

Analýza obchodní strategie rozvoje pro firmu Karop s. r. o.

Michal Ptáček

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal PTÁČEK**
Osobní číslo: **M090381**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza obchodní strategie rozvoje pro firmu Karop s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte a popište teoretická východiska vztahující se k tématu práce.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současné ekonomické prostředí ve vazbě na podnikatelské zaměření firmy Karop s.r.o. a její strategický rozvoj.**
- **Zhodnoťte výsledky z provedených analýz a navrhněte obchodní příležitost pro strategický rozvoj firmy Karop s.r.o.**
- **Vyhodnoťte očekávaný ekonomický účinek navrhované obchodní příležitosti.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

[2] KOZEL, Roman et al., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

[3] MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.

[4] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising : podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.

[5] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy : Manažer*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Krenar

Ústav managementu a marketingu


Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

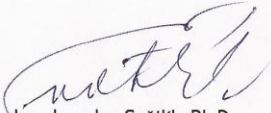
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ř. zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ř. zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma: Analýza obchodní strategie rozvoje pro firmu Karop s. r. o. bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány pojmy, které souvisí se strategickým řízením firmy s ohledem na podnikání malé a střední firmy. V praktické části práce bude popsána firma Karop s. r. o. Pro zmapování vnitřního a vnějšího prostředí firmy budou využity analýzy 7S, PEST, Porterova analýza konkurenčního prostředí. Na základě provedených analýz budou přijaty závěry pomocí SWOT analýzy. Pro zlepšení současné situace bude zvolena optimální strategie pro rozvoj firmy Karop s. r. o. s ohledem na návratnost daného konceptu.

Klíčová slova:

Strategické řízení, podnik a podnikání, strategické alternativy, franchising.

ABSTRACT

Bachelor thesis: Analysis of business strategy development of the company Karop Ltd. will be divided into theoretical and practical part. In theoretical part there will be described concepts which are related to strategic management of companies regarding to small and medium companies. In practical part the Karop Company Ltd will be described. For the mapping of internal and external business environment 7S analysis, PEST analysis and Porter's competitive environment analysis will be used. Based on the analyzes conclusions SWOT analysis will be adopted To improve the current situation optimal strategy for the development of the company Karop Ltd will be stated. with regard to the return of the concept.

Keywords:

Strategic management, enterprise and entrepreneurship, strategic alternatives, franchising.

Rád bych vyjádřil poděkování panu Ing. Petrovi Krenarovi, svému konzultantovi a vedoucímu práce, za podnětné vedení a cenné rady.

Všechno už bylo řečeno, ale ne všichni to říkali.

Madeleine Albrightová

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY	12
1.1 CO JE TO PODNIKÁNÍ.....	12
1.2 CO JE TO PODNIK	12
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	13
2 ANALÝZA PODNIKU	14
2.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	14
2.1.1 Analýza metodou „7S“ firmy McKinsey	14
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY	16
3.1 PEST ANALÝZA.....	16
3.2 PORTEROVA ANALÝZA.....	18
4 SESTAVENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE	20
4.1 SWOT ANALÝZA JAKO SYNTÉZA PRO STANOVENÍ STRATEGIE.....	20
4.2 IDENTIFIKACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV	22
4.3 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....	23
4.3.1 Metoda výnosnosti investic	24
4.3.2 Metoda doby splácení.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KAROP S. R. O.	26
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI KAROP S. R. O.	28
6.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ METODOU „7 S“	28
6.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	31
6.2.1 PEST analýza	31
6.2.2 Porterova analýza	35
7 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ	37
7.1 SYNTÉZA PRO STANOVENÍ STRATEGICKÉ VARIANTY PRO FIRMU KAROP S. R. O.	37
VÝBĚR STRATEGICKÉ ALTERNATIVY	39
8 PŘEDSTAVENÍ FRANCHISINGOVÉHO KONCEPTU	41
8.1 POŽADAVKY NA FRANCHISANTY	42
8.2 FRANCHISANTOVI BUDOU POSKYTNUTY	42
8.3 PRÁVA A POVINNOSTI	47
8.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	47
8.5 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....	48
8.5.1 Metoda výnosnosti investic	49
8.5.2 Metoda doby splácení.....	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	53

SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Úspěšnost každého podniku závisí na znalostech, zkušenostech a také na větší či menší míře přijetí rizika. Každý úspěšný manažer si musí tato fakta uvědomovat a při svých rozhodnutích denně zvažovat. Dobrý manažer se nesmí spokojit se stávající situací firmy. Musí myslet do budoucna, snažit se firmu rozvíjet, být lepší než konkurence, expandovat. Každá společnost, která působí v tržní ekonomice, se musí potýkat s větší či menší konkurencí a zároveň musí uspokojovat potřeby stálých a potenciálních zákazníků. Uvědomění si těchto skutečností je základní ideou pro vypracování této bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce je analyzování současné situace firmy a jejího postavení na trhu a na základě provedených situačních analýz identifikování příležitosti pro rozvoj firmy Karop s. r. o.

Teoretická část bakalářské práce se bude zaměřovat na vysvětlení pojmů, které budou poté konkrétně využity v části praktické.

V praktické části bakalářské práce bude analyzováno současné postavení firmy na trhu. K tomu budou využity analýzy vnějšího, vnitřního a konkurenčního prostředí firmy. Výsledkem poté bude poznání silných a slabých stránek a vytyčení hrozeb a příležitostí firmy. Možné výsledky těchto analýz budou na základě skutečných informací přímo aplikovány na firmu Karop s. r. o.

V závěru bakalářské práce bude popsán nejvhodnější způsob rozvoje firmy a na základě pečlivého posouzení všech provedených analýz a získaných poznatků bude navržen vhodný způsob rozvoje firmy do budoucna.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

1.1 Co je to podnikání

Pojem podnikání v poslední době v našem slovníku zcela zdomácněl, nicméně jeho interpretace není jednoduchá. Obchodní zákoník popisuje podnikání například jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (Pelikánová, 2010, s. 230).

Podnikání vymezuje také živnostenský zákoník jako: „činnost, kterou živnostník provozuje za podmínek stanovených živnostenským zákoníkem (§ 2 živnostenského zákona). Musí jít o činnost, která splňuje znaky podnikání (srov. Část první, hlava I), tzn., že jde o činnost, kterou živnostník provozuje soustavně, samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku“ (Pospíšilová, 2007, s. 47).

1.2 Co je to podnik

Pojem podnik je dostatečně popsán podle autora Jaromíra Vebera, který podnik chápe jako: „soubor majetkových hodnot, které slouží k přeměně vstupů na výstupy za účelem dosažení zisku“ (Veber, 2005, s. 16).

Dělení podniků na malé a střední podniky není vždy jednoznačné, proto se používá několik dělení. Například pojetí statistické anebo pojetí, kterým klasifikuje podnikatele a podniky Evropská Unie.

Statistické pojetí se dělí podle počtu zaměstnanců do tří skupin na podniky:

- a) malé – do 20 zaměstnanců,
- b) střední – do 100 zaměstnanců,
- c) velké – 100 a více zaměstnanců.

Klasifikace podnikatelů a podniků podle Evropské Unie je rozdělena do čtyř kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční tržby, resp. příjmy (podle toho, zda subjekt vede podvojně či jednoduché účetnictví),
- hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy),
- nezávislost.

Dělení podle této metody je následující:

- a.1) velmi malý podnik (drobný, resp. mikropodnik) – do 10 zaměstnanců,
- a.2) malý podnik – do 50 zaměstnanců.
V obou případech a.1. ani a.2. nesmí obrat přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí převyšovat 5 mil. EUR,
- b) střední podnik – do 250 zaměstnanců, přičemž nesmí mít obrat vyšší než 40 mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 27 mil. EUR,
- c) velký podnik – překračuje uvedené limity, přičemž v EU velký podnik je do 500 zaměstnanců a nad tuto hranici se hovoří o velmi velkém podniku (Veber, 2005, s. 18).

K podniku a podnikání se vztahuje pojem „podnikavost“ nebo také (spirit of enterprise), který úzce souvisí s tématem této bakalářské práce. V knize podnikání malých a středních firem od Vebera (Veber, 2005, s. 16) je tento pojem popsán jako schopnost nacházení nových příležitostí, dosahování nejlepších výsledků, nacházení nejlepšího řešení a to s cílem dosáhnout očekávaného výsledku, kterým většinou bývá ekonomický zisk.

1.3 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, kterým vrcholový manažeři formulují a zavádějí strategii, která pomůže firmě dosáhnout stanovených cílů a zajišťuje prosperitu a úspěšnost podniku. Je to velice složitý proces, jehož primárním cílem je rozvoj a životaschopnost firmy. Strategické řízení je nejvíce spojováno s oblastí, ve které zaznamenalo největší uplatnění a rozšíření, a to ve vojenství. Společným rysem vojenských strategií a strategií podniku je jejich cíl a tím je vítězství. K tomu jsou využívány přednosti v podobě zdrojů a schopností. Bojiště je zvoleno tam, kde se tyto přednosti nejlépe uplatní a kde nebudou ohroženy slabiny. V ekonomické terminologii to znamená, že strategie je postup, který podnikatelé popř. manažeři využívají k dosažení stanovených cílů. (Sedláčková et al, 2006, s. 1).

2 ANALÝZA PODNIKU

Analýza podniku je velmi důležitý proces, který musí být sestaven na základě ověřených informací. Analýza je zaměřena především na jevy, které potom ovlivňují strategické rozhodování. V této bakalářské práci budou uplatněny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy (Keřkovský et al, 2006, s. 40).

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Jedním ze základních cílů analýzy je identifikovat podmiňující faktory tzv. „*klíčové faktory*“, které při sestavování strategie ovlivňují úspěch firmy. Při identifikaci těchto faktorů můžeme využít model „7S“ (Keřkovský et al, 2006, s. 113).

2.1.1 Analýza metodou „7S“ firmy McKinsey

Tato analýza pohlíží na organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude strategie naplněna. Tento model je nazýván „7S“ podle níže uvedených slov, které jsou dále rozděleny do dvou skupin na tzv.

a) tvrdá 3S:

- **Strategie** vyjadřuje, jak firma reaguje na příležitosti a hrozby v oboru podnikání a jak firma dosahuje svých cílů.
- **Struktura** je chápána jako organizační struktura firmy ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **Systémy** jsou v daném případě formální a neformální prostředky procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.

b) měkká 4S

- **Spolupracovníci** neboli lidské zdroje, jejich rozvoj a školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, aspirace a loajalita vůči firmě. Zároveň je důležité rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém odměňování a motivace a systém zvyšování

kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska, postoje a chování vůči firmě) (Keřkovský et al, 2002, s. 91).

