty (viz příloha 11) a plán peněžních toků (viz příloha 12).

Pro výpočet výsledku hospodaření společnosti byl použit drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek (viz příloha 7), dlouhodobý hmotný majetek a stanovení odpisů (viz příloha 8) a náklady na spotřebované energie a služby (viz příloha 9).

Veškeré výpočty jsou založeny na údajích platných v roce 2012, je samozřejmé, že tyto skutečnosti se budou průběhem času měnit.

Poměrové ukazatele jsou součástí přílohy 13.

7 Závěr

Hlavními úkoly bakalářské práce na téma Podnikatelský záměr malého podniku s ohledem na vyvíjející se trendy ve službách automobilového průmyslu bylo analyzovat podmínky pro založení malého podniku, najít mezeru na trhu v poskytování služeb automobilového průmyslu v okrese České Budějovice, zpracovat podnikatelský záměr a rozhodnout se, zda podnik založit.

Analýza firem poskytujících služby automobilového průmyslu se zaměřením na osobní automobily v tomto okrese ukázala, že zdejší trh je těmito firmami poměrně přesycen. V okrese České Budějovice se nachází 937 firem poskytujících opravy a údržbu motorových vozidel, kromě motocyklů. V tomto okrese je registrováno 91 413 osobních automobilů včetně dodávkových. Nesmí však být opomenuto, že tyto firmy, jsou různých velikostí a zaměření. Také jsou zde opravována vozidla, jež jsou registrována jinde než v tomto okrese.

Pro zjištění, jaké služby automobilového průmyslu zákazníci v tomto okrese postrádají, byla použita metoda dotazníkového šetření. Čtvrtina respondentů odpověděla, že nějakou službu postrádá. Výsledky tohoto dotazníkového šetření ukázaly, že zákazníci postrádají firmu poskytující úpravy na zakázku, zvyšování výkonu a opravy drahých dílů. Dotazníkové šetření ukázalo, že mnoho lidí by si nechalo do svého vozidla nainstalovat funkce, které pomáhají při řízení a mohou dokonce i zachránit životy. Tato skutečnost dokazuje, že lidé mají zájem o nové trendy. Pro úspěch je tedy důležité poskytovat služby s ohledem na nejnovější trendy, jež zákazníci žádají.

Nové trendy automobilového průmyslu se vyvíjejí poměrně rychle. Predikce o vývoji automobilů naznačují, že se automobily zmenší, budou lehčí a ekologičtější, zvýší se podíl elektroniky, změní se materiály, automobily si budou vzájemně předávat informace, budou napojeny na semaforey a samy vyhodnocovat situace v provozu. Podíl elektroniky ve vozidlech se zvyšuje, neustále přibývají různé senzory, kamery a řídicí jednotky. Dnes vozy umějí řidiče varovat před dalším automobilem, který se nachází v mrtvém úhlu. Umějí samy udržovat bezpečnou vzdálenost od vozidla jedoucího před ním, zabránit srážkám a elektronika dokáže sama řídit auto při parkování do řady u chodníku. Zásadní otázkou ve vývoji automobilového průmyslu zůstává, na co budou

automobily v budoucnosti jezdit. V České republice se nové trendy nejvíce projevují v nabídce alternativních pohonů a funkcí instalovaných do vozidel. Ve světě jsou však již testována vozidla, která jezdí sama, dokáží komunikovat mezi sebou, jsou propojena se světelnou signalizací a dopravními značkami. Negativy zůstává vysoká cena inovací i pohonných hmot.

Tento podnikatelský plán bude sloužit Martinu Uhlířovi při zakládání vlastního podniku. Je zaměřen na vyjasnění potřeby finančních zdrojů nutných pro podnikání a bližší vymezení nabízených služeb. Zakladatel čelil rozhodnutí zda tento podnik založit či ne. Na základě podnikatelského plánu, jenž mu pomohl odhalit slabiny a rizika podnikání, se rozhodl, že podnik založí. Cílem zakladatele je, aby se jeho podnik stal uznávaným prostřednictvím kvalitně odvedené práce.

8 Summary

The name of the topic of my bachelor's thesis is The business plan of a small company with respect to trends developing in the services sector of the automotive industry.

The main tasks of the bachelor's thesis is to analyse the conditions for establishing a small company, at least to find a niche in the market for providing automotive industry services in the district of České Budějovice, to prepare a business plan and to decide whether to establish the company.

A research method using questionnaires was applied to find out which automotive industry services customers miss in this district. The results of this research using questionnaires showed that customers miss a company providing the following services: customized adaptations, performance increase and repairs of expensive parts. The research using questionnaires showed that many people would have functions installed in their cars assisting them in driving and even saving lives. This fact provides evidence that people are interested in new trends.

There are several reasons why to write a business plan. A business plan is a written document prepared by the entrepreneur, describing all required external and internal factors regarding the foundation of a new business.

