Podnikatelský záměr pro startup firmy působící na trhu P2P sdílení aut

Bc. Alžběta Grmolcová

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Alžběta Grmolcová**
Osobní číslo:	**M150039**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Podnikatelský záměr pro startup firmy působící na trhu P2P sdílení aut**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**

- **Proveďte literární rešerši zaměřenou na danou oblast a formulujte teoretická východiska pro realizaci projektu.**

II. **Praktická část**

- **Proveďte analýzu aktuálních trendů vývoje v oblasti sdílení aut.**
- **Sestavte podnikatelský plán pro podnik vstupující do dané oblasti.**
- **Projekt podrobte ekonomické a nákladové analýze.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BASCHAB, John and Jon PIOT. The professional services firm bible. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005, 544 s. ISBN 0-471-66048-5.
BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
JIRÁSKOVÁ, Eliška. Ekonomika a podnikání ve službách. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.
MARIOTTI, Steve and Caroline GLACKIN. Entrepreneurship: starting and operating a small business. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2013, 570 s. ISBN 978-0-13-278408-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
1

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 18.4.2017

Jméno a příjmení: ALŽBĚTA GRMOLCOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na vypracování podnikatelského plánu pro startupovou společnost, která se bude zabývat zprostředkováním pronájmů vozů mezi fyzickými osobami. Pro získání informací o aktuální tržní situaci a vývojových trendech byly vyžity analýzy PESTLE, SWOT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro zjištění spotřebitelských zkušeností s využitím služeb carsharingu a jejich postojů k dané problematice bylo provedeno také dotazníkové šetření. Prostřednictvím těchto analytických nástrojů bylo zjištěno, že trh sdílených vozů má vysoký potenciál, čemuž odpovídá i rostoucí nabídka jejich poskytovatelů. Práce dále obsahuje zhodnocení realizovatelnosti a konkurenceschopnosti navrženého podnikatelského záměru.

Klíčová slova: Ekonomika sdílení, služby, carsharing, podnikání, podnikatelský plán.

ABSTRACT

This Diploma thesis consists of elaboration of business plan for a start up company. It's business is a car sharing among individuals. To investigate the current market situation and trends, it was conducted a PESTLE analysis, SWOT analysis and Porter Analysis of Five Competition Forces and for obtaining general customer overview, there was also distributed a fill-out form customer survey where random individuals expressed their opinions. Thanks to these analytic tools, it was found out that there definitely is a potential for utilizing these services in the field of so called "shared economy", the potential clientele does exist and is interested in the service. Accordingly, there is a growing number of service providers. In this paper is also outlined and evaluated of the feasibility of this business model.

Keywords: Sharing Economy, Services, Carsharing, Entrepreneurship, Business Plan.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho rady při zpracování diplomové práce.

Velké poděkování patří také mé rodině za jejich neutuchající podporu při studiu a dále mému příteli za jeho trpělivost a obětavost.

OBSAH

ÚVOD 6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE 7
I TEORETICKÁ ČÁST 8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ 9
1.1 PODNIKÁNÍ 9
1.2 PODNIKATEL 9
1.2.1 Živnost 9
1.2.2 Startup 11
1.3 SLUŽBY 12
1.3.1 Vlastnosti služeb 13
1.3.2 Klasifikace služeb 14
1.3.3 Inovace ve službách 15
1.3.4 Služby a digitální trh 16
1.4 EKONOMIKA SDÍLENÍ 16
1.4.1 Motivace k participaci na ekonomice sdílení 17
1.4.2 Typy trhů sdílení 18
1.4.3 Formy ekonomiky sdílení 19
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN 21
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU 21
2.1.1 Titulní strana 22
2.1.2 Charakteristika podniku a jeho cílů 22
2.1.3 Analýza odvětví a konkurence 23
2.1.4 Technické řešení projektu 23
2.1.5 Organizační plán 23
2.1.6 Finanční plán projektu 24
2.1.7 Marketingová studie 25
2.1.8 Riziková analýza 25
2.1.9 Přílohy 26
3 METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI 27
3.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 27
3.2 PESTEL ANALÝZA 28
3.3 SWOT ANALÝZA 29
3.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM 30
3.4.1 Formy výzkumu 30
3.4.2 Průběh výzkumu 31
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 32
II PRAKTICKÁ ČÁST 33
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU SDÍLENÍ AUT 34
5.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA STARTUPOVÉHO PODNIKU 34
5.2 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ DOPRAVY 35
5.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 37
5.3.1 Stávající konkurence 37

5.3.2 Hrozba nové konkurence ... 39
5.3.3 Substituční služby ... 39
5.3.4 Vyjednávací síla odběratelů ... 44
5.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů ... 45
5.4 PESTLE ANALÝZA ... 45
5.4.1 Politické faktory ... 45
5.4.2 Ekonomické faktory ... 46
5.4.3 Sociální faktory ... 47
5.4.4 Technologické faktory ... 48
5.4.5 Legislativní faktory ... 49
5.4.6 Ekologické faktory ... 50
5.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ... 51
5.5.1 Průběh sběru dat ... 52
5.5.2 Stanovení výzkumných otázek ... 52
5.5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření ... 53
5.5.4 Demografické údaje o respondentech ... 57
6 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI ... 59
7 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI VSTUPUJÍCÍ DO OBLASTI SDÍLENÍ VOZŮ MEZI FYZICKÝMI OSOBAMI ... 61
7.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ... 61
7.2 HLAVNÍ PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ... 61
7.2.1 Vize ... 63
7.2.2 Poslání ... 63
7.2.3 Cíle ... 63
7.2.4 KPI – klíčové ukazatele výkonnosti ... 64
7.3 TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU ... 65
7.3.1 Registrace do aplikace ... 65
7.3.2 Předání vozu ... 67
7.3.3 Ukončení pronájmu vozu ... 67
7.4 ORGANIZAČNÍ PLÁN ... 68
7.4.1 Personální zajištění projektu ... 68
7.4.2 Činnosti nezbytné pro zahájení provozu podniku ... 70
7.4.3 Časová analýza projektu ... 71
7.5 SEGMENTACE TRHU ... 73
7.6 MARKETINGOVÝ PLÁN ... 74
7.6.1 Produkt ... 74
7.6.2 Místo ... 74
7.6.3 Cena ... 75
7.6.4 Propagace ... 75
7.7 FINANČNÍ PLÁN ... 78
7.7.1 Plánované náklady a výdaje ... 79
7.7.2 Plánované tržby ... 82
7.7.3 Cashflow ... 83
7.7.4 Výkaz zisků a ztrát ... 83

7.8 SWOT ANALÝZA 84
7.9 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 84
7.9.1 Systematická rizika a preventivní opatření 85
7.9.2 Nesystematická rizika a preventivní opatření 85
7.9.3 Hodnocení rizik 87
7.10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU 88
ZÁVĚR 90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 98
SEZNAM OBRÁZKŮ 99
SEZNAM TABULEK 100
SEZNAM PŘÍLOH 102

ÚVOD

Potřeby moderní společnosti jsou ovlivněny příchodem digitálního trhu a neustálých inovací, které lidem usnadňují život. Své místo si na trhu vydobývá ekonomika sdílení, která svou podstatou působí proti konzumnímu stylu života. Tento typ ekonomiky má své kořeny v zahraničí, ovšem čím dál více se lze se službami spadajícími do této oblasti setkat také v České republice, kde lze pozorovat postupnou integraci této filosofie do různých tržních odvětví, ať už se jedná o ubytovací služby, dopravní služby nebo jiné.

Tato práce se zaměřuje na startupový podnik vstupující do oblasti ekonomiky sdílení skrze zprostředkování sdílení automobilů mezi fyzickými osobami. Cílem práce je zmapovat aktuální situaci v tomto prostředí, identifikovat konkurenční a tržní vlivy, které by podnik mohly ohrozit a na základě zjištěných informací vypracovat podnikatelský záměr pro sledovanou společnost.

Diplomová práce je členěna do dvou částí.

První část práce se zaměřuje na vymezení teoretických poznatků z oblasti podnikání, startupových společností, služeb a ekonomiky sdílení. Dále je charakterizována struktura podnikatelského plánu a jeho částí a přiblíženy jsou také analytické nástroje, jakými jsou Porterova analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza a marketingový výzkum. Tato část poskytuje základ pro zpracování dalších částí práce.

V navazující praktické části je provedena analýza současného tržního prostředí, na kterém se lze setkat s rostoucím počtem podniků, které poskytují služby v oblasti sdílení automobilů. Kromě vlivů přímé a nepřímé konkurence jsou zde analyzovány také vlivy působící na podnik z makroekonomického hlediska a uvedeny jsou také výsledky dotazníkového šetření.

V poslední části se práce zaměřuje na tvorbu podnikatelského plánu pro startupovou společnosti. Následně je provedená ekonomická a riziková analýza, skrze které je posouzena realizovatelnost tohoto projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí vybraných analytických metod zhodnotit aktuální stav konkurenčního prostředí a na základě dosažených výsledků sestavit realizovatelný podnikatelský plán pro startupovou společnost.

Hlavní cíl: Sestavit podnikatelský plán pro společnost vstupující na trh sdílení vozidel mezi fyzickými osobami

Dílčí cíle: Provést analýzu aktuálních trendů ve vývoji služeb v oblasti sdílení aut, pomocí vhodných analytických metod zhodnotit konkurenční prostředí, zhodnotit vlivy působící na podnik z makroekonomického hlediska, podrobit projekt rizikové analýze.

V diplomové práci je využito několik analytických metod.

Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dochází k hodnocení intenzity přímé a potenciální konkurence, k hodnocení míry ohrožení podniku skrze existující substituční služby a dále je analyzována míra vyjednávající síly dodavatelů a zákazníků.

Další využitou metodou je PESTEL analýza, která je zaměřena na faktory ovlivňující podnik z makroekonomického hlediska. Skrze tuto metodu se hodnotí vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní. Vzhledem k tomu, že tyto faktory ovlivňují celé podnikatelské prostředí, není snadné podnik vůči vlivům plynoucím z těchto oblastí zcela ochránit.

Skrze dotazníkové šetření je hodnoceno povědomí veřejnosti o službách týkajících se ekonomiky sdílení v oblasti dopravy, míra osobních zkušeností se službami a dále ochota respondentů k zapojení se do aktivit pronájmů vozů mezi fyzickými osobami. Toto dotazníkové šetření bude provedeno on-line metodou a cílit bude na osoby starší 18 let.

Poslední zvolenou metodou je SWOT analýza, pomocí které jsou hodnoceny silné a slabé stránky vybraných konkurentů a na straně druhé příležitosti a tržby, které plynou z trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

Pro uvedení do řešené problematiky bude následující část práce věnována definici podnikání, služeb a ekonomiky sdílení.

1.1 Podnikání

V České republice je podnikání vykonáváno především prostřednictvím malých a středních podniků, které jsou Ministerstvem průmyslu a obchodu definovány jako „podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 miliony EUR.“ (MPO, ©2015, s. 6)

1.2 Podnikatel

Podle §420 Nového občanského zákoníku, který je účinný od 1. ledna 2014, je osoba podnikatele vymezena následovně: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Eliáš a Svatoš, 2017, s. 52)

Mariotti (2013, s. 3) definuje podnikatele jako osobu, která přebírá rizika plynoucí z vedení a organizace podniku v zájmu dosažení potenciálního zisku. Podnikatel je často přímým vlastníkem společnosti a na rozdíl od zaměstnance mu náleží zisk, který společnost svou činností vygeneruje. Podnikatel hledá a využívá příležitosti, které se naskytují, a to buď za účelem dosažení a kumulace zisku nebo za účelem shromáždění kapitálu.

Hlavní motivací pro osoby, které začínají s podnikatelskou činností, je podle Kleina (2015, s. 14-15) touha svobodně tvořit, stát na vlastních nohou, touha po seberealizaci a odhodlání nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Stejně jako Mariotti i Klein poukazuje na riziko, které s sebou tato aktivita nese, a která v případě neúspěchu může jednotlivce i jeho okolí přivést ke krachu. Každá společnost je odrazem podnikatelovy osobnosti, jeho vlastních hodnot, myšlení a obecného pohledu na svět.

1.2.1 Živnost

Základní odlišnost mezi živností a podnikáním spočívá v tom, že živnostenské podnikatelské činnosti jsou upraveny podle živnostenského zákona. Dále je živnost zákonem definovaná obdobně jako podnikání, tedy jako soustavná činnost, která je

provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Pokud osoba disponuje potřebnými živnostenskými oprávněními, je jí umožněno provozovat i více živností. Jak je znázorněno na Obrázku 1, živnosti se dělí do dvou hlavních skupin, a to na živnosti koncesované a ohlašovací. Tyto dvě kategorie se mezi sebou liší rozsahem podmínek, které musí být pro získání živnosti splněny. (Živnosti.eu, ©2010-2017)

Obr. 1 Schéma rozdělení živností (Vlastní zpracování na základě Živnosti.eu, ©2010-2017)

Živnosti koncesované

Pro získání koncesované živnosti je nutné mít k dané činnosti *odbornou způsobilost*, která je doložená např. praxí nebo vzděláním v oboru a dále je nutné splnit *všeobecné podmínky*, tedy zletilost, bezúhonnost a plnou svéprávnost. Živnost koncesovaná je nejvíce zatížena regulacemi ze strany státu, který skrze orgány živnostenských úřadů rozhoduje o schválení či zamítnutí jejich udělení. (Konečná, ©2013)

Koncesované živnosti jsou uvedeny v Příloze 3 živnostenského zákona a patří mezi ně ostraha majetku a osob, provoz cestovní kanceláře, silniční motorová doprava aj. (Živnosti.eu, ©2010-2017)

Živnosti ohlašovací

Na rozdíl od živností koncesovaných vznikají živnosti ohlašovací dnem jejich ohlášení na živnostenském úřadu. Tato skupina živností se dále člení na tři skupiny:

- **živnosti řemeslné** – pro jejich získání je nutné splnit jak *všeobecné podmínky*, tak *odbornou způsobilost*; živnosti řemeslné jsou uvedeny v Příloze 1 živnostenského zákona a spadá sem např. kovářství, zlatnictví, zednictví, aj.,
- **živnosti vázané** – stejně jako v předchozím případě je pro získání živnosti nutné splnit *všeobecné podmínky* a *odbornou způsobilost*; živnosti vázané jsou uvedeny

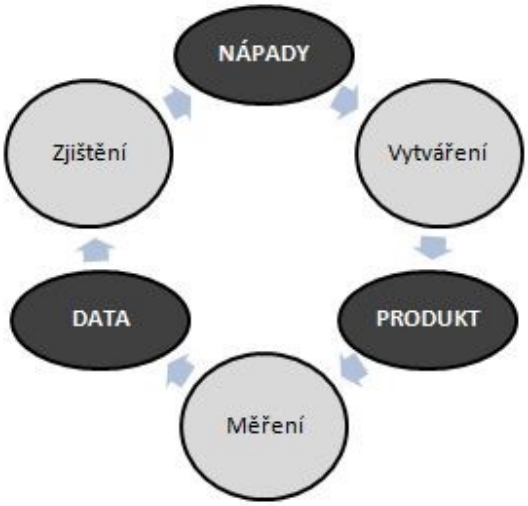
v Příloze 2 živnostenského zákona a patří sem např. zpracování tabáku, oční optika, projektová činnost ve výstavbě, provoz autoškoly aj.,

- **živnosti volné** – k jejich získání je dostačující splnění *všeobecných podmínek*; živnosti volné jsou uvedeny v Příloze 4 živnostenského zákona a spadá sem velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby, pronájem movitých věcí, zprostředkování obchodu a služeb aj. (Zákony pro lidi, ©2010-2017)

1.2.2 Startup

Startup obecně označuje projekt nebo podnik, pro který je charakteristická prozatím krátká doba působení na trhu (méně než 5 let), vysoký potenciál růstu, ale zároveň také vysoké riziko neúspěchu na trhu. (ManagementMania, ©2016)

Podle Riese (2015, s. 33) slovo startup označuje instituci, jejímž cílem je vývoj nové služby nebo produktu, které jsou často svým způsobem experiment. Právě kvůli této povaze produkce startup vzniká a pohybuje se ve velmi nejistých až rizikových podmínkách, což jej odlišuje od standardního podniku. Startupy jsou neodmyslitelně spojeny se slovem *inovace* – ať už se jedná o zavedení zcela revolučních postupů, o využití starých metod k novým účelům nebo o zaměření se na dosud opomíjený segment trhu. Založení podnikatelské činnosti na inovaci je často zdrojem úspěchu těchto podniků, avšak na straně druhé inovace přináší projektu také onu vysokou rizikovost.



Obr. 2 Smyčka zpětné vazby Vytvoř – Vyhodnoť – Pouč se (Ries, 2015, s. 72)

V praxi se lze setkat také s pojmem Lean Startup, který je založen na filosofii štíhlého podnikání, jehož záměrem je eliminace všech činností, které podniku nepřinášejí hodnotu.

(Ries, 2015, s. 49) Cílem Lean Startupu je uskutečnit prvotní smyčku „Vytvoř – Vyhodnoť – Pouč se“, která je znázorněna na Obrázku 2, a to v co nejkratším možném čase. Pokud původní strategie funguje a projekt přináší očekávanou hodnotu a vzbuzuje očekávaný zájem, pokračuje se za nezměněných podmínek dále. Avšak projeví-li se nedostatky, musí být provedena nutná opatření vedoucí ke zlepšení, kde právě čas hraje důležitou roli. Rychlost detekce slabých míst a jejich včasná redukce jsou klíčové pro odstranění neefektivity plynoucí z plývání času a finančních prostředků. (Ries, 2015, s. 72-74)

Kohlberg (©2011, s. 6) ve své publikaci určené pro studenty Harvardské univerzity a budoucí podnikatele doporučuje držet se v počátku podnikání šesti základních kroků, které mohou dopomoci k úspěšnému založení startupu:

1. **Kontaktovat odborně zaměřené instituce** – tento krok nabádá k navázání spolupráce s odborníky, kteří se problematikou startupů zabývají a skrze diskuse, poskytované poradenství a doporučení těmto podnikům dopomáhají k růstu.
2. **Ochránit duševní vlastnictví** – u inovativních firem je podstatná část aktiv tvořena jejich know-how, je tedy důležité toto duševní vlastnictví ochránit dříve, než je projekt spuštěn na trhu.
3. **Hledat partnery** – tento krok nabádá k tomu, aby se podnikatel obklopil takovými lidmi, kteří v podnikání zastávají stejnou filosofii jako on. Může se jednat o osoby z řad poradců, investorů či potenciálních zákazníků
4. **Plánovat** – aktivity spojené s plánováním jsou důležité ve všech podnikových oblastech, zejména těch, které se týkají tržního potenciálu, konkurence, potřebného financování nebo kalkulace ziskovosti.
5. **Vyjednat licence a podmínky** – je nutné prokázat potenciálním investorům, že startup má k technologii, se kterou nakládá, pojištěna všechna práva.
6. **Přesvědčit potenciální investory** – investoři mohou přicházet z více stran, ať už z řad přátel a rodiny, menších podniků, bank nebo státních grantových podpor.

1.3 Služby

Službou se rozumí každá činnost nebo produkce, která má na trhu svou poptávku a kterou jedna strana nabízí druhé. Služby jsou chápány jako nehmotné statky, jejichž spotřeba probíhá ve stejné chvíli, jako jejich výroba. (Tučková, 2013, s. 14)

Autoři Kotler a Keller (2007, s. 422) služby popisují jako úkon, při němž dochází k uspokojení lidských potřeb, a to buď týkajících se přímo osob, nebo jejich majetku.

Baschab a Piot (2005, s. 6), kteří se ve své knize zaměřují na *profesionální* služby, je definují jako činnosti, pro jejichž poskytování je nutné disponovat intelektuální a psychickou vyzrálostí jedince a také jeho odbornými vědomostmi, které jsou potvrzeny získáním potřebných licencí a certifikací.

1.3.1 Vlastnosti služeb

Přestože lze služby definovat různě, v jejich základních charakteristikách se mnoho autorů shoduje. K vlastnostem služeb podle Vaštíkové (2014, s. 16-20) patří:

1. **Nehmotnost** – s nehmotnou povahou služeb souvisí obtížné srovnání dvou konkurenčních služeb, neboť službu nelze dopředu vyzkoušet nebo ji jinak pomocí lidských smyslů zhodnotit.
2. **Neoddělitelnost** – vyplývá ze skutečnosti, že zákazník se na produkci služby účastní spolu s poskytovatelem a pro provedení služby je tedy nutné, aby se oba setkali v jednom místě a čase.
3. **Heterogenita (proměnlivost)** – je spjatá se standardem služby, neboť každá provedená služba je vždy unikátní a zákazník nikdy neobdrží stejnou kvalitu. Pro podnik nebo jednotlivce poskytující službu je žádoucí definování určitých postupů, norem a pravidel, aby došlo ke konzistenci kvality poskytovaných služeb pro zákazníky.
4. **Pomíjivost (zničitelnost)** – služby jsou neskladovatelné, nelze je nakupovat a prodávat dále nebo je z důvodu nespokojenosti vrátit. Se službami je tak spjatá omezená doba trvanlivosti, a to např. v případě propadnuté letenky, kde místo, které nebylo obsazeno, nelze opětovně prodat.
5. **Nemožnost vlastnictví** – služby zákazník nemůže přímo vlastnit, protože jejich nákupem získává pouze právo na jejich poskytnutí. Producent služby by měl zákazníkovi ukázat výhody, které mu plynou z nevlastnění služby (např. nižší náklady při využití služeb wellness studia oproti stavbě vlastní sauny či vířivky).

Jirásková (2014, s. 7-8) uvádí další vlastnosti, které se ke službám vážou:

6. **Důraz na vztah** – v oblasti služeb hraje významnou roli vztah mezi jejich poskytovatelem a zákazníkem.

7. **Nedostatek homogenity** – v mnoha případech je nutné služby „ušít na míru“ konkrétnímu zákazníkovi, s čímž je spojená vysoká variabilita služeb a nemožnost jejich masové produkce.
8. **Pracnost** – z důvodů snahy o splnění přání a požadavků zákazníků v čase je nutná adaptabilita služeb na tyto změny. Změny jsou prováděny skrze kreativitu a aktivitu poskytovatele, a proto u služeb hraje významnou roli lidský faktor.
9. **Fluktuace poptávky** – s předchozím bodem souvisí také obtížný odhad vývoje požadavků zákazníků a to především kvůli sezónním a ekonomickým vlivům.

Vzhledem k těmto specifickým vlastnostem služeb je s nimi spojena určitá míra nejistoty ze strany zákazníků. Hazrda (2013, s. 38) uvádí několik způsobů, jak získat a zároveň zvýšit důvěru zákazníků v poskytovanou službu:

- garance vrácení peněz v případě nespokojenosti se službou,
- poskytnutí první služby zdarma,
- poskytnutí pojištění,
- poskytnutí bezplatného poradenství skrze infolinku.

Dalším důležitým faktorem je monitoring úspěšnosti splnění zákazníkových očekávání, které se mimo jiné hodnotí metodou SERVQUAL. Ta spočívá v dotazování otázek týkajících se hmotného zajištění služby, spolehlivosti, přístupu, jistoty a empatie a to jak před provedením služby, tak po něm. Míra spokojenosti se službou se odráží v opětovném využití služby a jejím doporučování skrze kladné reference. (Hazrda, 2013, s. 40)

1.3.2 Klasifikace služeb

Jak uvádí Kotler a Keller (2007, s. 422), při výkonu služby může a nemusí být využíváno hmotných statků. V ohledu na míru využití doprovodného fyzického produktu člení autoři služby následovně:

- **čistě hmotný produkt** – o tomto produktu hovoříme v případě zakoupení pečiva či jiného hmotného statku, ke kterému se nevážou žádné dodatečné služby,
- **hmotný produkt doprovázený službou** – jedná se např. o zakoupení elektronického zařízení, které je doprovázeno garančními službami, jako je záruka nebo speciální zákaznický servis,

- **kombinace hmotného produktu a nehmotné služby** – typickou situací je poskytování restauračních služeb, kde dochází ke kombinaci poskytnutí hmotného pokrmu a nehmotné služby číšníka, činnosti kuchaře apod.,
- **služba doprovázená hmotným produktem –** zástupcem této kategorie může být letecká služba, která je kromě samotného transportu doprovázená drobným občerstvením nebo poskytnutím časopisů,
- **čistá služba** – zde je příkladem využití služeb lékaře nebo komunikační služby.

Tučková (2013, s. 45) služby dělí do kategorií dle jejich charakteristických prvků následovně:

- **podle klasifikace CZ-NACE** – na základě odvětví, do kterého služby spadají,
- **podle funkce** – výrobní, distribuční, osobní, společenské,
- **podle způsobu realizace** – služby veřejně regulované, služby podléhající samoregulaci, služby tržní,
- **podle cílového trhu služeb** – služby intermediální (určené pro výrobní procesy), služby konečné spotřeby,
- **podle klasifikace CZ-COPNI** – týká se členění služeb neziskových organizací podle účelu.

Ve své knize uvádí Vaštíková (2014, s. 23-26, 98) dělení na základě těchto hledisek:

- **podle odvětví, do kterého spadají** – terciární, kvartérní, kvintérní,
- **podle marketingových účelů** – na základě tržních segmentů.

1.3.3 Inovace ve službách

Slovo *inovace* je úzce spojeno s kreativním myšlením a schopností nalezení nestandardních avšak efektivnějších alternativ k danému jevu. Inovace v sobě vždy nese jistou míru rizika a k prosazení její úspěšné implementace je nutné překročit obavy plynoucí z možného neúspěchu, přílišného pesimismu a předsudků a také obavy z opuštění zažitých funkčních postupů. Inovační myšlení je podporováno nezávislým tvůrčím myšlením, kladením otázek, hledáním souvislostí, schopností nalezení mezery, která zůstává ostatním skryta, optimismem a sebedůvěrou. (Pilný, 2016, s. 43-52)

Podle Jiráskové (2014, s. 41-42) inovace vždy směřují do budoucnosti a potýkají se s nutností rychlé adaptability na vývoj trhu. Inovace přináší dramatické vylepšení nabídky

služeb a jsou hnacím motorem světových ekonomik. Inovace ve službách se mohou týkat různých oblastí v podniku, a to zejména:

- **oblasti služeb** – jedná se o zavedení zcela nového produktu, např. v oblasti poskytování bankovních nebo pojistných služeb,
- **oblasti procesu** – znamená změnu ve tvorbě a poskytování služby, např. zavedení inovačního softwaru, který vede k úspoře času a nákladů,
- **oblasti pozice** – týká se změny kontextu, ke kterému daná služba slouží, např. poskytování služeb přes internet,
- **organizační inovace** – jedná se o změnu, která se dotýká činnosti podniku jako celku, např. změna podnikové filosofie.

1.3.4 Služby a digitální trh

Digitální neboli elektronický trh patří mezi nejdynamičtěji se rozvíjející oblasti. Podle Kotlera, Kartajaye a Setiawana (2017, s. 45) spočívají nejvýznamnější projevy digitálního trhu a digitální společnosti v existenci internetu, rozvoji cloudových technologií, 3D tiskáren, vyspělých robotů a dalších. Tato změna v technologiích přinesla možnost internetového obchodování, sílící vliv sociálních sítí a také usnadnila dostupnost vzdělání (online kurzy).