- **Schopnosti** jsou v podstatě znalosti, profesionální zkušenosti a kompetence existující uvnitř organizace tj., v čem organizace vyniká. Je nutno brát v úvahu (kladné a záporné) efekty dané úrovni řízení a organizací práce.
- **Styl** je vyjádřením toho, jak manažer přistupuje k organizování a k řešení problémů. Je důležité brát v úvahu, že ve většině organizací existuje rozdíl mezi formálním a neformálním řízením a mezi tím, co je psáno ve směrnících organizace a co manažer uplatňuje.
- **Sdílené hodnoty** odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy (Mallya, 2007, s. 73-75).



Zdroj: Mallya, 2007, s. 73

Obr. 1. Model „7S“

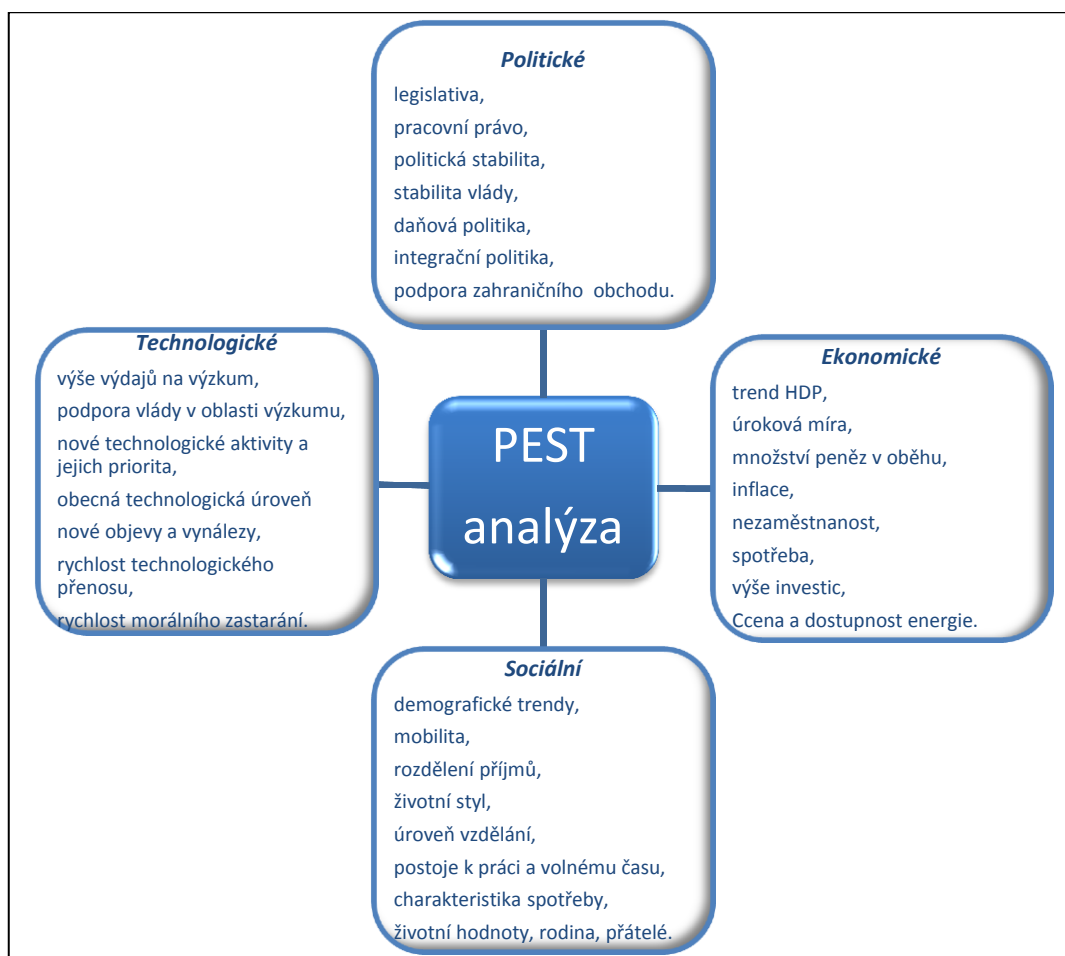
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY

Tato analýza se zaměřuje na faktory, které ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat strategické postavení podniku. Analýza vnějšího okolí podniku se soustřeďuje na vazby a souvislosti jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí (Sedláčková et al, 2006, s. 16). Pro analýzu makrookolí bude využita analýza PEST a k analyzování mikrookolí bude použit Porterův model konkurenčního prostředí.

3.1 PEST analýza

Tato analýza se opírá o zkušenosti z minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech: politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém (Bělohlávek et al, 2006, s. 196).

Podrobnější rozdělení vypadá následovně:



Zdroj: Bělohlávek et al, 2006, s. 196

Obr. 2. PEST analýza

Z Obr. 2. je zřejmé, že analýza PEST popisuje široký soubor vlivů okolí, které mohou působit na organizaci. Často, i když dokážeme předpovídat určitý trend, nevíme, jak bude působit na danou organizaci. Přínosná je proto samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na potenciální změny připraven (Mallya, 2007, s. 42).

- **Rozbor politických trendů**

Politická omezení ovlivňují každý podnik. Existence zákonů, vyhlášek a právních norem upravuje prostor pro podnikání, ale také vymezuje samo podnikání (Keřkovský, 2006, s. 18). Politické vlivy proto mohou díky legislativě určité země ovlivňovat rozhodování, a tím měnit celkovou pozici podnikatele (Mallya, 2007, s. 47).

- **Rozbor ekonomických vlivů**

Každá ekonomika, ve které se podnik může nacházet, prochází cykly jako je prosperita (vyšší míra poptávky, příjmů a zaměstnanosti), recese (snižující se poptávka, příjmy, zaměstnanost) a oživení (intenzivnější výroba, snížení nezaměstnanosti a zvýšení příjmů) (M. Solomon et al, 2006, s. 49). Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že vytváří rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, kterým podnik musí čelit. (Mallya, 2007, s. 44).

- **Rozbor společenských vlivů**

Je vhodné analyzovat působení těchto faktorů, jelikož mohou ovlivňovat nejen poptávku po službě či zboží, ale i nabídku v podobě ochoty pracovat (Mallya, 2007, s. 42). Stejně jak se vyvíjí ostatní faktory, vyvíjí se i faktory společenské. Tento vývoj je důsledkem úsilí naplnit své potřeby a tužby. Poznání těchto tužeb a přání vede ke konkurenční výhodě (Keřkovský, 2006, s. 18).

- **Rozbor technologických vlivů**

Podle požadavků okolních vlivů může tento rozbor více či méně dopadnout rozdílně. Avšak je žádoucí, protože každý podnik se nachází v nějakém prostředí a není izolován. Změny v této oblasti mohou velmi ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost v tomto směru může zaručit úspěšnost podniku (Mallya, 2007, s. 48).

3.2 Porterova analýza

Jedním z typických rysů tržní ekonomiky je konkurenční prostředí, které vytváří vzájemné soupeření mezi firmami. Na intenzitě konkurence závisí maximální hranice zisku v odvětví a také jeho přitažlivost.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil právě tuto intenzitu sleduje (viz. Obr. 3).

Podle knihy Romana Kozla, konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Atraktivita trhu je nižší, pokud dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje, nebo pokud je na trhu mnoho silných nebo agresivních konkurentů. Potom jsou naše výrobní kapacity ne zcela využité, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou bariéry pro výstup z odvětví příliš vysoké, vede to např. k cenovým válkám (Kozel et al, 2006 s. 31).

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, je potenciální zisk také vysoký, ovšem při neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných výstupních bariér. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry do odvětví nízké, dochází většinou k nízké rentabilitě. Ovšem firmy mohou do odvětví snadno vstoupit i z něj vystoupit. Jestliže jsou vstupní bariéry nízké a výstupní naopak vysoké, bývá často výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů (Kozel et al, 2006, s. 31).

- **Hrozba substitučních produktů**

Naše produkty jsou často nahrazovány substituty, které snižují ceny našich výrobků a tím i zisky firmy. Proto musíme neustále sledovat vývojové trendy cen substitutů našeho výrobku (Kozel et al, 2006, s. 31).

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů**

Dodavatelé nás často ovlivňují v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud jsou pro nás jejich dodávky důležité, jsou-li koncentrovaní, organizovaní, neexistují-li substituční výrobky nebo pokud je pro nás výměna dodavatelů náročná či nemožná (Kozel et al, 2006, s. 31).

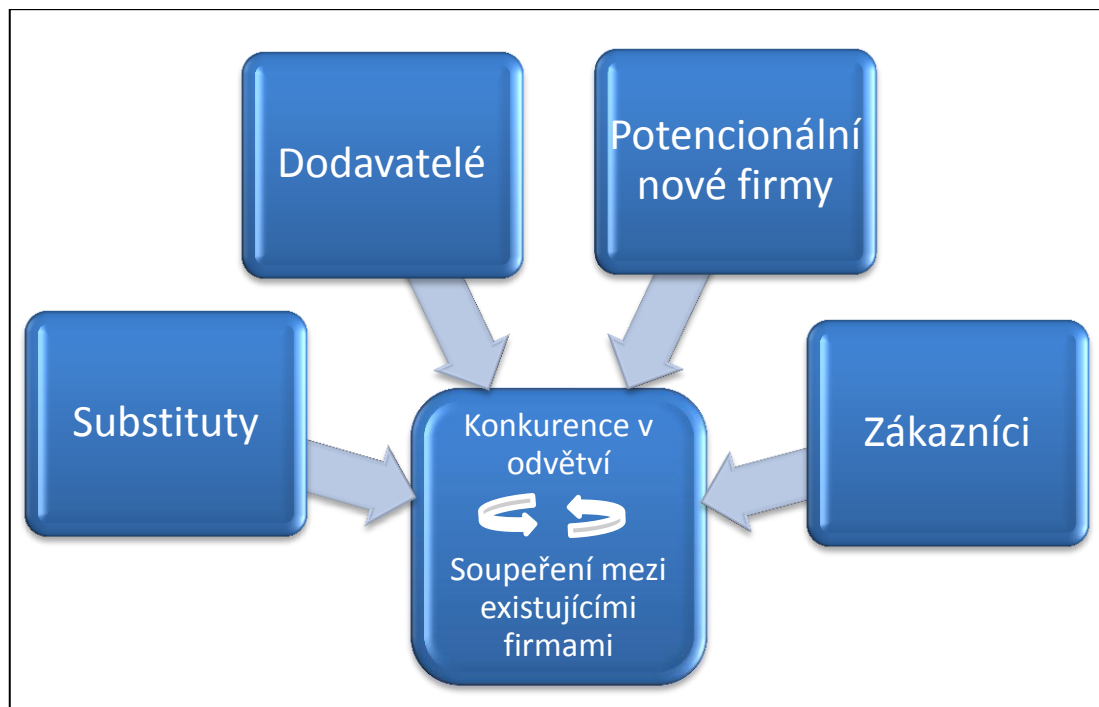
- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivů, síly) zákazníků**

Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných

produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb (Kozel et al, 2006, s. 31).