This business plan shall serve Martin Uhlíř for establishing his own business. It focuses on the clarification of needed funds required for business and a closer delimitation of offered services. The founder was facing the decision whether to establish this company or not. Based on the business plan which allowed him to uncover weaknesses and risks of doing business, he decided to start the business. The founder wants his company to become a reputable business by means of quality work.

business plan, small company, enterprising, niche finding in the market, starting entrepreneur, establishment of a new company, business start-up budget, necessary start-up budget

9 Přehled použité literatury

Literární zdroje

- (1) BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 2. rozšířené vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
- (2) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Hanuš Karlach, Jiří Tolman. Praha: Readers International Prague, 1989. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- (3) DUCHOŇ, Bedřich. *Drobné podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 1997. 196 s. ISBN 80-7040-253-9.
- (4) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- (5) FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (6) HISRICHS, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. Stanislav Spanilý, David Volný a Veronika Dobešová. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (7) KOTLER, Philips a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Hana Machková et al. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (8) MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtnictví*. 2. přeprac. vyd. Praha: ČVUT, 2003. 188 s. ISBN 80-01-02609-4.
- (9) SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav et al. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (10) STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Jiří Vašenda. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- (11) SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

- (12) SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (13) TRUNEČEK, Jan et al. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- (14) VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- (15) VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- (16) VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.
- (17) VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické zdroje

- (18) AUTO MOTO iTEST. *Pohled do budoucnosti automobilů* [online]. iTEST, © 2011 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.itest.cz/automobily/budoucnost-automobilu.htm>
- (19) Český statistický úřad. *Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45) – základní ekonomické ukazatele* [online]. ČSÚ, © 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/engi/tab_2_malazfu/\\$File/malazfucr190312_2b.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/engi/tab_2_malazfu/$File/malazfucr190312_2b.xls)
- (20) Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích. *Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji v letech 2005 až 2012* [online]. ČSÚ, © 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihoceskem_kraji_v letech_2005_az_2012
- (21) Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích. *Nezaměstnanost v Jihočeském kraji k 31. 12. 2011* [online]. ČSÚ, © 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihoceskem_kraji_k_31_12_2011
- (22) Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích. *Statistická ročenka Jihočeského kraje 2011: 17. Doprava* [online]. ČSÚ, © 2011

[cit. 2011-07-25]. Dostupné z:
http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/311011-11-r_2011-17

- (23) Ministerstvo dopravy. *Ročenka dopravy České republiky 2010* [online]. Ministerstvo dopravy, © 2011 [cit. 2011-07-20]. ISSN 1801-3090. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2010.pdf
- (24) Volkswagen. *Volkswagen 2028* [online]. Volkswagen, © 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: http://media.volkswagen2028.com/etc/medialib/vwcms/virtualmaster/vw2028/flash.Par.0005.File.html?culture=en_GB
- (25) Zákony ČR onLine – úplná znění zákonů, přehled právních předpisů platných v ČR a zákony zdarma. *Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník* [online]. Arnet On Line, a. s., © 2011 [cit. 2011-06-30]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/513-1991-Sb-obchodni-zakonik.html>
- (26) Zákony ČR onLine – úplná znění zákonů, přehled právních předpisů platných v ČR a zákony zdarma. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. Arnet On Line, a. s., © 2011 [cit. 2011-09-30]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/586-1992-Sb-zakon-ceske-narodni-rady-o-danich-z-prijmu.html>

Ostatní zdroje

- (27) Český statistický úřad. *Výpis z registru ekonomických subjektů: Registrované ekonomické subjekty v okrese České Budějovice zařazené podle Klasifikace CZ-NACE do skupiny 45.2 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů*. České Budějovice: Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích, 2012-03-28.
- (28) Český statistický úřad. *Výpis z registru ekonomických subjektů: Registrované ekonomické subjekty v okrese České Budějovice zařazené podle Klasifikace CZ-NACE do skupiny 45.3 Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů*. České Budějovice: Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích, 2012-03-28.

Seznam tabulek, obrázků, schémat a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ukazatelé likvidity	21
Tabulka 2 - Ukazatelé zadluženosti	22
Tabulka 3 - Ukazatelé aktivity.....	22
Tabulka 4 - Ukazatelé rentability.....	23
Tabulka 5 - Stanovení ročního pracovního fondu v hodinách za rok.....	25
Tabulka 6 – Stanovení nákladů na 1 zakázku.....	26
Tabulka 7 – Maximální roční odpisové sazby pro rovnoměrné odpisování dlouhodobého hmotného majetku.....	26
Tabulka 8 - Osobní automobily (včetně dodávkových) registrované v Jihočeském kraji a České republice v letech 2005 až 2010.....	28
Tabulka 9 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45) - základní ekonomické ukazatele	29
Tabulka 10 - Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji a v České republice v letech 2005 až 2012.....	30

Seznam obrázků

Obr. 1 - Stádia zahájení podnik. činnosti, režimy financování a finanční rozpočty.....	7
Obr. 2 – Upravený Porterův model.....	18