Skrze digitální trh dochází k podpoře ekonomiky a to především díky již výše zmíněnému usnadnění podmínek pro uzavření obchodu. Služby poskytované prostřednictvím trhu se díky internetu stávají dostupnými také na mobilních zařízeních, což potenciálním zákazníkům umožňuje nepřetržitý přístup k hodnocení a porovnávání informací o konkurenčních nabídkách, nových službách a produktech. Pro firemní sféru jsou s digitálním trhem spojeny výhody plynoucí z rychlosti provedení obchodních operací, z umožnění efektivního oslovení požadovaného trhu. Oblast digitálního trhu s sebou však přináší i hrozby v podobě úniku osobních údajů a možnostech narušení soukromí. (Maciejewski, Dancourt, Dimová, ©2016)

1.4 Ekonomika sdílení

Sdílení je úzce spjato s rozvojem digitální sféry podnikání a má zásadní význam pro rozvoj digitálního trhu, na kterém se projevuje zejména snadným přístupem ke sdílením myšlenek a nápadů jednotlivců. (Pilný, 2016, s. 162)

Ačkoli má ekonomika sdílení (neboli „Sharing Economy“) popularitu zejména v zahraničí, s podniky a internetovými platformami, které se v této oblasti pohybují, se lze čím dál častěji setkat také v České republice. Svou podstatou ekonomika sdílení, reaguje na rostoucí míru materialismu a konzumního stylu života a jak je již z jejího názvu patrné, ústřední roli zde hraje sdílení, a to ve formě výměn, výpůjček nebo krátkodobých pronájmů předmětů. Cílem je umožnit krátkodobé zapůjčení statků osobám, které jej právě potřebují, což znamená, že zaplatí pouze nepatrnou část původní hodnoty. Naopak druhá strana má možnost profitovat z pronájmu statku, který již má ve svém vlastnictví. Díky těmto transakcím mezi stranou nabídky a poptávky dochází k maximalizaci užitku z vynaložených prostředků a dochází k oboustranné výhodě. (Bárta, 2013, s. 49)

Podle průzkumů je ekonomice sdílení nejvíce otevřená tzv. generace Y, kam se řadí osoby ve věku 20 – 30 let, což je zdůvodněno jejich flexibilním způsobem života, který se projevuje častým cestováním, střídáním pracovních pozic a nesetrváváním na jednom místě. Od generace Y, která je taktéž nazývána jako generace NOwners (tzv. „NEmajitelé“), se očekává, že bude stát za růstem a rozvojem této alternativní tržní formy a to z důvodu preference sdílení předmětů před jejich vlastněním. (Pavlovič, ©2016)

Lze se samozřejmě setkat také s názory, které ekonomiku sdílení nepodporují. Pilný (2016, s. 200-201) ve své knize uvádí, že idea ekonomiky „společného vlastnictví“ je příliš kontroverzní, utopická a idealistická. Podle něj nebude mít tento pokus o návrat k čistě tržnímu mechanismu dlouhého trvání.

1.4.1 Motivace k participaci na ekonomice sdílení

Podle Schorové (©2016) existuje hned několik motivů, které vedou osoby k upřednostnění pronájmu statků od cizích osob spíše než od klasických podniků. Prvním zmíněným motivem je **modernost** těchto služeb, což znamená, že služby jsou vyhledávané zejména skupinou nadšenců do nových služeb a technologií. Dalším motivem je **touha po sociální interakci** a navázání nových „sousedských“ vztahů. Lidé také kladou důraz na hodnotu sdílení a tvorbu **nové ideové vlny**. Převažující motivy však podle Schorové pramení zejména z **ekonomických a sociálních důvodů**, neboť výdaje na výpůjčku předmětu skrze tuto formu sdílení se často nachází níže, než je průměrná cena daného předmětu na trhu.

Bárta (2013, s. 49) poukazuje zejména na motiv týkající se **životního prostředí**, přičemž v případě ekonomiky sdílení vyzdvihuje preferenci opravy předmětů, které jsou pro sdílení určené, před jejich vyhozením, čímž se dosahuje snížení odpadu a dochází k podpoře

udržitelného životního prostředí. Z těchto důvodů se ekonomice sdílení často přezdívá „zelená ekonomika“.

1.4.2 Typy trhů sdílení

Trhy lze z hlediska účastníků, kteří se na transakcích podílí, členit následovně:

- trh, kde stranu nabídky i poptávky tvoří účastníci z řad fyzických osob (trh P2P),
- trh, na kterém stranu nabídky tvoří právnická osoba a stranu poptávky osoba fyzická (trh B2C),
- trh, kde stranu nabídky i poptávky tvoří účastníci z řad právnických osob (trh B2B).

Peer-to-peer (P2P)

V praxi je šíření principů ekonomiky sdílení usnadněno zejména rozvojem mobilních aplikací, které umožňují snadný přístup k transakcím v modelu peer-to-peer, tedy mezi fyzickými osobami, neboli „sobě rovnými“. Trh P2P je vždy tvořen samotnými uživateli aplikace či jiného systému, kteří v něm vystupují sami za sebe a stejně tak navzájem i komunikují. Poskytovatel webové stránky či aplikace zde působí jako zprostředkovatel těchto obchodů, dohlíží na jejich hladký průběh a často jeho účast vzbuzuje u obou stran vyšší důvěru v provedenou transakci. Službu poskytovatel provádí buď zdarma, častěji se ale lze setkat se zprostředkováním obchodů za provizi. (Media Guru, ©2016)

Business-to-customer (B2C)

Na trhu sdílení se dále vyskytují případy, kdy je statek, který je fyzické osobě nabídnutý k účelům pronájmu, vlastněn právnickou osobou. V České republice patří mezi zástupce tohoto modelu zejména společnosti zprostředkovávající ubytování u fyzických osob nebo carsharingové společnosti. (Ulrych, ©2016)

Business-to-business (B2B)

V tomto případě se jedná o sdílení mezi dvěma právnickými osobami, tedy společnostmi, které poskytují své nevyužité kapacity. V této podobě se nejčastěji jedná o tzv. coworking, což je poskytnutí volných kancelářských prostor, technického vybavení apod. (Rostecký, ©2012)

1.4.3 Formy ekonomiky sdílení

Ekonomika sdílení si vydobyla místo v několika odvětvích trhu a čím dál častěji se tato filosofie přenáší i do oborů, se kterými dosud nebyla spojována. Nejčastěji se lze se sdílením setkat ve formě sdílení vozů, ubytování nebo služeb.

Sdílení vozů a jízd

Podle statistik se vlastní automobil majiteli nevyplatí, pokud ročně nenajezdí více, než 10 000 km. To je hlavním důvodem, proč se lze v současné době na automobilovém trhu setkat s několika různými typy společností, které se začaly zabývat poskytováním služeb sdílení vozidel. Oblast se každoročně rozšiřuje o nové poskytovatele spolujízd, osobní řidiče a také zprostředkovatele sdílení vozů mezi fyzickými osobami. (Pudil, ©2016)

Využít služeb carsharingu je výhodné zejména pro osoby, které potřebují auto pouze občas a jeho pronájmem jim tak odpadají povinnosti a starosti týkající se samotného nákupu vozu, jeho pojištění, servisních prohlídek apod. (Šimoník, ©2013)

Sdílení jízdních kol

Největším poskytovatelem sdílení kol je v České republice společnost Rekola Bikesharing, s. r. o., která zde působí od roku 2013. Tato růžová kola jsou veřejnosti dostupná buď jednorázově, nebo na základě ročního členství a jsou dostupná v ulicích měst Prahy, Brna, Olomouce, Českých Budějovic a Teplic. Kromě ekologických důvodů mají tato kola své využití také u studentů, kteří potřebují přejíždět mezi univerzitními kampusy. (Rekola, ©2017) Během roku 2016 tuto službu využilo více než 2000 lidí. (Ekolist, ©2015)

Sdílení služeb

V současné době se lze s ekonomikou sdílení setkat také v oblasti sousedských výpomocí v domácnosti. Tuto formu sdílení poskytuje např. webový portál Supersoused.cz, který působí jako zprostředkovatel mezi osobami, které nabízí své činnosti a zájemci o provedení určitého úkonu. Často se jedná o úklid domácností, opravu elektrických spotřebičů, úpravu záhonů, nabídku natěračských prací nebo stěhování. (Malátná, ©2016)

Sdílení ubytování

Podle Asociace hotelů a restaurací dosáhlo v roce 2016 toto odvětví sdílené ekonomiky 25 % celkového počtu přenocování, což představuje 2,2 milionu takto ubytovaných turistů. (Web4Trader, ©2016) Zájem o sdílené ubytování vyplývá zejména z možnosti nalezení cenově dostupného ubytování jak při cestování po tuzemsku, tak při návštěvách zahraničí.

Cestování bez zbytečného vynaložení většího finančního obnosu dodává pocit osobní svobody a ubytování u rezidenta přináší lidem, kteří cestují především z důvodu poznání nové kultury, pocit větší sounáležitosti s místními. Na trhu se lze se setkat se dvěma hlavními poskytovateli, kteří se „sdílením pokojů“ zabývají. Prvním je bezplatný Couchsurfing, druhou variantu nabízí zpoplatněné AirBnB, které pobyty zprostředkovává za provizi. Hlavní tržní nabídku doplňují specificky zaměřené organizace, které se zaměřují např. na zprostředkování ubytování pouze mezi ženami nebo které vyznavačům zdravého životního stylu umožňují výpomoc a krátkodobý pobyt na organických farmách. (Brádková, ©2016)

Sdílené ubytování je často terčem kritiky hoteliérů, kteří v něm vidí nekalou konkurenci, neboť na rozdíl od poskytovatelů hotelových služeb nemusí tito alternativní pronajímatelé splňovat nařízení týkající se hygienických předpisů, povinně nahlašovat ubytované hosty nebo odvádět místní poplatky. (Holanová, ©2015)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Srpová (2007, s. 11) uvádí, že podnikatelský plán přestavuje dokument, ve kterém jsou shrnuty veškeré klíčové vnitřní i vnější faktory, které s podnikáním souvisí a které jej ovlivňují. Podnikatelský plán odpovídá na otázky týkající se motivace podnikatele k této činnosti, uvádí vytyčené podnikatelské cíle a způsoby, jakými budou tyto cíle dosahovány.

Podnikatelský plán je určen majitelům společnosti, manažerům a potenciálním investorům. V prvotní fázi tento dokument slouží ke zjištění proveditelnosti a ekonomické smysluplnosti založení podniku, k úspěšnému oslovení a získání investorů a v průběhu jeho existence slouží jako podklad pro zhodnocení, zda se činnost podniku vyvíjí očekávaným směrem. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 13)

Každý podnikatelský záměr by měl podle Fotra a Součka (2005, s. 309) splňovat několik pravidel:

- **stručnost, výstižnost a přehlednost** – obsah by neměl pokrýt více než padesát stran,
- **jednoduchost** – musí být zpracován tak, aby mu rozuměli také lidé bez odborného a technického vzdělání,
- **uvádět výhody** – poukázat na přínosy poskytované služby nebo produktu pro zákazníka,
- **zaměřovat se na budoucnost** – měl by obsahovat plánovaný vývoj a charakteristiku budoucích trendů,
- **realističnost** – podnikatelský plán musí být založený na reálných odhadech, neměl by být ovlivněn přehnaným optimismem, ale ani pesimismem,
- **neskrývat riziková místa** – negativní faktory, které jsou následně odhalené investorem, snižují jeho důvěru v daný projekt,
- **podat důkaz o schopnosti hrazení svých závazků**,
- **splňovat formální požadavky na kvalitní úrovni**.

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Navzdory tomu, že strukturu a formu podnikatelského plánu nelze pevně stanovit, protože plán musí být vždy přizpůsoben účelu, pro který je sestaven, lze se setkat s určitými body, které jsou pro většinu podnikatelských plánů shodné. Základní členění podnikatelského záměru by mělo podle Fotra a Součka (2005, s. 305) obsahovat:

- titulní stranu,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- analýzu odvětví a konkurence,
- technické řešení projektu,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- finanční plán (přehled ekonomické studie),
- přílohy.

Koráb, Režňáková a Peterka (2007, s. 117) doplňují tento výčet o nutnost uvedení časového harmonogramu projektu a důraz kladou také na detailní rozpracování marketingové studie.

2.1.1 Titulní strana

Úvodní část každého dokumentu představuje titulní strana, která by u podnikatelského plánu měla obsahovat základní údaje o společnosti, jakými jsou název organizace, právní forma, sídlo, obor podnikání a způsob popř. struktura financování. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, s. 117)

2.1.2 Charakteristika podniku a jeho cílů

První kapitola podnikatelského plánu se týká stručného vyobrazení předmětu podnikání a důvodů, proč se osoba pro podnikatelskou činnost rozhodla. Tyto informace úzce souvisí s posláním podniku, jeho vizemi a cíli.

Obr. 3 Funkce vize a poslání ve firmě (Blažková, 2007, s. 28)

Vizi podniku Blažková (2007, s. 25-34) definuje jako budoucí stav, kterého chce společnost svou činností dosáhnout. Zatímco vize podniku reflektuje jeho jedinečné

priority, kterými se odlišuje od konkurence, poslání podniku představuje přínos a hodnotu, kterou chce firma prospět společnosti. Cíl podniku pak definuje stav, kterého podnik touží dosáhnout v krátkodobém a dlouhodobém časovém horizontu a funguje jako motivace pro všechny členy podniku. Je nutné, aby cíle podniku splňovaly kritéria SMART, tedy aby byly jednoznačné, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově ohraničené.

Dále tato kapitola vymezuje bližší charakteristiku produktů či služeb, které firma plánuje zákazníkům poskytovat a definovat užitek, který zákazníkům přinesou. Podnik také musí objasnit jeho konkurenční výhodu, protože pro dosažení trvalého úspěchu je nutné být lepší než konkurence. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 17)

2.1.3 Analýza odvětví a konkurence

V této kapitole by měla být obsažena charakteristika daného odvětví, počet podniků a nastínění trendů budoucího vývoje. Je nutné zmapovat také konkurenci, která se na tomto trhu již vyskytuje a která pro podnik představuje ohrožení. Konkurence nemusí být vždy v podobě přímých rivalů, ale jedná se také o výrobce substitutů, ke kterým se mohou zákazníci případně uchýlit. (Wupperfeld, 2003, s. 70-72)

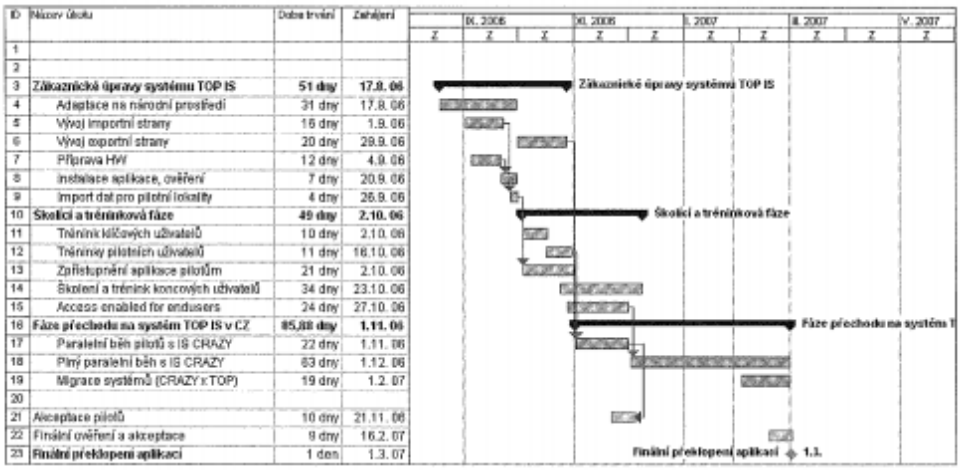
2.1.4 Technické řešení projektu

Zatímco u výrobních podniků je v této kapitole popsán proces výroby, konkrétní stroje, zdroje a využití výrobní kapacity, společnosti zabývající se službami zde definují kroky, jakými budou uspokojovány zákazníkovy potřeby. Zejména u prezentace výrobků či služeb, které jsou na trhu nové, je nutné zachovat tuto kapitolu dostatečně srozumitelnou i pro čtenáře, kteří nejsou odborníky v daném oboru. (Srpová, 2007, s. 15)

2.1.5 Organizační plán

Kapitola zaměřující se na organizaci společnosti definuje veškeré pracovní pozice, které jsou pro chod podniku klíčové. Neměl by chybět popis pracovních míst a charakteristika kvalifikací a dovedností pracovníků, kteří se na pozicích budou nacházet. Je vhodné uvést také externí pracovníky, se kterými podnik bude spolupracovat, vymezit oblast, ve které budou poskytovat odborné poradenství a uvést frekvenci využívání jejich služeb. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 19) Vhodné je také doplnit kapitolu o propočet nákladů, které jsou s interními a externími zaměstnanci spojeny, což představuje náklady mzdové, náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a také náklady na odměny a prémie. (Fotr a Souček, 2005, s. 57)

Autoři do této sekce dále řadí uvedení aktivit spojených s plánováním celkové realizace projetu, kam spadá vypracování veškeré dokumentace, sjednávání a uzavírání smluv s investory, obchodními partnery, aj. Tyto úkony je vhodné rozčlenit na dílčí části, přidělit jim odpovědné osoby a vymezit čas, který je nutný pro jejich úspěšné dokončení. (Fotr a Souček, 2005, s. 58) Pro získání přehledu o optimálním pořadí, o časové náročnosti jednotlivých plánovaných činností a pro dosažení jejich hladkého průběhu je vhodné využít metody kritické cesty, k čemuž se v řízení procesů využívá např. Ganttův diagram, jehož ukázka je na Obrázku 4. (Bauer a Haburaiová, 2015, s. 120)



ID	Názov úkolu	Doba trvání	Zahájení
1			
2			
3	**Zákaznické úpravy systému TOP IS**	**51 dny**	**17.8. 06**
4	Adaptace na národní prostředí	31 dny	17.8. 06
5	Vývoj importní strany	16 dny	1.9. 06
6	Vývoj exportní strany	20 dny	28.9. 06
7	Příprava HW	12 dny	4.9. 06
8	instalace aplikace, ověření	7 dny	20.9. 06
9	import dat pro pilotní lokality	4 dny	26.9. 06
10	**Školící a trénínková fáze**	**49 dny**	**2.10. 06**
11	Trénink klíčových uživatelů	10 dny	2.10. 06
12	Tréninky pilotních uživatelů	11 dny	16.10. 06
13	Zpřístupnění aplikace pilotům	21 dny	2.10. 06
14	Školení a trénink koncových uživatelů	34 dny	23.10. 06
15	Access enabled for endusers	24 dny	27.10. 06
16	**Fáze přechodu na systém TOP IS v CZ**	**85,88 dny**	**1.11. 06**
17	Paralelní běh pilotů s IS CRAZY	22 dny	1.11. 06
18	Plný paralelní běh s IS CRAZY	63 dny	1.12. 06
19	Migrace systémů (CRAZY x TOP)	19 dny	1.2. 07
20			
21	Akceptace pilotů	10 dny	21.11. 06
22	Finální ověření a akceptace	9 dny	16.2. 07
23	**Finální překlopení aplikací**	1 den	1.3. 07

Obr. 4 Ukázka Ganttova diagramu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 86)

2.1.6 Finanční plán projektu

V případě, kdy dochází k založení nového podniku, spočívá finanční plánování především ve vyčíslení výše potřebných finančních zdrojů, způsobech jejich krytí a v odhadu vývoje finančních toků v jednotlivých etapách existence podniku. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 60) V rámci sestavení finančního plánu jsou nejčastěji provedeny:

- kalkulace nákladů,
- kalkulace výnosů,
- propočet finančních toků (cashflow),
- sestavení výkazu zisku a ztráty.

Cílem finančního plánování je zajistit podniku solventnost, schopnost úhrady všech závazků v daných termínech a disponovat dostatečnou výší kapitálu pro jeho další rozvoj.

Z toho důvodu by se finančnímu plánu měla věnovat zvýšená pozornost. (Wupperfeld, 2003, s. 110-120)

2.1.7 Marketingová studie

Marketing dle Abramsové (2014, s. 158) vychází ze zdánlivě jednoduché myšlenky: „Pokud máte zákazníky, zůstáváte ve hře businessu“. Podstata marketingu spočívá ve zdárném zvládnutí klíčových oblastí, které se týkají zákaznického povědomí o službě, poslání, které chceme klientům předat, metod, jakými je jim poslání doručeno a v neposlední řadě zajištění dostatečně vysokého počtu prodejů. Pro úspěšné vytvoření komplexní marketingové strategie je vhodné kombinovat několik následujících propagačních metod:

- inzerce,
- publikování časopisů, brožur a letáků,
- PR aktivity,
- využití reklamních agentur,
- využití sociálních sítí,
- využití vlastní webové stránky, blogu,
- online propagace – reklamy na cizích webových stránkách, PPC reklamy, SEO. (Abramsová, 2014, s. 161-170)

Kotler, Kartajaya a Setiawan (2017, s. 47-48) se ve své knize zaměřují na tzv. *Marketing 4.0*, který se adaptuje na současnou dobu rychlých inovací, které jsou pro digitální společnost typické. Digitální transformace se nevyhnula ani marketingu, kde podle autorů dochází k odklonu od tradiční segmentace trhu, ale důraz se klade zejména na oslovení komunit, které se uskupují volně a přirozeně ve světě sociálních sítí.

2.1.8 Riziková analýza

Riziko je neodmyslitelně spjato s každou podnikatelskou činností, neboť představuje hrozící neúspěch, který může ústit do finanční ztráty, narušení ekonomické stability podniku a v nejhorším případě k jeho krachu. (Fotr a Souček, 2005, s. 135)

Existuje několik typů rizik, kterým jsou firmy nuceny často čelit. Jedná se o riziko tržní, riziko plynoucí ze změny konkurenčního prostředí, z příchodu revoluční technologie aj. Z interního prostředí firmy přichází rizika z důvodů neodborného řízení společnosti, překročení stanovených nákladů, nedostatku finančních prostředků nebo nedokonalosti

vlastního produktu. (Abramsová, 2014, s. 148-149) Management podniku musí analyzovat pravděpodobnost výskytu každého potenciálního rizika a zároveň ohodnotit významnost jeho vlivu na činnost podniku v případě jeho výskytu. Rizikům lze předcházet skrze zavedení různých opatření, jakým je např. pojištění. (Fotr a Souček, 2005, s. 139-140)

2.1.9 Přílohy

Do příloh podnikatelského plánu patří dokumenty, které nebyly v jeho hlavní části obsaženy. Nejčastěji se jedná o detailní propočty finančního plánování, informace o zaměstnancích podniku, výrobní postupy, propagační materiály apod. (Srpová, 2007, s. 30)

3 METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI

3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza, kterou Beneš (2012, s. 20) nazývá také Analýzou 5F (Five Forces), zkoumá vývoj konkurenční situace na trhu, do kterého se podnik chystá vstoupit nebo ve kterém již působí. Analýza pracuje s chováním okolních konkurentů a hodnotí míru rizika, která z pozice těchto subjektů plyne. Kotler a Keller (2007, s. 161) dodávají, že tyto konkurenční síly zásadně ovlivňují atraktivitu daného trhu nebo tržního segmentu.

Hrozba ze strany stávající konkurence – tržní segment postrádá zajímavost, pokud na něm již vystupuje několik silných nebo agresivních konkurentů. Atraktivita trhu se snižuje také s upadajícím vývojem trhu, s vysokými fixními náklady nebo s vysokými náklady spojenými s opuštěním trhu. Pokud je tento typ konkurence intenzivní, podnik musí brát na vědomí výskyt cenových a marketingových válek a také nutnost časté inovace produktu nebo služby.

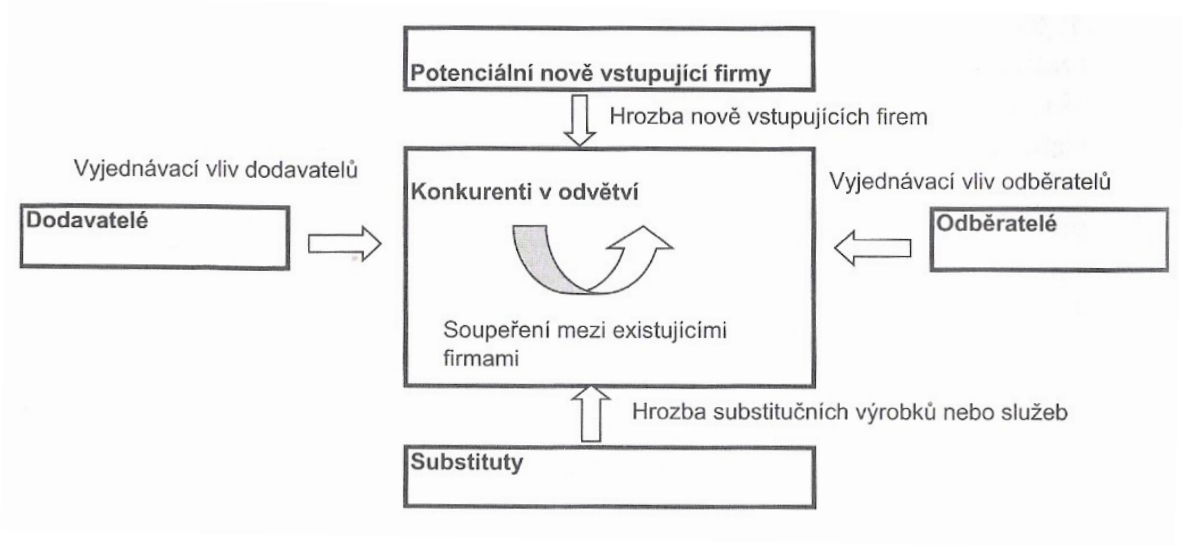
Hrozba ze strany nově příchozí konkurence – tato konkurence je dána zejména výší vstupních a výstupních bariér trhu. Pokud jsou obě tyto bariéry nízké, dochází ke snadnému vstupu a výstupu z trhu, což přináší nízké, ale stabilní zisky. Čím vyšší jsou obě tyto bariéry, tím méně konkurentů se bude v oblasti pohybovat a tím vyšší bude ziskovost. Nejsložitějším případem je kombinace nízké vstupní a vysoké výstupní bariéry. V tomto případě dochází k vysoké koncentraci konkurence a plošně nízkým ziskům. (Kotler a Keller, 2007, s. 161)

Těmito bariérami mohou podle Košťana a Šuleře (2002, s. 42) být vysoká kapitálová náročnost při vstupu do odvětví, legislativní ochrana trhu, image produktu nebo know-how.

Hrozba substitutů – pokud existuje vysoká koncentrace substitutů, znamená to pro firmy nutnost snižování cen produktů, čímž je ovlivněna celková ziskovost tržního segmentu.

Vyjednávací síla odběratelů – odběratelé pro podnik znamenají riziko v situacích, kdy finance vynaložené na produkt zaujímají vysoký podíl v jejich celkových výdajích, kdy jsou citliví na změnu ceny a také v případě, že je pro odběratele snadné rozhodnout se pro konkurenční produkt. Pro konkrétní podnik hrají roli zejména jeho klíčoví odběratelé, kteří svým chováním, stanovením specifických požadavků či přechodem ke konkurenci významně ovlivňují ziskovost dané společnosti.