Analýza hlavních konkurentů pomůže podniku:

- vyhnout se překvapení z nově nasazené taktiky nebo strategie ze strany konkurence,
- rozpoznat případné konkurenty a jejich hrozby pro společnost,
- rychle reagovat na případné kroky konkurence,
- být vždy před konkurencí při sestavování důležitých strategických rozhodnutí (Kozel et al, 2006, s. 29-31).



Zdroj: Bělohávek et al, 2006, s. 196

Obr. 3. Porterova analýza

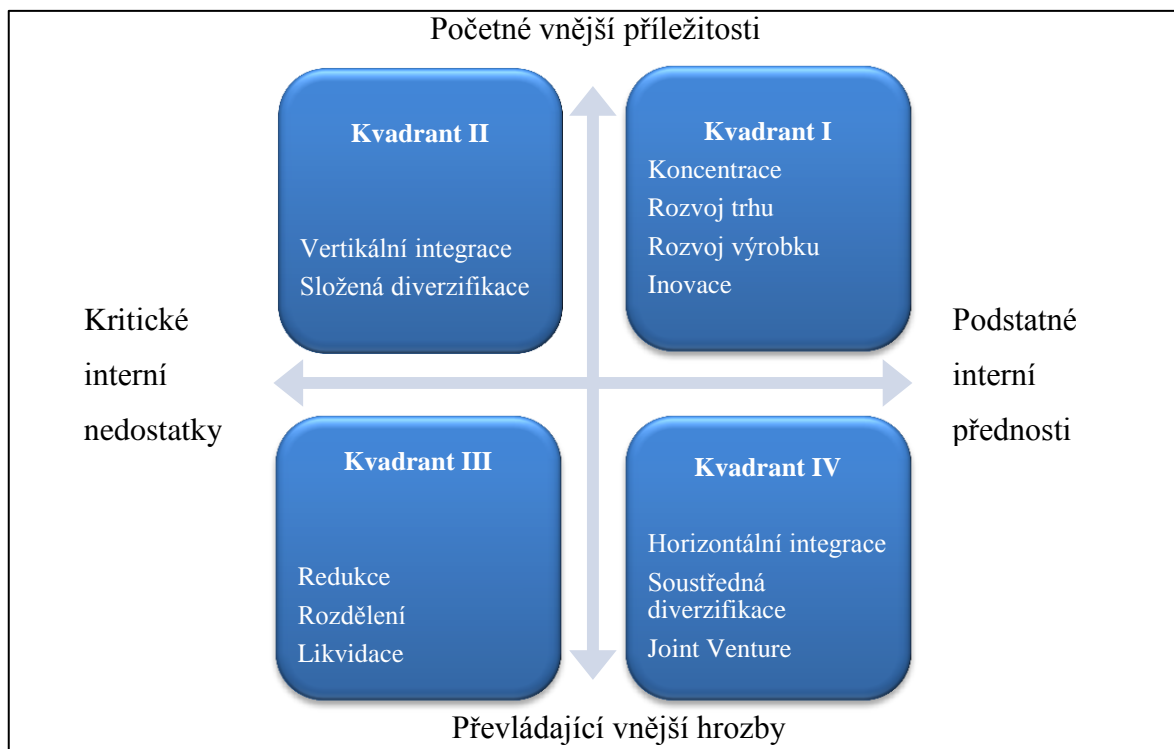
4 SESTAVENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE

Východiskem pro sestavení strategie na základě výsledků z provedených analýz je zpracování strategických alternativ, jejich výběr a následné vyhodnocení strategie.

4.1 SWOT analýza jako syntéza pro stanovení strategie

Matice SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunity (příležitosti), Threats (hrozby). Tato analýza vychází z analýzy vnějšího prostředí (silných a slabých stránek) a z analýzy vnitřního prostředí (příležitostí a ohrožení). Při strategické analýze je vhodné SWOT analýzu umístit na konec, a to jako syntézu předešlých analýz. Při zpracování shrnutí, mohou být tyto výsledky potom přeneseny do tabulky SWOT, a přitom se firma rozhodne, do kterého kvadrantu budou jednotlivé výsledky přiřazeny (Keřkovský, 2002. s. 97-99).

Cílů organizace může být dosaženo několika způsoby. J. A. Pearce a R. B. Robinson uvádějí 12 rozdílných strategických alternativ, které jsou popsány v Obr. 4. (Bělohlávek, 2006, s. 219).



Zdroj: Bělohlávek et al, 2006, s. 219

Obr. 4. SWOT analýza

Jednotlivé strategie jsou popsány následovně:

Alternativní strategie	Charakteristický znaky
Koncentrace	Zvýšení počtu pracovních míst. zvýšení prodeje a prodejní kapacity, působení na jediném trhu.
Rozvoj trhu	Prodej stávajících výrobků na novém trhu.
Rozvoj výrobku	Vývoj nového nebo podobného výrobku.
Inovace	Vývoj úplně nového výrobku.
Horizontální integrace	Koupě společností ve stejném odvětví.
Vertikální integrace	Vybudování organizace, která zajišťuje distribuci jejich výrobků, zásobuje jí materiálem popřípadě obojí.
Joint venture	Spojení dvou a více společností
Soustředěná diverzifikace	Koupě organizace, která distribuuje podobné výrobky (motocykly/sněžné skútry) stejná technologie výroby.
Složená diverzifikace	Koupě organizace s rozdílnými výrobky.
Redukce	Redukce pracovních sil, managementu, nebo také výdajů na marketing, snižování platů atd.
Rozdělení	Prodej části společnosti. Doprovázena předešlou strategií.
Likvidace	Bankrot společnosti.

Zdroj: Bělohlávek et al, 2006, s. 219-222

Tab. 1. Alternativní strategie

Jednou z možností kam může podnik směřovat v rámci rozvoje je vybudování franchisingového konceptu.

Franchising

Franchising má mnoho definic. Podle knihy od autorky Marcely Řezníčkové je nejužitečnější definice Evropské franchisingové federace, která franchising definuje jako „určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“ (Řezníčková, 2009. s. 6).

Franchisor splňuje následující znaky:

- a) podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je užívat (Řezníčková, 2009. s. 6),
- b) podnik disponuje určitými výrobky anebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách (Řezníčková, 2009. s. 6).

Franchisant je partner, který odkoupí od franchisora určitý výrobek, službu nebo recept. Nejedná se však pouze o výrobek, ale o koncept a ochrannou známku, se kterou se kupuje celá „image“ firmy (Řezníčková, 2009. s. 7).

4.2 Identifikace strategických alternativ

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza nám dává na výběr z mnoha alternativ, ze kterých by si měl podnik popřípadě manažer vybrat tu nejvhodnější. Proto, aby tak učinil, musí si zvolit vhodná kritéria, podle kterých bude strategie posuzována. Mezi tato kritéria podle knihy Management od Bělohávků patří: vhodnost, realizovatelnost, akceptovatelnost (Bělohávek, 2006, s. 222).

Vhodnost v tomto případě můžeme popsat jako kritérium, které určuje, do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody společnosti. Je to posouzení odpovědí na otázky:

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?

- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Odpovídá strategie vlivům okolního prostředí?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

Realizovatelnost je kritérium, kterým společnost sleduje praktickou využitelnost strategie. Hodnotí například nároky na zdroje a na schopnosti společnosti v oblasti strategie.

V zásadě je to posouzení odpovědí na otázky:

- Jsou dostupné potřebné zdroje?
- Jak bude reagovat konkurence?
- Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby, finanční kapitál?

Akceptovatelnost strategie je kritérium, které sleduje, do jaké míry strategie splňuje očekávání zájmových skupin a jak odpovídá rizikům. V zásadě je to posouzení odpovědí na otázky:

- Jaké bude finanční riziko?
- Změní se podstatně některé organizační jednotky?
- Je strategie v souladu se zájmy vlastníků?
- Jak rychle se vrátí vynaložené prostředky? (Bělohávek, 2006, s. 222)

4.3 Vyhodnocení efektivity investice

Většinou se metody hodnocení investic dělí na metody statické, které neberou v úvahu faktor času a metody dynamické, jejichž základem je aktualizace všech dat vstupujících do výpočtu a zároveň přihlížejí k působení faktoru času.

K hodnocení investic se obvykle používají tyto metody:

- metoda výnosnosti investic,
- metoda doby splacení,
- metoda čisté současné hodnoty,
- metoda vnitřního výnosového procenta,
- metoda nákladová.

Pro dokreslení efektivity investic budou využity metody výnosnosti investic a metoda doby splacení (Synek, 2011, s. 301-302).

4.3.1 Metoda výnosnosti investic

Zisk je považován za efekt investice. Níže uvedený vzorec vychází z předpokladu, že jak změny v objemu výroby tak nákladů, které plynou z investice, se projeví na celkovém zisku, což poslouží jako dostatečný ukazatel efektivnosti investice. Výnosnost investice se vypočítá pomocí vzorce 1 (Synek, 2011, s. 302-303).

$$rI = \frac{Z_r}{IN} (1)$$

Kde: Z_r – průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,

IN – náklady na investice.

4.3.2 Metoda doby splácení

Doba splácení je taková doba, za kterou nám tok příjmů (Cash flow) dosáhne úrovně, která se rovná původním nákladům vložených do investice. Pokud jsou příjmy z investice v každém roce stejné, pak doba splácení je zjištěna jednoduchým dělením investičních nákladů roční částkou očekávaných čistých peněžních příjmů (čistý cash flow). Doba splácení se vypočítá podle vzorce 2 (Synek, 2011, s. 304-305).

$$DS = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} (\text{roky}) (2)$$

Pokud jsou výnosy každý rok rozdílné, doba splácení je zjištěna postupným přičítáním ročních částek cash flow do doby, kdy se budou rovnat investičním nákladům. Čím je tato doba splácení kratší, tím je investice pro podnik výhodnější (Synek, 2011, s. 304-305).

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KAROP S. R. O.

Firma Karop byla založena v roce 1992 panem Josefem Ptáčkem a panem Petrem Ptáčkem, kteří v té době pracovali jako osoby samostatně výdělečně činné. Sídlo firmy je již od začátku v Lukově u Zlína. Název Karop s. r. o. je užíván od 1. 1. 1997, kdy byla firma zapsána do obchodního rejstříku.



Zdroj: Karop, 2012

Obr. 5. Logo firmy

Firma zaměstnává 6 zaměstnanců, z toho 3 autoklempíře a 3 automechaniky. Dále využívá externí pracovníky pro vedení účetnictví. Už několik let na základě dohody se Střední odbornou školou v Otrokovicích poskytuje odbornou praxi mladým automechanikům a autoklempířům.

Podle evropského dělení se firma řadí mezi mikropodniky, jelikož počet zaměstnanců je nižší než 10, přičemž obrat je menší než 7 mil. EUR a aktiva jsou nižší než 5 mil. EUR. Podle statistického dělení se tato firma zařazuje do skupiny malých podniků, tzn. do 20. zaměstnanců.

Základním produktem této firmy je poskytování služeb v oblasti oprav osobních a užitkových vozů. K její hlavní činnosti patří:

- Mechanické opravy a přípravy na STK.
- Kompletní diagnostika motorů a jiných komponentů.
- Kompletní karosářské opravy.
- Pneuservis.
- Non-stop odtahová služba.