Seznam schémat

Schéma 1 – Struktura podnikatelského plánu.....	12
Schéma 2 – Struktura podnikatelského plánu.....	12
Schéma 3 - Struktura podnikatelského plánu	12
Schéma 4 - Struktura podnikatelského plánu	12
Schéma 5 – Struktura podnikatelského plánu.....	13
Schéma 6 – Struktura podnikatelského plánu.....	13
Schéma 7 - Struktura podnikatelského plánu	13
Schéma 8 - Struktura podnikatelského plánu	13

Seznam grafů

Graf 1 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 1	31
Graf 2 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 2	31
Graf 3 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 3	32
Graf 4 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 4	33
Graf 5 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 5	34
Graf 6 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 6	35
Graf 7 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 7	35
Graf 8 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 8	36
Graf 9 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 9	37
Graf 10 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 10	37
Graf 11 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 12	38

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 - Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA 2 - Služby poskytované konkurenty

PŘÍLOHA 3 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 11

PŘÍLOHA 4 – Životopis

PŘÍLOHA 5 – Organizační struktura v 1. a 5. roce podnikání

PŘÍLOHA 6 - Stanovení nákladů na 1 zakázku

PŘÍLOHA 7 - Drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

PŘÍLOHA 8 - Dlouhodobý hmotný majetek a stanovení odpisů

PŘÍLOHA 9 - Náklady na energie a služby

PŘÍLOHA 10 - Rozvahy

PŘÍLOHA 11 - Výkaz zisku a ztráty

PŘÍLOHA 12 - Přehled o peněžních tocích (cash flow)

PŘÍLOHA 13 - Poměrové ukazatele

Přílohy

PŘÍLOHA 1

Dotazníkové šetření

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ TÝKAJÍCÍ SE SLUŽEB AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

Dobrý den,

jmenuji se Iveta Hofmanová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníkového šetření týkajícího se služeb automobilového průmyslu poskytovaných v okrese České Budějovice. Toto dotazníkové šetření mi poskytne informace pro vypracování bakalářské práce, ve které vypracovávám podnikatelský plán, sloužící pro založení nového podniku. Vyplnění tohoto dotazníku trvá přibližně 2 minuty. Mnohokrát děkuji a přeji Vám příjemný den.

1. Jste:

muž

žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte:

18 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

61 – 70 let

71 a více let

3. Chybí Vám v Českých Budějovicích a blízkém okolí (v okrese České Budějovice) nějaké služby automobilového průmyslu?

ano

ne (můžete vynechat další otázku)

4. Jaké konkrétní služby automobilového průmyslu Vám zde chybí?

.....

5. Kterou z těchto služeb byste případně využil/a?

- zvýšení výkonu
- oprava drahých dílů, které servisy většinou neopravují, ale vymění je za nové
- oprava motorů, turbodmychadel
- montáž příslušenství
- klempířství
- lakovna
- přestavba na alternativní pohon (LPG, CNG)
- úprava na zakázku
- žádnou z uvedených

6. Co je pro Vás při výběru autoservisu nejdůležitější?

- kvalita
- cena
- rychlost
- jednání
- jiné:

7. Změnil/a byste případně Váš autoservis a vyzkoušel/a nový v případě, že byste slyšel/a kladné zkušenosti s novým servisem?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

8. Jste ochotni nechat si spravit automobil mimo autorizovaný servis?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

9. Vyžadujete zapůjčení náhradního vozidla v případě poruchy Vašeho vozidla?

- ano vždy

- většinou ano
- většinou ne
- nikdy

10. Jaké je stáří Vašeho vozidla?

- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 - 15 let
- 16 – 20 let
- 21 a více let

11. Jaká je tovární značka Vašeho vozidla?

(Audi, Alfa Romeo, BMW, Citroen, Dacia, Dodge, Ferrari, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Hummer, Chevrolet, Chrysler, Infinitiv, Jeep, Lamborghini, Lancia, Land Rover, Lexus, Mazda, Mercedes Benz, Mitsubishi, Nissan, Opel, Pagani, Peugeot, Renault, Rolls Royce, Suzuki, Škoda, Toyota, Volkswagen, ...)

.....

12. Kterou z těchto funkcí byste si nechal/a nainstalovat do svého vozu?

- parkovací asistent
- zastavení vozidla před překážkou
- udržování vozidla v jízdním pruhu
- vozidlo udržuje konstantní rychlost
- sledování mrtvého úhlu
- automatické tlumení dálkových světel
- žádnou z uvedených