Vyjednávací síla dodavatelů – pokud na trhu existuje malé množství dodavatelů požadované technologie či materiálu, zvyšuje se vyjednávací síla této skupiny. Významnou roli hrají klíčoví dodavatelé, kteří zvýšením cen či rozhodnutím o ukončení spolupráce ovlivní existenci podniku. (Kotler a Keller, 2007, s. 161-162)



Obr. 5 Konkurenční strategie (Krausová a kol., 2007, s. 14)

Každý z těchto faktorů má jinou intenzitu, a to s ohledem na odvětví, ve kterém se společnost nachází. Rozhodnutí o tom, jaký faktor je nejvýznamnější a na který je potřeba se připravit, je tedy individuální záležitostí každého podniku. (Krausová a kol., 2007, s. 14)

3.2 PESTEL analýza

PESTEL analýza, která rozšířenou formou PEST analýzy, se používá k hodnocení faktorů, které podnik ovlivňují z makroekonomického prostředí. Jedná se o faktory:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické
- ekologické
- legislativní

Politické faktory – představují tržní podmínky, které souvisí s politickou situací a politickou stabilitou v zemi. Projevem těchto faktorů je typ vlády, míra zásahů státu do podnikání, podpora zahraničního obchodu, regulace cen, regulace trhu skrze vyhlášky

orgánů územní samosprávy, s tím spojená úroveň byrokracie apod. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9-10)

Ekonomické faktory – souvisí s fázemi hospodářského cyklu, tedy s výší HDP, daňových sazeb (přímých i nepřímých), s rozvojem odvětví a průmyslu, mírou inflace a nezaměstnanosti či s kupní sílou spotřebitelů.

Sociální faktory – vychází jak z demografických, tak kulturních faktorů obyvatelstva. Mezi sociální faktory patří např. hustota osídlení, věková struktura, úroveň vzdělání, trendy v životním stylu nebo osobní hodnoty.

Technologické faktory – tyto faktory jsou ovlivněny rychlým vývojem technologií, internetu, podporou vědy a výzkumu, novými objevy a vynálezy aj.

Ekologické faktory – reagují na rostoucí trend, který se týká aktivit spojených s úsilím o udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí. Tyto faktory se týkají přírodních zdrojů, míry znečištění vod a ovzduší aj.

L**egislativní faktory** – často úzce souvisí s vlivy z politické oblasti. Týkají se vydávání norem a zákonů, které ovlivňují podnikatelské prostředí jako celek, např. zákon o hospodářské soutěži nebo o ochraně spotřebitele. (Boučková, 2003, s. 84 – 87)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je charakterizována jako nástroj, který se používá pro zjištění situace podniku na trhu a to na základě identifikace jeho vnitřních silných a slabých stránek a na druhé straně příležitostí a hrozeb, které k podniku přichází z jeho okolí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15-16)

Silné stránky – mohou být založeny např. na odborných znalostech, zkušenostech a kompetencích vedoucích pracovníků a personálu nebo na konkurenční výhodě, kterou se podnik odlišuje od jeho konkurence.

Slabé stránky – mohou spočívat v nedostatečných zkušenostech v určité oblasti (marketing, plánování).

Příležitosti – díky znalostem trhu může podnik využívat příležitostí, které se naskýtají a tím předstihnout konkurenci.

Hrozby – je nutné znát i hrozby, které mohou provoz podniku negativně ovlivnit. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 31)

Ze SWOT analýzy se dále odvozují strategie podniku:

- SO – znamená kladení důrazu na silné stránky, které umožňují využití tržních příležitostí,
- WO – představuje snahu o využití tržních příležitostí tím, že se eliminují slabé stránky,
- ST – při této strategii se klade důraz na silné stránky a to za účelem eliminace tržního ohrožení,
- WT – podnik se zaměřuje na eliminaci slabých stránek a zároveň na eliminaci možných ohrožení. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15-16)

3.4 Marketingový výzkum

Cílem marketingového šetření je získání relevantních a faktických informací o tržní situaci, a to především s ohledem na spotřebitele. Kromě obecných údajů o zákazníkovi, které se týkají jeho věku, dosaženém vzdělání, ekonomické aktivitě nebo bydliště, se výzkum zaměřuje na získání informací o jeho nákupních návycích, potřebách, spokojenosti, dále o jeho postojích vůči danému produktu či službě, reklamní kampani, povědomí ohledně dané společnosti apod. Smyslem tohoto zkoumání je pochopit spotřebitelské chování a tím uspokojit jejich požadavky lépe, než konkurenční podniky. (Bednarčík, 2012, s. 5)

3.4.1 Formy výzkumu

Na základě způsobu, jakým jsou potřebná data získána, může marketingový výzkum nabývat dvou podob:

- sekundární výzkum
- primární výzkum (terénní výzkum)

Podstatou **sekundárního výzkumu** je využití dostupných dat, která byla v minulosti již zpracována. Zdrojem těchto informací mohou být veřejné statistické přehledy, výsledky marketingových šetření jiných osob nebo agentur a jiné databáze. Jde tedy o poměrně jednoduchou a levnou metodu získání dat. Oproti tomu **terénní výzkum**, který představuje vlastní marketingové šetření, je časově i finančně náročnější. Zato však tato forma výzkumu přináší informace, které přesně vyhovují požadavkům zadavatele. (Cooper a Lane, 1999, s. 46)

3.4.2 Průběh výzkumu

Každý marketingový výzkum začíná **formulací otázek**, na které tazatel požaduje získat odpověď. Je také nutné vědět, jaká cílová skupina má být oslovena. V dalším kroku jsou **stanoveny výzkumné otázky** nebo hypotézy, které mají být potvrzeny či zamítnuty a následně se provede definice charakteristik, které budou zkoumány. Na tuto část navazuje **sestavení plánu** marketingového šetření, což znamená stanovení počtu respondentů a také volbu osob, které budou v určité otázce tázány. Dále je nutné **zvolit metodu výzkumu**, např. zda se bude jednat o dotazníkové šetření, zkoumání na základě rozhovorů nebo pozorování. Následuje **vyhotovení** zvolené metody a **ověření její účelnosti**, na které navazuje samotný **sběr dat** a jejich následná **analýza**. Na základě zjištěných poznatků dochází k vyvozování závěrů a **formulaci doporučení**. (Bednarčík, 2012, s. 17)

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla provedena literární rešerše za účelem objasnění veškerých pojmů, které se týkají zpracovávaného projektu. Definovány byly pojmy z oblasti podnikání, služeb a ekonomiky sdílení, dále byl text zaměřen na sestavení podnikatelského plánu a na metody, které jsou použity v analytické a projektové části práce.

První kapitola teoretické části byla orientovaná na oblast podnikání, živností a na oblast startupových společností, což jsou podnikatelské subjekty, které jsou založené především na inovacích. Dále se tato kapitola zabývala oblastí služeb, u nichž byla uvedena jejich charakteristika, kategorizace a také byly nastíněny trendy v této oblasti, které jsou ovlivněny zejména příchodem digitálního trhu. Blíže definována byla také ekonomika sdílení, která představuje dynamicky se rozvíjející tržní oblast.

Navazující kapitola vymezovala podnikatelský plán. Ačkoli z teoretických poznatků vyplynulo, že nelze přesně uvést jednotnou ideální strukturu podnikatelského plánu, bylo uvedeno jeho členění a stručná definice těchto částí.

Poslední kapitola se věnovala metodám, které jsou využity v diplomové práci. Byly popsány analytické nástroje, jakými jsou Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PESTEL analýza, SWOT analýza a marketingový výzkum.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU SDÍLENÍ AUT

Důležitým krokem při vstupu nové společnosti na trh, je správné zhodnocení stávající tržní situace a očekávaných trendů v podnikatelské oblasti, do které subjekt vstupuje. Hodnocení současného stavu je v této práci provedeno skrze Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu a následně dotazníkové šetření.

5.1 Stručná charakteristika startupového podniku

Nový podnikatelský subjekt vychází z filosofie ekonomiky sdílení, a to se zaměřením na tržní sdílení automobilů mezi jednotlivci. Podnik má za cíl vytvořit online platformu, na které bude působit jako zprostředkovatel mezi zájemci o pronájem automobilu a majiteli vozidel, kteří jsou ochotni svůj vůz za úplatu poskytnout. Služba bude k dispozici také ve formě mobilní aplikace, díky které spolu budou uživatelé v kontaktu v jakýkoli čas na jakémkoli místě. Za uvedené poskytnuté služby, za garanci pojištění, poradenství a doplňkové služby bude sledovanému podniku náležet provize ve výši 30 % z každého uskutečněného obchodu.

Hlavní činností podniku se tedy rozumí zprostředkování pronájmů automobilů, kterému bude sekundovat nabídka pronájmů skútrů mezi fyzickými osobami. Pro vybudování vzájemné důvěry mezi poskytovateli i nájemci vozů bude umožněno přidělování recenzí ke každému „profilu“ uživatele na základě jeho vlastních zkušeností. Zároveň bude účastník moci ohodnotit celkový dojem a spokojenost se službou, což je důležité k získání relevantních podnětů pro neustálé vylepšování uživatelského prostředí. K podání této formy zpětné vazbě budou obě strany vyzvány po každém ukončení výpůjčky.

Tento projekt si klade za cíl zvýšit povědomí spotřebitelů o principech ekonomiky sdílení, která v oblasti automobilové dopravy přináší fyzickým osobám redukci nákladů spojených s pořízením, vlastnictvím (pojištění, povinné technické kontroly) a provozováním automobilu (výměna pneumatik, opravy, dálniční známky, servisní prohlídky). Snahou je naučit spotřebitele efektivnějšímu a ekologičtějšímu způsobu přemýšlení o jejich každodenních aktivitách, při kterých mohou ušetřit zdroje jak finanční, tak přírodní, neboť není nutné vydávat prostředky za předměty, které nutně nepotřebují a pro které nemají 100% využití. Naopak jim tento projekt může ukázat způsob, jak z takových předmětů mohou skrze jejich zapůjčení profitovat.

5.2 Charakteristika odvětví dopravy

Ekonomické a naturální ukazatele

Odvětví dopravy se v roce 2016 spolu s obchodem, ubytovacími a stravovacími službami na HDP podílelo 16,52 %, což tuto kategorii činností staví na druhou příčku s nejvyšším podílem na hospodářské činnosti státu, a to hned po skupině průmyslu, těžby a dobývání. (ČSÚ, ©2017)

V případě potřeby osobní přepravy na vzdálenější místa může osoba využít:

a) veřejnou dopravu
b) individuální automobilovou dopravu

Celkově se za rok 2015 osobní dopravou přepravilo 4 870 mil. cestujících, z toho 2 688,3 mil. bylo přepraveno veřejnou dopravou (kromě letecké a vnitrozemské vodní dopravy). Zbývající část cestujících, tedy 2 175,4 mil., využilo individuální automobilovou přepravu. (Ministerstvo dopravy, ©2016, s. 66)

Veřejná doprava

Pro přiblížení struktury využití veřejné dopravy byla sestavena Tabulka 1, která prezentuje celkový počet přepravených cestujících, z čehož se 90 – 97 % cest (s ohledem na konkrétní způsob dopravy) uskutečnilo na území České republiky. Tabulka dále zobrazuje měnící se spotřebitelské preference výběru dopravních prostředků hromadné dopravy v závislosti na přepravní vzdálenosti. Z níže uvedených údajů je patrné, že při přepravě na místa ve vzdálenosti větší než 40 km si zákazník zvolí nejčastěji dopravu vlakovou. Při kratších vzdálenostech převažuje využití služeb městské hromadné dopravy.

Tab. 1 Využití veřejné osobní dopravy (ČSÚ, ©2017)

	MHD doprava		**Železniční doprava**		**Autobusová doprava**	
	Počet cestujících [tis.]	Průměrná přepravní vzdálenost [km]	Počet cestujících [tis.]	Průměrná přepravní vzdálenost [km]	Počet cestujících [tis.]	Průměrná přepravní vzdálenost [km]
2012	2 224 235	7,1	172 801	42,0	344 988	26,1
2013	2 173 249	7,5	174 486	43,6	337 978	26,7
2014	2 142 935	7,6	176 050	44,3	349 515	28,6
2015	2 160 822	7,5	176 624	47,0	350 920	28,5

Z Tabulky 2, která popisuje průměrné roční výdaje cestujících na potřeby jejich osobní přepravy, vyplývá, že z vybraných kategorií veřejné dopravy je nejvíce finančních prostředků vydáno na městskou hromadnou dopravu. Rostoucí trend lze zaznamenat u využití taxi služeb, což však nemusí být nutně způsobeno zvýšenou preferencí osobního pohodlí a soukromí při městském transportu, ale navýšením cen za tyto služby. Maximální cenové stropy jsou v oblasti veřejné dopravy regulovány rozhodnutím vlády a to také s ohledem na požadavky evropské legislativy. Vzhledem k povaze hodnot, které jsou uváděny v průměru na obyvatele, zahrnuje tabulka také informace o vývoji počtu obyvatel. (Ministerstvo dopravy, ©2016, s. 33)

Tab. 2 Roční výdaje osob na veřejnou dopravu (Ministerstvo dopravy, ©2016)

	Počet obyvatel [tis.]	**MHD**	**Autobus**	**Vlak**	**Taxi**	**Roční průměr na obyvatele [Kč]**	**Celkové roční výdaje [mld. Kč]**
2012	*10 516,1*	682	552	358	29	1 621	17,046
2013	*10 512,4*	695	566	361	26	1 648	17,324
2014	*10 538,3*	706	573	384	29	1 692	17,830
2015	*10 553,8*	691	554	372	32	1 649	17,403

Individuální automobilová doprava

V roce 2015 bylo v ČR registrováno 5 115 316 osobních automobilů, a jak ukazují data Českého statistického úřadu v Tabulce 3, obliba individuální automobilové dopravy každoročně roste. (ČSÚ, ©2016)

Tab. 3 Srovnání využití osobní hromadné dopravy a individuální dopravy (ČSÚ, ©2016)

	Využití hromadné dopravy celkem [tis.]	**Využití individuální automobilové doprava celkem [tis.]**
2012	1 621,0	1 990,0
2013	1 648,0	2 010,0
2014	1 629,0	2 060,0
2015	1 649,0	2 175,4

I přes tento fakt však investice do nákupu osobního vozidla meziročně klesají, což je patrné z Tabulky 4. Při přepočtu na jednoho obyvatele činila v roce 2015 celková

investovaná částka do pořízení nového vozu 2 478 Kč, což při daném počtu obyvatel představuje celkovou částku přesahující 26,152 mld. Kč.

Kromě samotného pořízení jsou s následným vlastnictvím automobilu spojeny další investice, jako je pravidelné dokupování pohonných hmot, olejů, zakoupení sezónních pneu, opravy a údržba, výdaje za dálniční známky, mýtné aj.

U výdajů na provoz vlastního dopravního prostředku spadají do skupiny „Ostatní služby" poplatky spojené s registrací automobilu, s parkováním, poplatky za rezidentskou kartu ve městech, technické kontroly, ekologické známky, poplatky za využití dálnic a další.

Tab. 4 Výdaje na pořízení a provoz vlastního dopravního prostředku v Kč – průměr na obyvatele (Ministerstvo dopravy, ©2016)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Počet obyvatel	*10,516 mil.*	*10,512 mil.*	*10,538 mil.*	*10,553 mil.*
Nákup osobních vozů	**2 529**	**3 022**	**2 205**	**2 478**
Pohonné směsi, oleje	6 118	6 155	6 376	6 011
Náhradní díly	608	540	597	569
Údržba a opravy	996	978	1 036	1 086
Ostatní služby	484	462	471	506
Roční výdaje na provoz osobních dopravních prostředků [Kč]	**8 207**	**8 135**	**8 480**	**8 171**

5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro přehlednější rozčlenění tržní konkurence je vypracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která přesněji definuje hrozby plynoucí od stávající konkurence, nově příchozí konkurence nebo konkurence v podobě nových substitutů. Stejně tak metoda mapuje vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, které mají na podnik nemalý dopad.

5.3.1 Stávající konkurence

V České republice je dosud jediná společnost, která se zprostředkováním pronájmu vozů mezi fyzickými osobami zabývá, což pro podnik představuje určitou výhodu plynoucí z nepokrytí trhu.

HoppyGo

HoppyGo je produktem spolupráce společností Usertech a CreativeDock, jejichž hlavní činností je tvorba nových startupů zaměřených na služby pro spotřebitele a pro firemní sféru. Společnost HoppyGo, která na trh vstoupila v lednu 2017, umožňuje sdílení automobilů mezi fyzickými osobami a k 28. březnu 2017 poskytovala k pronájmu 80 vozů, což odráží vysoký zájem o tuto službu. Nejlevnější automobil lze na aplikaci pronajmou už od 324 Kč/den. Provize za tyto služby je stanovená ve výši 20 %. (Jedlička, ©2017) V březnu 2017 koupil HoppyGo druhého tržního konkurenta, společnost Sharujeme.cz, která poskytovala 13 vozů a to především v Praze a Brně.

Největší slabinou společnosti je nedostupnost nezávazného zhlédnutí vozové nabídky pro uživatele, kteří nemají staženou mobilní aplikaci a navíc v ní nejsou registrovaní. Aby zákazník mohl zhodnotit, v čem služba vlastně spočívá a co je mu skrze společnost nabízeno, musí nejprve vyplnit registrační údaje týkající se tel. čísla, e-mailu a osobních informací vč. jména, data narození, rodného čísla a bydliště. To může zájemce o službu snadno odradit. I přes konečné vyplnění všech potřebných údajů zůstává aplikace nepřehledná. Veškeré tyto skutečnosti se odráží také na špatném hodnocení a negativních recenzích aplikace a služby od jiných uživatelů.

Subjektivní hodnocení silných a slabých stran společnosti HoppyGo je uvedeno v Tabulce 5.

Tab. 5 Silné a slabé stránky společnosti HoppyGo (Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
HoppyGo	• V současnosti jediný poskytovatel služby • Zázemí startupového inkubátoru • Moderní design stránek a aplikace • Náskok před potenciálními konkurenty díky know-how	• Nemožnost zhlédnutí nabídky bez stažení aplikace • Nemožnost zhlédnutí nabídky bez registrace do aplikace • Požadavky na vyplnění citlivých údajů při snaze o nezávazné zhlédnutí služeb • Nepřehlednost aplikace při zadání požadavků na vůz

5.3.2 Hrozba nové konkurence

Díky atraktivitě služby a stále poměrně slabé přímé konkurenci na poli sdílení vozů mezi fyzickými osobami lze očekávat příchod dalších konkurentů do odvětví.

SmileCar

Budoucí konkurenci představuje carsharingový projekt SmileCar, který plánuje vstoupit na trh v průběhu první poloviny roku 2017. Tento projekt zaštiťuje společnost LeoExpress, která v současné době patří mezi silné hráče v oblasti vlakové přepravy. Konkurenční výhoda projektu SmileCar spočívá v kapitálové podpoře silné společnosti s vybudovanou databází loajálních klientů a také v její znalosti tržního prostředí skrze dlouholeté působení v tomto odvětví.

Zahraniční akvizice

Mezi hrozby potenciální konkurence spadají také zahraniční carsharingové společnosti, které díky jejich zkušenostem s provozem služeb a vysokému kapitálu od investorů mohou na český trh proniknout prostřednictvím akvizic s tuzemskými firmami.

5.3.3 Substituční služby

Možnosti sdílení vozidel má mnoho podob. Substituční a tedy konkurenční služby můžeme rozdělit do těchto kategorií:

- spolujízdy,
- osobní řidiči,
- inovativní půjčovny automobilů („carsharingové společnosti“),
- standardní půjčovny automobilů.

Všechny výše zmíněné společnosti určitým způsobem ohrožují sledovaný projekt, neboť uspokojují podobné potřeby zákazníků. Výhoda těchto konkurenčních společností navíc spočívá také ve vyšším povědomí veřejnosti o jimi poskytovaných službách.

Spolujízdy (Ridesharing, Carpooling)

Spolujízdou se rozumí situace, kdy se řidič dopravuje z bodu A do bodu B a nabídne volné místo ve voze těm, kdo cestují stejným směrem, ke spolujízdě. Skrze webové stránky nebo mobilní aplikaci se dohodnou na finanční odměně a oba tak získají kolegu na cestu. Dá se říct, že jde o jakousi moderní formu „virtuálního autostopu“. V České republice se těmito službami zabývají např. Autostop.cz a BlaBlaCar, jejichž srovnání je uvedeno v Tabulce 6.

Autostop.cz

Jde o jednu z prvních společností, která se v ČR nabídkou spolujízd zabývá, a to už od roku 1998. Kromě tuzemských jízd zde uživatel může najít také výhodné ceny zahraničních spolujízd. Svojí nabídkou portál oslovuje cestovatele i skrze odkaz na nízkonákladové letenky a na informace o vybraných světových zemích. Pro registrované uživatele může být velkým přínosem interaktivní mapa, na které lze vidět polohu ostatních členů komunity Autostop.cz s možností jejich kontaktování skrze soukromou zprávu. Před vycestováním tak lze snadno získat informace o daném místě přímo od Čechů a Slováků, kteří se ve vybrané lokalitě právě nachází. Výhodou společnosti je poskytování veškerých služeb zcela zdarma. Slabou stránkou je uživatelsky nepřívětivé prostředí webových stránek. (Autostop.cz, ©1998-2013)

BlaBlaCar

Od svého vzniku v roce 2006 působí BlaBlaCar ve 22 zemích světa. Dodnes zprostředkoval spolujízdu pro více než 10 milionů uživatelů, což jej činí leaderem v oblasti on-line vyhledávání spolucestujících. Na český trh vstoupil BlaBlaCar v lednu 2016, a to skrze akvizici se společností **Jízdomat**, který byl nejvýznamnější českou platformou v oblasti spolujízd. Za celé působení se v Jízdomatu registrovalo více než 172 tisíc uživatelů, kteří si podali více než 1,57 milionů inzerátů na spolujízdu. Oproti Jízdomatu si BlaBlaCar z každé zprostředkované spolujízdy účtuje 10% provizi, ovšem pro snadnější získání důvěry zákazníků tak činí až po určité době po vstupu na nový trh. BlaBlaCar také více reguluje nastavení ceny: za každou jízdu stanoví doporučenou částku, se kterou řidiči mohou hýbat o 50 %, ať už se jedná o slevu nebo zdražení. (Černý a Sůra, ©2016)

Tab. 6 Srovnání služeb Autostop.cz a BlaBlaCar (Vlastní zpracování)

	Autostop.cz	BlaBlaCar
Silné stránky	Zprostředkovatelské služby jsou poskytovány zdarma. Doplňkové služby pro uživatele.	Zpoplatněná služba – provize 10 % Zázemí silné mezinárodní společnosti Inovativní služba Moderní uživatelské prostředí
Slabé stránky	Nedostupnost skrze mobilní aplikaci Uživatelsky nepříznivé prostředí – obtížná orientace	Klienti jsou svázáni doporučenou cenou

Osobní řidiči

V posledních letech roste obliba tzv. osobních řidičů. Podstata služby spočívá v tom, že v situaci, kdy se zákazník potřebuje dostat na určité místo, si nezavolá standardní taxi službu, ale díky aplikaci si najde řidiče podle vlastních preferencí. Vybírat může buď podle jejich aktuální vzdálenosti od místa nástupu, ceny za kilometr, podle modelu auta a jiných parametrů. Cenová politika uživatelů aplikace není nijak regulována, konečná cena je tedy tvořena každým řidičem individuálně. Zákazník na její výši buď přistoupí, nebo ne. Typickou společností nabízející v České republice služby osobních řidičů, je Uber.

Uber

Jedná se o nejvýznamnější startup v oblasti osobních řidičů, v němž se zákazníci s řidiči v jejich okolí propojují skrze aplikaci UberPop. Cílem služby je reagovat na nedostatečnou kapacitu taxislužeb velkých měst, zejména v době denních špiček. V ČR aplikaci využívá přes 33 000 osob. (Černý, ©2016) Společnost působí na několika evropských trzích a plánuje další expanzi. V současné době se odhadovaná hodnota společnosti pohybuje mezi 60 a 70 miliardami dolarů, což z něj dělá startup s nejvyšší hodnotou. (Beales, ©2016; The Wall Street Journal, ©2015)

WunderCar

Tato společnost, která má kořeny v Německu, do České republiky vstoupila v roce 2015 a prozatím nabízí služby pouze v Praze. Ačkoli se WunderCar prezentuje jako „sousedská spolujízda“, podle čehož by měl nejblíže k BlaBlaCaru, svou podstatou funguje na stejném principu, jako Uber. Stejně jako v předchozích případech služba funguje skrze mobilní aplikaci a stejně tak je založena na provizích zprostředkovatele – z dohodnuté částky mezi řidičem a uživatelem služby, kterou WunderCar doporučuje v rozmezí 10-15 Kč za kilometr, připadne 20% podíl společnosti. Od Uberu se však společnost odlišuje např. tím, že pokud je zákazník se službou nespokojený, nemusí za jízdu zaplatit. (Fajmon, ©2015)

Inovativní půjčovny aut

Mimo výše uvedené formy sdílení aut tvoří konkurenci pro sledovaný podnik také společnosti, které na trhu sdílení vozů působí v obchodním modelu B2C. Spadají sem firmy jako Autonapůl, Ajo, Emuj, Car4Way a další, které spíše než *sdílení* aut představují moderní verzi standardních půjčoven aut, neboť nabízí vozy, které mají ve svém vlastnictví. Přidaná hodnota těchto společností spočívá zejména v moderním vozovém

parku a ve využití inovativních technologií (např. otevírání auta skrze čipové karty), které zákazníkovi umožňují vyzvednutí a vrácení vozidla v jakoukoli denní i noční hodinu. Díky nabídce aut, která je rozdělená do skupin podle náročnosti klienta (levné vozy, limuzíny, ekologické vozy), jsou tyto společnosti schopny lépe zacílit vybraný segment spotřebitelů.

Autonapůl

Družstvo Autonapůl, které vzniklo v Brně v roce 2003, v současné době nabízí přes 50 automobilů, které jsou dostupné v devíti městech ČR. Pro zákazníkovo pohodlí jsou auta v rámci jednoho města rozmístěna rovnou v několika lokalitách. Při požadavku zapůjčení vozidla musí klient složit jednorázovou vratnou kauci ve výši 5.000 Kč. Na základě osobních potřeb si spotřebitelé mohou vybrat ze dvou cenových tarifů, které znázorňuje Tabulka 7. Tento ceník je platný od 1. ledna 2017. Ostatní náklady spojené se zapůjčením automobilu, jako je využití automyčky, tankování, nákup žárovek a dalších věcí nezbytných k provozu, jsou klientovi zpětně hrazeny společností. (Autonapůl, ©2017)

Tab. 7 Autonapůl – Srovnání dvou cenových tarifů (Autonapůl.cz, ©2017)

„Jezdím málo“ - do útraty 1000 Kč/měsíc jezdíte za tyto ceny						
		budget	economy	komfort	grand	vozík
[1]rezervace	Kč/h	34,0	40,0	49,0	99,0	10,0
[2]max. za 24 hodin	Kč/24h	408	480	588	1 188	120
ujetá vzdálenost	Kč/km	4,9	6,1	6,5	7,4	-
paušál / měsíc		zdarma				
„Jezdím hodně“ - jízdy a rezervace nad útratu 1000 Kč/měsíc jsou zlevněné o 20 %[3]						
		budget	economy	komfort	grand	vozík
[1]rezervace	Kč/h	27,2	32,0	39,2	79,2	8,0
[2]max. za 24 hodin	Kč/24h	**326**	**384**	**470**	**950**	**96**
ujetá vzdálenost	Kč/km	**3,9**	**4,9**	**5,2**	**5,9**	-
paušál / měsíc		zdarma				

Car4Way

Na stejném principu jako Autonapůl funguje také další carsharingová společnost Car4Way působící v Praze, Pardubicích, Poděbradech a Svitavách. Car4Way se kromě standardní klientely, kterou tvoří fyzické osoby, zaměřuje také na podnikatelskou sféru. Cenová kalkulace je zde závislá na typu zvoleného automobilu, na zvoleném tarifu (bezplatná verze Start nebo verze Optimum za měsíční poplatek 299 Kč), na vybraném balíčku (verze Den a 100 km, Víkend a 200 km nebo Týden a 400 km) a třídě zvoleného automobilu (Mini, Nižší třída, Střední třída, Velké vozy, Elektro). Ceník pro střední třídu je zobrazen v Tabulce 8. Pro potřeby zákazníků z řad podnikatelů je ceník upraven podle ještě

detailnějších kritérií. Aby mohl zákazník těchto služeb využít, je nutné, aby složil kauci ve výši 2 000 Kč (pokud je občanem ČR) nebo 5 000 (pokud je osoba cizincem bez trvalého pobytu). Pro studenty je při předložení ISIC, ITIC nebo Alive průkazu kauce snížená o 1 000 Kč.