Svým zákazníkům firma může nabídnout jedno ze 3 náhradních vozidel, které může zákazník bezplatně využívat po dobu opravy jeho vozidla.

Za dobu svého působení firma získala širokou klientelu a každý rok z firmy odjíždí více než 1 000 spokojených zákazníků. Mezi největší zákazníky firmy patří PSK Zlín a Nářadí Hanák, které dohromady přijíždí do autoservisu se 75 vozy. Mezi další významné zákazníky patří firma Solar technik a městská policie Zlín.

Hlavní dodavatelé firmy jsou Auto Štangel a Auto Kelly, které firmě dodaly v minulém roce materiál za 710 000 Kč.

Pro lakování vozů firma využívá spolupráci s autolakovnou Automania sídlící v Holešově. Mezi další dodavatele náhradních dílů patří Auto Sivík a Automotive.

Dodavatelem nářadí a vybavení firmy je německá společnost Würth a francouzská společnost Facom.

Software pro diagnostiku automobilového příslušenství dodává firma Bosch a software pro měření autokarosérií firma Facom Blackhawk.

Karop s. r. o. disponuje těmito certifikáty:

- Smluvní opravny Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group.
- Smluvní opravna pojišťovny Allianz, a.s.
- Smluvní opravna pojišťovny Generali, a.s.
- Firma Karop s. r. o. je autorizovaný servis Auto Štangel.
- Firma Karop s. r. o. je autorizovaný servis Auto Kelly.

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI KAROP S. R. O.

Analýza prostředí podniku je rozdělena do dvou částí. V první z nich je popsáno vnitřní prostředí společnosti pomocí 7 faktorové analýzy a v druhé části je charakterizováno vnější okolí firmy s využitím PEST analýzy a Porterovy analýzy konkurence.

6.1 Analýza vnitřního prostředí metodou „7 S“

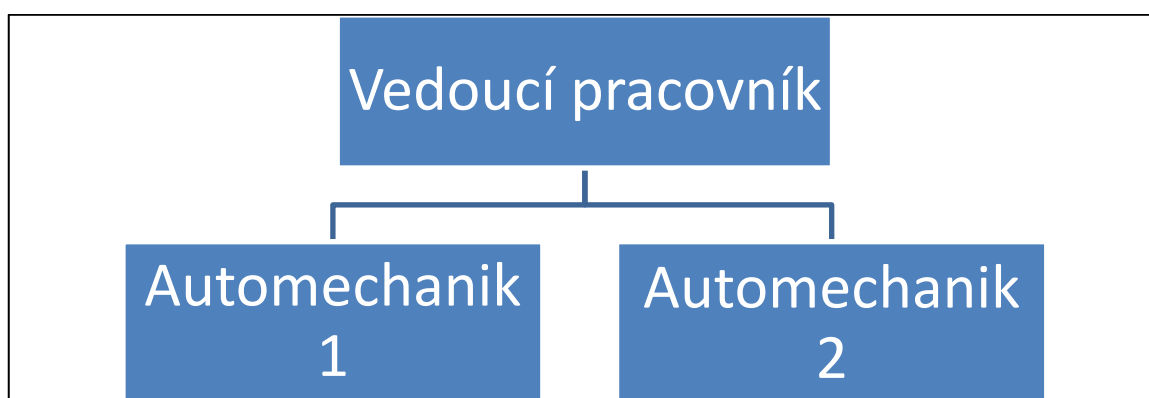
- **Strategie**

Správně zvolená strategie představuje cenný zdroj, jak může podnik získat konkurenční výhody, a odlišit se tak od ostatních, méně úspěšných firem. Firma Karop s. r. o. si zakládá na profesionálním přístupu nejen při jednání se samotnými klienty, ale rovněž při poskytování kvalitního servisu a následné péče o svěřené vozy na nadstandardní úrovni, to vše za dostupné ceny pro zákazníka. Dokladem toho jsou speciální balíčky poskytovaných služeb, jako je celoroční uskladnění pneumatik přímo v areálu firmy Karop s. r. o., v případě poruchy na vozidle možnost využití náhradního vozidla. Dále pravidelné informování zákazníka o potřebě provedení STK či bezplatné telefonní poradenství 24hodin denně apod. Primárním cílem firmy Karop s. r. o. je udržet si nejen stále zákazníky, ale také snaha získat nové.

- **Struktura**

Firma se dělí na dvě části:

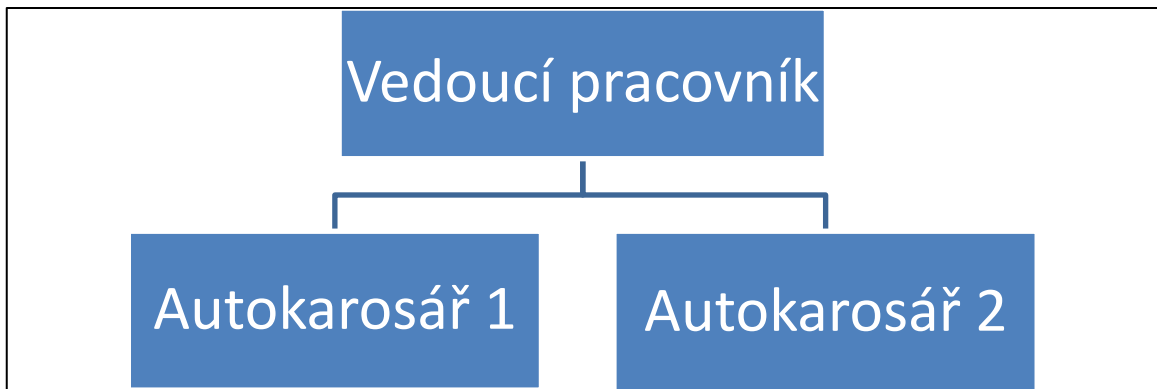
a) autoservis



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 6. Organizační struktura autoservisu

b) autokarosárnu



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 7. Organizační struktura autokarosárny

Tato organizační struktura je označována jako organizační struktura liniová. Je to jedna z nejefektivnějších struktur, jelikož vztah nadřízenosti a podřízenosti je jasný. U této struktury se vedení vyvaruje nesrozumitelnosti požadavku nebo komunikačních šumů, které často vznikají při elektronické nebo jiné než ústní komunikaci. Tato struktura se však může uplatnit pouze u mikropodniků.

- **Systemy**

Firemní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je osobní. Každé ráno se stanovuje důležitost oprav podle druhu zákazníka, časových požadavků zákazníka a časové náročnosti samotné opravy. Podle druhu oprav si od zákazníka převezme automobil vedoucí oddělení a poté rozhodne o přiřazení zaměstnance.

Automobilový průmysl drží tempo s nástupem nových technologií, především počítačových. Vedení firmy si uvědomuje, že musí toto tempo udržet s rostoucími požadavky zákazníků. Proto se zúčastňuje mezinárodních veletrhů, nakupuje odbornou literaturu a časopisy, aby zaměstnanci byli neustále informováni o nových trendech. Nejenom, že zaměstnanci jsou o nových trendech informováni, ale firma také nakupuje technologické a systémové vybavení, které zajišťuje uspokojení potřeb zákazníka.

Zásobování materiálem je zajištěno každodenním dopoledním a odpoledním rozvozem přímo od dodavatele. Tento systém připomíná model zásobování Just-in-time. Nejpoužívanější díly jsou pak k dispozici na skladě. Nevýhodou je, že dodavatel nedokáže přesně odhadnout poptávku odběratelů, které denně zásobuje.

- **Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem autoservisu, jelikož tvoří know-how firmy. Základním předpokladem pro přijetí nového pracovníka je vyučení v oboru automechanik případně autokarosář. Dalším a neméně důležitým předpokladem je, že se o automobily a o vše co s nimi souvisí, musí zaměstnanec aktivně zajímat. Důležité pro firmu je, aby zaměstnanec práce bavila. K tomu jim vytváří co možná nejlepší pracovní podmínky, například při samotném výkonu práce používají kvalitní nářadí a přístrojové i softwarové vybavení firmy.

Fluktuace zaměstnanců je ve firmě minimální. Z 6 zaměstnanců jsou zde 4 již více než 15 let. Avšak i když jsou ve firmě dobré vztahy mezi vedením a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem, musí firma neustále počítat s rizikem odchodu některého z nich.

- **Schopnosti**

Zaměstnanci firmy jsou mechanici s dlouholetou praxí. V oboru pracují v rozmezí 10-20 let. Za tuto dobu získali mnoho zkušeností. Příznivým vlivem je i skutečnost, že v době, kdy začali v oboru pracovat, technologie nebyla natolik vyspělá, a proto se mohli s veškerými jejími novinkami seznamovat pozvolna, téměř souběžně s jejich vývojem. Slabou stránkou firmy je nedostatečné školení zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci mají přirozenou autoritu a také jsou profesionály ve svém oboru, jelikož mají za sebou rovněž dlouholetou praxi.

- **Styl**

Základem tohoto bodu je třetí bod (Systémy). Avšak většina rozhodnutí se v praxi musí uskutečňovat operativně, jelikož na automobilech se často nedají předvídat problémy, které potřebují na vyřešení i několik hodin navíc (např. v případě opotřebení materiálu). Těmto problémům se nedá předcházet. Kvalitní a zkušený personál však může chyby omezit na minimum. Vedoucí pracovníci prošli dlouholetou praxí v oboru, což je přínosné při stanovování úkolů a požadavků.

- **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty představují pro firmu Karop s. r. o. kvalitní opravy automobilů, schopnost nabídnout něco navíc, péče o zákazníky a s tím spojená jejich spokojenost.

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Na podnik působí z vnějšího okolí jednotlivé vlivy, které mohou ovlivnit rozhodování při sestavování strategie. Proto je nutné tyto vlivy správně identifikovat. K tomu bude využita analýza PEST a Porterova analýza konkurence.

6.2.1 PEST analýza

- **Politické**

Firma Karop s. r. o. se jako podnikatelský subjekt musí řídit obchodním a živnostenským zákoníkem, které jsou blíže popsány v teoretické části.

Malé a střední podniky tvoří v ČR stejně jako evropském průměru 99 % podniků a z toho 95 % tvoří mikropodniky (Businessinfo, 2011). Do této skupiny spadá i firma Karop s. r. o. (Businessinfo, 2011)

Po vstupu ČR do Evropské Unie pro malé a střední podniky v rámci iniciativy ACT plyne mnoho výhod. Mezi tyto výhody patří od roku 2010 například lepší přístup k financím pro rozvoj malých a středních podniků, snížení doby a nákladů pro založení společnosti s ručením omezeným z dvanácti dnů a 485 EUR na sedm dnů a 399 EUR. Dále upravuje veřejným orgánům dobu splácení pohledávek, které musí být zaplacený dodavatelům do třiceti dnů, což má za následek zlepšení peněžních toků (Evropa, 2011).