PŘÍLOHA 2

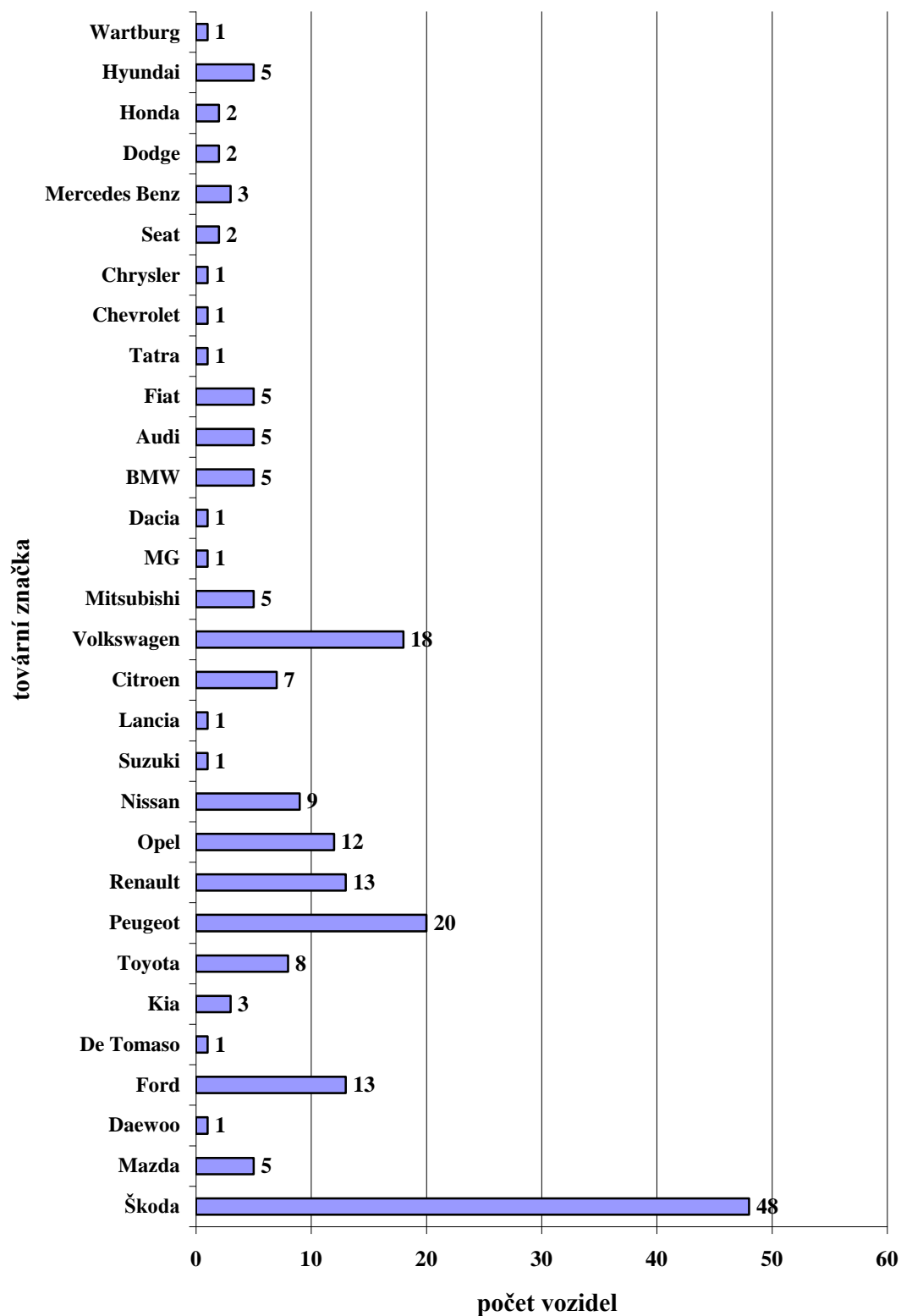
Služby poskytované konkurenty

Služba	Podíl firem, jež službu poskytují
Prodej nových vozů	46 %
Prodej ojetých vozů	50 %
Záruční servis	50 %
Pozáruční servis	63 %
Výměny náplní a olejů	87 %
Opravy klimatizací	83 %
Montáž doplňků	90 %
Elektrikářské práce	86 %
Diagnostika	86 %
Klempířské práce	83 %
Lakýrnické práce	83 %
Příprava na STK + emise	83 %
Mytí vozidel	60 %
Odtahová služba	57 %
Geometrie	90 %
Pneuservis	83 %
Zapůjčení vozu	60 %
Pojištění	50 %
Tónování skel	7 %
Opravy turbodmychadel	3 %
Originální díly a příslušenství	80 %
Nabídka levných dílů pro starší vozy	10 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka zachycuje jaká část konkurenčních firem poskytuje vybrané služby. Tato tabulka byla sestavena na základě informací z webových stránek konkurentů a sloužila jako podklad pro vytvoření dotazníkového šetření.