Tab. 8 Car4Way - Tarif pro soukromé osoby, střední třída (Car4Way ©2017)

Střední třída			
		Start (0 Kč)	**Optimum (299 Kč)**
Octavia	čas	89,-	49,-
Caddy 7 míst	km	5.90	5.90
Caddy maxi	den a 100 km	1 390,-	1 190,-
	víkend a 200 km	2 790,-	2 490,-
	týden a 400 km	5 990,-	5 490,-

Emuj

Společnost Emuj vznikla v roce a 2014 jako projekt společnosti ELDACO a působí pouze lokálně, tedy se zaměřením na brněnský trh. Hlavním motivem pro spuštění projektu byla nedostatečná dostupnost volných parkovacích míst a znečištěné životní prostředí v centru této moravské metropole. Právě důrazem na ekologii se Emuj od předchozích konkurentů odlišuje, neboť ve svém vozovém parku nabízí výhradně čisté elektromobily Peugeot iOn a Nissan Leaf a pro zážitkové jízdy jsou k dispozici také modely Tesla S a Tesla X. Cenové tarify jsou stejně jako v předchozích případech dostupné v několika variantách, které jsou pro srovnání uvedeny v Tabulce 9 a Tabulce 10. (Emuj, ©2017) V ceně je vždy zahrnuto havarijní pojištění v rámci ČR a u některých modelů dálniční známka. Hlavní nevýhoda pro řidiče spočívá v nutnosti držet se pouze v dosahu nabíjecích elektrostanic, kterých je v ČR 248. Služeb společnosti Emuj mohou využívat jak jednotlivci, tak firmy. (Zet, ©2014)

Tab. 9 Emuj – Tarif Šetřím (Emuj, ©2017)

	PEUGEOT iOn	NISSAN Leaf	ŠKODA Fabia	ŠKODA Octavia
Ujetá vzdálenost	3 Kč / km	5 Kč / km	3 Kč / km	5 Kč / km
Vypůjčení den (8 - 21 hod.)	30 Kč / hod.	40 Kč / hod.	30 Kč / hod.	40 Kč / hod.
Vypůjčení noc (21 - 8 hod.)	10 Kč / hod.	20 Kč / hod.	10 Kč / hod.	20 Kč / hod.
Maximální cena za 24 hod.	400 Kč	500 Kč	409 Kč	509 Kč
Příplatek za spalovací motor	0 Kč / hod.		0,90 Kč / km a 0,90 Kč / hod.	
Měsíční poplatek	250 Kč			
Roční poplatek	2 500 Kč			

Tab. 10 Emuj – Tarif Užívám si (Emuj, ©2017)

	PEUGEOT iOn	NISSAN Leaf	ŠKODA Fabia	ŠKODA Octavia
Ujetá vzdálenost	5 Kč / km	7 Kč / km	5 Kč / km	7 Kč / km
Vypůjčení den (8 - 21 hod.)	40 Kč / hod.	50 Kč / hod.	40 Kč / hod.	50 Kč / hod.
Vypůjčení noc (21 - 8 hod.)	20 Kč / hod.	30 Kč / hod.	20 Kč / hod.	30 Kč / hod.
Maximální cena za 24 hod.	400 Kč	500 Kč	409 Kč	509 Kč
Příplatek za spalovací motor	0 Kč / hod.		0,90 Kč / km a 0,90 Kč / hod.	
Měsíční poplatek	0 Kč			
Roční poplatek	0 Kč			

Standardní půjčovny aut

Společnostmi, na které se lidé v případě potřeby vozu mohou obrátit, jsou také standardní autopůjčovny, které na českém trhu působí mnoho let, a tedy mohou v zákaznících vzbuzovat vyšší důvěru než dříve zmíněné společnosti. Pro zjištění průměrné tržní ceny byla provedena analýza cen u vozů nižších a středních tříd s výjimkou vozů užitkových. Celkově bylo hodnoceno 150 vozů ze 30 autopůjčoven z oblasti celé České republiky. Tabulka 11 shrnuje výsledky tohoto tržního průzkumu.

Tab. 11 Průměrná cena pronájmu vozů u autopůjčoven (Vlastní zpracování)

Doba pronájmu	1-2 dny	3-4 dny	5-7 dnů	8 a více dnů
Průměrná cena	1 100	990 Kč	900	850

5.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Podle Jiřího Hudečky, bývalého CEO společnosti JIC Starcube, která se zaměřuje podporu startupů, je potenciál pro český carsharingový trh na úrovni 80 tisíc zákazníků. Podle některých optimistických odhadů může jít až o 150 tisíc zákazníků. Zájem se předpokládá zejména u osob z větších měst, kde je často problém s parkováním vlastního vozu, je nutné platit poplatky za rezidenční karty apod. (Jedlička, ©2016)

Odběratelé svým postojem, tedy jejich zájmem či nezájmem o službu, ovlivňují cenovou hladinu vozů a tím i výši celkové provize ze zprostředkování. Předpokládá se, že zákazníci budou klást nároky na co nejvíce komplexní ochranu spotřebitele při provedení výpůjčky vozu, s čímž souvisí vhodné pojišťovací podmínky nebo výše míry jejich spoluúčasti v případě nehod.

5.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

V carsharingových službách dodavatele představují osoby, které nabízí svůj vůz k pronájmu. Stejně jako odběratelé mají vysokou schopnost ovlivnit nastavení podmínek pro využívání carsharingových služeb, určovat výši cenových prahů a chováním každého jednotlivce také kvalitu služby.

Kromě této skupiny se mezi dodavatele řadí také vývojáři techologií, kteří jsou odpovědní za tvorbu platformy, za bezproblémovou funkci aplikace a za přehlednost a přívětivost uživatelského prostředí.

5.4 PESTLE analýza

V následující kapitole budou blíže upřesněny externí faktory, které mají vliv nejen na sledovaný projekt, ale významně formují podnikatelské prostředí jako celek.

5.4.1 Politické faktory

Hodnocení podnikatelského prostředí

Podle výsledků šetření ze dne 1. ledna 2017, které bylo provedeno Svazem průmyslu a dopravy ve spolupráci s ČNB a které se zaměřovalo na nefinanční podnikatelské subjekty, se celkový obraz podnikatelského prostředí v ČR nejeví nijak pozitivně. Až 28 % firem uvedlo znatelné zhoršení v oblasti byrokracie – ať už se jedná o nařízení od českých zákonodárců nebo nařízení plynoucí z EU. 24 % subjektů spatřuje negativní vývoj také v oblasti legislativy. I přesto, že v určitých oblastech k mírným zlepšením došlo, v celkovém hodnocení převažuje nespokojenost se změnami opačnými. (SPČR, ©2017, s. 28)

Dalším faktorem je nepřehledný a komplikovaný daňový systém, s tím související plánovaný růst daňové zátěže na podnikatelské subjekty a plánované progresivní zdanění. Během roku 2017 by se však měla alespoň zlepšit a urychlit funkce státní správy skrze její elektronizaci. Jak moc budou politické faktory podnikatelským aktivitám nakloněny v budoucnu, záleží především na kultivaci tohoto prostředí vládnoucími politickými stranami.

Regionální, státní a evropské fondy

Dotace, které představují formu nenávratné investice, mohou začínající podnikatelé pro start a rozvoj své činnosti získat z více druhů rozpočtů: ze strukturálních fondů EU, ze státních fondů zaměřených na podporu konkurenceschopnosti podniků anebo z fondů

regionálních. *Evropský fond pro regionální rozvoj* má kapacitu 11,94 miliard eur a na celkových evropských dotačních programech, které jsou pro ČR dostupné, se podílí největším podílem, a to 50 %. Smyslem dotací je usnadnění nelehké finanční situace, ve které se nachází většina začínajících firem. Cíl použití dotace, tedy její účelovost, musí být vždy předem známa.

5.4.2 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky ČR

Jak ukazuje Tabulka 12, meziročně zaznamenává HDP v přepočtu na obyvatele rostoucí vývoj. Nejvyšší podíl na růstu HDP mají výdaje domácností na konečnou spotřebu. Pro sledovaný projekt je pozitivním indikátorem zejména růst zaznamenaný ve většině odvětví služeb.

Tab. 12 Vývoj HDP a roční míra růstu HDP k 29. 12. 2016 (ČSÚ, ©2017)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
HDP [mld. Kč]	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 554,6	4 715,1
Meziroční vývoj	- 0,8 %	- 0,5 %	2,7 %	4,5 %	2,4 %

Navzdory rostoucímu vývoji v hospodářské činnosti se do budoucna očekává ne zcela stabilní vývoj ekonomiky, a to kvůli rozhodnutí ČNB upustit od kurzovních intervencí, ke kterým v posledních letech dochází skrze její umělé oslabování české koruny. Její eventuelní posílení by s sebou přineslo zlevnění automobilů dovážených ze zahraničí, které se tak pro domácnosti stanou dostupnějšími.

Vývoj hrubých mezd

Nařízením vlády č. 336/2016 Sb., které je účinné od 1. ledna 2017, se minimální měsíční hrubá mzda zvýšila na 11 000 Kč, čemuž odpovídá minimální hodinový výdělek 66,0 Kč. (MPSV, ©2016) Tato změna se týká všech pracovně-právních vztahů, ať už se jedná o hlavní pracovní poměr nebo práce založené na dohodách. Budoucí růst průměrných hrubých měsíčních mezd může ovlivnit strukturu výdajů domácností, které se mohou rozhodnout pro investici těchto prostředků do vlastního dopravního prostředku. Časový vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy je znázorněn v Tabulce 13.

Tab. 13 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč (ČSÚ, ©2017)

	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá měsíční mzda [Kč]	25 067	25 035	25 768	26 467	27 589

Inflace

S průměrným růstem hrubých měsíčních mezd má spojitost také inflace, která se od roku 2014 pohybuje pod 1 %.

Tab. 14 Meziroční míra inflace k 22. 12. 2016 (ČSÚ, ©2017)

	2012	2013	2014	2015	2016
Celková míra inflace	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %

Úrokové sazby

Úvěr od bankovní společnosti je téměř nevyhnutelným zdrojem financování při startu jakékoli podnikatelské činnosti. Současná nabídka podnikatelských úvěrů se pohybuje v rozmezí přibližně 4,2 % - 9 % p.a. Před samotným začátkem podnikání však může být prvotní získání důvěry banky náročné a také byrokraticky zatížené.

5.4.3 Sociální faktory

Věková struktura obyvatel

Znát věkovou skladbu obyvatelstva je pro začínající podnik důležité jak z pohledu marketingového, tj. umět správně segmentovat jednotlivé věkové skupiny obyvatel a efektivně rozpoznat a uspokojit jejich specifické potřeby, tak z pohledu jejich technologické gramotnosti a otevřenosti novým službám. Je nutné mít na paměti, že projekt založený na využívání moderních technologií bude mít nejvyšší míru odezvy u mladší až střední generace (18 až 50 let), zatímco lze předpokládat, že starší věková skupina bude jak k aplikacím, tak k samotné službě, značně nedůvěřivá a neprojeví ochotu k jejímu využití. Průměrné věkové rozdělení obyvatel znázorňuje Tabulka 15.

Tab. 15 Rozdělení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. 2015 (ČSÚ, ©2016)

Věk	0-17 let	18-50 let	51 let a více	Celkem
Absolutní hodnota	1 895 847	4 807 457	3 850 539	10 553 843
Podíl	17,96 %	45,56 %	36,48 %	100 %

Preference v dopravě

Podle údajů Českého statistického úřadu je 88 % soukromých cest vykonáno skrze pozemní dopravu, přičemž způsob vlastní přepravy osobním automobilem zaujímá nejvyšší podíl. Detailní struktura za rok 2014 je zobrazena v Tabulce 16.

Tab. 16 Soukromé cesty - způsob dopravy, 2014 (ČSÚ, ©2015)

Letecká doprava	**Pozemní doprava**			
	Vlak	Autobus	Osobní vozidlo	Celkem
11,5 %	5 %	11,8 %	71,3 %	**88,5 %**

Sociální ekonomika a tvorba komunity

Jedním z motivů, proč lidé služeb sdílení aut využívají, je sociální kontakt s novými osobami. Mimo hlavní cíl tohoto projektu, tedy umožnit a usnadnit sdílení aut mezi jednotlivci, je pro startup důležitá snaha o větší propojení osob žijících ve svém okolí. Tato idea je úzce spojena s tvorbou komunity podobně smýšlejících lidí a se snadnějším navazováním a prohlubováním sousedských vztahů. Po navrácení automobilu jeho majiteli si mohou obě strany sdělit své dojmy a obohatit se navzájem o své zážitky a zkušenosti. Filosofií mnoha lidí je také vyznávání minimalismu, tedy takového stylu života, který je typický odmítáním konzumu. (Izun.eu, ©2016)

5.4.4 Technologické faktory

Vývoj technologií hraje v současných startupech podstatnou roli. Je to vždy nová a něčím ojedinělá invence, aplikace či nápad, co na trhu uspěje a nakonec si na něm zajistí nemalý podíl.

Digitální ekonomika a mobilní aplikace

Prudký nárůst počtu startupových projektů byl způsoben přenesením podnikání do virtuálního prostředí, kdy dochází k „digitalizaci“ ekonomiky. Mnohé ze současných hitů v oblasti služeb jsou založeny zejména na možnosti jejich využití také skrze mobilní aplikace, a to právě z důvodu, že uživatel je má k dispozici kdykoli potřebuje. Od mobilní aplikace se očekává snadnost jejímu porozumění, tedy tzv. „uživatelsky přátelské prostředí“. Co se týče obsahu a významu aplikací, rostoucí oblibu zaznamenávají ty, které člověku usnadňující jeho každodenní život – ať už se jedná o možnost zaslání zpráv nebo provedení videohovoru zcela zdarma (Skype, Viber, WhatsApp), o rychlé a efektivní

nalezení možnosti přespání v cizím městě (AirBnb, Couchsurfing) nebo přesun klasického „blešího trhu“ do virtuálního prostředí (Vinted).

Průmysl 4.0

Velkým tématem ovlivňujícím podnikatelské prostředí po technologické stránce je „nová průmyslová revoluce“ nazývána Průmysl 4.0, která je založena na vysokém využití strojů a kybernetiky v různorodých oblastech. Díky komunikaci nejrůznějších hi-tech zařízení mezi sebou navzájem, kdy jsou stroje schopny na sebe reagovat, detekovat problémy a pomocí vlastního „myšlení“ je samy vyřešit, se tak úloha lidského faktoru dostává do pozadí. Tento fenomén je nazývám „Internet of Things“, neboli „internet věcí“, jehož příkladem jsou např. náramky monitorující zdravotní stav a funkce jejich nositele. Oblast dopravy bude změněna s příchodem chytrých vozů, které se dokážou samy ovládat. V oblasti služeb lze využít výhod nových technologií skrze dostupnost propracovaných databází, které jsou schopné pojmout obsáhlý objem informací o klientech (OLAP), s čímž souvisí také možnost využití externích velkokapacitních „cloudových“ úložišť. (Technický portál.cz, ©2016)

5.4.5 Legislativní faktory

Zákon o silničním provozu 361/2000 Sb.

Pro uzavření smlouvy mezi pronajímatelem a nájemcem v oblasti sdílení vozidel je potřebná orientace v termínech z oblasti silničního provozu, které definuje Zákon o provozu na pozemních komunikacích:

a) *účastník provozu* – je každý, kdo se přímým způsobem účastní provozu na pozemních komunikacích, je jím tedy především osoba, která řídí motorové nebo nemotorové

b) *provozovatel vozidla* – je vlastník nebo jiná osoba, která je jako provozovatel zapsána v registru silničních vozidel podle zvláštního právního předpisu 38b) nebo obdobné evidenci jiného státu.

Zákon dále stanovuje práva a povinnosti řidičů i provozovatelů vozidel. Minimální věkové hranice pro udělení řidičského oprávnění pro různé kategorie aut je v České republice následující:

a) 15 let, jedná-li se o skupinu AM,

b) 16 let, jedná-li se o skupinu A1,

c) 17 let, jedná-li se o skupiny B1 a T,

d) 18 let, jedná-li se o skupiny A2, B, B+E, C1 a C1+E,

e) 21 let, jedná-li se o skupiny C, C+E, D1, D1+E,

f) 24 let, jedná-li se o skupiny A, D a D+E. 18 let (platí pro skupiny A2, B, B+E, C1 a C1+E). (Zákonyprolidi, 2017)

Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb.

Budoucí podnik, tedy právnická osoba sídlící na území České republiky, je dle zákona povinen ze své ekonomické činnosti odvádět daň z příjmu PO, a to ve výši 19 %.

Co se týče účastníků pronájmů, předpokládá se, že se jedná o fyzické osoby, jejich příjem spadá do kategorie „Ostatní příjmy“ podle §10, jakožto „Příjem z příležitostného nájmu movitých věcí“. Sazba daně z příjmu fyzických osob je 15 %, ovšem na rozdíl od zdanění PO zde může dojít k osvobození zdanění příjmu, pokud souhrnná částka z pronájmu za zdaňovací období podle §10 odstavce 1 písm. a) nepřesáhne 30 000 Kč. Pokud tuto hranici FO přesáhne, zdaňuje celý tento příjem, nikoli jen částku, o kterou byla hranice překročena. (Zákonyprolidi, ©2017)

Podmínky pro rozvoj ekonomiky sdílení

Ekonomika sdílení má z legislativního hlediska relativně spoustu výhod, neboť současné zákony ČR tento způsob podnikání nijak nevymezují ani neregulují.

Vůči ekonomice sdílení zaujala Evropské komise „ochrannou pozici“, kdy směrem k jednotlivým státům EU vydala doporučení přiklánějící se k podpoře této formy podnikání. Státy by dle ní měly připravit takové tržní podmínky, které nebudou sdílení vozů či bytů mezi fyzickými osobami byrokraticky zatěžovat. Zároveň však Evropská komise doporučuje stanovení hranice, do které by se jednalo o občasný přivýdělek a kdy už se jedná o standardní podnikání. Za předpokladu, že se těmito doporučeními budou zákonodárci řídit, existuje naděje, že podmínky zůstanou i nadále bez znatelnějších omezení. (Černý, ©2016)

5.4.6 Ekologické faktory

Vliv dopravy na životní prostředí

Udržitelnost životního prostředí představuje schopnost občanů chovat se k přírodním zdrojům tak, aby nedošlo ke zhoršení jejich kvality a aby zůstaly k plnohodnotnému

využití také pro budoucí generace. Toto téma už dávno není předmětem pouze vybraných minoritních skupin tzv. „zelených aktivistů“, ale stává se běžnou součástí dialogu mezi širokou veřejností a je předmětem debat i na úrovni regionálních a státních vlád.

Podle údajů Ministerstva životního prostředí mezi největšího znečišťovatele životního prostředí z oblasti dopravy patří každoročně individuální automobilová doprava, která několikanásobně překračuje průměry ostatních způsobů pozemní a letecké dopravy. Podíly jednotlivých druhů dopravy na znečištění prostředí zobrazuje Tabulka 17.

Tab. 17 Produkce CO_2 jednotlivými druhy dopravy v tis. tun (MŽP, ©2016)

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Individuální automobilová doprava	10 073	10 090	9 885	9 757	10 143	10 599
Silniční veřejná	1 805	1 809	1 780	1 784	1 854	1 910
Silniční nákladní	4 963	4 975	4 893	4 899	5 079	5 277
Železniční	293	287	277	271	274	264
Vodní doprava	13	10	16	6	10	13
Letecká doprava	966	954	892	861	882	898
Celkem	**18 114**	**18 124**	**17 742**	**17 578**	**18 241**	**18 961**

Parkovací plochy

Zejména v centru velkých měst se řidiči dennodenně setkávají s problémem plynoucím z nedostatečného počtu volných míst, na kterých by svůj vůz mohli s co nejmenším výdajem financí alespoň dočasně zaparkovat. I z toho důvodu je výstavba nových parkovišť figurantem v mnoha zamýšlených změnách územních plánů obcí. Při intenzivním využití služeb sdílení automobilů dochází k výrazné redukci přeplněných městských parkovišť a zároveň dochází k ochraně městského prostoru, který může být na rozdíl od výstaveb nových míst pro vozidla využit efektivněji.

5.5 Dotazníkové šetření

Pro hlubší analýzu trhu bylo provedeno dotazníkové šetření. Plné znění dotazníku i s obdrženými odpověďmi je k dispozici v Příloze PI.

5.5.1 Průběh sběru dat

Dotazník byl zveřejněn na webových stránkách Vyplňto.cz a byl šířen skrze sociální sítě a e-mailové adresy. Struktura dotazníku byla větvená, což znamená, že průběh dotazování nebyl pro všechny respondenty stejný, ale obsah dotazníku se měnil v závislosti na jejich předchozích odpovědích. Sběr dat trval 15 dnů a během této doby se do šetření zapojilo celkem 263 osob.

Dotazník byl zaměřen na zjištění míry povědomí veřejnosti o samotném pojmu sdílení aut a povědomí o nabízených službách v této oblasti. Poté otázky směřovaly k osobním zkušenostem respondentů se zapůjčením vozidla od blízkých osob nebo s pronájmem vozu z autopůjčovny. Zjišťovány byly také zkušenosti přímo s carsharingem – tedy pronájmem vozů od cizích fyzických osob. Pro zjištění postojů spotřebitelů k těmto službám bylo zapotřebí získat jejich motivy pro výpůjčku vozů a míru jejich ochoty pro zapojení se do těchto služeb. Závěr dotazníku mapoval demografické údaje týkající se věku respondentů, jejich ekonomickou aktivitu, výši příjmů a velikosti obce, ve které žijí.

5.5.2 Stanovení výzkumných otázek

Před sestavením dotazníku bylo nutné definovat hlavní výzkumné otázky, které posloužily jako východisko pro zpracování daného projektu. Výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

Výzkumná otázka č. 1: O jakých možnostech sdílení vozu mají lidé nejvyšší povědomí, popř. mají s nimi vlastní zkušenosti?

Výzkumná otázka č. 2: Jsou lidé zvyklí si v případě potřeby zapůjčit auto z autopůjčovny či od rodinných příslušníků, popř. jak dlouho tento pronájem trvá?

Výzkumná otázka č. 3: Jak intenzivně lidé využívají své vozy?

Výzkumná otázka č. 4: Jak ovlivňuje dostupnost více aut v domácnosti míru ochoty auto poskytnout pro služby sdílení?

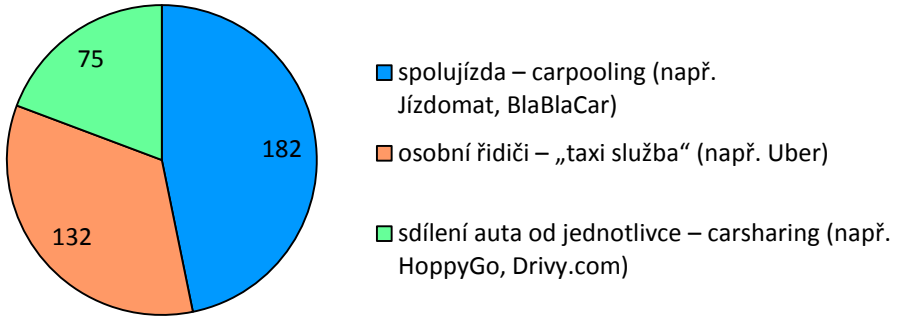
Výzkumná otázka č. 5: Pokud mají osoby zájem o zapojení se do služeb carsharingu, jaké jsou jejich motivace k tomuto rozhodnutí?

Výzkumná otázka č. 6: Jaký by byl u osob zájem v případě rozšíření služeb také na možnost sdílení skútrů mezi fyzickými osobami?

5.5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

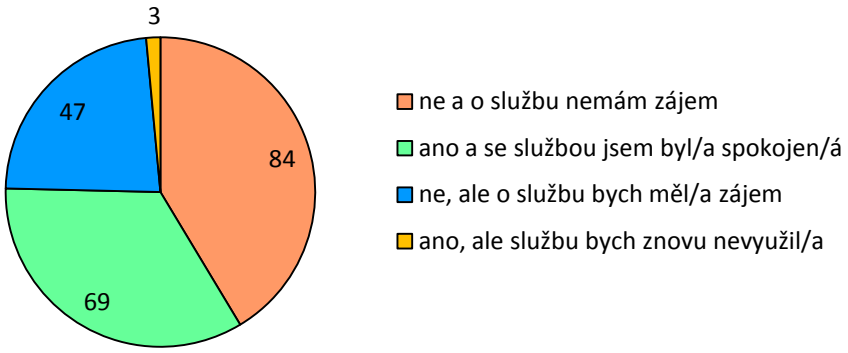
Výzkumná otázka č. 1: *O jakých možnostech sdílení vozu mají lidé nejvyšší povědomí, popř. mají s nimi vlastní zkušenosti?*

S pojmem „sdílení automobilů“ se setkalo více než 85 % respondentů, ovšem 27 % z nich si není jisto, co si pod službou představit. Nejvyšší povědomí má veřejnost o společnostech poskytující spolujízdy, které zná 89 % dotázaných. Druhou příčku zaujímají osobní řidiči se 64 %. O možnosti sdílení vozů od fyzických osob ví pouze 36 % dotázaných. Grafické znázornění odpovědí představuje Obrázek 6.



Obr. 6 Povědomí respondentů o konkrétních formách sdílení vozů (Vlastní zpracování)

Druhá část otázky se týkala osobní zkušenosti respondentů s některou z vyjmenovaných služeb. Jak uvádí Obrázek 7, jakoukoli službu spadající do kategorie sdílení aut již někdy využilo 72 dotázaných osob, což představuje 27 % osob z celkového počtu respondentů. V 69 % případů si respondenti odnesli pozitivní zkušenost, pouze 3 osoby by sdílení automobilů znovu nezkusily.



Obr. 7 Zkušenosti osob se službami v oblasti sdílení vozů (Vlastní zpracování)

Výzkumná otázka č. 2: *Jsou lidé zvyklí si v případě potřeby zapůjčit auto z autopůjčovny či od rodinných příslušníků, popř. jak dlouho tento pronájem trvá?*

Zkušenosti se zapůjčením vozu od autopůjčovny či rodinného příslušníka uvedlo 207 z celkového počtu dotázaných osob. Pro zjištění průměrné doby pronájmu vozu byli respondenti tázáni na motivy, které je k zapůjčení automobilu vedly, přičemž mohlo být označeno více odpovědí. Jak je zobrazeno v Tabulce 18, respondenti si nejčastěji automobil pronajímají v případě poruchy vlastního vozu (přibližně na 5 dnů), dále z důvodu výletu či dovolené (také přibližně na 5 dnů) a pro účely jednodenních aktivit, jakými jsou nákupy, návštěva lékaře nebo stěhování. Na základě četností jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že průměrná délka pronájmu vozu trvá 3 dny.