Daň z příjmů

Zatímco v roce 1999 činila daň 35 %, v roce 2004 (po vstupu ČR do EU) 24 %. Nyní je tato daň 19 %. Z toho je patrné, že po vstupu České Republiky do Evropské Unie se situace pro střední a malé podnikatele zlepšila (Účetní kavárna, 2012)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %

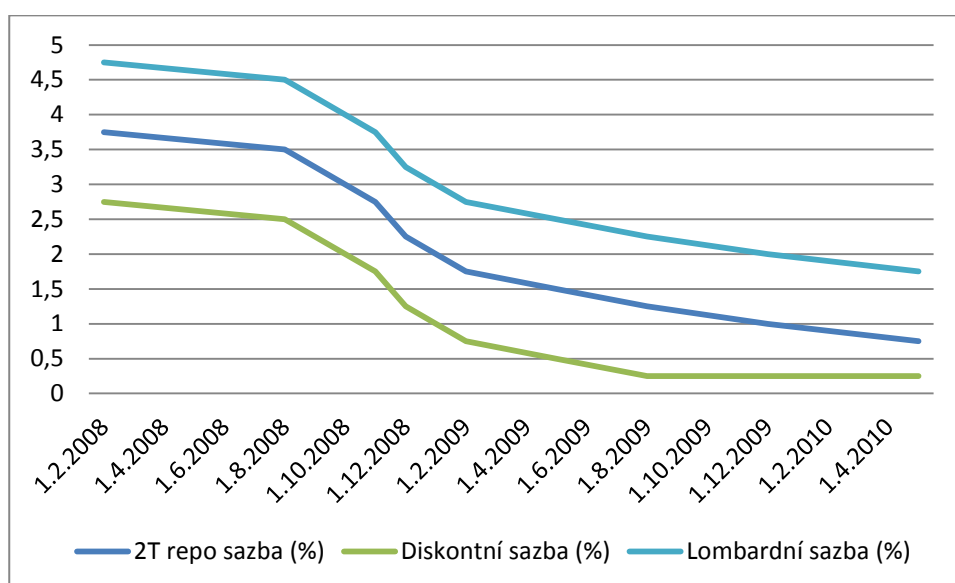
Zdroj: (Účetní kavárna, 2012)

Tab. 2. Vývoj daně z příjmů po vstupu ČR do Evropské Unie.

- **Ekonomické**

Úroková sazba

Pro každého, zejména začínajícího podnikatele je důležitá úroková sazba, za kterou si může od banky vypůjčit finanční prostředky. Tato míra je stanovena Národní bankou. Výše úrokové míry a její vývoj v posledních letech bude popsán v Obr. 8. Graf ukazuje vývoj diskontní sazby, lombardní sazby a repo sazby od roku 2008 do roku 2010.



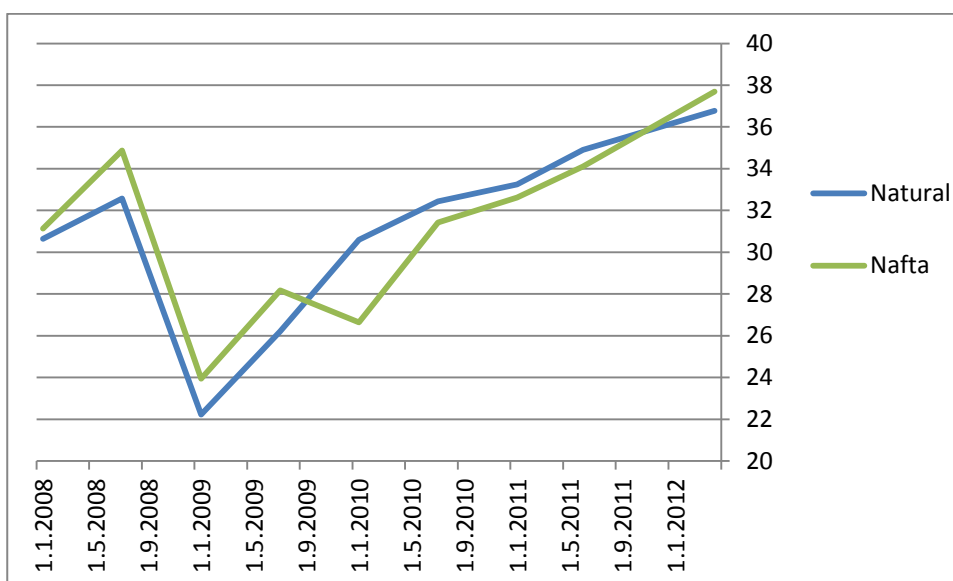
Zdroj: ČSÚ, 2011

Obr. 8. Vývoj sazeb od roku 2008

Komerční banka tuto úrokovou míru zvýhodňuje v rámci svého projektu KB franchising program, který má podporovat rozvoj malých a středních podniků, ale také začínajících podnikatelů.

Vývoj pohonných hmot v České Republice

Neustále se zvyšující cena za pohonné hmoty majitele automobilů odradí od jejich užívání. Tento fakt může mít za následek nízké opotřebení automobilů a nevyužívání služeb v podobě oprav automobilů. Zatímco minulý rok stál litr nafty 33,99 Kč, k dnešnímu dni (25. 3. 2012) je cena nafty za litr 36,93 Kč a benzínu 37,21 Kč. Protože cena pohonných hmot má v posledních letech vzrůstající tendenci, nedá se očekávat razantní snížení její ceny. Jediným pozitivním bodem je přelom roku 2008 a 2009, kdy se cena nafty a benzínu během 3 měsíců snížila téměř o 9 Kč. Vývoj pohonných hmot je zobrazen viz. Obr. 9.



Zdroj: Kurzy.cz, 2012

Obr. 9. Vývoj ceny pohonných hmot v České republice

Hrubá mzda

Bonita zákazníků je pro každou firmu důležitá, ne jinak je tomu i u firmy Karop s. r. o.

Průměrná hrubá mzda České republiky v roce 2011 podle Českého statistického úřadu činila 24 319 Kč, což je podle článku na webových stránkách Patria Online o 2,2 % více než v roce 2010. Plat se tedy průměrně zvedl o 522 Kč (Patria Online, 2012.).

Kraj	Hrubá mzda v ČR
Hl. město Praha	31 109
Středočeský	23 971
Jihočeský	21 997
Plzeňský	23 235
Karlovarský	20 952
Ústecký	22 161
Liberecký	22 304
Karlovarský	22 262
Pardubický	21 454
Vysočina	21 710
Jihomoravský	23 538
Olomoucký	21 643
Zlínský	21 486
Moravskoslezský	22 907

Zdroj: ČSÚ, 2011

Tab. 3. Průměrné hrubé mzdy v krajích ČR.

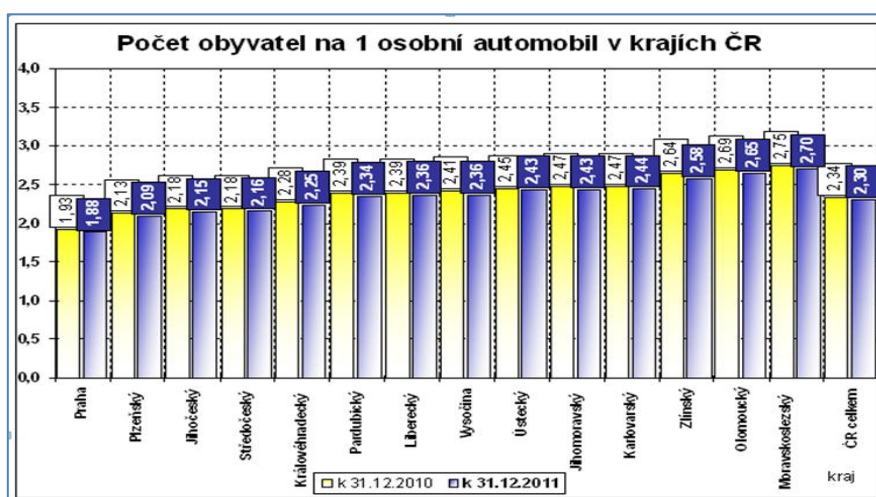
Z Tab. 4. je patrné, že co do hrubé mzdy je Zlínský kraj mezi třemi kraji, které mají nejnižší hrubou mzdu. Hůře jsou potom na tom kraje Karlovarský a Pardubický.

V porovnání s hlavním městem je hrubá mzda ve Zlínském kraji o 9 623 Kč nižší. Vzhledem k tomu, že zákazníci firmy jsou pouze ze Zlínského kraje je tento ukazatel pro firmu nepříznivý.

- **Sociální**

Počet obyvatel na jeden osobní automobil

Sociální faktor pro firmu Karop s. r. o. znamená množství automobilů, které se vyskytuje v okolí místa působení firmy. Tento faktor nám popisuje Obr. 10.



Zdroj: Autosap, 2012

Obr. 10 Počet obyvatel na 1 osobní automobil v krajích ČR

Pro autoservis je důležité stáří automobilů. Automobily, které jsou pro autoservisy důležité, (mimo autorizované) jsou automobily od čtvrtého roku, kdy automobilům končí záruční doba. Stáří automobilů v České republice je v procentech vyjádřeno v Tab. 5.

Rok	Do 2 let	2-5 let	5-10 let	přes 10 let
2000	7,3	13,9	20,0	58,8
2001	7,3	13,2	21,2	58,3
2002	7,2	12,3	22,2	58,4
2003	7,8	12,0	23,8	56,5
2004	7,3	11,6	26,4	54,7
2005	6,5	11,6	27,6	54,4
2006	6,2	11,6	27,0	55,5
2007	6,1	10,9	25,1	57,9
2008	6,4	10,3	24,4	58,9
2009	7,0	10,6	23,1	59,3

Zdroj: Issar.cenia, 2009

Tab. 4. Věková struktura automobilů v ČR.

Společenský faktor je také vztah lidí k ekologii. Lidé často volí autobusovou dopravu, jelikož k průměru převezených osob míň znečišťuje ovzduší, což je na druhou stranu relativní z důvodů nenaplnění kapacity autobusu na každou jízdu.

- **Technologické**

Automobilový průmysl zaznamenal v posledních letech obrovský skok dopředu. Ještě v roce 1990 byla většina vozideů řízena pouze mechanicky. V současné době je vše v autě řízeno počítačovou řídicí jednotkou a to od tlaku v pneumatikách až po zažehnutí směsi. Německý automobilový průmysl patří vedle Číny, Japonska a USA k největším automobilovým výrobcům. Téměř 30% z veškerých výdajů na vývoj a výzkum se investuje právě do automobilového průmyslu (*Tatsachen-ueber-deutschland*, 2011).

6.2.2 Porterova analýza

Pro malé a střední firmy jsou ukazatele mikrookolí důležitější než makrookolí.

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Největší hrozbu pro malé nebo střední autoservisy představují autorizované servisy, jejichž služby jsou spojeny s prodejem nových automobilů. K takovému prodeji jsou často přidány benefity v podobě servisních prohlídek a oprav po dobu trvání záruční lhůty.