PŘÍLOHA 3 – Grafické znázornění odpovědí na otázku 11



Zdroj: Vlastní výzkum

PŘÍLOHA 4

ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení : **Ing. Martin UHLÍŘ**
Bydliště: **Vřesová 37, 370 01 České Budějovice 4**
Kontakt: telefonní číslo: +420 728 433 112
E-mail: martinuhlir@email.cz
Datum narození : 9. 9 1981
Národnost: česká
Rodinný stav: svobodný

Dosažené vzdělání

2009 – 2011 Podniková ekonomika a management, Fakulta podnikohospodářská,
Vysoká škola ekonomická v Praze
2006 – 2009 Podniková ekonomika a management, Fakulta podnikohospodářská,
Vysoká škola ekonomická v Praze
1997 – 2001 automechanik s maturitou, Vyšší odborná škola, Střední průmyslová
škola automobilní a technická České Budějovice

Doplňkové vzdělání

2000 Deutsches Sprachdiplom
2005 Business English Certificate Higher
2003 Certificate in Advanced English

Pracovní zkušenosti

Auto Bartyzal spol. s r. o.
CB Auto, a. s. - vedoucí servisu vozidel Mazda

Jazykové znalosti

Anglický jazyk – aktivní (slovem i písmem)
Německý jazyk – aktivní (slovem i písmem)

Počítačové znalosti

Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, PDF, Internet

Řidičský průkaz

skupiny A, BE, CE

Vlastnosti a zájmy

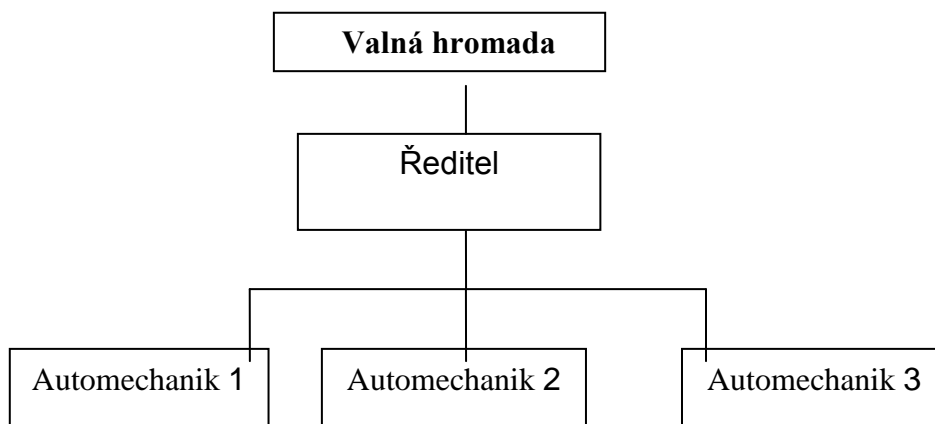
Časová flexibilita, schopnost jednat a komunikovat s lidmi, učit se novým věcem, příjemné vystupování, tvořivost, motorismus, sport, cestování, hudba, veřejné dění.

České Budějovice 23. 3. 2012

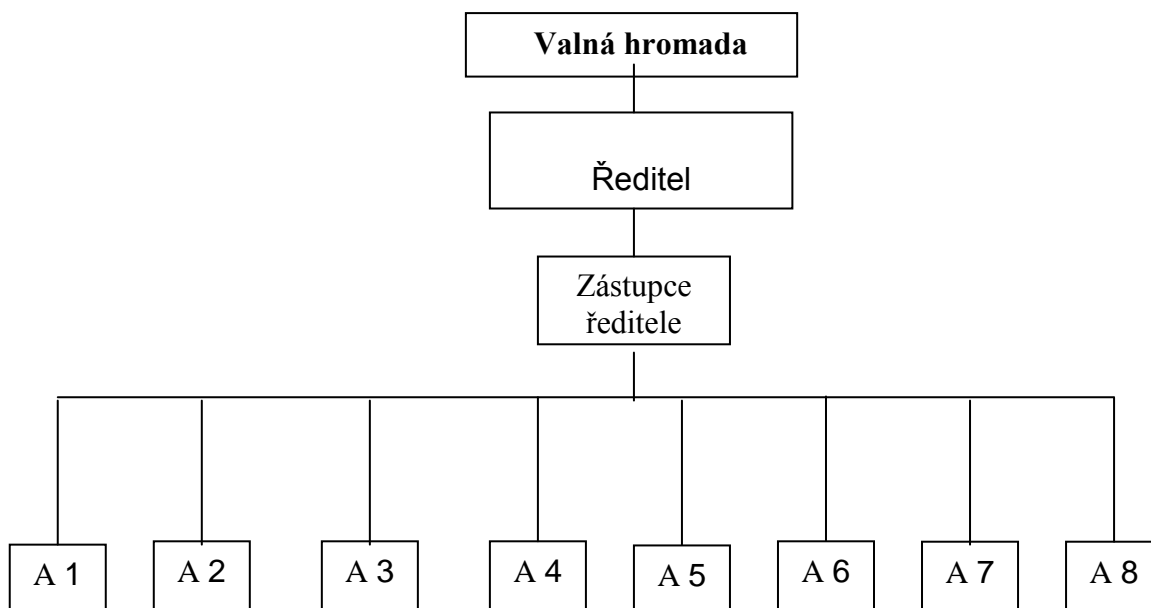
Ing. Martin Uhlíř

PŘÍLOHA 5

Organizační struktura v 1. roce podnikání



Organizační struktura v 5. roce podnikání



A = automechanik

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 6

Stanovení nákladů na 1 zakázku

Položky nákladů	
Přímý materiál	15 000,- Kč
Přímé mzdy	680,- Kč
Režijní náklady	138,- Kč
Vlastní náklady výkonu	15 818,- Kč
Prodejní cena	16 618,- Kč
Zisk	800,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení nákladů na 1 zakázku je vypočteno s použitím materiálu za 15 000,- Kč, práce byla provedena za 4 hodiny. Zisk tedy v průměru činí 200,- Kč na hodinu.