Tab. 18 Průměrná délka pronájmu vozu (Vlastní zpracování)

Důvod pronájmu vozu	V případě pronájmu od FO	V případě pronájmu od autopůjčovny	Počet odpovědí	Počet dnů celkem	Průměrná doba pronájmu
Návštěva lékaře, nákupy (1 den)	25	67	92	92	-
Porucha vozu (přibližně 5 dnů)	17	100	117	585	-
Výlet, dovolená (přibližně 5 dnů)	27	69	96	480	-
Stěhování (přibližně 1 den)	20	76	96	96	-
Zkouška modelu vozu (přibližně 1 den)	8	18	26	26	-
	97	**330**	**427**	**1279**	**3**

Výzkumná otázka č. 3: *Jak intenzivně lidé využívají své vozy?*

Dotazník dále zkoumal intenzitu využití vlastních vozů, přičemž 39 % respondentů, kteří vůz mají, uvedlo, že užívá svůj vůz méně než 2 dny v týdnu. Tento výsledek je pro projekt pozitivní, neboť lze předpokládat, že v době neužívání vozidla jej lidé budou ochotni poskytnout pro účely carsharingu. Majitelé 2 a více vozů svůj vůz využívají nejčastěji, ovšem dotazník blíže nezkoumal, jak jsou využity vozy, pro které aktuálně nemají využití. Vztah mezi počtem vozů v domácnostech a jeho využitím znázorňuje Tabulka 20.

Majitelé 2 a více vozů svůj vůz využívají nejčastěji, ovšem dotazník blíže nezkoumal, jak jsou využity vozy, pro které aktuálně nemají využití. Vztah mezi počtem vozů v domácnostech a jeho využitím znázorňuje Tabulka 19.

Tab. 19 Intenzita využití vozů (Vlastní zpracování)

Počet vozů v domácnosti	**Celkem**	**Týdenní využití automobilu**			
		5 a více dnů	3 – 4 dny	1 – 2 dny (víkend)	Párkrát do měsíce
1 vůz	110	38	22	24	26
2 vozy	83	42	11	17	13
3 a více vozů	40	26	3	7	4
Celkem	**233**	**106**	**136**	**48**	**43**

***Výzkumná otázka č. 4**: Jak ovlivňuje dostupnost více aut v domácnosti míru ochoty auto poskytnout pro služby sdílení?*

U této otázky byly k jejímu zodpovězení vyzvány pouze osoby, které mají vlastní vůz. Pro zjištění míry ochoty poskytnutí vozu k pronájmu cizím osobám byli respondenti děleni do skupin podle počtu dostupných vozů v jejich domácnostech, což zobrazuje Tabulka 20. Celkem 63 osob projevilo ochotu registrace vozu, 66 osob se vyjádřilo, že o tom dosud neuvažovali a 104 osob tuto službu zamítlo.

Tab. 20 Počet vozů v domácnostech a ochota jejich zapůjčení pro účely carsharingu (Vlastní zpracování)

Počet vozů v domácnosti	**Celkem**	**Celkem [%]**	**Ochota poskytnutí svého vozu účelům carsharingu [% z celku kategorie]**		
			Ano (popř. s podmínkami)	Neuvažovali o tom	Nejsou ochotni
0 vozů	30	11,4 %	-	-	-
1 vůz	110	41,8 %	35 (31,8 %)	29 (26,4 %)	46 (41,8 %)
2 vozy	83	31,6 %	19 (22,9 %)	29 (34,9 %)	35 (42,2 %)
3 a více vozů	40	15,2 %	9 (22,5 %)	8 (20,0 %)	23 (57,5 %)
Celkem	**263**	**100 %**	**63**	**66**	**104**

Výzkumná otázka č. 5: *Pokud mají osoby zájem o zapojení se do služeb carsharingu, jaké jsou jejich motivace k tomuto rozhodnutí?*

Na tuto otázku odpovídaly pouze osoby, které pojem *sdílení vozů* znají, avšak nemusí s ním mít osobní zkušenost. Z celkového počtu 118 osob tak o carsharing projevilo zájem 58 osob (49 %), z toho 14 osob se tak rozhodlo již na základě vlastní zkušenosti s touto službou.

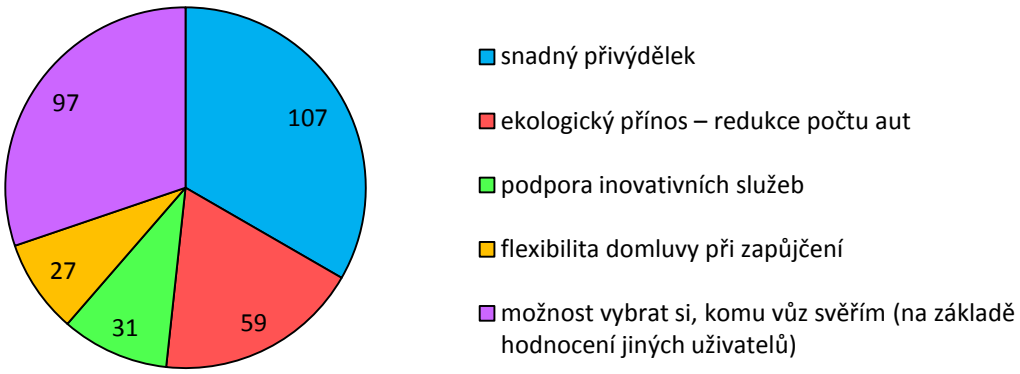
Pro hodnocení motivačních faktorů je nutné respondenty rozdělit do dvou skupin, a to na stranu **poptávky** (osoby, které mají zájem o zapůjčení vozu) a stranu **nabídky** (osoby, které poskytují svůj vůz).

Pro zjištění motivů **strany poptávky** bylo zvoleno hodnocení stanovených faktorů na škále 1 až 5, přičemž číslem 5 osoby vyjadřovaly nejvyšší prioritu daného faktoru. Jak ukazuje Tabulka 21, pro osoby na straně poptávky je důležité, aby nabízený vůz byl k dispozici za nižší cenu, než je tomu u standardních autopůjčoven. Dalším důležitým faktorem je dostupnost vozu v blízkosti jejich bydliště, což je podstatou provozování těchto služeb. Pro umožnění snadné komunikace, kterou osoby uvedly na třetím místě, je nutné, aby byla budoucí mobilní aplikace či webová stránka pro klienty přehledná a srozumitelná.

Tab. 21 Motivační faktory strany poptávky pro využití vozu formou carsharingu (Vlastní zpracování)

	Příznivá cena	**Dostupnost v okolí**	**Snadná domluva**	**Dostatečná ochrana (pojištění)**	**Ekologické důvody**
5	42x	37x	29x	24x	14x
4	13x	15x	21x	16x	12x
3	0x	5x	8x	9x	12x
2	4x	2x	2x	8x	15x
1	1x	1x	0x	2x	6x
Průměr	**4,58**	**4,42**	**4,25**	**3,88**	**3,22**

Pro zjištění motivů osob na **straně nabídky** byla využita možnost označení předdefinovaných faktorů, přičemž označeno mohlo být více odpovědí. Jak je patrné z Obrázku 8, největší motivací je možnost snadného přivýdělku, která byla uvedena v 67 % případů.



Obr. 8 Motivační faktory strany nabídky pro poskytnutí vozu ke službám carsharingu (Vlastní zpracování)

Také zde byly zkoumány i faktory, které osoby od poskytnutí svého vozu pro služby carsharingu odrazují. Z výsledků vyplynulo, že respondenti, kteří by svůj automobil nenabídli, by tak činili kvůli nedůvěře v řidiče a také proto, že by jim chyběla dostupnost vlastního vozu.

Výzkumná otázka č. 6: *Jaký by byl u osob zájem v případě rozšíření služeb také na možnost sdílení skútrů mezi fyzickými osobami?*

V rámci poskytovaných služeb se ve sledovaném projektu plánuje rozšíření služeb také na sdílení skútrů mezi fyzickými osobami. Tento návrh by uvítalo celkem 109 osob, které jsou opět genderově vyvážené (54 % žen, 46 % mužů). Největší zájem byl zjištěn u věkové skupiny 18 – 34 let (88 osob) a příjmové skupiny s čistým měsíčním výdělkem pohybujícím se v rozmezí 15.001 – 30.000 Kč. Z těchto zájemců pocházelo 76 osob z obce o velikosti menší než 40.000 obyvatel.

5.5.4 Demografické údaje o respondentech

Lze konstatovat, že rozložení respondentů bylo genderově vyvážené, neboť z celkového počtu 263 respondentů se ve 142 případech jednalo o ženy (54 %) a ve 121 případech o muže. Co se týče věkové struktury respondentů, nejpočetnější zástupce měla skupina ve věku 18-26 let s 47,5 %. Do této kategorie spadají studenti a obecně generace, u které se předpokládá otevřený přístup k využívání nových služeb na trhu. Druhou nejpočetnější skupinou byla skupina 27-34 let se zastoupením 25,9 % a následovala skupina 35-45 let s 18,6 % respondenty. Z hlediska čistého měsíčního příjmu se dotazníku nejčastěji zúčastnili lidé v kategorii pohybující se v okolí průměrné mzdy a jejího mediánu, tedy

v rozmezí 15 001 Kč – 30 000 Kč. Z hlediska velikosti obce respondenti pochází spíše ze středních a menších obcí. Souhrn demografických údajů poskytují Tabulka 22 a Tabulka 23.

Tab. 22 Genderové a věkové složení respondentů (Vlastní zpracování)

	18-26	**27-34**	**35-45**	**46-59**	**60 a více**	**Celkem**
Ženy	82	27	22	10	1	**142**
Muži	43	41	27	10	0	**121**
Celkem	**125**	**68**	**49**	**20**	**1**	**263**

Tab. 23 Ekonomická aktivita respondentů a jejich bydliště (Vlastní zpracování)

Ekonomická aktivita repondenta	**Velikost obce, ze které respondent pochází**					
	Do 20.000	**20.001-40.000**	**40.001-70.000**	**70.001-100.000**	**Nad 100.000**	**Celkem**
Studenti a nezaměstnaní	41	12	1	2	17	**73**
Do 15.000 Kč	23	4	4	1	2	**34**
15.001 – 30.000	67	18	13	9	10	**117**
30.001 – 65.000	13	8	2	4	3	**30**
Nad 65.001	4	2	0	1	2	**9**
Celkem	**148**	**44**	**20**	**17**	**34**	**263**

6 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Charakteristika odvětví dopravy

V této kapitole byla provedena analýza vývoje odvětví dopravy v letech 2012 - 2015. Z analýzy využití hromadné dopravy a individuální automobilové dopravy vyplynulo, že druhý zmíněný způsob přepravy využije 57 % z celkového počtu cestujících. V roce 2015 činily celkové roční výdaje cestujících na veřejnou dopravu 17,403 mld. Kč, zatímco celkové náklady související s provozem automobilu se v ČR každoročně pohybují nad 85 mld. Kč. Nejvyšší podíl na těchto nákladech představují pohonné hmoty.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stávající konkurence – ačkoli projekt umožňující sdílení vozů mezi fyzickými osobami už existuje, jedná se o jediného přímého konkurenta, což představuje nenasycenost tohoto trhu a dostatek volného prostoru pro oslovení vlastní klientely.

Nová konkurence – je vysoká pravděpodobnost, že do této oblasti v budoucnu stoupí nové společnosti. Největší hrozbou pro projekt je příchod projektu od firmy LeoExpres. Výhoda tohoto projektu by spočívala v silném zázemí již existující společnosti s širokou databází klientů, v možnosti nabídnutí kombinace carsharingových služeb s vlakovou dopravou aj.

Substituční služby – jedná se zejména o služby v podobě spolujízd, osobních řidičů nebo možnosti zapůjčení vozů od inovativních či standardních autopůjčoven. Koncentrace těchto společností na trhu je vysoká a zákazníci tak o službách mají povědomí a je pro ně snadné vybrat si z nabízených služeb tu nejvhodnější.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů – každý kdo se rozhodne pro využití carsharingu má přímý vliv na výši cenové hladiny nabízených služeb, z čehož pramení i výše provize pro sledovanou společnost.

PESTLE analýza

Politické faktory – sem spadají vlivy plynoucí z celkové kvality podnikatelského prostředí, které je v současné době značně nestabilní a zatížené administrativou. Z politických faktorů má na rozvoj podniku vliv dostupnost dotací. Dále je podnikání ovlivněno diplomatickými vazbami se sousedními státy, v tomto případě se jedná zejména o expanzi na sousední slovenský trh.

Ekonomické faktory – vývoj ekonomiky bude v blízké době ovlivněn upuštěním ČNB od intervencí, což bude působit na změnu cen dovážených vozů. Dalším důležitým faktorem je výše bankovních úrokových sazeb.

Sociální faktory – věková struktura cílového trhu (tj. 18 – 50 let) zaujímá 45,56 % z celkového počtu obyvatel. Z analýzy dále vyplynulo, že nejpreferovanějším způsob dopravy mezi spotřebiteli je přeprava osobním automobilem.

Technologické faktory – vzhledem k povaze projektu má budoucí vývoj mobilních aplikací a nových možností v oblasti digitalizace v podnikání na projekt velký dopad.

Legislativní faktory – z legislativních faktorů se jedná o vlivy plynoucí z daňové sféry a také z přístupu státu a Evropské unie k regulaci oblasti ekonomiky sdílení.

Ekologické faktory – z analýzy vyplynulo, že individuální automobilová doprava je největším zdrojem znečištění životního prostředí skrze emisi CO_2. Využitím služeb sdílení aut dojde k uvolnění přeplněných městských parkovacích ploch.

Dotazníkové šetření

Z průzkumu, kterého se zúčastnilo 263 osob, vyplynulo, že nejvyšší povědomí ze všech forem sdílení vozů, mají respondenti o poskytování služeb spolujízd. O formě pronájmu vozů mezi fyzickými osobami dosud slyšelo pouze 36 % respondentů, což představuje 94 osob. S jakoukoli formou sdílení vozů má osobní zkušenost 27 % dotázaných, ale pouze 5,32 % (což představuje 14 osob) má zkušenost přímo s pronájmem vozů od cizích osob. Dále lze konstatovat, že lidé jsou půjčování vozů nakloněni, což demonstruje fakt, že 207 osob si již někdy vypůjčilo vůz buď z autopůjčovny, od rodinných příslušníků nebo přátel. Byla také zjištěna průměrná délka pronájmů vozů, a to v době trvání 3 dny. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 35 % respondentů užívá svůj vůz méně než 2 dny v týdnu, což představuje kapacitu pro potenciální poskytnutí těchto vozů pro služby carsharingu. Z počtu 118 osob o carsharing projevilo zájem 58 osob (49 %) a největší motivací je pro respondenty na straně nabídky možnost snadného přivýdělku, který jim z poskytnutí nevyužitého vozu plyne. Strana poptávky by carsharingové služby uvítala kvůli nižší ceně, než je u běžné autopůjčovny. Díky poslední výzkumné otázce došlo ke zjištění, že 109 osob by mělo zájem také o využití služeb pronájmu skútrů od osob z jejich okolí, což je pro projekt pozitivní informací.

7 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI VSTUPUJÍCÍ DO OBLASTI SDÍLENÍ VOZŮ MEZI FYZICKÝMI OSOBAMI

Tato část diplomové práce je zaměřena na sestavení podnikatelského plánu pro projekt provozující platformu, která umožňuje sdílení automobilů mezi fyzickými osobami. Cílem podnikatelského záměru je konkrétně definovat potřebné dílčí kroky, které předcházejí samotnému založení společnosti a také zjistit celkovou proveditelnost a efektivnost realizace.

7.1 Charakteristika podniku

Název společnosti:	ShareIt, s. r. o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Zlín
Základní kapitál:	300 000 Kč
Cizí zdroje:	750 000 Kč
Registrace firmy:	Červenec 2017
Zahájení činnosti:	Březen 2018
Předmět podnikání:	Zprostředkování obchodu a služeb
Živnostenské oprávnění:	Volná živnost – zprostředkování obchodu a služeb

7.2 Hlavní podnikatelský záměr

Tento podnikatelský záměr, který se zaměřuje především na pronájem automobilů mezi fyzickými osobami, tedy na trh peer-to-peer (P2P), reaguje na tržní mezeru těchto služeb v České republice. Projekt vznikl na základě zkušeností se zahraniční obdobou těchto služeb, které už mnoho let představují alternativu ke standardním autopůjčovnám. Autopůjčovny navíc sídlí zejména ve větších městech a je nutné za službami dojíždět, zatímco cílem projektu ShareIt je vytvořit komunitu založenou na „sousedských vztazích“, kdy bude, v ideálním případě, dostupnost vozů určených k pronájmu přímo v lokalitě zájemců. V Evropě se s touto úspěšnou formou sdílení vozů lze setkat ve Francii, Německu, Rakousku a dalších zemích.

Právní formou tohoto podnikatelského subjektu bude společnost s ručením omezeným se sídlem ve Zlíně. Podnik bude figurovat jako zprostředkovatel mezi dvěma skupinami osob. První skupinu tvoří vlastníci osobního automobilu, kteří jej mohou v době jeho neužívání za finanční odměnu nabídnout k účelům pronájmu. Druhou skupinu představují osoby, které vůz v jejich domácnosti k dispozici nemají a v případě potřeby si jej mohou zapůjčit od osob z jejich okolí.

Přidanou hodnotou pronájmu vozů přes sledovanou společnost je právě dostupnost vozů od osob žijících ve stejné lokalitě a vzhledem k tomu, že si cenovou hranici pro zapůjčení vozu stanoví každý vlastník vozu individuálně, předpokládá se, že cena denního pronájmu může být často nižší, než je tomu u standardních autopůjčoven. Pro získání důvěry spotřebitelů ve službu, která na trhu nemá příliš velké povědomí, je důležité poskytování pojištění, které je určeno k ochraně obou stran při každém uskutečněném pronájmu vozu. V rámci pojištění bude jak majitel, tak nájemník ochráněn pro případ vzniku autonehody a také pro případ poškození vozu nebo jeho odcizení.

Společnost ShareIt bude v rámci komplexních služeb poskytovat bezplatné poradenství skrze telefon, e-mail, webové stránky nebo sociální sítě.

Pro oslovení klientů z řad zahraničních turistů bude služba od počátku k dispozici také v anglickém jazyce.

Doplňkové služby

Na základě dotazníkového šetření, 42% část respondentů (tj. 110 osob) projevilo zájem také o možnost pronájmu skútrů. Pro uspokojení potřeb této skupiny motoristů bude od počátku nabídka vozů spojena také s možností pronájmu skútrů mezi fyzickými osobami.

K dispozici budou uživatelům další doplňkové služby. Při výjezdu za české hranice řidiči mohou ocenit informace o podmínkách silničního provozu jak v tuzemsku, tak v okolních státech (např. výše ceny dálničních známek, placení mýtného, míra tolerance alkoholu za volantem), které budou na webových stránkách dostupné vždy v aktuální verzi.

Nabídku pak doplní sekce *Tips4Trips*, pod čímž si lze představit interaktivní mapu s tipy na rodinné a jiné výlety ve zvolené oblasti. Tuto sekci mohou doplňovat sami uživatelé aplikace. V tomto ohledu se plánuje navázání spolupráce se společnostmi zaměřující svou činnost na oblasti destinačního cestovního ruchu v ČR, které mohou využít tento prostor

pro účely placené inzerce jejich turistických lokalit. Pro projekt ShareIt představuje tato spolupráce zdroj příjmů.

Samozřejmostí je poskytnutí prostoru pro uživatelské recenze a pro veřejné hodnocení vlastních zkušeností s konkrétními uživateli a se spokojeností se službami jako celkem.

7.2.1 Vize

Vizí projektu je vytvořit konkurenceschopný podnik, který bude nabízet kvalitní a komplexní služby v oblasti pronájmu vozidel od fyzických osob a s tím spojené poradenské služby a ochrannou pojistnou záštitu.

7.2.2 Poslání

Tento projekt vznikl se záměrem rozšíření myšlenky ekonomiky sdílení, která je založena na efektivní alokaci nejen finančních zdrojů mezi veřejností. Posláním projektu je umožnit majitelům vozů pronajímat jejich nevyužitý majetek a na druhé straně pomoci osobám s úsporou jejich rozpočtu. Nemusí tak vynakládat finance do předmětů, pro které nemají 100% využití.

Důsledkem je vytvoření a prohloubení vzájemného ekosystému ve společnosti, který spočívá ve sdílení hodnot skrze tendence odklonu od konzumního způsobu života a díky ekologickému vlivu také ve vylepšení a ochraně městského prostoru. Podnik dále dbá na kvalitu poskytovaných služeb, které budou díky přístupu kaizen neustále vylepšovány, a to zejména na základě hodnocení uživatelů.

7.2.3 Cíle

V prvotním stádiu podniku, tedy v horizontu prvního roku, je pro firmu stěžejní rozšířit povědomí o poskytované službě mezi spotřebitele, což bude monitorováno počtem navštívení webových stránek.

V horizontu tří let bude cílem disponovat v databázi alespoň 250 vozy, čemuž dopomůže expanze služby na slovenský trh. Při tomto počtu automobilů se předpokládá zprostředkování cca 2 780 pronájmů za rok, což představuje zprostředkování 3,86 pronájmů denně v každé zemi.

Střednědobý cíl s horizontem tří let počítá s postupnou nezávislostí společnosti na cizích zdrojích, což se projeví splacením počátečního úvěru.

7.2.4 KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

Níže jsou definovány faktory, které budou monitorovat dosahování vytyčených cílů podniku. Jedná se zejména o:

Růst povědomí o službě

Z důvodu současného nízkého povědomí veřejnosti o službě je nutné využít efektivní marketingové nástroje, které zajistí propagaci a oslovení potenciálního trhu. Úspěšnost plnění tohoto cíle je měřena počtem návštěvníků webových stránek, fanoušků na sociálních sítích a počtem stažení mobilní aplikace.

Růst databáze vozů

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, lidé, kteří neprojevili zájem o nabídnutí vozu pro služby sdílení, tak činí zejména z důvodu obav o vlastní automobil a kvůli nedůvěře v potenciálního řidiče. Růst počtu vozů v databázi je tedy spojen zejména s úspěšností šíření povědomí o benefitech spojených s pronájmem vlastního vozu, které spočívají v pojistné ochraně a v možnosti výběru řidiče, kterému je vůz pronajímán. Měrnou veličinou plnění cíle je počet registrovaných vozů v databázi.

Počet klientů na straně poptávky po vozech

Stejně jako v předchozím případě i pro přesvědčení klientů ze strany poptávky je nezbytné šířit povědomí o pojistné ochraně proti rizikům, která se v průběhu pronájmu mohou vyskytnout. Důležité je také šířit pozitivní dopady participace na sdílených službách. Pro zjištění míry dosažení tohoto cíle bude sledován počet sjednaných kontraktů.

Rostoucí spokojenost zákazníků a počet vracejících se klientů

Spokojenost klientů jak na straně poptávky, tak na straně nabídky, je nezbytná pro dosažení udržitelného růstu podniku. Pro zjištění postojů a názorů obou stran budou nájemce i pronajímatel po navrácení vozu jeho majiteli požádáni o vyplnění krátké recenze, která bude zkoumat faktory, se kterými byl zákazník spokojen, které by doporučil vylepšit a bude také dotázán na opětovné využití služby v budoucnu či její doporučení jeho známým. Předpokládá se, že spokojený zákazník bude nakloněn opakovanému využívání nabízených služeb. Dosahování cíle se tedy bude odrážet na kladném hodnocení aplikace a služby jejími uživateli a na počtu vracejících se klientů.

Zisk společnosti

Z ekonomických faktorů je nejdůležitějším ukazatelem zisk společnosti. Od projektu se požaduje, aby generoval zisk od druhého roku své činnosti.

7.3 Technické řešení projektu

Do pronájmu vozů mezi fyzickými osobami se zájemci o službu budou moci zapojit dvěma způsoby, a to buď prostřednictvím webových stránek, nebo skrze mobilní aplikaci. Aplikace bude k bezplatnému stažení dostupná na Google Play a Apple Store.

Na webových stránkách nebo po instalaci programu do chytrého telefonu si dosud neregistrovaný uživatel bude moci prohlédnout vozy, které jsou pro účely pronájmu aktuálně k dispozici. Pro snadnější orientaci v nabídce bude povinností každého pronajímatele vyplnit o voze základní informace, konkrétně se bude jednat o:

- fotografie automobilu
- obecné údaje o vozidle (značka, model, rok výroby, počet míst, typ řazení)
- průměrnou spotřebu na 100 km
- cena za denní pronájem + výše sazby Kč/km při překročení denního limitu 250 km
- lokalita (konkrétní místo předání může být později upraveno na základě individuální domluvy mezi nájemcem a pronajímatelem)
- individuální podmínky pronajímatele, které musí být stranou nájemce splněny
- kalendář zobrazující dny, kdy je vůz k dispozici
- reference od ostatních uživatelů

Kromě výše uvedených informací o nabídce vozů budou k dispozici obecné obchodní podmínky pro využití služby. Se službou bude spojeno bezplatné poradenství přes telefon, e-mail nebo sociální sítě, k dispozici bude i místo, kam lidé mohou psát své dotazy a kde na ně bude veřejně odpovězeno tak, aby pomohly i dalším uživatelům (tzv. sekce FAQ).

7.3.1 Registrace do aplikace

Možnost výpůjčky automobilu bude dostupná pouze registrovaným uživatelům. Registrace bude spočívat v uvedení jména, příjmení, e-mailové adresy, hesla a souhlasu se všeobecnými podmínkami.

Prostřednictvím e-mailu bude probíhat jak potvrzení o zřízení nového profilu, tak následná komunikace mezi uživateli, která bude dostupná i skrze aplikaci. Dále bude na e-mail

zaslána smlouva, která bude mít pouze elektronickou podobu. Všeobecné obchodní podmínky budou obsahovat detailní informace o službě a požadavky na uživatele služby.

Pro registraci vozidla nebo pro zadání požadavku o pronájem konkrétního automobilu budou požadovány dodatečné údaje, které jsou pro stranu nabídky a poptávky popsány níže. Veškeré citlivé osobní údaje budou shromažďovány a užívány pro účely související s poskytnutí služby, jako je uzavření smlouvy, komunikace s pojišťovnou a zasílání marketingových materiálů.

Strana nabídky – vlastník vozu (pronajímatel)

Požadavky pro zaregistrování pronajímatele a jeho vozu do nabídky vozů k pronájmu budou následující:

- být vlastníkem vozu (osoba je zapsána v technickém průkazu)
- poskytnutí kopie občanského průkazu
- poskytnutí kopie platného technického průkazu
- mít zajištěné platné povinné ručení u automobilu
- nabízet pouze vůz, který umožňuje standardní provoz a který je opatřen povinnou výbavou
- být majitelem chytrého telefonu s internetovým připojením

Majitel vozu bude mít právo si stanovit vlastní parametry, které musí zájemci o jeho vůz splňovat. Jedná se např. o stanovení minimální věkové hranice řidiče nebo minimální doba držení řidičského průkazu. Povinnost vlastnictví chytrého telefonu se staženou aplikací a s připojením k internetu je nutná pro umožnění předání vozu, při kterém se postupuje na základě interaktivních instrukcí v aplikaci.

Strana poptávky – řidič vozu (nájemce)

Aby mohl řidič zadat požadavek o pronájem vozu, budou požadovány tyto údaje:

- poskytnutí kopie občanského průkazu
- poskytnutí kopie řidičského průkazu
- uvedení čísla bankovního účtu
- disponování alespoň 10 000 Kč na bankovním účtu – tato částka bude při provedení platby platební kartou ihned odeslána na účet zprostředkovatele
- splnění specifických požadavků majitele daného vozidla (např. splnění věkové hranice)

Číslo bankovního účtu a stav účtu ve výši 10 000 Kč budou po nájemci požadovány z důvodu blokace vratné zálohy v momentě potvrzení rezervace vozu majitelem. Tato vratná záloha poslouží pro účely úhrady spoluúčasti v případě zavinění dopravní nehody nebo jiného poškození pronajatého vozu.