I když jsou jejich ceny vysoké a kvalita oprav srovnatelná, mnoho lidí volí tento druh autoservisů z důvodu loajality ke značce. V domnění, že poskytují kvalitnější služby nebo také ze zvyku.

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Potencionální hrozbu nově vstupujících firem představují pro firmu Karop s. r. o. společnosti, které přijdou na trh s lepším vybavením, se zkušenějšími zaměstnanci a s nižšími cenami. Avšak pro získání všech těchto faktorů je důležitá vysoká finanční investice pro nakoupení technologického vybavení firmy a získání kvalitního personálu.

V oboru, ve kterém se firma Karop s. r. o. nachází je velká konkurence. Dokazuje to fakt, že pouze v místě sídla firmy (1800 obyvatel), jsou 3 autoservisy. Pro firmu však nepředstavují výraznou hrozbu, jelikož jejich velikost a vybavení je na velmi nízké úrovni.

- **Hrozba substitučních produktů**

Substitutem této služby by mohli být domácí kutilové, kteří by si opravovali automobily ve své provizorní dílně. Avšak technologické nároky požadované na opravy a náklady, které by vynaložili, se nevyrovnají ceně, které jim nabídne specializovaný autoservis.

Dále může být substitutem zakoupení zcela nového automobilu.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů**

Dodavatelé v případě autoservisů jsou zejména prodejci náhradních dílů a prodejci pneumatik. Jelikož je jednotlivých druhů náhradních dílů mnoho a jejich dodavatelů ještě více, autoservisy si mohou vybírat. Z toho vyplývá, že dodavatelé se snaží větším odběratelům nastavit výhodnější cenovou politiku. Co se týká dodavatelů pneumatik pro firmu Karop s. r. o., jsou v poslední době ceny ovlivňovány internetovým prodejem. E shopy prodávají pneumatiky za minimální ceny. Barum Continental nemůže nastavit nižší ceny než internetoví prodejci, nabízí proto benefity v podobě řešení reklamací.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivů, síly) zákazníků**

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků je stále nižší. Důvodem je vysoká technologická vybavenost automobilů. Použité spojovací materiály jsou specifické pro každého konkrétního výrobce. Nákup náradí na montáž a demontáž takového zařízení je velmi nákladný a pro zákazníka tedy velice neefektivní.

7 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Pro zpracování dat získaných z předešlých analýz bude využita SWOT analýza jako forma syntézy těchto poznatků.

7.1 Syntéza pro stanovení strategické varianty pro firmu Karop s. r. o.

Každý z vnějších a vnitřních vlivů bude podle důležitosti obodován na stupnici od 1 až 5. Přičemž faktor označen stupněm 5 bude velmi důležitý a faktor označen stupněm 1 bude málo důležitý. Jednotlivé faktory se hodnotí na základě konzultace s vedením firmy.

Silné stránky

Za hlavní silné stránky firmy Karop s. r. o. může být považováno dlouhodobé působení na trhu a s tím získané bohaté zkušenosti v oboru. Díky tomu získal podnik velkou konkurenční výhodu. Tento bod je hodnocen stupněm 4, jelikož je pro podnik velmi důležitý.

Dalším podstatným faktorem je schopnost firmy akceptovat novou technologii a schopnost okamžitého zapojení do nabídky. Tím je Karop s. r. o. vždy buď o krok napřed, nebo na srovnatelné úrovni s konkurencí. Tento faktor je hodnocen stupněm 2.

Ve službách nemůže být opomenut vztah mezi firmou a zákazníkem. Nejdůležitější pro zákazníka je, aby dostal ke standardní službě ještě něco navíc. Tato schopnost firmy je ohodnocena stupněm 3.

Velkou silnou stránku firmy představuje možnost nabídky z širokého sortimentu. Firma disponuje autoservisem, autokarosárnou, pneuservisem, a odtahovou službou. Tímto faktorem si firma zajišťuje silnou konkurenční výhodu, a proto je ohodnocen stupněm 3.

Slabé stránky

Mezi největší problém firmy určitě patří nedostatek školení zaměstnanců v rámci nových technik pro opravy osobních automobilů. Tento faktor se projevuje na době trvání oprav vozů, které do servisu přijedou s novou technologií jako první. Úspora času ze školení je potom na úkor zákazníků, kteří si koupí auto s novější výbavou. Tento bod je ohodnocen stupněm 3.

Za slabou stránku firmy může být považováno slabé využívání reklamy. Ovšem díky předešlým zkušenostem, kdy se někteří zákazníci již museli odmítnout z důvodu velké poptávky je tento faktor ohodnocen stupněm 3.

Nízká kapacita firmy je ohodnocena stupněm 3.

Neopomenutelným faktorem je také zastaralý způsob řízení zásob na skladě. Často se stává, že materiál, který je nutný pro další postup při opravě není na skladě a proto se oprava neočekávaně prodlouží. Tento faktor je ohodnocen stupněm 3.

Profesní komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na je ve firmě na nízké úrovni. Při pozorování tohoto faktoru je však zřejmé, že chyba je jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Tento faktor je hodně zanedbáván, a proto je hodnocen stupněm 2.

Příležitosti

Jednou z největší příležitostí firmy je proniknutí firmy na jiné trhy v rámci franchisingu, které nabízí například Komerční banka v rámci programu KB franchising program. Tento bod je ohodnocen stupněm 4.

Hrozby

Za největší hrozbu je považován faktor, který souvisí s narůstajícím tempem růstu cen pohonných hmot. Tento vývoj je zřejmý již delší dobu, a proto je ohodnocen stupněm 3.

Velkou hrozbou pro firmu je vývoj nových motorů, jako jsou elektromotory. Firma se na tento druh motorů nespécializuje a pro restrukturalizaci firmy by muselo být vymezeno mnoho finančních prostředků a také času. Tento faktor je ohodnocen stupněm 4.

Hrozbu pro firmu může také představovat nová nebo i stávající konkurence, která poskytne zákazníkům lepší služby a za lepší cenu. Tento faktor je ohodnocen stupněm 2.

VÝBĚR STRATEGICKÉ ALTERNATIVY

SILENÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
20 let na trhu	4	Školení	3
Flexibilita	2	Řízení zásob	4
Vztah firma/zákazník	3	Marketing	3
Široký sortiment	3	Vnitropodniková komunikace	2
		Nízká kapacita firmy	3
Celkem	12	Celkem	15
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Franchising	4	Cena pohonných hmot	3
		Alternativní pohonné jednotky	3
		Konkurence	2
Celkem	4	Celkem	8

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 5. SWOT analýza.

Z Tab. 6. je zřejmé, že firma směřuje do prvního kvadrantu. V tomto kvadrantu se podle Bělohávků (Bělohávek et al, 2006, s. 196). se nachází následující strategie : koncentrace, rozvoj trhu, rozvoj výrobku a inovace.

Jelikož je Karop s. r. o. firma poskytující služby a alternativy rozvoj výrobku a inovace se týkají produktu, posoudí firma pouze strategie koncentrace a rozvoje trhu.

Koncentrace

Tato strategie je vhodná pro malé a střední podniky, které nemají vysokou schopnost konkurovat. Firma by se v tomto případě zaměřila na jedinou činnost, která je pro Karop s. r. o. specifická a to oprava automobilů. Firma by tímto ztratila konkurenční výhodu a tou je full-service.

Po konzultaci se vedení rozhodlo, že tato strategie není pro společnost vhodná.

Rozvoj trhu

Tento způsob rozvoje by umožnil firmě vstoupit na nové trhy. Jelikož se firma nemůže rozšiřovat přímo v sídle je tato alternativa vhodnou možností rozvoje. Nevýhodou této alternativy jsou vysoké počáteční náklady spojené s vybudováním nebo investováním do nových poboček, které by firmu zastupovaly v jiných krajích.

Doporučení:

Vedení firmy se po zvážení všech kladů a záporů rozhodlo pro alternativu rozvoje trhu. Vzhledem k současnému stavu firmy se jeví jako nejvhodnější. Tato alternativa bude realizována pomocí franchisingového konceptu – Karop franchising. V rámci tohoto konceptu budou nové autoservisy využívat název Karop. Franchisingový koncept je na rozdíl od otevření nové vlastní pobočky nejlevnější, nejméně časově náročná a nejméně riziková alternativa.

8 PŘEDSTAVENÍ FRANCHISINGOVÉHO KONCEPTU

Poskytování licence formou franchisingu je stále populárnější formou expanze společností na trhu. Jelikož stagnující situace firmy Karop s. r. o. vedení nevyhovuje, chce rozšířit svou působnost do nových měst. Firma proto na základě doporučení využije franchisingového konceptu.

Karop s. r. o. bude formou franchisingu pronajímat licenci podnikatelům v oboru autooprav. Tato licence bude budoucím franchisantům poskytnuta na dobu 10 let.

Co by to firmě přineslo:

- Expanzi firmy
- Vyšší čistý zisk
- Větší povědomí o firmě
- Větší podíl na trhu
- Více zákazníků

Cílová skupina

Primární: Tuto skupinu budou tvořit existující servisy, které nemají výhodné postavení na trhu.

Sekundární: Zcela noví podnikatelé

Zpočátku se firma zaměří pouze na Zlínsko a na jeho blízké okolí. Viz. Obr. 12.



Zdroj: Zlínský kraj, 2012

Obr. 11. Mapa Zlínského kraje.

8.1 Požadavky na franchisanty

- Franchisant si musí zajistit provozovnu s minimální velikostí 100 m², ve které se nachází skladovací prostory, prostory pro kancelář a pro zaměstnance.
- Franchisant si musí zajistit zaměstnance, kteří budou vybíráni podle požadavků uvedených v Tab. 7.

Vedoucí servisu	Automechanik
Vyučen v oboru, maturita	Vyučen v oboru
Zkušenosti v oboru	2 roky praxe
Organizační schopnosti	Flexibilita
Flexibilita	Schopnost řešit problémy
Schopnost řešit problémy	Zodpovědnost
Zodpovědnost	Zručnost
Schopnost motivovat	Loajalita

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 6. Požadavky na zaměstnance franchisanta.

8.2 Franchisantovi budou poskytnuty

- **finanční prostředky potřebné k počátečním investicím:**

Chybějící finanční prostředky mohou franchisanti čerpat z projektu KB franchising program, který podporuje malé a střední podnikatele. Franchisor poskytne Komerční bance veškeré informace, které se týkají konceptu, a pouze na jeho základě bude franchisantům poskytnut úvěr

- **poskytnutí nářadí a vybavení dílny:**

Franchisantovi bude nabídnuto nářadí se slevou 30 % značky BETA.