PŘÍLOHA 7

Drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Drobný dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Počet kusů 1. rok	Počet kusů 2. rok	Počet kusů 3. rok
Akumulátorová vrtačka Sharks SH 1 300 Li-Ion	1 799,- Kč	2	3	3
Akumulátorová vrtačka Sharks SH 617	1 055,- Kč	1	3	3
Autoservisní regloskop LH 5 404	15 588,- Kč	1	1	1
Diagnostika	39 000,- Kč	1	1	1
Dílenský vozík TB 406 vybavený nářadím TONA, STANLEY	19 200,- Kč	3	5	6
Dvoukotoučová bruska BT-BG 175 Blue Einhell	1 190,- Kč	1	1	1
Dvouloupcový hydraulický zvedák 4 t	48 000,- Kč	2	4	5
Hydraulický lis FPC 10 sloupový	9 588,- Kč	1	1	1
Kancelářské potřeby	8 000,- Kč	1	1	1
Kancelářský nábytek	20 000,- Kč	1	1	1
Kancelářský nábytek nakoupený v 2. roce	35 000,- Kč	0	1	1
Klíče nástrčné momentové ½“ 3 ks	1 475,- Kč	1	1	1
Kompresor BT – AC 400/50	6 590,- Kč	1	1	1
Kontejner na obaly od sprejů	800,- Kč	1	1	1
Kontejner na papír	1 000,- Kč	1	1	1
Kontejner na plasty	2 000,- Kč	1	1	1
Kontejner na použité plastové obaly	600,- Kč	1	1	1
Kontejner na vzduchové/pylové filtry	600,- Kč	1	1	1
Kontejnery na olejové filtry	600,- Kč	1	1	1
Kontejnery na železný šrot	2 000,- Kč	1	1	1
Momentový klíč s nástrčnými klíči	1 548,- Kč	1	1	1
Mycí pult s ekologickou náplní	15 000,- Kč	1	1	1
Nabíječka na akumulátorové baterie Class 50	4 698,- Kč	1	1	1
Odsávání výfukových plynů, ventilace dílny	7 000,- Kč	1	1	1
Olejové hospodářství	15 000,- Kč	1	1	1

Počítač	15 000,- Kč	2	2	2
Pojízdný hydraulický zvedák Festa 3 t	2 768,- Kč	1	1	1
Pracovní lampa 230V žárovková s plastovým krytem	156,-Kč	2	4	4
Pracovní lampa LED 36 nabíjecí	498,- Kč	3	4	4
Pracovní ponk se svěrákem	20 000,- Kč	1	1	1
Rozbruska úhlová karosářská	8 424,- Kč	1	1	1
Sociální zařízení pro zaměstnance	20 000,- Kč	1	1	1
Stahováky dvouramenné sada 6 ks	1 878,- Kč	1	1	1
Stahováky tříramenné sada 3 ks	1 121,- Kč	1	1	1
Stojanová vrtačka GSB 20/12 R + L	8 999,- Kč	1	1	1
Vybavení šatny	10 000,- Kč	1	1	1
Vyvažovačka C99 - 01	25 080,- Kč	1	1	1
Zouvačka 533 AUTOMATIC	32 400,- Kč	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota drobného nehmotného majetku je 18 196,- Kč (software).

V prvním roce hodnota náradí a software činí 631 190,- Kč, v druhém roce 770 309,- Kč a ve třetím roce 835 547,- Kč.

Vybavení kanceláře a šatny činí v prvním roce 88 000,- Kč, ve druhém a třetím roce 123 000,- Kč.

Výkonová spotřeba je tvořena náklady na energie a služby, spotřebovanými zásobami v hodnotě 900 000,- Kč a drobným majetkem zařazeným do spotřeby (v prvním roce 395 202,- Kč, v druhém roce 43 119,- Kč a ve třetím roce 19 200,- Kč).