7.3.2 Předání vozu

Čas a místo předání vozu bude určeno na základě domluvy obou stran. Pro umožnění předání vozu je nutné, aby měl majitel vozu k dispozici telefon se staženou aplikací, do které během prohlídky vozu spolu s nájemcem zaznamenají veškeré potřebné informace. Při uvádění informací ohledně vozu bude majitel krok po kroku veden přednastaveným průvodcem službou. Nájemce a pronajímatel spolu před zapůjčením automobilu hodnotí zejména:

- aktuální stav vozu – musí být nafoceny veškeré oděrky a jinak poškozená místa automobilu (platí jako ochrana nového řidiče proti nařčení z poškození vozu během jeho jízdy)
- stav palivové nádrže – automobil musí být vrácen se stejnou výší PHM jako při zapůjčení
- stav najetých kilometrů – na základě stavu tachometru bude provedeno finální vyúčtování služby

Veškeré tyto údaje, které budou součástí smlouvy, pronajímatel i nájemce stvrdí svým podpisem na displeji mobilního telefonu. V okamžiku dokončení prohlídky vozu bude tato smlouva kompletní, platná a bude odeslána na e-mailové adresy obou stran.

7.3.3 Ukončení pronájmu vozu

Po navrácení vozu bude majitelem i nájemcem provedena kontrola stavu vozu, paliva a najetých kilometrů. Pokud vše proběhlo v pořádku, nájemci bude navrácena kauce, která byla zaplacena v okamžiku potvrzení rezervace vozu. Dojde-li v průběhu nájmu k dopravní nehodě nebo k jakémukoli poškození vozu, nájemce se na navrácení vozidla do původního stavu podílí částkou v maximální výši 10 000 Kč. Do stejné finanční hranice se nájemce podílí také v případě krádeže vozu, kdy je dodatečná částka hrazena pojišťovnou v rámci pojistné ochrany.

Pro účely neustálého zlepšování poskytovaných služeb budou obě strany vyzvány jak k hodnocení jejich obchodního partnera, tak celkové spokojenosti se službou a poskytovaným servisem.

7.4 Organizační plán

Následující kapitola se zabývá organizačním a personálním řešením projektu tak, aby byly dostatečně zajištěny veškeré klíčové pozice a procesy nutné pro zahájení činnosti podniku a jeho následný bezproblémový chod.

7.4.1 Personální zajištění projektu

Vzhledem k povaze podniku, čímž je začínající startup, nebude z důvodu udržení co nejnižších nákladů organizační struktura nijak personálně náročná. Najímány budou zejména osoby z řad čerstvých absolventů, u kterých se bude projevovat zájem podílet se vlastními schopnostmi na rozvoji nové služby a kteří se mohou realizovat skrze přínos vlastních nápadů a řešení.

Činnosti spojené se vznikem projektu a založením společnosti bude spolu s koordinací jednotlivých pracovníků zabezpečovat **majitelka podniku**. Její pracovní náplň se bude týkat také komunikace s pojišťovnou, provádění monitoringu úspěšnosti dosahovaných výsledků a podílení se na poskytování poradenských služeb klientům.

Dalším pracovníkem je **specialista marketingu**, jehož zodpovědnost spočívá v propagaci podniku skrze tvorbu kampaní, grafických úpravách reklamních materiálů, tvorbě kreativního a poutavého obsahu pro potřeby webových stránek (tzv. copywriting) a správě sociálních sítí.

Kvůli nízkému povědomí veřejnosti o službě se v prvotní fázi očekává zvýšené množství dotazů zákazníků ohledně poskytované služby. Je tedy potřeba mít také **administrativního pracovníka**, na kterého se mohou lidé v případě jejich nejasností obrátit. Mimo to bude jeho pracovní náplní také zpracování a kontrola podkladů nutných k provozu služby a plnění operativních úkolů.

Zakázkové služby spojené s tvorbou webových stránek, vývojem mobilní aplikace a jejich průběžnou správou a aktualizací, budou předány externímu **IT pracovníkovi**. Outsourcingem budou využívány i služby **účetní** a **daňového poradce**. V prvním měsíci bude využito **právní poradenství** a **služby překladatelské**.

Celkové finanční výdaje spojené s ohodnocením kmenových zaměstnanců jsou shrnuty v Tabulce 24, přičemž měsíční mzdové ohodnocení pracovníků zohledňuje medián výše mezd ve Zlínském kraji.

Tab. 24 Měsíční náklady na kmenové zaměstnance (Vlastní zpracování)

Funkce	Hrubá mzda	Celkové náklady na zaměstnance (1,34%)
Majitelka podniku	22 000	29 480
Marketingový pracovník	19 000	25 460
Administrativní pracovník	17 000	22 780
Měsíční mzdové náklady celkem	**58 000**	**77 720**
Roční mzdové náklady celkem		**932 640**

Náklady vynaložené na externí služby jsou vyjádřeny v následující Tabulce 25 a Tabulce 26. Právní poradenství bude intenzivně využíváno zejména v počáteční fázi podniku, neboť se bude týkat nastavení, obsahu a splnění formálních náležitostí všech smluv.

Pro zpřístupnění platformy zahraničním zákazníkům bude zpočátku využito i překladatelských služeb.

Tab. 25 Náklady na externí pracovníky - 1. měsíc (Vlastní zpracování)

Funkce	Hodinová sazba	Počet hodin/měsíc	Měsíční náklady
IT služby	180	20	3 600
Účetní služby	180	30	5 400
Daňové poradenství	500	8	4 000
Právní poradenství	500	24	12 000
Překladatelské služby	180	40	7 200
Mzdové náklady celkem	-	-	**32 200**

Tab. 26 Náklady na externí pracovníky – další měsíce (Vlastní zpracování)

Funkce	Hodinová sazba	Počet hodin/měsíc	Měsíční náklady
IT služby	180	20	3 600
Účetní služby	180	30	5 400
Daňové poradenství	500	8	4 000
Měsíční mzdové náklady celkem	**-**	**-**	**12 400**

7.4.2 Činnosti nezbytné pro zahájení provozu podniku

Pro hladký průběh činností souvisejících se založením podniku je nutné si konkrétní kroky vytyčit a následně je uspořádat do takové časové návaznosti, aby byl vstup na trh firmě umožněn v co nejbližším možném termínu. Tyto kroky jsou uvedeny níže spolu s počtem kalendářních dnů, které se předpokládají pro úspěšné splnění dané aktivity. Je však zřejmé, že aktivity se v některých úsecích mohou překrývat a toto časové vyjádření činností projektu je tedy pouze orientační. Často je doba trvání ovlivněna zejména rychlostí zpracování návrhů konkrétními orgány a subjekty.

- Zhotovení podnikatelského záměru – tato aktivita představuje důkladné a podrobné zachycení všech tržních skutečností a obchodních plánů, stejně jako ekonomické zhodnocení realizovatelnosti projektu. Podnikatelský záměr slouží jako podklad při hledání a oslovování potenciálních investorů. Časová náročnost této aktivity se odhaduje na 45 dnů.
- Zřízení právnické osoby – sem spadají veškeré úkony související se sepsáním zakladatelské listiny, zápisem do obchodního rejstříku, založením bankovního účtu a s registrací na nezbytných úřadech (finančním, živnostenském a okresní správa sociálního zabezpečení). Časový odhad této aktivity je 25 dnů.
- Zajištění finanční investice – nalezení investora (banky), který společnosti pomůže s financováním jejích aktivit zejména v prvních letech působení na trhu, je klíčovým bodem pro zahájení podnikatelské činnosti. Proto je na splnění tohoto kroku vyhrazeno 30 dnů. Úspěšné nalezení investora spočívá ve srovnání bankovních úvěrů na základě aktuálních úvěrových sazeb, které jsou určeny pro začínající podnikatelské subjekty.

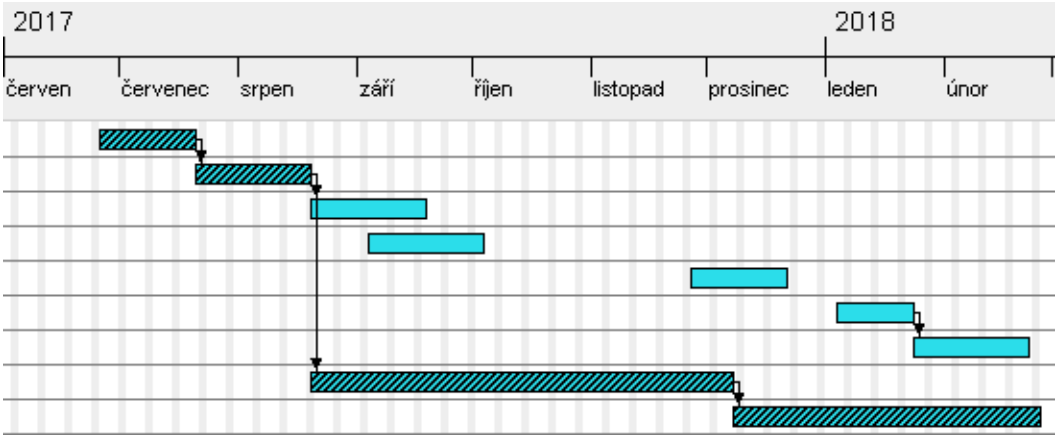
- Výběr pojišťovny – poskytované služby zahrnují také pojistnou záruku každého vozu v době pronájmu, a to pro případ jeho poškození, krádeže, autohavárie nebo živelné pohromy. Předpokládá se, že pro výběr pojistného partnera a pro vyjednání optimálního nastavení obchodních smluv bude potřeba 30 dnů. Zde záleží zejména na rychlosti zpracování návrhů oslovených pojišťoven.
- Jednání s inzerenty – inzertní služby budou dvojího typu: inzerce cizích společností na webových stránkách společnosti ShareIt (zejména v sekci Tips4Trips, kde mohou inzerovat společnosti z oblasti cestovního ruchu ČR) a naopak propagační reklama společnosti na partnerských platformách. Pro nalezení obchodních partnerů a pro vyjednání optimálních podmínek bude vyhrazeno 30 dnů.
- Zajištění kancelářských prostor – sídlo společnosti bude vybíráno z kancelářských prostor ve Zlíně. Pro výběr vhodné lokace je vyhrazeno 25 dnů.
- Vybavení kancelářských prostor – po nalezení kanceláře je nutné ji vybavit energiemi (voda, teplo, internetové připojení), technikou (počítače, tiskárna, telefony, vybavení kuchyňky), nábytkem (stoly, židle, skříně) a kancelářskými potřebami. Vybavit celou kancelář bude podle plánu trvat 20 dnů.
- Výběr zaměstnanců – dalším krokem je obsazení pracovních pozic vhodnými osobami, které budou vybírány zejména z řad čerstvých univerzitních absolventů. Pro oslovení této skupiny budou inzeráty rozmístěny nejen na internetu, ale také na školních nástěnkách fakult ekonomiky a marketingu. Na zpracování propagačních materiálů a finální výběrové řízení zaměstnanců je vyhrazeno 30 dnů.
- Tvorba, registrace a testování webových stránek – z důvodu vysoké náročnosti na kvalitu a rozsah webové platformy se pro tvorbu a testovací období webových stránek vyhrazuje 110 dnů.
- Tvorba a testování mobilní aplikace – předpokládá se, že zhotovení finální podoby mobilní aplikace a následného testovacího období potrvá 80 dnů.

7.4.3 Časová analýza projektu

Kromě zpracování podnikatelského záměru, neboť ten bude v dané době již vyhotoven, je výčet všech nutných činností setříděn na Obrázku 9. Jejich časový sled je pak graficky znázorněn na Ganttově diagramu na Obrázku 10.

Jméno	Datum zahájení	Datum ukončení
Zřízení PO	26/6/17	20/7/17
Zajištění finanční investice	21/7/17	19/8/17
Výběr pojišťovny	20/8/17	18/9/17
Jednání s inzerenty	4/9/17	3/10/17
Zajištění kanceláře	27/11/17	21/12/17
Vybavení kanceláře	4/1/18	23/1/18
Výběr zaměstnanců	24/1/18	22/2/18
Tvorba a test webu	20/8/17	7/12/17
Tvorba a test aplikace	8/12/17	25/2/18

Obr. 9 Výchozí údaje pro Ganttův diagram (Vlastní zpracování)



Obr. 10 Ganttův diagram (Vlastní zpracování)

Komentář ke Ganttovu diagramu

Většina výše zmíněných aktivit je prováděna majitelkou podniku a musí tedy následovat chronologicky po sobě, popř. tam, kde to situace umožňuje, paralelně. Činnosti týkající se vývoje webových stránek a mobilní aplikace jsou zadány externímu IT pracovníkovi, a tak mohou být práce na jejich realizaci zahájeny ihned po získání investičního partnera.

Aby mohli být investoři osloveni zástupcem již existující společnosti, první krok se bude týkat zřízení právnické osoby. Následně bude zahájeno vyhledání a oslovení vhodného investora, tedy bankovního subjektu. Po získání finančních prostředků nastane oslovení pojišťoven a následné srovnání jejich návrhů, smluvních podmínek a závěrečný výběr vhodného partnera.

Během čekání na návrhy pojišťoven může být zahájeno jednání s inzerenty, kteří by rádi umístili svou reklamu na webových stránkách společnosti ShareIt a opačně také s inzerenty pro umístění vlastních reklam na cizích webech.

Aby nedošlo k zahájení nájmu kancelářských prostor dříve, než je pro ně potřebné využití, což s sebou přináší zbytečně vynaložené náklady, bude tato aktivita přesunuta na konec měsíce listopadu. Předpokládá se, že kancelář bude k dispozici od začátku ledna, kdy se bude platit první nájemné, a započnou práce na vybavení těchto prostor. Na tuto aktivitu bude navazovat výběr zaměstnanců.

Z diagramu na základě kritické cesty vyplývá, že zahájení činnosti je možné nejdříve na konci února roku 2018, a to zejména kvůli technologicky náročnému vývoji webové platformy a mobilní aplikace.

7.5 Segmentace trhu

Nejvyšší povědomí o službách a stejně tak nejvyšší zájem o služby sdílení vozu na trhu P2P, se předpokládá u osob ve věkovém rozmezí 18 – 34 let, což potvrzují také výsledky dotazníkového šetření. Více než 75 % osob, které služby sdílení vozů znají, tvoří právě tato věková skupina a je pro ně příznačný zájem o nové služby, nové technologie a každodenní užívání různých mobilních aplikací prostřednictvím chytrých telefonů. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou marketingové služby zaměřeny zejména na tři specifické segmenty potenciálních uživatelů:

- studenti vysokých škol
- lidé do 26 let
- mladé rodiny (lidé do 34 let)

Studenti vysokých škol

Pro studenty je typický nízký či prozatím žádný vlastní finanční příjem. Podle průzkumu Studenta media, s. r. o. vyšlo najevo, že většina studentů je závislá na podpoře rodičů, přičemž se tento průměrný měsíční příspěvek pohybuje okolo hranice 3 700 Kč. Je tedy zřejmé, že pořízení vlastního vozu pro tuto skupinu není nijak prioritní. Navzdory svému úzkému rozpočtu, se však mladí lidé neradi omezují ve sbírání zážitků, např. prostřednictvím výletů a dovolených s kamarády, spolužáky nebo partnery, z čehož plyne vysoký potenciál tohoto segmentu pro stranu poptávky po pronájmu vozů od jiných fyzických osob.

Lidé do 26 let

Z pohledu služby se v této kategorii setkávají dvě skupiny osob – na jedné straně studenti, kteří tvoří potenciál pro trh poptávky po pronájmu vozů a druhou část tvoří mladí pracující lidé, kteří již svůj automobil vlastní a tedy jej mohou poskytovat pro účely pronájmu.

Mladé rodiny (lidé do 34 let)

Předpokládá se, že mladé rodiny již mají v domácnosti vlastní automobil, který mohou v době jeho neužívání pronajímat, tím si vylepšit rodinný rozpočet a tvořit tak pro tento projekt stranu nabídky.

Toto rozdělení trhu je samozřejmě pouze orientační, neboť zástupci strany nabídky i poptávky po vozech se vyskytují napříč trhu bez ohledu na jejich věk.

7.6 Marketingový plán

Jak vyplynulo z dotazníku, různé formy sdílení vozů, jako například spolujízdy, lidé znají a někteří přímo díky osobní zkušenosti s nimi. Ovšem co se týče sdílení vozů mezi fyzickými osobami, v tomto ohledu je povědomí veřejnosti o této službě téměř nulové, což je však pro jakékoli nové služby, které vstupují na trh příznačné. Volba vhodných marketingových komunikačních kanálů a schopnost jejich plného efektivního využití je nezbytným a základním pilířem k získání pozornosti potenciálních klientů a ke vzbuzení jejich zájmu.

7.6.1 Produkt

Popis poskytované služby, tedy zprostředkování pronájmu automobilů mezi fyzickými osobami, byl podrobněji uveden v kapitole 8.2.

7.6.2 Místo

Sídlem podniku bude město Zlín, které díky místní univerzitě představuje snadnou dostupnost personálních zdrojů z řad studentů, a to ze všech oborů, které jsou k rozvoji podnikání potřebné (informační technologie, reklamní fotografie, marketing, ekonomika). Sídlo podniku však nemá vliv na rozsah poskytovaných služeb, protože cílem projektu je rozšíření služeb plošně po celé České republice. K dosažení co nejširšího pokrytí trhu je ve druhém roce podnikání plánována expanze na Slovensko. Tato aktivita s sebou nenese povinnost zřizování organizační složky na tomto území nebo jiné registrace. Vzhledem

k tomu, že nelze zcela ovlivnit lokalitu, ze které budou pocházet osoby, které budou ochotny se zapojit do pronájmu jejich vozů, nelze přesně vytyčit hranice dostupnosti služby.

7.6.3 Cena

Cenová politika projektu se odvíjí od individuálního nastavení cen osobami z řad nabídky vlastních vozů. Na základě průzkumu cen na trhu se předpokládá, že cena za půjčení osobního vozu se bude pohybovat v rozmezí 750 – 1 000 Kč/den, přičemž roli hraje rok výroby automobilu, typ a třída vozu a v neposlední radě osobní preference poskytovatele vozu. Finální cena pronájmu se odvíjí od stanovené denní sazby a počtu dnů, na který bude pronájem vozu smluvně uzavřen. Dodatečné poplatky jsou řidiči kalkulovány v případě, kdy překročí maximální denní limit, který je nastaven na 250 km/den. Za každý další kilometr se účtuje poplatek ve výši stanovené majitelem vozu. Doporučená sazba je 3,5 Kč na kilometr. Z celkové finální částky za pronájem podniku náleží provize 30 % za poskytování zprostředkovatelských, pojistných a poradenských služeb. Platby za služby jsou možné pouze platební kartou.

7.6.4 Propagace

Kvůli nízkému povědomí spotřebitelů o možnosti pronájmu vozů mezi fyzickými osobami, je tato služba na straně nabídky doprovázena nedůvěrou a obavami se zapůjčením svého automobilu cizím lidem. Je tedy nutné v obsahu propagace zdůraznit různé garance, které se ke službě vážou a přínosy, které jednotlivci plynou z participace na této službě. Konkrétně se jedná o:

- záruka pojistné ochrany pro případ, že by s vozem v průběhu pronájmu došlo k nehodě
- možnost vylepšení rodinného rozpočtu příležitostným příjmem plynoucím z efektivního využití nepotřebné věci (vozu)
- možnost zvolit si vlastní parametry a požadavky na nájemce vozu (např. věková hranice, držení řidičského průkazu alespoň 2 roky)
- v pozdější fázi možnost zhlédnutí recenzí na konkrétní uživatele na základě předchozích zkušeností jiných uživatelů
- dostupnost služby jak skrze webové stránky, tak přes mobilní aplikaci

PPC reklama

PPC (Pay Per Click) neboli „platba za kliknutí“ je moderní a vysoce účinná metoda při snaze zviditelnit společnost. Firma zde zprostředkovateli platí poplatky za propagaci až na základě reálného počtu „prokliknutí“ – tedy přesměrování potenciálního zákazníka na požadovanou webovou stránku. PPC kampaně jsou nejčastěji dostupné přes internetové vyhledávače, např. Google (Google AdWords), Seznam (SKlik), ale také Facebook (Facebook Ads) a další.

Měsíční náklady na PPC kampaň: Cena za tyto služby vychází z preferencí podniku. Pro potřeby startupu s omezeným rozpočtem se bude jednat o měsíční investici ve výši 1 000 Kč. Jednorázově bude dále vynaloženo 1 000 Kč na založení kampaně, její nastavení a správu zprostředkovatelem. Poté bude PPC reklama ve správě externího pracovníka.

Sociální sítě

Dnes už je téměř nutností jakékoli firmy její prezentace sociální síti Facebook, kde je možné zdarma vytvořit vlastní profil společnosti či založit její stránku. Podstatou tohoto média je zůstat v kontaktu s potenciálními zákazníky prostřednictvím sdílení vhodného obsahu a komunikace s uživateli v případě jejich dotazů přes soukromé zprávy. Výhoda pro podnik spočívá zejména v jednoduchosti a přehlednosti statistických ukazatelů, které hodnotí atraktivitu jednotlivých příspěvků a míru zpětné reakce uživatelů. Předností Facebooku je bezplatné založení profilu a komunikace se svým cílovým trhem, ovšem pro oslovení širší veřejnosti je efektivnější inzerovat reklamy a zobrazovat se v „Doporučených příspěvcích“.

Měsíční náklady na propagaci: 1 000 Kč

Inzerce na cizích webových stránkách

Často využívanou metodou propagace je inzerce reklamy na webových stránkách, které jsou nějakým způsobem spojeny s poskytovanými službami. V případě sdílení vozů by se jednalo o weby zaměřující se na destinace cestovního ruchu nebo lifestylové blogy s vyšší mírou návštěvnosti. Celkem budou vybrána tři inzerční místa.

Měsíční náklady na inzerci: 500 Kč/web

Letáková propagace

Tento způsob propagace je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro získání pozornosti vysokoškoláků, kteří pro projekt představují zejména stranu poptávky. Z toho důvodu bude

letáková propagace využita až později při disponování větším počtem vozů v nabídce. Při využití letákové propagace na vysokých školách ve Zlíně, Olomouci, Pardubicích, Ostravě, Brně a Praze a při počtu 150 letáků na jednu školu, se celkové náklady na 1 propagační leták velikosti A4 pohybují ve výši 5 Kč/ks vč. započítání zpracování grafického návrhu.

Celkový počet letáků: 900 ks + 100 ks rezerva

Celková suma propagace: 5 000 Kč

Umístění propagačního materiálu: budovy vysokých škol (vícero fakult), univerzitní knihovny, nástěnky na kolejích a v menzách, využití reklamních ploch v blízkosti škol

Inzerce a PR články v tištěných médiích

Nemalé procento stejné cílové skupiny jako v předchozím příkladu lze zaujmou také prostřednictvím inzerce v časopisech, např. ve výše zmíněném časopise Studenta, který vychází 6x ročně a díky tomu, že je jeho dostání zcela zdarma, se každý výtisk průměrně dostane až k 90 tisícům studentů na více než 80 univerzitních místech v ČR. Pro oslovení spotřebitelů mimo akademickou půdu jsou pro účely inzerce vhodné časopisy zaměřené na motorismus (např. Svět motorů) nebo ekonomiku a společnost (např. Ekonom).

Celková suma propagace:	formát „central page“	62 x 103 mm	cca 12 000 Kč
	formát „¼ strany“	107 x 130 mm	cca 30 000 Kč

Kromě inzerce lze podnik vyzdvihnout také skrze publikování PR článků, a pokud má médium také svou internetovou verzi, lze jeho obsah následně sdílet a propagovat na sociálních sítích.

Celková suma propagace: 12 000 Kč

Logo, banner

Kromě výše uvedených forem propagace budou dále vynaloženy prostředky do prezentace společnosti skrze vývoj loga a venkovní banner s názvem společnosti.

Celková suma propagace: logo: 3 500 Kč

bannery (3 ks): 1 500 Kč

Souhrn nákladů na propagaci

V prvních měsících bude podnik využívat propagaci skrze PR článek ve vybraném internetovém magazínu, bude využívat také PPC reklamy společnosti Google (AdWords), inzerci na cizích webových stránkách a inzerci na sociálních sítích.

Tab. 27 Náklady na propagaci – jednorázové (Vlastní zpracování)

Forma propagace	Náklady na realizaci
Jednorázové náklady	
Letáková propagace	5 000 Kč
PR články (internet)	12 000 Kč
PPC reklamy – počáteční poplatek	1 000 Kč
Tvorba loga	3 500 Kč
Venkovní bannery (3 ks)	1 500 Kč
Celkem	**23 000 Kč**

Tab. 28 Náklady na propagaci – měsíční (Vlastní zpracování)

Forma propagace	Náklady na realizaci
Měsíční náklady	
Inzerce na 3 cizích webových stránkách	1 500 Kč
Sociální sítě	1 000 Kč
PPC reklamy	1 000 Kč
Celkem	**3 500 Kč**

7.7 Finanční plán

Zhodnocení ekonomické stránky projektu spočívá v odhadu nákladů, výnosů a celkové prognóze finančních toků (cashflow) v průběhu činnosti podniku. Pro účely posouzení ekonomické efektivity a tedy finálního rozhodnutí o realizaci projektu by měla finanční analýza zachycovat nejen vývoj společnosti v období prvního roku podnikání, ale také

následujících let. Cílem finančního plánování je zajistit podniku dostatečnou výši finančních prostředků a to od okamžiku zahájení podnikatelské činnosti.

Financování podniku bude provedeno skrze vlastní zdroje ve výši 300 000 Kč a cizími zdroji ve výši 750 000 Kč. Cizí zdroje budou čerpány formou bankovního úvěru, u kterého se výše úrokových sazeb pohybuje v rozmezí 4,4 % – 9 % p.a., pro účely projektu bude počítáno se sazbou 6,7 % p.a. Splacení úvěru bude provedeno do 3 let. Za těchto podmínek bude měsíční splátka úvěru ve výši 20 833 Kč a úrok z úvěru ve výši 2 229 Kč.

Tab. 29 Zdroje financování (Vlastní zpracování)

Zdroje financování	Kč
Vlastní zdroje	300 000
Cizí zdroje	750 000

7.7.1 Plánované náklady a výdaje

Kalkulace v 1. roce

V první fázi podnikání je nutné vynaložit prostředky na úkony spojené se zřízením právnické osoby (poplatky úřadům, notářům, poplatky za zápis do obchodního rejstříku aj.) v předpokládané výši 10 000 Kč. Další finanční prostředky budou vynaloženy do vývoje webových stránek a mobilní aplikace a to ve výši 120 000 Kč. Tento majetek firmy bude měsíčně odepisován. Výše prvotních nákladů je dále ovlivněna prezentací podniku skrze marketing a dále nájmem kanceláře. Ceny za kancelářský prostor o velikosti 25 m^2 se ve Zlíně pohybují od 2 400 Kč, předpokládá se tedy, že měsíční nájem vč. energií bude činit 5 200 Kč. Vybavení kanceláře je podrobně rozepsáno v Tabulce 30.