Vybavení	Cena	Běžná cena
Pojízdný vozík se 7 zásuvkami	9 694	17 000
Sada šroubováků	696	1 066
Sada speciálních klíčů	2 325	3 580
Sada torx klíčů	3 927	6 070
Sada kleští	1 228	1 880
Sada segr kleští	1 343	2 050
Sada standartních klíčů	2 128	3 350
Sada pilníků	1 048	1 605
Sada gol + ráčna	5 010	7 650
Sada gol + ráčna (malá)	2 579	3 940
Momentový klíč	2 824	3 900
Sada imbusů	821	1 182
Celkem	33 623	53 273

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 7. Náklady spojené se zařizováním autodílny.

Tab. 8. nám ukazuje, že pouze na základním vybavení autoopravny by franchisant ušetřil 19 650 Kč.

- **nižší dodavatelské ceny:**

Franchisantovi bude poskytnut materiál se slevou 35%

- **Pracovní manuály a postupy práce:**

1. Úvod: zde bude popsán samotný franchisingový koncept.
2. Popis firmy: čím se zabývá.
3. Popis metody: popis organizační struktury, požadavky na zaměstnance, příklad inzerátu na výběr nového zaměstnance. Zde budou přiloženy důležité související zákony.
4. Provoz: v této části budou popsány požadavky na franchisanta, vybavení dílny, kanceláře, prostor pro zaměstnance, skladovací prostory, popis franchisových poplatků, popis informačního systému, povinnosti a práva zaměstnanců, povinnosti a práva vedoucích pracovníků.

- **školení**

Školení se bude dělit na dvě části. Pro automechaniky bude školení zahrnovat nové trendy a techniky, které se týkají oprav automobilů, postupů práce atd. Pro vedoucí pracovníky bude školení rozšířeno o managerské techniky a dovednosti.

- **Know-how,**

Předání filosofie a zkušeností v oboru.

- **Marketing**

POPIS CÍLOVÝCH SKUPIN

- a) Primární: primární cílovou skupinou jsou muži, ve věku 20 – 65 let střední socioekonomické třídy.

Sdělení: cílem zvýšení povědomí o firmě Karop s. r. o. jako o místě, kde je o auto postaráno a které nabízí full-service a výhody za věrnost.

- b) Sekundární: Sekundární cílovou skupinou jsou ženy ve věku 30 – 60 let, střední socioekonomické třídy.

Sdělení: cílem je zvýšení povědomí o značce Karop s. r. o. jako o místě, kde se postarají o všechny problémy a o servisu, kde jsou připraveni i na zákazníka – ženu.

- c) Terciální: terciální cílová skupina jsou zaměstnanci firmy Karop s. r. o. a její franchisanti. Cílem je prohlubování loajality franchisantů a zaměstnanců k firmě.

Sdělení: cílem je prohlubování loajality franchisantů a zaměstnanců k firmě

Komunikační plán

Komunikační plán je uveden v příloze 2

1. Reklama

- a) **rádio:** Rádio Zlín bylo zvoleno na základě posouzení cílové skupiny a informací o zvoleném médiu.

Rádio Zlín

Cílová skupina: primární, sekundární

Poslechovost: 23 000 posluchačů denně

Náklady: týdenní kampaň 13 000 Kč

Očekávaný výsledek: zvýšení povědomí, zvýšení návštěvnosti, získání nových zákazníků. (Radiozlin, 2011)

- b) **reklamní letáky** Brigádníci budou roznášet letáky na parkovištích v následujících termínech. 1., 7., 14., 21., 28. konkrétního měsíce a v konkrétním městě. Komunikační plán je součástí přílohy 2.

Cílová skupina: občané s osobním automobilem

Náklady: 4600 Kč/ jednu kampaň. V ceně je obsažena mzda brigádníků a náklady na tisk

Očekávaný výsledek: zvýšení povědomí o firmě a získání nových zákazníků.

2. Public Relations

- a) **PR články:** zveřejnění PR článků na serverech k tomu určených jako např. tiskovky.cz apod. (téma PR článku dle aktuální kampaně)

PR článek bude také zveřejněn na webových stránkách www.karop.cz dále bude článek rozeslán pravidelným newsletterem pomocí direct marketingu na adresy zákazníků

Náklady: 0 Kč

Očekávaný výsledek: zvýšení povědomí o firmě, zvýšení návštěvnosti webových stránek, upevňování vztahu se stávajícími zákazníky.

- b) **Sponzoring**

Sponzorování místních sportovních aktivit se zaměřením na sekundární cílovou skupinu (zoomba). Sponzorování plesů

Očekávaný výsledek:(možnost nových kontaktů – zákazníků, dodavatelů apod.).

Sponzorování cvičení zoomby pro ženy

Termín: září - prosinec

Cílová skupina: sekundární

Cíl kampaně: Získání nových zákazníků ze sekundární cílové skupiny

Cena: 2000 Kč

Sponzoring: Ples podnikatelů

Termín: 14. ledna,

Cílová skupina: primární, sekundární

Cíl kampaně: získání nových zákazníků a prohloubení vztahů u stávajících

Cena: 4 000 Kč

c) Employee relations:Večírek pro zaměstnance a franchisanty

Termín: 20. 12

Cílová skupina: zaměstnanci, franchisanti

Cíl kampaně: budování loajality k firmě

Cena: 15 000 Kč

3. Podpora prodejePři kontrole klimatizace dárek zdarma

Termín: 1. -31. března.

Cílová skupina: primární, sekundární.

Cíl kampaně: získání nových zákazníků a prohloubení vztahů se stávajícími.

Cena: 2 500 Kč.

Při výměně pneumatik uskladnění zdarma

Termín: 1. -31. října.

Cílová skupina: primární, sekundární.

Cíl kampaně: získání nových zákazníků a prohloubení vztahů se stávajícími.

Cena: 0 Kč

4. Direct marketing

- a) Direct mailing – stávající zákazníci budou upozorňováni na výměnu pneumatik, STK apod.. Konkrétním zákazníkům, kterých se tato záležitost v daném měsíci týká,
- b) pravidelný newsletter podle kampaně (PR články) a na konci roku poděkování za věrnost v podobě PF.

Očekávaný výsledek: zvýšení tržeb, zvýšení návštěvnosti webových stránek

Marketingový rozpočet pro Karop s. r. o.	
Reklama	66 000 Kč
Public relations	24 000 Kč
Podpora prodeje	9 000 Kč
Direct marketing	0 Kč
Celkem	99 600 Kč

8.3 Práva a povinnosti

- Franchisanti budou k provozování činnosti užívat logo firmy a vystupovat pod jménem Karop.
- Zaměstnanci franchisanta musí respektovat manuál a pravidelně se zúčastňovat školení, která budou pořádána franchisorem.
- Franchisanti budou odebírat materiál od dodavatelů stanovených franchisorem.
- Franchisanti budou vlastníci své provozovny a proto náklady na její vybudování, vybavení a opravy si budou hradit sami.
- Franchisanti si nebudou navzájem konkurovat a proto budou užívat jednotné ceny a služby.
- Franchisant bude měsíčně platit franchisingový poplatek, který je stanoven na 10 % z čistého zisku franchisanta. Pokud zisky firmy nebudou vysoké, franchisant bude platit 28 000 Kč.

8.4 Komunikační strategie

Sdělení bude cíleno na cílové skupiny, které byly popsány v kapitole 8. Cílem je získat franchisanty a zvýšit povědomí o možnosti podnikání v rámci projektu Karop franchising. Komunikační plán je součástí přílohy 1.

Zvolená média:

a) Časopis Svět motorů

Popis media: Svět motorů čtou převážně muži mladšího a středního věku s vyššími příjmy, kteří automobil či motocykl využívají v práci nebo volném čase (Svět motorů, 2011).

Čtenost na vydání: 176 000 čtenářů,

Náklady: 8 000 Kč na vydání.

b) Tiskovky

Tiskovky.cz a další databáze určené k ukládání PR článků zdarma.

Náklady: 0 Kč

c) Newsletter

Newslettery budou ukládány na stránkách www.karop.cz a zároveň rozesílány direct-emailem databázi osob, která odpovídá cílové skupině popsané výše.

Náklady: 0 Kč

Marketingový rozpočet pro Karop - franchising	
Reklama	32 000 Kč
Public relations	0 Kč
Podpora prodeje	0 Kč
Direct marketing	0 Kč
Celkem	32 000 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 8. Marketingový rozpočet pro Karop – franchising

8.5 Vyhodnocení efektivity investice

Na základě finančních výkazů firmy Karop s. r. o., které jsou z původních 6 zaměstnanců přepočítány na 3 zaměstnance lze říci, že každá z poboček může mít již v prvním roce působení zisk 321 000 Kč měsíčně. Z toho plyne franchisingový poplatek 32 100 Kč měsíčně, což je 10 % ze zisku franchisanta. Ročně by to pro Karop s. r. o. znamenalo výnos 385 200 Kč.

Náklady, které musí firma vynaložit jsou pouze na marketing. Tyto náklady byly vypočítány na 32 000 Kč pro oslovení potenciálních franchisantů a 99 600 Kč pro komunikaci s konečnými zákazníky. Předpokládá se, že firma Karop s. r. o. (franchisor) bude zaměstnávat 2 zaměstnance navíc (marketingový pracovník, a pracovník pro komunikaci s franchisanty). Mzda, kterou bude firma těmto novým zaměstnancům odvádět bude na činit 20 000 Kč měsíčně pro oba. To znamená tedy další výdaje spojené s franchisingovým konceptem. Konečné náklady na investici budou tedy 611 600 Kč za rok.

Roční cash flow získané z finančních výkazů firmy Kaorp s. r. o., které je opět přepočteno na 3 zaměstnance je 456 200 Kč za rok.

Z těchto údajů na základě vzorců, které jsou uvedeny v teoretické části, budou uskutečněny výpočty. Výpočty budou zaokrouhleny na desetinná čísla.

8.5.1 Metoda výnosnosti investic

Pro vhodnost konceptu je stanoven zlomový bod 1, kdy při výsledku nižším než 1 bude koncept prodělečný, roven 1 bude krýt náklady, ale koncept nebude vydělávat. Výsledek vyšší než jedna je koncept, který pokryje náklady a bude firmě vydělávat.

Počet franchízantů	Roční marže	Roční náklady	Výsledek
1	385 200	611 000	0,6
2	770 400	611 000	1,2
3	1 155 600	611 000	1,9

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 9. Metoda výnosnosti investic.

Výpočet touto metodou nám ukazuje, že pokud by firma pronajímala pouze jednu licenci, byla by investice prodělečná. Při 2 pronajatých licencích by se sice pokryly náklady, ovšem zisk by byl minimální. Investice se stává pro podnik zajímavou od 3 a více pronajatých licencí.

8.5.2 Metoda doby splácení

Investice je plánována na 10 let, je tedy nutné náklady na marketing přepočítat. Předpokládáme, že cash flow firmy bude neměnné. Doba, za kterou bude investice splacena je znázorněna v Tab. 11.

	Cash flow	Náklady na investici	Doba splácení
Varianta 1	486 400	6 110 000	12,5
Varianta 2	871 600	6 110 000	7,0

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 10. Metoda doby splácení.