PŘÍLOHA 8

Dlouhodobý hmotný majetek a stanovení odpisů

Dlouhodobý hmotný majetek nad 40 000,- Kč	Pořizovací cena	Počet kusů
Budova	4 000 000,- Kč	1
Geometrie Ravaglioli TD 1 780 WS	227 988,- Kč	1
Pozemek	2 000 000,- Kč	1
Dvouloupcový hydraulický zvedák 4 t	48 000,- Kč	2; 4; 5
Automobil Volkswagen Transporter	200 000,- Kč	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení výše odpisů dlouhodobého majetku v jednotlivých letech

Odepisovaný dlouhodobý majetek nad 40 000,- Kč

	Vstupní cena včetně DPH	Odpisová skupina
Automobil Volkswagen Transporter	200 000,- Kč	2
Budova	4 000 000,- Kč	5
Dvouloupcový hydraulický zvedák 4 t	48 000,- Kč	3
Geometrie	227 988,- Kč	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Automobil Volkswagen Transporter

Vstupní cena 200 000,- Kč

2. odpisová skupina, odepisován 5 let

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1.	22 000,- Kč	22 000,- Kč	178 000,- Kč
2.	44 500,- Kč	66 500,- Kč	133 500,- Kč
3.	44 500,- Kč	111 000,- Kč	89 000,- Kč
4.	44 500,- Kč	155 500,- Kč	44 500,- Kč
5.	44 500,- Kč	200 000,- Kč	0,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Budova

Vstupní cena 4 000 000,- Kč

5. odpisová skupina, odepisována 30 let

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1.	56 000,- Kč	56 000,- Kč	3 944 000,- Kč
2.	136 000,- Kč	192 000,- Kč	3 808 000,- Kč
3.	136 000,- Kč	328 000,- Kč	3 672 000,- Kč
4. – 29.	136 000,- Kč		
30.	136 000,- Kč	4 000 000,- Kč	0,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Geometrie

Vstupní cena 227 988,- Kč

2. odpisová skupina, odepisována 5 let

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1.	25 079,- Kč	25 079,- Kč	202 909,- Kč
2.	50 727,- Kč	75 806,- Kč	152 182,- Kč
3.	50 727,- Kč	126 533,- Kč	101 455,- Kč
4.	50 727,- Kč	177 261,- Kč	50 727,- Kč
5.	50 727,- Kč	227 988,- Kč	0,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvouloupcový hydraulický zvedák 4 t

Vstupní cena 48 000,- Kč

3. odpisová skupina, odepisován 10 let

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1.	2 640,- Kč	2 640,- Kč	45 360,- Kč
2.	5 040,- Kč	7 680,- Kč	40 320,- Kč
3.	5 040,- Kč	12 720,- Kč	35 280,- Kč
4.	5 040,- Kč	17 760,- Kč	30 240,- Kč
5.	5 040,- Kč	22 800,- Kč	25 200,- Kč
6.	5 040,- Kč	27 840,- Kč	20 160,- Kč
7.	5 040,- Kč	32 880,- Kč	15 120,- Kč
8.	5 040,- Kč	37 920,- Kč	10 080,- Kč
9.	5 040,- Kč	42 960,- Kč	5 040,- Kč
10.	5 040,- Kč	48 000,- Kč	0,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku činí:

v prvním roce 108 359,- Kč

v druhém roce 246 587,- Kč

ve třetím roce 259 067,- Kč

PŘÍLOHA 9

Náklady na energie a služby (v Kč)

	1. rok	2. rok	3. rok
Elektrická energie	36 000	48 000	60 000
Internet	12 000	12 000	12 000
Likvidace odpadu	96 000	102 000	108 000
Pohonné hmoty	39 000	41 000	44 000
Promotion	64 000	64 000	61 000
Školení zaměstnanců	18 000	20 000	21 000
Telekomunikační služby	24 000	26 400	30 000
Teplo	37 000	38 000	40 000
Účetnictví	36 000	48 000	54 000
Voda	40 000	49 000	55 000
Celkem	402 000	448 400	485 000

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 10

Rozvahy

1.rok

ROZVAHA k 1. 1.

AKTIVA	
AKTIVA CELKEM	10 000 000,- Kč
Dlouhodobý majetek	6 919 190,- Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 196,- Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	6 900 994,- Kč
Oběžná aktiva	3 080 810,- Kč
Zásoby	250 000,- Kč
Krátkodobé pohledávky	20 000,- Kč
Krátkodobý finanční majetek	2 810 810,- Kč
PASIVA	
PASIVA CELKEM	10 000 000,- Kč
Vlastní kapitál	10 000 000,- Kč
Základní kapitál	10 000 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

1.rok

ROZVAHA k 31. 12.

AKTIVA	
AKTIVA CELKEM	10 150 000,- Kč
Dlouhodobý majetek	6 919 190,- Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 196,- Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	6 900 994,- Kč
Oběžná aktiva	3 230 810,- Kč
Zásoby	250 000,- Kč
Krátkodobé pohledávky	170 000,- Kč
Krátkodobý finanční majetek	2 810 810,- Kč
PASIVA	
PASIVA CELKEM	10 150 000,- Kč
Vlastní kapitál	10 000 000,- Kč
Základní kapitál	10 000 000,- Kč
Cizí kapitál	150 000,- Kč
Krátkodobé závazky	150 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2. rok

ROZVAHA k 31. 12.