Tab. 30 Vybavení kancelářských prostor (Vlastní zpracování)

Vybavení kanceláře	Počet ks	Náklady na 1 ks	Náklady celkem
Notebook	3	8 000	24 000
PC myš	3	180	540
Multifunkční tiskárna	1	2 500	2 500
Skříň	1	1 800	1 800

Pracovní stůl	2	2 500	5 000
Kancelářská židle	3	900	2 700
Vybavení kuchyňky (lednice, mikrovlnná trouba, varná konvice)	-	-	5 500
Kancelářské potřeby	-	-	4 000
Ostatní	-	-	2 000
Celkem	-	-	**48 040**

Tab. 31 Celkové počáteční výdaje (Vlastní zpracování)

Jednorázové vstupní investice	
Zřízení PO	10 000
Investice do softwaru	120 000
Vybavení kanceláře	48 040
Marketing (letáky, PPC poplatek, bannery)	23 000
Nájem vč. energií (leden, únor)	10 400
Celkem	**211 440**

Odepisování dlouhodobého nehmotného majetku

Od března 2018 bude docházet k měsíčnímu odepisování softwaru v pořizovací hodnotě 120 000 Kč. Doba využitelnosti odpisu se předpokládá 5 let, tedy 60 měsíců.

Tab. 32 Odpis dlouhodobého nehmotného majetku (Vlastní zpracování)

Druh majetku	Pořizovací cena	Doba odepisování	Hodnota měsíčního odpisu
Software	120 000 Kč	60 měsíců	2 000 Kč

Kalkulace ve 2. roce

Druhý rok je ovlivněn vstupem služby na slovenský trh. Pro oslovení tohoto nového trhu bude založena nová marketingová PPC kampaň. Počítá se také s rostoucími náklady na nájem kanceláře a s růstem pojistné částky na vozy a skútry. Dále se plánuje plošné

zvýšení mezd a kvůli expanzi na Slovensko se najme další pracovník na zkrácený úvazek. Změny ve mzdových nákladech zobrazuje Tabulka 33.

Tab. 33 Zvýšení mzdových nákladů ve 2. roce (Vlastní zpracování)

Funkce	Původní hrubá mzda	Navýšení mzdy o 2 %	Celkové náklady na zaměstnance (1,34%)
Majitelka podniku	22 000	22 440	30 070
Marketingový pracovník	19 000	19 380	25 969
Administrativní pracovník	17 000	17 340	23 236
Administrativní pracovník 1/2 úvazek		8 500	11 390
Měsíční mzdové náklady celkem		**67 660**	**90 664**

Souhrn změn oproti 1. roku:

- zvýšení nájemní ceny kancelářských prostor o 200 Kč/měsíc
- zvýšení mezd o 2 % + zaměstnání nového pracovníka na zkrácený úvazek → zvýšení mezd na 67 660 Kč/měsíc
- zvýšení SP, ZP o na 23 004 Kč/měsíc
- nákup drobného majetku (PC, myš, židle pro nového pracovníka) v částce 9 080 Kč
- zvýšení nákladů na služby účetní – růst mzdy o 6 000 Kč/měsíc
- zvýšení marketingových nákladů – nová PPC kampaň na Slovensku 1 000 Kč/měsíc + poplatky se zřízením kampaně 1 000 Kč
- růst pojištění vozů na 320 000 Kč/rok
- růst pojištění skútrů na 76 000 Kč/rok

Kalkulace ve 3. roce

Ve 3. roce dochází k ustálení poptávky i nabídky a to v ČR i na Slovensku. V této době dochází také ke splacení bankovního úvěru. Změny v této oblasti jsou oproti 2. roku následující:

- zvýšení nájemní ceny kancelářských prostor o 200 Kč/měsíc
- zvýšení mezd o 2 % + pracovník na zkrácený úvazek pracuje na plný úvazek → zvýšení mezd na 78 030 Kč/měsíc

- zvýšení SP, ZP na 26 530 Kč/měsíc
- růst pojištění vozů na 350 000 Kč
- růst pojištění skútrů na 90 000 Kč

Tab. 34 Zvýšení mzdových nákladů ve 3. roce (Vlastní zpracování)

Funkce	Původní hrubá mzda	Navýšení mzdy o 2 %	Celkové náklady na zaměstnance (1,34%)
Majitelka podniku	22 440	22 889	30 671
Marketingový pracovník	19 380	19 768	26 489
Administrativní pracovník	17 340	17 687	23 700
Administrativní pracovník	17 340	17 687	23 700
Měsíční mzdové náklady celkem	**76 500**	**78 030**	**104 560**

7.7.2 Plánované tržby

Tržby podniku plynou z pronájmu vozů, skútrů a také poskytnutím místa na vlastních webových stránkách pro účely umístění inzerce jiných společností.

Kalkulace v 1. roce

Z důvodu individuálního přístupu každého majitele k finančnímu ohodnocení jeho vozu, který poskytuje k účelům pronájmu, nelze cena za denní pronájem přesně stanovit. Pro účely kalkulace v tomto projektu tedy byla průměrná cena nastavena podle cenové nabídky u konkurenční firmy, která se sdílením vozů mezi fyzickými osobami již zabývá. Cena byla dále upravena s ohledem na udržení nižší cenové hladiny, než je tomu u standardních autopůjčoven, což, jak vyplynulo z dotazníku, je pro spotřebitele hlavním důvodem preference zapůjčení vozů od fyzických osob před půjčovnami vozů. U standardní autopůjčovny se cena v případě 3 – 4 denního pronájmu pohybuje ve výši 990 Kč/den. Kalkulace u vozů tedy bude vycházet z ceny **900 Kč/den**. Cena za zapůjčení skútru je pak stanovena na **800 Kč/den**, a to opět s ohledem na udržení nižších cen než u standardních půjčoven, které nabízí skútry od 900 Kč/den. Průměrná délka pronájmu **3 dny** je odvozena od výsledků dotazníkového šetření, které vyplývá z Tabulky 19. V letních měsících je doba pronájmu upravená dle sezónních vlivů na **4 dny**. Celkový počet zprostředkovaných pronájmů se odhaduje na 1 090 za rok, což představuje zprostředkování průměrně

3 pronájmů denně. Inzerce na webových stránkách společnosti ShareIt je k dispozici 4 společnostem, a to v cenové výši **500 Kč**/měsíc za jednu inzerci.

Celková kalkulace tržeb v 1. roce je uvedena v Příloze PII.

Kalkulace ve 2. roce

Ve druhém roce jsou tržby ovlivněny zejména zpřístupněním registrace Slovenským uživatelům, tedy vstupem společnosti ShareIt na zahraniční trh. Zatímco uživatelé z České republiky už budou mít se službou zkušenosti, u Slovenských se zpočátku předpokládá jistá opatrnost s využitím služby, a počet pronájmů tedy zpočátku neroste nijak dramaticky. Co se týče cenové hladiny, dá se předpokládat, že z důvodu vysoké konkurence na straně nabídky se bude průměrná cena pronájmů snižovat, a to jak u nabízených vozů (**850 Kč/den**), tak u skútrů (**750 Kč/den**). Tento pokles byl proto zohledněn také v propočtech, které jsou k dispozici v Příloze PIV.

Kalkulace ve 3. roce

V této fázi podniku se předpokládá nasycenost trhu jak v ČR, tak SR a konstantní vývoj jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Z důvodu zvýšené návštěvnosti webových stránek opět dochází ke zvýšení tržeb z inzerce, a to na 875 Kč/reklama. Kalkulace tržeb pro 3. a další roky je k dispozici v Příloze PVI.

7.7.3 Cashflow

Odhadovaný vývoj peněžních toků v prvním, druhém a třetím roce podnikání je pro jednotlivá období uveden v přílohách PIII, PV a PVII.

7.7.4 Výkaz zisků a ztrát

Prostřednictvím výkazu zisku a ztráty vyplynulo, že zisk bude společnost generovat od druhého roku činnosti. Přehled výsledků hospodaření je uveden v následující Tabulce 35. Detailní propočet zisků a ztrát je k dispozici v Příloze PVIII.

Tab. 35 Přehled výsledků hospodaření za první 3 roky činnosti (Vlastní zpracování)

Rok	1. rok	2. rok	3. rok
Zisk/ztráta	**-420 553**	**389 826**	**634 043**

7.8 SWOT analýza

Pro zjištění aktuální situace podniku a jeho tržního postavení se využívá SWOT analýza, která hodnotí vnitřní silné a slabé stránky podniku v porovnání s jeho konkurenty a na straně druhé příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího okolí.

Začínající podnik však nemá z hlediska vnitřní analýzy dostatečně vyvinuté procesní a hodnotové faktory, které by byly vhodné ke konkurenčnímu srovnání a tak následující Tabulka 36 zhodnocuje pouze vlivy externích příležitostí a hrozeb (neboli O-T analýza).

Tab. 36 O-T analýza podniku (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Rychle rostoucí trh	Finanční riziko
Nízký počet přímé konkurence na trhu	Růst substitučních služeb (spolujízdy, osobní řidiči)
Dynamický růst sdílené ekonomiky	Vysoká pravděpodobnost příchodu nové konkurence
Růst povědomí o sdílených službách	Nízké povědomí o službě sdílení vozů P2P
Rozšíření služeb na další oblasti (půjčovna skútrů, jízdních kol)	Neochota spotřebitelů k využití služby
Rozšíření trhu (expanze na Slovenský trh)	Změna legislativních pravidel v oblasti sdílených služeb

7.9 Riziková analýza projektu

Veškeré krátkodobé a dlouhodobé plány manažerů mohou být ohroženy mnoha faktory, které je nutné brát na vědomí a pokud je to možné, včas jejich výskyt eliminovat nastavením preventivních opatření. Rizika, která mohou podnik zastihnout, se dělí do dvou kategorií:

- systematická rizika – postihují ekonomické prostředí jako celek, podnik se proti nim může bránit využitím různých pojistných produktů
- nesystematická rizika – vychází z interního prostředí podniku, které souvisí s finanční situací podniku, rozhodnutím managementu, provozními činnostmi nebo se selháním lidského faktoru

7.9.1 Systematická rizika a preventivní opatření

Růst úrokové sazby

Tržní pohyb úrokové míry může v případě čerpání bankovního či nebankovního úvěru dlužnou jistinu značně prodražit a způsobit tak nečekané nutné výdaje navíc, což při napjatém rozpočtu představuje velké riziko.

Opatření: Proti tomu se lze pojistit fixním stanovením úrokové míry při prvotním jednání o nastavení smlouvy o úvěru a způsobu jejího splácení.

Zvýšení ceny nájmu kancelářských prostor

Také zvýšení cen nemovitostí může způsobit dodatečné náklady vztahující se k financování dosavadního nájemního prostoru nebo k nákladům spojeným s vyhledáním jiného vhodnějšího objektu pro sídlo společnosti.

Opatření: Nastavení smlouvy na víceleté období s předem stanovenou fixní výší měsíčního či ročního nájmu.

Vstup konkurenčních projektů

Jak již bylo řečeno dříve, přímým konkurentem v oblasti sdílení vozů mezi fyzickými osobami je pouze jediná společnost. Takto nepokrytý trh může být lákavou výzvou pro další potenciální zájemce o profitování z pokrytí této tržního mezery.

Opatření: Neustálé zjišťování vlastních slabých míst, jejich odstranění, posilování silných stránek, hledání nových řešení a možností úspory nákladů a zkvalitnění služeb.

7.9.2 Nesystematická rizika a preventivní opatření

Nedůvěra majitelů vozů v cizí řidiče jejich automobilu

Jak se projevilo i v dotazníkovém průzkumu, lidé mají zájem poskytnout svůj vůz pro účely pronájmu, ovšem často pouze za předpokladu, že jejich automobil je po dobu pronájmu pojištěn a také za předpokladu, že si můžou dopředu prověřit budoucího řidiče jejich vozu, a to alespoň skrze recenze. Oba tyto požadavky jsou součástí poskytovaných služeb. Předpokládá se, že nedůvěra uživatelů se bude s rostoucím počtem pozitivních recenzí nebo vlastních zkušeností snižovat.

Opatření: Marketingová sdělení zdůrazňující poskytované garanční služby v oblasti pojištění, dostupnost recenzí na konkrétní uživatele, možnost odmítnutí poskytnutí svého vozu, možnost využití služeb call centra v případě dotazů ohledně služby.

Nedostatečný zájem o službu

Vzhledem k tomu, že na zprostředkování každého pronájmu má společnost ShareIt pouze 30 % podíl, je každý provedený obchod důležitý. Nedostatečná poptávka po těchto službách má ohromný vliv na celkovou existenci podniku a na schopnost splacení investovaného cizího kapitálu.

Opatření: Nutností je zaměřit se na efektivní marketingové nástroje, využívat nové metody inzerce a komunikace, zdůraznit přínosy projektu jak pro jednotlivce, tak pro společnost. Opět je nutné zdůraznit také bezpečnost využití služeb skrze pojištění.

Překročení limitu stanovených nákladů

Během činnosti podniku často dojde k nutnosti vynaložení finančních prostředků, se kterými se dopředu nepočítalo. Je však nutné tyto výdaje udržovat v jistých hranicích tak, aby podnik nemohly ohrozit na jeho existenci.

Opatření: Co nejdetailněji zachytit nutné plánované výdaje v plánovaném měsíčním rozpočtu. Vést evidenci výskytu těchto nadlimitních nákladů a důvodů jejich výskytu pro potřeby jejich budoucí eliminace.

Nízká efektivita propagace

Zejména v prvních měsících podnikání lze jen těžko určit, jaká propagační metoda byla nejméně efektivní, což s sebou nese nežádoucí plýtvání finančních prostředků.

Opatření: V pozdějších fázích podniku lze sledovat, z jakých webů k nám zákazníci přichází. Do té doby je nutné vybírat propagační kanály s rozvahou.

Nezájem investorů

Z důvodu nedostatku vlastního kapitálu je pro financování projektu nezbytné využít cizí finanční prostředky, buď od bankovní společnosti, nebo jiného investora. Projekt je ohrožen neochotou poskytnutí požadované výše finančního zajištění a v případě nepříznivého vývoje obchodní strategie může být ohroženo včasné uhrazení splátek úvěru.

Opatření: Rozvinout podnikatelský plán do takové míry, aby byla zřejmá výhodnost a návratnost investované částky.

Špatná vnitropodniková komunikace

Rizika představuje také nedokonalá komunikace uvnitř firmy. Vzhledem k tomu, že v podniku zpočátku budou působit pouze tři pracovníci, mohou se jejich pracovní náplně často překrývat dle toho, co bude právě nejvíce potřebné. Tím může dojít k situaci, kdy bude určitá činnost zbytečně vykonávána dvěma zaměstnanci nebo v horším případě žádným.

Opatření: Aby k těmto situacím nedocházelo, je na majitelce podniku stanovit jasné denní plány na začátku každého dne a operativně v jeho průběhu.

Nízká motivace zaměstnanců

Pro podnik je důležité, aby byl tvořen týmem lidí, kteří věří v poskytovanou službu, snaží se zvyšovat její kvalitu a svým vstřícným jednáním s klienty přispět k šíření dobrého jména podniku. Pracovník, který nevykazuje proaktivní přístup k práci nebo má k vykonávané činnosti nechuť, představuje pro společnost velké ohrožení.

Opatření: Vyšší pocit sounáležitosti pracovníků s cíli firmy může být dosažen skrze zavedení „idea managementu“, tedy „managementu nápadů“, který spočívá v každodenních krátkých poradách, na nichž se prezentuje současná situace podniku a kde je vítán každý přínosný návrh ze stran pracovníků. Je žádoucí vytvořit kreativní prostředí, ve kterém každý může vyjádřit názor na nejlepší postup či vylepšení jednotlivých procesů.

7.9.3 Hodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu různých forem rizik je velmi odlišná, proto se pro jejich hodnocení využívá metoda, která vychází jak z míry pravděpodobnosti výskytu negativního jevu (ta je buď nízká, střední nebo vysoká), tak z míry jeho negativního dopadu na projekt (1 – nízký dopad, 10 – vysoký dopad).

Tab. 37 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra ohrožení projektu
Systematická rizika		
Růst úrokové sazby	nízká	3
Zvýšení ceny nájmu kancelářských prostor	nízká	3
Vstup konkurenčních projektů	vysoká	4

Nesystematická rizika		
Nedůvěra majitelů vozů v cizí řidiče jejich automobilu	střední	7
Nedostatečný zájem o službu	střední	10
Překročení limitu stanovených nákladů	vysoká	8
Nízká efektivita propagace	střední	6
Nezájem investorů	střední	10
Špatná vnitropodniková komunikace	nízká	4
Nízká motivace zaměstnanců	nízká	4

Důležité je zaměřit se na rizika s kombinací vysoké míry pravděpodobnosti výskytu a vysoké míry ohrožení projektu, s čímž se na základě Tabulky 36 lze setkat u překročení limitu stanovených nákladů. Samotný start podniku ohrožuje neochota investorů investovat do tohoto projektu.

7.10 Zhodnocení projektu

Tato společnost, která bude sídlit ve Zlíně, se svou činností zaměřuje na zprostředkování pronájmů vozů a skútrů mezi fyzickými osobami. Na základě výsledků Ganttova diagramu bylo zjištěno, že podnik může zahájit svou činnosti v březnu roku 2018 a to zejména kvůli časově náročnému vývoji potřebné technologie. Zpočátku budou zaměstnávány tři osoby – majitelka podniku, marketingový pracovník a administrativní pracovník. Cílovou skupinu pro poskytovanou službu tvoří osoby ve věkové kategorii 18-34 let. Z marketingových nástrojů bude využita zejména internetová propagace skrze PPC reklamy a inzerci na sociálních sítích a cizích webových stránkách.

Podnik bude financován vlastními zdroji ve výši 300 000 Kč a cizími zdroji ve výši 750 000 Kč, kde se předpokládá využití bankovního úvěru s roční úrokovou sazbou 6,7 %. Celkové investice do nové technologie budou ve výši 120 000 Kč. Předpokládaná doba odpisování tohoto softwaru je 60 měsíců.

V průběhu činnosti podniku je plánována expanze na Slovensko, což s sebou nepřinese nutnost zřízení organizační složky, ale vzhledem ke zvýšení počtu registrovaných vozů se předpokládá zvýšení nákladů na pojištění.

Cena za jeden pronájem vozu je v prvním roce stanovena na 900 Kč za pronájem vozu a 800 Kč za pronájem skútru. V následujících letech je kalkulováno s cenou 850 Kč za pronájem vozu a 750 Kč za pronájem skútru, neboť se očekává klesající vývoj průměrných cen z důvodu rostoucí konkurence.

Při stanoveném odhadu počtu pronájmů a při stávajících nákladech dochází v prvním roku ke ztrátě 420 553 Kč, avšak od druhého roku dochází ke generaci zisku. Ve druhém roce se výsledek hospodaření očekává ve výši 389 826 Kč a ve třetím roce ve výši 634 043 Kč.

Podnik si při zahájení činnosti stanovil dva hlavní ekonomické cíle: splacení počátečních úvěrů do 3 let od zahájení činnosti a dosažení ziskovosti od 2. roku podnikání. Oba tyto cíle jsou na základě ekonomické analýzy splněny.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na sestavení podnikatelského plánu pro startupovou společnost, která se zabývá zprostředkováním vozů mezi fyzickými osobami. Tato oblast byla vybrána s ohledem na dynamický vývoj sdílených služeb v České republice.

Kromě samotné tvorby podnikatelského záměru bylo cílem diplomové vypracovat analýzu aktuálních trendů v oblasti sdílení vozů a na základě použitých analytických nástrojů charakterizovat celkové tržní a konkurenční prostředí.

První část diplomové práce byla zaměřena na rozbor literárních pramenů a to s ohledem na oblast podnikání, startupových společností, služeb a ekonomiky sdílení. Popsána byla také vzorová struktura podnikatelského záměru a dále byly představeny analytické nástroje, které byly v diplomové práci využity.

V následující části bylo pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil provedeno zhodnocení konkurenčních vlivů. Ačkoli se lze na trhu prozatím setkat s jedním hlavním konkurentem, ohrožení pro projekt představují zejména společnosti poskytující substituční služby. Očekává se, že z důvodu tržní mezery v umožnění pronájmu vozů mezi fyzickými osobami, bude tato oblast lákat více nových konkurentů. Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že povědomí o službách sdílení vozů je zatím poměrně nízké, neboť pouze 36 % z dotázaných osob se s tímto pojmem někdy setkalo. Zatímco osobní zkušenost s jakoukoli formou carsharingu má 27 % dotázaných osob, se službami pronájmu mezi fyzickými osobami má zkušenost pouze 5,32 %. Z počtu 118 osob o carsharing v oblasti P2P projevilo zájem 49 % osob, což značí poměrně vysoký potenciál pro rozvoj této služby.

Praktická část se zabývala návrhem podnikatelského plánu. Zde byl podnik blíže charakterizován, bylo definováno technické řešení projektu, personální zajištění a marketingový plán. Provedena byla také časová analýza projektu, ze které vyplynulo, že podnik může svou činnost zahájit nejdříve v březnu roku 2018. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že ziskovost podniku lze očekávat od druhého roku jeho činnosti. V případě čerpání úvěru ve výši 750 000 Kč by k jeho splacení došlo v horizontu 3 let, čímž by podnik získal finanční nezávislost. Na základě provedení výše zmíněných analýz lze konstatovat, že tento podnikatelský plán je realizovatelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 6th ed. Palo Alto: Planning Shop, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.

Autonapůl: První český carsharing, ©2017. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.autonapul.org/cs#page-contact

Autostop.cz, ©1998-2013. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.autostop.cz/

BASCHAB, John a Jon PIOT, 2005. *The professional services firm bible*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 544 s. ISBN 0-471-66048-5.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 134 s. ISBN 978-80-265-0390-3.

BÁRTA, David, 2013. Smart Cities. *Smart Cities*. Brno: Pixl-e, 69 s. ISSN 2336 - 1786.

BEALES, Richard, ©2016. Uber's Value to Riders Is Clear. To Investors, It May Prove More Elusive. In: *The New York Times* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://www.nytimes.com/2016/12/22/business/dealbook/ubers-value-to-riders-is-clear-to-investors-it-may-prove-more-elusive.html?_r=1

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2012. *Aplikace marketingového výzkumu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 166 s. ISBN 978-80-7248-751-6.

BENEŠ, Jaroslav, 2012. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 107 s. ISBN 978-80-87252-01-7.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. Praha: C.H. Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BRÁDKOVÁ, Hana, ©2016. Jak cestovat zadarmo? Spěte po gaučích či vyražte na farmu jako dobrovolníci. In: *ČT24* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/1028637-jak-cestovat-zadarmo-spete-po-gaucich-ci-vyrazte-na-farmu-jako-dobrovolnici

Co je živnost?, ©2010-2017. *Živnosti.eu* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.živnosti.eu/co-je-zivnost/

ČERNÝ, Aleš, ©2016. Nezakazujte Uber nebo AirBnB, zastala se Evropská komise sdílené ekonomiky. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/doporuceni-evropske-komise-o-sdilene-ekonomice-f5d-/ekonomika.aspx?c=A160602_181855_ekonomika_rny

ČERNÝ, Aleš, ©2016. Uber nově vyžaduje po řidičích živnosťáky. Hrozí jim tím vyšší pokuty. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/novinky-v-prazskem-uberu-0hl-/ekonomika.aspx?c=A160219_2226600_ekonomika_rny

ČERNÝ, Aleš a Jan SŮRA, ©2016. Nový král české spolujízdy: Francouzské BlaBlaCar převzalo Jízdomat. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/blablacar-kupuje-jizdomat-cz-dg9-/eko-doprava.aspx?c=A160112_2217686_ekonomika_fih

Dopravní infrastruktura - časové řady, ©2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/dopravni_infrastruktura_casove_rady

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck,173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ, 2017. *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Sagit, 319 s. ISBN 978-80-7488-201-2.

EMUJ, ©2017. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://emuj.cz/

FAJMON, Martin, ©2015. Vyzkoušeli jsme WunderCar, zábavný způsob spolujízdy po Praze. In: *Mobilenet.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://mobilenet.cz/clanky/vyzkouseli-jsme-wundercar-zabavny-zpusob-spolujizdy-po-praze-19055/2-prakticka-cast-osobni-zkusenosti-a-dojmy

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

Hlavní makroekonomické ukazatele, ©2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

HOLANOVÁ, Tereza, ©2015. Konec levného ubytování? Hoteliéři chtějí omezit Airbnb, varují i před teroristy. In: *Aktuálně.cz* [online]. Economia [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/konec-levneho-ubytovani-hotelieri-chteji-omezit-airbnb-varuj/r~402eb16e985111e5bc8c002590604f2e/?redirected=1492074045

Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů, ©2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

Inflace - druhy, definice, tabulky, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017, ©2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf

Jak fungují Rekola?, ©2017. *Rekola* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.rekola.cz/faq-proc

JEDLIČKA, Matt, ©2016. Carsharing v Česku v roce 2016: velký přehled všech služeb. In: *Tyinternety.cz* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://tyinternety.cz/technologie/carsharing-v-cesku-v-roce-2016-velky-prehled-vsech-sluzeb/

JEDLIČKA, Matt, ©2017. Lidé půjčí auta lidem. Vznikají nové carsharingy HoppyCar a SmileCar. In: *Tyinternety.cz* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://tyinternety.cz/startupy/lide-pujci-auta-lidem-vznikaji-nove-carsharingy-hoppycar-a-smilecar/

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.

KLEIN, Štěpán, 2015. *Produktivní podnikatel: každý může podnikat dobře! : průvodce řemeslem podnikání*. Praha: Perfectia, 351 s. ISBN 978-80-260-7836-4.

KOHLBERG, Isaac T., ©2011. *Startup Guide* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://otd.harvard.edu/upload/files/OTD_Startup_Guide.pdf

KONEČNÁ, Jana, ©2013. Živnosti koncesované. In: *Jak podnikat* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-koncesovane.php

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2017. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken: John Wiley & Sons, 184 s. ISBN 978-1-119-34120-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *A framework for marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 360 s. ISBN 0-13-145258-4.

KRAUSOVÁ, Jana a kol., 2007. *Zakladatelský finanční záměr firmy*. Slaný: Melandrium, 144 s. ISBN 978-80-86175-54-6.

MACIEJEWSKI, Mariusz, Louis DANCOURT a Magdalena DIMOVÁ, ©2016. Všudypřítomný jednotný digitální trh. In: *Evropský parlament* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.4.html

MALÁTNÁ, Michaela, ©2016. Sdílená ekonomika pobláznila Evropu, lidé se dělí o věci a služby ve velkém. In: *Finance.cz* [online]. Mladá fronta [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.finance.cz/471098-sdilena-ekonomika-roste/

MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN, 2013. *Entrepreneurship: starting and operating a small business*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 570 s. ISBN 978-0-13-278408-5.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2016. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2016/11/Zprava_MSP_2015.pdf

Mzdy, náklady práce - časové řady, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Osobní doprava - časové řady, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/osobni_doprava_casove_rady

PAVLOVIČ, Radek, ©2016. Generace Y nechce věci vlastnit, indický startup jim pronajme i nábytek. In: *E15* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/generace-y-nechce-veci-vlastnit-indicky-startup-jim-pronajme-i-nabytek-1325716

PILNÝ, Ivan, 2016. *Digitální ekonomika: žít nebo přežít*. Brno: BizBooks, 216 s. ISBN 978-80-265-0481-8.