Z tabulky vyplývá, že pokud by firma vynaložila na projekt náklady 6 110 000 (to je náklady na 10 let), u varianty 1 byla by doba splácení 12,5 let a u varianty 2 by doba splácení byla 7,0 let.

Pokud by se firma rozhodla pro variantu 1, doba splácení by vysoce převyšovala dobu životnosti franchisingového konceptu (10 let). Varianta 1 je tedy pro firmu nevhodná.

U varianty 2 je situace příznivější. Doba splácení by byla 7,0 let, je tedy nižší než doba životnosti konceptu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo poznání stávající situace a identifikace příležitostí pro budoucí rozvoj firmy Karop s. r. o.

Bakalářská práce vychází z uvědomění si faktu, že se v současné době nelze spokojit se stávajícím postavením firmy na trhu

Na základě poznatků získaných v teoretické části a jejich aplikací v části praktické byly zjištěny důležité skutečnosti o vnějším a vnitřním prostředí firmy

Praktická část byla rozdělena do dvou částí. V první části byl proveden sběr informací, které se týkají firmy a trhu, ve kterém se podnik nachází. K tomu byla využita analýza vnitřního prostředí 7S a analýzy vnějšího prostředí PEST a Porterova analýza konkurenčního prostředí.

Na základě těchto analýz bylo možno aplikovat všechny získané informace do jednotlivých kvadrantů matice SWOT. Ta byla v této práci využita jako syntéza pro získání alternativ rozvoje firmy Karop s. r. o. Z této syntézy poté firma vybrala alternativu - Rozvoj trhu.

Ze dvou navržených možností Rozvoje trhu vyplynul jako nejvhodnější franchisingový koncept.

Franchisingový koncept vedení firmy zhodnotilo jako nejpřijatelnější z důvodů nízké počáteční investice, minimálního rizika a časové nenáročnosti.

Jelikož by firma při poskytování této licence nejvíce investovala do marketingu, byly v teoretické části navrženy dva komunikační plány z důvodů pozdější identifikace všech nákladů s franchisingem spojených.

Analýzou nákladů a předpokládaných výnosů bylo zjištěno, že takový koncept by byl pro firmu výhodný za předpokladu, že by franchisingová licence byla poskytnuta nejméně 3 franchisantům. K tomu, aby je získala, byla v bakalářské práci navržena komunikační strategie a vytyčeny cílové skupiny – potenciální franchisanti. Na základě těchto poznatků byl vypracován podrobný komunikační plán na 1 rok.

Přestože je rozvoj podniků, jejich hlavní činností jsou služby velice náročný, může být tato práce pro Karop s. r. o. v budoucnu užitečným vodítkem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František et al., 2006. *Management*. Brno: ComputerPress. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al., 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X
- [3] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] KOZEL, Roman et al., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [5] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum, 2006*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] ŘEZNIČKOVÁ, Marcela, 2009. *Franchising*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [8] PELIKÁNOVÁ, Irena, 2010. *Obchodní právo*. Praha: WoltersKluwer ČR. ISBN 978-80-7357-525-0.
- [9] POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2007. *Podnikání*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-293-8.
- [10] ROBBINS, Stephen P. et al., 2004. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- [11] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [12] VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy : Manager*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [14] *Autosap*, 2012. [online]. *Počet obyvatel na 1 osobní automobil v krajích ČR* [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-91.htm>

- [15] *Bussinesinfo.cz*, 2011. [online]. *Polsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/polsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000792/>
- [16] *Europa*, 2011. [online]. *Evropská iniciativa „Small Business Act“ podporuje malé podniky a posiluje růst*, [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: (<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/218&format=HTML&aged=1&language=CS&guiLanguage=en>)
- [17] *Fakta o Německu*, 2011.[online]. *Silné obory v průmyslu a poskytování služeb*, [cit. 2012-04-10]. Dostupné z WWW: <Http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/hospodarstvi/main-content-06/silne-obory-v-prumyslu-a-poskytovani-služeb.html>
- [18] *Issar.cenia*, 2010. [online]. *Věková struktura osobních automobilů, ČR*. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1823>
- [19] *Karop*, 2007. [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.karop.cz/>
- [20] *Patria online*, 2012. [online]. *Průměrná mzda v ČR loni stoupla na 24 319 korun*. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024778/prumerna-mzda-v-cr-loni-stouplana-24-319-korun.html>
- [21] *Radio Zlín*, 2012. [online]. *Reklama* [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.radiozlin.cz/reklama-v-radiu/>
- [22] *Účetní kavárna*, 2012.[online]. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>
- [23] *Zlínský kraj*, 2002. [online]. *Charakteristika kraje* [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3581&docid=27939&doctype=ART&did=3581>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model „7S“	15
<i>Obr. 2. PEST analýza</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 3. Porterova analýza</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 4. SWOT analýza</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 5. Logo firmy</i>	<i>26</i>
Obr. 6. Organizační struktura autoservisu	28
Obr. 7. Organizační struktura autokarosárny	29
Obr. 8. Vývoj sazeb od roku 2008	32
Obr. 9. Vývoj ceny pohonných hmot v České republice	33
Obr. 10 Počet obyvatel na 1 osobní automobil v krajích ČR	34
Obr. 12. Mapa Zlínského kraje.	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Alternativní strategie	21
Tab. 3. Vývoj daně z příjmů po vstupu ČR do Evropské Unie.	31
Tab. 4. Průměrné hrubé mzdy v krajích ČR.	33
Tab. 5. Věková struktura automobilů v ČR.	35
Tab. 6. SWOT analýza.	39
Tab. 7. Požadavky na zaměstnance franchisanta.	42
Tab. 8. Náklady spojené se zařizováním autodílny.	43
Tab. 9. Marketingový rozpočet pro Karop – franchising	48
Tab. 10. Metoda výnosnosti investic.	49
Tab. 11. Metoda doby splácení.	49

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Komunikační plán firmy Karop - franchising pro rok 2013
- P II Komunikační plán firmy karop s. r. o. pro rok 2013

Komunikační plán Karop s.r.o. - franchising na rok 2013
3. čtvrtletí

ČERVENEC				SRPEN				ZÁŘÍ			
Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing
	Svět motorů		newsletter		tiskovky.cz		newsletter		tiskovky.cz		newsletter
	PR. článek Hledáte pracovní příležitost		Hledáte pracovní příležitost		PR. článek Chcete vydělávat a dělat co Vás baví?		Chce vydělávat a dělat co Vás baví?		PR. článek Příležitost pro Vás?		Příležitost pro Vás?
	1.7.		1.7.				1.8.				1.9.
	8 000 Kč		0 Kč		0 Kč		0 Kč		0 Kč		0 Kč

Komunikační plán Karop s.r.o. - franchising na rok 2013
4. čtvrtletí

ŘÍJEN				LISTOPAD				PROSINEC			
Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Reklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing
	tiskovky.cz		newsletter		Svět motorů		newsletter		Svět motorů		newsletter
	PR. článek Baví Vás auta a chcete podnikat?		Baví Vás auta a chcete podnikat?		PR. Článek Chcete vydělávat a dělat co Vás baví?		Chcete vydělávat a dělat co Vás baví?		PR. článek Příležitost pro Vás.		Příležitost pro Vás.
	1.10.		1. 10.		1.1.		1. 11.		1.12.		1. 12.
	0 Kč		0 Kč		8 000 Kč		0 Kč		8 000 Kč		0 Kč

**PŘÍLOHA P II: KOMUNIKAČNÍ PLÁN FIRMY KAROP S. R. O.
PRO ROK 2013**

Komunikační plán na rok 2013 1. čtvrtletí												
LEDEN				ÚN				BŘEZEN				
	Raklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Raklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing	Raklama	Public relations	Podpora prodeje	Direct marketing
Druh			sponsoring	newsletter		tiskovky.cz	ne	newsletter	Rádio Zlín	tiskovky.cz		newsletter
Kampaň			Plas podnikatelů	STK		Nezapomeňte na svého miláčka *kupte mu k se sv. Valentýnu dárekový poukaz*	ST	STK	Kontrola klimatizací auté	Nébezpečná klimatizace v auté	Při kontrole klimatizace dárek Zólamna	STK
Datum od, do			12. 1.	1. 3.		1. 2.	1. 1.	1. 3.	1. - 7.	1. - 31.	1. - 31.	1. 3.
Cena			4 000 Kč	0 Kč		0 Kč		0 Kč	13 000 Kč	0 Kč	2 500 Kč	0 Kč
Druh							ne	newsletter	Letáky			newsletter
Kampaň						Nezapomeňte na svého miláčka *kupte mu k se sv. Valentýnu dárekový poukaz*	Ne na mi *kn e s Vá dár po	Nezapomeňte na svého miláčka *kupte mu k se sv. Valentýnu dárekový poukaz*	Kontrola klimatizací			Nezapomeňte na kontrolu klimatizací v autoservisu Karop s.r.o.
Datum od, do							1. 1.	1. 2.	1. - 28			1. 3.
Cena								0 Kč	4 600 Kč			0 Kč
Druh												
Kampaň												
Datum od, do												
Cena												
	Cílová skupina I.			Cílová skupina II.				Cílová skupina III.				

Komunikační plán na rok 2013

4. čtvrtletí

Kampaně															
ŘÍJEN					LISTOPAD					PROSINEC					
Raklamna	Public relations	Pořadka prodaje	Direct marketing	Raklamna	Public relations	Pořadka prodaje	Direct marketing	Raklamna	Public relations	Pořadka prodaje	Direct marketing	Raklamna	Public relations	Pořadka prodaje	Direct marketing
Kiss Publikum	tiskovky.cz		newsletter	Rádio Zlín	tiskovky.cz		newsletter				newsletter				newsletter
Kontrola zimní vřbavy	Co způsobí letní pneumatika na náledí	Přl výměně pneumatik uskladnění zdarma	STK	Kontrola zimní vřbavy	Přlpravili jste své auto na zimní vřbavy		STK				STK				STK
1. - 7.	1.10.	1. - 31.	1.10.	1. - 7.	1.11.		1.11.				1.11.				1.12.
13 000 Kč	0 Kč	2 500 Kč	0 Kč	13 000 Kč	0 Kč		0 Kč				0 Kč				0 Kč
Letáky	sponzoring		newsletter	Letáky	sponzoring		newsletter				sponzoring				PF
Vřmřna letních pneumatik	Cviřění zoomby pro řeny		Co způsobí letní pneumatika na náledí	Kontrola zimní vřbavy	Cviřění zoomby pro řeny		Přlpravili jste své auto na zimní vřbavy?				Cviřění zoomby pro řeny				Novoroční přání
1. - 28	1.9. - 31.12.		1.10.	1. - 28.	1.9. - 31.12.		1.11.				1.9. - 31.12.				1.12.
4 600 Kč	2 000 Kč		0 Kč	4 600 Kč	2 000 Kč		0 Kč				2 000 Kč				0 Kč
											Employee realtions				PF
											Vřřek pro zamřstnanice a franchissanty				Novoroční přání
											20.12				2.12.
											15 000 Kč				0 Kč