AKTIVA	
AKTIVA CELKEM	9 908 639,- Kč
Dlouhodobý majetek	7 058 309,- Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 196,- Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	7 040 113,- Kč
Oběžná aktiva	2 850 330,- Kč
Zásoby	300 000,- Kč
Krátkodobé pohledávky	160 000,- Kč
Krátkodobý finanční majetek	2 390 330,- Kč
PASIVA	
PASIVA CELKEM	9 908 639,- Kč
Vlastní kapitál	9 758 639,- Kč
Základní kapitál	10 000 000,- Kč
Výsledek hospodaření z minulých let	- 241 361,- Kč
Cizí kapitál	
Krátkodobé závazky	150 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3. rok

ROZVAHA k 31. 12.

AKTIVA	
AKTIVA CELKEM	10 068 002,- Kč
Dlouhodobý majetek	7 123 547,- Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 196,- Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	7 105 351,- Kč
Oběžná aktiva	2 944 455,- Kč
Zásoby	300 000,- Kč
Krátkodobé pohledávky	180 000,- Kč
Krátkodobý finanční majetek	2 464 455,- Kč
PASIVA	
PASIVA CELKEM	10 068 002,- Kč
Vlastní kapitál	9 898 002,- Kč
Základní kapitál	10 000 000,- Kč
Zákonný rezervní fond	12 669,- Kč
Výsledek hospodaření z minulých let	-114 667,- Kč
Cizí kapitál	
Krátkodobé závazky	170 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 11

Výkaz zisku a ztráty

	1. rok	2. rok	3. rok
Výkony	2 790 000	3 898 800	4 780 800
Výkonová spotřeba	1 697 202	1 424 519	1 399 200
Přidaná hodnota	1 092 798	2 474 281	3 381 600
Osobní náklady	1 206 000	2 043 500	2 713 500
Daně a poplatky	3 800	4 000	5 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	108 359	246 587	259 067
Ostatní provozní náklady	15 000	17 000	20 000
Provozní výsledek hospodaření	- 240 361	163 194	384 033
Výnosové úroky	2 000	2 500	3 000
Ostatní finanční náklady	3 000	10 000	15 000
Finanční výsledek hospodaření	- 1 000	- 7 500	- 12 000
Daň z příjmů za běžnou činnost		29 000	70 000
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 241 361	126 694	302 033
Výsledek hospodaření za účetní období	- 241 361	126 694	302 033
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 241 361	155 694	372 033

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 12

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

	1. rok	2. rok	3. rok
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	2 810 810,- Kč	2 810 810,- Kč	2 390 330,- Kč
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	- 241 361,- Kč	155 694,- Kč	372 033,- Kč
Úpravy o nepeněžní operace	108 359,- Kč	246 587,- Kč	259 067,- Kč
Odpisy stálých aktiv	108 359,- Kč	246 587,- Kč	259 067,- Kč
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	- 133 002,- Kč	402 281,- Kč	631 100,- Kč
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0,- Kč	- 40 000,- Kč	0,- Kč
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	- 150 000,- Kč	10 000,- Kč	- 20 000,- Kč
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	150 000,- Kč	0,- Kč	20 000,- Kč
Změna stavu zásob	0,- Kč	- 50 000,- Kč	0,- Kč
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	- 133 002,- Kč	362 281,- Kč	631 100,- Kč
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	241 361,- Kč	-397 055,- Kč	-232 670,- Kč
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	108 359,- Kč	- 34 744,- Kč	398 430,- Kč
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 108 359,- Kč	- 385 706,- Kč	- 324 305,- Kč
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	- 108 359,- Kč	- 385 706,- Kč	- 324 305,- Kč
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	0,- Kč	- 420 480,- Kč	74 125,- Kč
Stav peněžních prostředků na konci období	2 810 810,- Kč	2 390 330,- Kč	2 464 455,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 13

Poměrové ukazatele

Ukazatelé	1. rok	2. rok	3. rok
Běžná likvidita	21,5387	19,0022	17,3203
Pohotová likvidita	19,8721	17,0022	15,5556
Peněžní likvidita	18,7387	15,9355	14,4968
Věřitelské riziko	0,0148	0,0151	0,0169
Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům	0,9852	0,9849	0,9831
Rychlost obratu zásob	11,1600	12,9660	15,9360
Doba obratu zásob	32,7061	28,0856	22,9041
Rychlost obratu pohledávek	16,4118	24,3675	26,5600
Doba obratu pohledávek	22,2401	14,9790	13,7425
Obrat stálých aktiv	0,4032	0,5524	0,6711
Obrat oběžných aktiv	0,8636	1,3678	1,6237
Obrat celkových aktiv	0,2749	0,3935	0,4749
Rentabilita celkových aktiv	- 0,0238	0,0128	0,0300
Rentabilita vlastního kapitálu	- 0,0241	0,0130	0,0305
Rentabilita tržeb	- 0,0865	0,0325	0,0632

Zdroj: Vlastní zpracování