Projekt Emuj: Brno bude mít do konce roku asi 10 elektromobilů, které lidé mohou sdílet, ©2014. *Zet* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.zet.cz/tema/projekt-emuj-brno-bude-mit-do-konce-roku-asi-10-elektromobilu-ktere-lide-mohou-sdilet-3214

Průmyslová revoluce 4.0, 5.0, 6.0 nebo 7.0?, ©2016. *Technický portál.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/prumyslova-revoluce-4-0-5-0-6-0-nebo-7-0_35493.html

PUDIL, Tomáš, ©2016. Sdílení automobilů – jedno místo deseti. In: *Automobil* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z:

http://www.automobilrevue.cz/rubriky/automobily/predstavujeme/sdileni-automobilu-jedno-misto-deseti_45326.html

Rekola od jara nabídnou v Praze ke sdílení 300 jízdních kol, pod záštitou města, ©2015. *Ekolist* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/zpravy-zd/rekola-od-jara-nabidnou-v-praze-ke-sdileni-300-jizdnich-kol-pod-zastitou-mesta

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 272 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

Ročenka dopravy 2015, ©2016. *Ministerstvo dopravy* [online]. Zlín: Trexima, 174 s. [cit. 2017-03-01]. ISSN 1801-3090. Dostupné z: http://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2015.pdf

ROSTECKÝ, Jiří, ©2012. B2B, B2C, B2G a další zapeklité značky, které neznačí nic, ale vlastně všechno. In: *Mladý podnikatel* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://mladypodnikatel.cz/b2b-b2c-b2g-c2b-b2a-b2e-b2r-c2c-c2g-g2b-g2c-g2g-t950

Sdílené ubytování je v ČR populární, počet takto ubytovaných turistů rostl letos o 40 %, ©2016. *Web4Trader: Beyond the news* [online]. ČTK [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: https://www.web4trader.cz/sdilene-ubytovani-je-v-cr-popularni-pocet-takto-ubytovanych-turistu-rostl-letos-o-40-37842/

SCHOR, Juliet, ©2014. Debating the Sharing Economy. In: *Great Transition Initiative* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy

Sdílená ekonomika boduje mezi studenty. Při cestování využíváme spolujízdu, ©2016. *Izun.eu* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.izun.eu/inzerce/sdilena-ekonomika-boduje-mezi-studenty-pri-cestovani-vyuzivame-spolujizdu

Sdílená ekonomika v ČR roste, potřebuje ale pravidla, ©2016. *Media Guru* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/2016/12/sdilena-ekonomika-v-cr-roste-potrebuje-ale-pravidla/

Soukromé cesty - způsob dopravy 2014, ©2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32961688/370002160601.pdf/50acf3d2-9f4a-444a-abdf-0db013d6ec9a?version=1.0

SRPOVÁ, Jitka, 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Startup, ©2016. *ManagementMania* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.managementmania.com/cs/startup

Studie o vývoji dopravy z hlediska životního prostředí v ČR za rok 2015, ©2016. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/studie_vyvoj_dopravy/$FILE/OOO-Studie_2015-20170123.pdf

SŮRA, Jan, ©2015. Virtuální autostop Jízdomat rychle roste, levnému tankování navzdory. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/jizdomat-roste-i-kdyz-tankovani-zlevnilo-f1y-/eko-doprava.aspx?c=A151017_181819_eko-doprava_suj

ŠIMONÍK, Michal, ©2013. Sdílení aut včera, dnes a zítra. In: 7.G [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: http://www.sedmagenerace.cz/text/detail/sdileni-aut-vcera-dnes-a-zitra

The Billion Dollar Startup Club, ©2015. *The Wall Street Journal* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/

ULRYCH, Petr Manuel, ©2016. Sdílená ekonomika si zřejmě vyžádá novou definici podnikání a úpravu legislativy. In: *COT* [online]. C.O.T. media [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.icot.cz/sdilena-ekonomika-si-zrejme-vyzada-novou-definici-podnikani-a-upravu-legislativy/

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Věkové složení obyvatel k 31. 12. 2015, ©2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32853339/1300641607.pdf/3f4610ee-1bb0-49ea-8a04-7d62276e517e?version=1.1

Výsledky šetření SP ČR a ČNB v nefinančních podnicích a vývoj ekonomiky, ©2017. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/Vysledky_setreni_SPCR_a_CNB_4_Q_2016__FINAL.pdf

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

Zákon č. 361/2000 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. *Zákonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361

Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání, ©2010-2017. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast2

Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. *Zákonyprolidi.cz* [online]. AION CS. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1

Živnosti koncesované, ©2010-2017. *Živnosti.eu* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.živnosti.eu/zivnosti-koncesovane/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-COPNI	Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu.
CZ-NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností dle ČSÚ.
ČSÚ	Český statistický úřad.
FO	Fyzická osoba.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
MŽP	Ministerstvo životního prostředí.
PO	Právnická osoba.
PPC	Pay per click.
SEO	Search Engine Optimization.
SP	Sociální pojištění.
SPČR	Svaz průmyslu a dopravy České republiky.
ZP	Zdravotní pojištění.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma rozdělení živností (Vlastní zpracování na základě Živnosti.eu, ©2010-2017) 10
Obr. 2 Smyčka zpětné vazby Vytvoř – Vyhodnoť – Pouč se (Ries, 2015, s. 72) 11
Obr. 3 Funkce vize a poslání ve firmě (Blažková, 2007, s. 28) 22
Obr. 4 Ukázka Ganttova diagramu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 86) 24
Obr. 5 Konkurenční strategie (Krausová a kol., 2007, s. 14) 28
Obr. 6 Povědomí respondentů o konkrétních formách sdílení vozů (Vlastní zpracování) 53
Obr. 7 Zkušenosti osob se službami v oblasti sdílení vozů (Vlastní zpracování) 53
Obr. 8 Motivační faktory strany nabídky pro poskytnutí vozu ke službám carsharingu (Vlastní zpracování) 57
Obr. 9 Výchozí údaje pro Ganttův diagram (Vlastní zpracování) 72
Obr. 10 Ganttův diagram (Vlastní zpracování) 72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Využití veřejné osobní dopravy (ČSÚ, ©2017) 35
Tab. 2 Roční výdaje osob na veřejnou dopravu (Ministerstvo dopravy, ©2016) 36
Tab. 3 Srovnání využití osobní hromadné dopravy a individuální dopravy (ČSÚ, ©2016) 36
Tab. 4 Výdaje na pořízení a provoz vlastního dopravního prostředku v Kč – průměr na obyvatele (Ministerstvo dopravy, ©2016) 37
Tab. 5 Silné a slabé stránky společnosti HoppyGo (Vlastní zpracování) 38
Tab. 6 Srovnání služeb Autostop.cz a BlaBlaCar (Vlastní zpracování) 40
Tab. 7 Autonapůl – Srovnání dvou cenových tarifů (Autonapůl.cz, ©2017) 42
Tab. 8 Car4Way - Tarif pro soukromé osoby, střední třída (Car4Way ©2017) 43
Tab. 9 Emuj – Tarif Šetřím (Emuj, ©2017) 43
Tab. 10 Emuj – Tarif Užívám si (Emuj, ©2017) 44
Tab. 11 Průměrná cena pronájmu vozů u autopůjčoven (Vlastní zpracování) 44
Tab. 12 Vývoj HDP a roční míra růstu HDP k 29. 12. 2016 (ČSÚ, ©2017) 46
Tab. 13 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč (ČSÚ, ©2017) 47
Tab. 14 Meziroční míra inflace k 22. 12. 2016 (ČSÚ, ©2017) 47
Tab. 15 Rozdělení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. 2015 (ČSÚ, ©2016) 47
Tab. 16 Soukromé cesty - způsob dopravy, 2014 (ČSÚ, ©2015) 48
Tab. 17 Produkce CO_2 jednotlivými druhy dopravy v tis. tun (MŽP, ©2016) 51
Tab. 18 Průměrná délka pronájmu vozu (Vlastní zpracování) 54
Tab. 19 Intenzita využití vozů (Vlastní zpracování) 55
Tab. 20 Počet vozů v domácnostech a ochota jejich zapůjčení pro účely carsharingu (Vlastní zpracování) 55
Tab. 21 Motivační faktory strany poptávky pro využití vozu formou carsharingu (Vlastní zpracování) 56
Tab. 22 Genderové a věkové složení respondentů (Vlastní zpracování) 58
Tab. 23 Ekonomická aktivita respondentů a jejich bydliště (Vlastní zpracování) 58
Tab. 24 Měsíční náklady na kmenové zaměstnance (Vlastní zpracování) 69
Tab. 25 Náklady na externí pracovníky - 1. měsíc (Vlastní zpracování) 69
Tab. 26 Náklady na externí pracovníky – další měsíce (Vlastní zpracování) 70
Tab. 27 Náklady na propagaci – jednorázové (Vlastní zpracování) 78
Tab. 28 Náklady na propagaci – měsíční (Vlastní zpracování) 78

Tab. 29 Zdroje financování (Vlastní zpracování) 79
Tab. 30 Vybavení kancelářských prostor (Vlastní zpracování) 79
Tab. 31 Celkové počáteční výdaje (Vlastní zpracování) 80
Tab. 32 Odpis dlouhodobého nehmotného majetku (Vlastní zpracování) 80
Tab. 33 Zvýšení mzdových nákladů ve 2. roce (Vlastní zpracování) 81
Tab. 34 Zvýšení mzdových nákladů ve 3. roce (Vlastní zpracování) 82
Tab. 35 Přehled výsledků hospodaření za první 3 roky činnosti (Vlastní zpracování) 83
Tab. 36 O-T analýza podniku (Vlastní zpracování) 84
Tab. 37 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování) 87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Dotazník

Příloha PII Propočet tržeb v 1. roce

Příloha PIII Propočet cashflow v 1. roce

Příloha PIV Propočet tržeb ve 2. roce

Příloha PV Propočet cashflow ve 2. roce

Příloha PVI Propočet tržeb ve 3. roce

Příloha PVII Propočet cashflow ve 3. roce

Příloha PVIII Výkaz zisků a ztrát

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Otázka	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
1. Znáte pojem „sdílení aut“?		
pojem znám	165	62,7%
pojem neznám	61	14,1%
pojem jsem slyšel/a, ale nevím, co si pod ním představit	37	23,2%
2. O jaké formě sdílení aut jste slyšeli?		
spolujízda – carpooling (např. Jízdomat, BlaBlaCar, Autospolujízda.cz)	182	89,2%
osobní řidiči – „taxi služba“ (např. Uber)	132	64,7%
sdílení auta od jednotlivce – carsharing (např. HoppyCar, Drivy.com)	75	36,8%
3. Máte s některou z těchto služeb osobní zkušenost?		
ne a o službu nemám zájem	84	41,4%
ano a se službou jsem byl/a spokojen/á	69	34,0%
ne, ale o službu bych měl/a zájem	47	23,2%
ano, ale službu bych znovu nevyužil/a	3	1,5%
4. Pokud ano, jednalo se o využití služby v ČR nebo v zahraničí?		
v ČR	60	85%
v zahraničí	28	39%
5. Jaká (by) byla Vaše motivace pro využití služeb sdílení aut? (označte max. 4)		
potřeba dostat se na určité místo rychle a pohodlně (např. odvoz do města, z klubu)	90	76%
nižší cena než u běžné autopůjčovny/u veřejné dopravy	66	56%
dovolená/výlet	35	30%
porucha mého vozidla	30	25%
potřeba převozu nadrozměrné věci (stěhování)	27	23%
navázání nových kontaktů	12	10%
vyzkoušení modelu auta, který v budoucnu zvažuji koupit	11	9%
Větší důvěra než u klasické taxislužby (např. v případě služby Uber)	1	1%
Špatné autobusové spoje nebo spoje v nevhodnou dobu.	1	1%
nabídl jsem službu jako řidič	1	1%
jednou mi ujel spoj, tak jsem jel liftagem, jednou jsem zkoušel jízdomat, a autonapůl jsme použili na převoz materiálu na zážitkovku, kterou jsme organizovali	1	1%
Ja jsem byl ridič pro Bla Bla - snížení nákladu	1	1%
levnější cesta než vlakem	1	1%
ekologie (spotřeba vozidla se nenásobí stejně úměrně jako počet cestujících, čímž se spotřeba paliva na jednoho cestujícího výrazně sníží)	1	1%
auto využívám velmi málo (1 x týdně cca 12 km a jednou za rok dovolená). Při takovéto frekvenci jsou náklady na 1 km velice vysoké (pojištění, ND, opravy, pořizovací cena automobilu)	1	1%
6. Máte osobní zkušenost s carsharingem? (Carsharingem je zde myšleno sdílení auta od jednotlivce – fyzické		
ne a o službu nemám zájem	60	51%
ne, ale o službu bych měl/a zájem	44	37%
ano a se službou jsem byl/a spokojen/á	14	12%
7. Jaká (by) byla Vaše motivace pro využití služeb carsharingu? (Carsharingem je zde myšleno sdílení auta od		
nižší cena než u běžné autopůjčovny	38	63%
dovolená/výlet	27	45%
nevlastním auto, potřebuji jej jen zřídkakdy (návštěva lékaře, nákupy)	25	42%
potřeba převozu nadrozměrné věci (stěhování)	20	33%
porucha mého vozidla	17	28%
vyzkoušení modelu auta, který v budoucnu zvažuji koupit	8	13%

8. Uveďte faktory, které (by) Vás přiměly využít služeb carsharingu. (1 - nedůležité, 5 - velmi důležité)	**Průměr**	**Rozptyl**
Příznivá cena	4.583	0,58
Dostupnost v okolí	4.417	0,81
Snadná domluva pro zapůjčení	4.283	0,67
Dostatečná ochrana - pojištění	3.881	1,39
Ekologické smýšlení	3.22	1,77
9. Uveďte faktory, které (by) Vás odradily od využití služeb carsharingu. (1 - nedůležité, 5 - velmi důležité)	**Průměr**	**Rozptyl**
Dostačující síť hromadné dopravy	3.119	1,66
Preference vlastního auta	3.288	1,83
Nedůvěra v tuto službu	2.661	1,14
Cena nabídky	3.932	0,98
Nedostupnost služby v mém bezprostředním okolí	3.966	1,02
10. Půjčili jste si někdy automobil z autopůjčovny nebo od rodinného příslušníka/kamaráda?		
ano, od rodiny/kamaráda	136	52%
ne, automobil jsem si nikdy nepůjčil/a	56	21%
ano, z půjčovny i od rodiny/kamaráda	44	17%
ano, z půjčovny aut	27	10%
11. Jaký jste měli důvod k zapůjčení automobilu? (označte max. 4)		
porucha mého vozidla	100	48%
potřeba převozu nadrozměrné věci (stěhování)	76	36%
dovolená/výlet	69	33%
nevlastním auto, potřebuji jej jen zřídkakdy (návštěva lékaře, nákupy)	67	32%
vyzkoušení modelu auta, který v budoucnu zvažuji koupit	18	9%
nižší spotřeba	1	0%
chtěl jsem se předvést v něčem lepším než jsem tehdy měl	1	0%
zážitkový kurz, odvoz známých autem jiného známého	1	0%
Uspora casu pri zarizovani	1	0%
jezdím do práce autem rodičů	1	0%
Dlouhé pracovní cesty, potřeba kombionvat vlak + auto	1	0%
moje auto měla přítelkyně	1	0%
V zahraničí, kde jsem neměla vlastní auto	1	0%
přeprava devíti osob na velkou vzdálenost a úspora oproti dvou osobním autům	1	0%
služební cesta	1	0%
odvoz táty, kterému se nechtělo řidit	1	0%
12. Kolik automobilů máte k dispozici ve Vaší domácnosti?		
1	110	42%
2	83	32%
3 a více	40	15%
0	30	11%
13. Jak často využíváte svůj vůz?		
5 a více dnů v týdnu	106	45%
1-2 dny do týdne (více-méně víkendové ježdění)	48	21%
ačkoli auto vlastním, využívám jej jen párkrát do měsíce	44	19%
3-4 dny v týdnu	36	15%
14. Byli byste ochotni své auto pronajmout cizímu člověku za úplatu?		
ne	104	45%
nevím, neuvažoval/a jsem o tom	66	28%
ano, ale pouze v případě, že by byl dotyčný prověřený (možnost zhlédnutí recenzí uživatelů)	30	13%
ano, ale pouze v případě, že bych měl/a zároveň stále k dispozici vlastní vůz (např. majitel 2 a více automobilů)	22	9%
ano	11	5%

15. Jaké faktory by Vás v budoucnu motivovaly k nabídnutí svého vozu pro služby carsharingu? (Carsharingem je zde myšleno sdílení auta od jednotlivce – fyzické osoby za úplatu)		
snadný přivýdělek	107	67%
možnost vybrat si, komu vůz svěřím (na základě hodnocení jiných uživatelů)	97	61%
ekologický přínos – redukce počtu aut	59	37%
podpora inovativních služeb	31	20%
flexibilita domluvy při zapůjčení	27	17%
16. Jaké faktory by Vás odradily od nabídnutí svého vozu pro služby carsharingu? (Carsharingem je zde myšleno sdílení auta od jednotlivce – fyzické osoby za úplatu)		
nemám důvěru v řidiče	188	71%
nelíbí se mi, že bych automobil neměl k dispozici	94	36%
své auto nepůjčuji	76	29%
nemám důvěru ve službu	35	13%
17. Uvítali byste možnost zapůjčení skútru od fyzických osob z Vašeho okolí?		
ne	154	59%
ano	109	41%
18. Jste:		
žena	142	54%
muž	121	46%
19. Jaký je Váš věk?		
18-26	125	48%
27-34	68	26%
35-45	49	19%
46-59	20	8%
60 a více	1	0%
20. Jaká je Vaše příjmová kategorie (čistá měsíční mzda)?		
15.001 Kč - 30.000 Kč	117	44%
jsem student – nepracuji, popř. pracuji na částečný úvazek	71	27%
do 15.000 Kč	34	13%
30.001 Kč - 65.000 Kč	30	11%
65.001 Kč a více	9	3%
momentálně jsem nezaměstnaný/á	2	1%
21. Do jaké kategorie spadá obec, ze které pocházíte?		
méně než 20.000 obyvatel	148	56%
20.001 – 40.000 obyvatel	44	17%
více než 100.000 obyvatel	34	13%
40.001 – 70.000 obyvatel	20	8%
70.001 – 100.000 obyvatel	17	6%

PŘÍLOHA P II: PROPOČET TRŽEB V 1. ROCE

1. rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
Tržby z pronájmu vozů													
Počet vozů k pronájmu	25	35	55	75	80	85	90	100	105	110	115	120	
Počet pronájmů	20	35	55	75	85	95	100	110	120	130	130	135	1 090
Průměrná cena/den	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	
Průměrná délka pronájmu	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Celková hodnota pronájmů	54 000	94 500	148 500	270 000	306 000	342 000	360 000	297 000	324 000	351 000	351 000	364 500	
Tržby z pronájmů (35 %)	**18 900**	**33 075**	**51 975**	**94 500**	**107 100**	**119 700**	**126 000**	**103 950**	**113 400**	**122 850**	**122 850**	**127 575**	**1 141 875**
Tržby z pronájmu skútrů													
Počet skútrů k pronájmu	10	15	25	35	45	55	55	60	60	60	65	70	
Počet pronájmů	5	8	15	25	30	30	25	20	7	0	0	0	165
Průměrná cena/den	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	
Průměrná délka pronájmu	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
Celková hodnota pronájmů	4 000	6 400	12 000	40 000	48 000	48 000	40 000	16 000	5 600	0	0	0	
Tržby z pronájmů (35 %)	**1 400**	**2 240**	**4 200**	**14 000**	**16 800**	**16 800**	**14 000**	**5 600**	**1 960**	**0**	**0**	**0**	**77 000**
Tržby z inzerce													
Tržby z inzerce	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	**24 000**
Celkové roční tržby													**1 242 875**

Pronájem vozů – roční průměr v počtu 3,03 pronájmů/den

Pronájem skútrů – roční průměr v počtu 0,46 pronájmů/den

Inzerce – místo poskytnuto čtyřem společnostem, 500 Kč/reklama

PŘÍLOHA P III: PROPOČET CASHFLOW V 1. ROCE

1.rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
Osobní vklad	300 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300 000
Bankovní úvěr	750 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750 000
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**1 050 000**	**642 878**	**557 011**	**492 004**	**404 322**	**407 040**	**422 358**	**366 176**	**354 544**	**348 722**	**275 390**	**277 058**	**-**
Tržby z pronájmu vozů	18 900	33 075	51 975	94 500	107 100	119 700	126 000	103 950	113 400	122 850	122 850	127 575	1 141 875
Tržby z pronájmu skútrů	1 400	2 240	4 200	14 000	16 800	16 800	14 000	5 600	1 960	0	0	0	77 000
Tržby z inzerce	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Celkové příjmy	**22 300**	**37 315**	**58 175**	**110 500**	**125 900**	**138 500**	**142 000**	**111 550**	**117 360**	**124 850**	**124 850**	**129 575**	**1 242 875**
Investiční výdaje	120 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120 000
Zřizovací výdaje (zřízení PO, nájem)	20 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 400
Nákup drobného majetku	48 040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48 040
Nájemné + energie	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	62 400
Internet, telefonní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Mzdy - kmenoví pracovníci	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	696 000
SP, ZP	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	19 720	236 640
Mzdy - externí pracovníci	32 200	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	168 600
Pojištění vozů	62 500	0	0	62 500	0	0	62 500	0	0	62 500	0	0	250 000
Pojištění skútrů	12 500	0	0	12 500	0	0	12 500	0	0	12 500	0	0	50 000
Marketing	26 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	65 000
Splátka úvěru	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	249 996
Úrok z úvěru	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	26 748
Kancelářské potřeby	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
DZPPO 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové výdaje	**429 422**	**123 182**	**123 182**	**198 182**	**123 182**	**123 182**	**198 182**	**123 182**	**123 182**	**198 182**	**123 182**	**123 182**	**2 009 424**
Příjmy - Výdaje	-407 122	-85 867	-65 007	-87 682	2 718	15 318	-56 182	-11 632	-5 822	-73 332	1 668	6 393	-766 549
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**642 878**	**557 011**	**492 004**	**404 322**	**407 040**	**422 358**	**366 176**	**354 544**	**348 722**	**275 390**	**277 058**	**283 451**	**-**

PŘÍLOHA P IV: PROPOČET TRŽEB VE 2. ROCE

2. rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
Tržby z pronájmu vozů													
Počet vozů k pronájmu	125	135	140	145	150	155	165	170	185	190	195	195	
Počet pronájmů	140	155	165	175	185	190	195	200	205	210	215	220	2 255
Průměrná cena/den	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	
Průměrná délka pronájmu	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Celková hodnota pronájmů	357 000	395 250	420 750	595 000	629 000	646 000	663 000	510 000	522 750	535 500	548 250	561 000	
Tržby z pronájmů (35 %)	**124 950**	**138 338**	**147 263**	**208 250**	**220 150**	**226 100**	**232 050**	**178 500**	**182 963**	**187 425**	**191 888**	**196 350**	**2 234 225**
Tržby z pronájmu skútrů													
Počet skútrů k pronájmu	75	80	80	80	85	85	90	95	100	110	110	115	
Počet pronájmů	10	18	30	35	45	45	35	30	15	0	0	0	263
Průměrná cena/den	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	
Průměrná délka pronájmu	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
Celková hodnota pronájmů	7 500	13 500	22 500	52 500	67 500	67 500	52 500	22 500	11 250	0	0	0	
Tržby z pronájmů (35 %)	**2 625**	**4 725**	**7 875**	**18 375**	**23 625**	**23 625**	**18 375**	**7 875**	**3 938**	**0**	**0**	**0**	**111 038**
Tržby z inzerce													
Tržby z inzerce	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	**36 000**
Celkové roční tržby													**2 381 263**

Pronájem vozů – roční průměr v počtu 3,10 pronájmů/den/země

Pronájem skútrů – roční průměr v počtu 0,37 pronájmů/den

Inzerce – místo poskytnuto čtyřem společnostem, 750 Kč/reklama → cena roste z důvodu vyšší návštěvnosti webu

Změny oproti 1. roku:

- snížení průměrných cen za denní pronájem u vozů i skútrů, a to z důvodu rostoucí konkurence

PŘÍLOHA P V: PROPOČET CASHFLOW VE 2. ROCE

2.rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**283 451**	**161 620**	**164 357**	**179 168**	**166 467**	**269 916**	**379 315**	**390 414**	**436 463**	**483 037**	**431 136**	**482 698**	**-**
Tržby z pronájmu vozů	124 950	138 338	147 263	208 250	220 150	226 100	232 050	178 500	182 963	187 425	191 888	196 350	2 234 225
Tržby z pronájmu skútrů	2 625	4 725	7 875	18 375	23 625	23 625	18 375	7 875	3 938	0	0	0	111 038
Tržby z inzerce	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Celkové příjmy	**130 575**	**146 063**	**158 138**	**229 625**	**246 775**	**252 725**	**253 425**	**189 375**	**189 900**	**190 425**	**194 888**	**199 350**	**2 381 263**
Nákup drobného majetku	9 080												9 080
Nájemné + energie	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	5 400	64 800
Internet, telefonní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Mzdy - kmenoví pracovníci	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	67 660	811 920
SP, ZP	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	23 004	276 048
Mzdy - externí pracovníci	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	220 800
Pojištění vozů	80 000	0	0	80 000	0	0	80 000	0	0	80 000	0	0	320 000
Pojištění skútrů	19 000	0	0	19 000	0	0	19 000	0	0	19 000	0	0	76 000
Marketing	5 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	55 000
Splátka úvěru	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	249 996
Úrok z úvěru	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	26 748
Kancelářské potřeby	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
DZPPO 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91 441
Celkové výdaje	**252 406**	**143 326**	**143 326**	**242 326**	**143 326**	**143 326**	**242 326**	**143 326**	**143 326**	**242 326**	**143 326**	**143 326**	**2 217 433**
Příjmy - Výdaje	-121 831	2 737	14 812	-12 701	103 449	109 399	11 099	46 049	46 574	-51 901	51 562	56 024	163 830
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**161 620**	**164 357**	**179 168**	**166 467**	**269 916**	**379 315**	**390 414**	**436 463**	**483 037**	**431 136**	**482 698**	**538 722**	**-**

Změny oproti 1. roku:

- zvýšení nájemní ceny kancelářských prostor o 200 Kč/měsíc
- zvýšení mezd o 2 % + zaměstnání nového pracovníka na zkrácený úvazek → zvýšení mezd na 67 660 Kč/měsíc
- zvýšení SP, ZP o na 23 004 Kč/měsíc
- zvýšení nákladů na služby účetní – růst mzdy o 6 000 Kč/měsíc
- zvýšení marketingových nákladů – nová PPC kampaň na Slovensku 1 000 Kč/měsíc + poplatky se zřízením kampaně 1 000 Kč
- růst pojištění vozů na 320 000 Kč/rok a růst pojištění skútrů na 76 000 Kč/rok
- nákup drobného majetku (PC, myš, židle pro nového pracovníka) v částce 9 080 Kč

PŘÍLOHA P VI: PROPOČET TRŽEB VE 3. ROCE

3. rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
Tržby z pronájmu vozů													
Počet vozů k pronájmu	195	200	205	210	215	215	220	220	225	230	235	240	
Počet pronájmů	225	225	235	235	240	240	235	235	225	235	225	225	2 780
Průměrná cena/den	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	
Průměrná délka pronájmu	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Celková hodnota pronájmů	573 750	573 750	599 250	799 000	816 000	816 000	799 000	599 250	573 750	599 250	573 750	573 750	
Tržby z pronájmů (35 %)	**200 813**	**200 813**	**209 738**	**279 650**	**285 600**	**285 600**	**279 650**	**209 738**	**200 813**	**209 738**	**200 813**	**200 813**	**2 763 775**
Tržby z pronájmu skútrů													
Počet skútrů k pronájmu	115	120	120	120	120	130	130	135	135	140	140	140	
Počet pronájmů	15	25	30	40	50	50	40	35	20	0	0	0	305
Průměrná cena/den	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	
Průměrná délka pronájmu	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
Celková hodnota pronájmů	11 250	18 750	22 500	30 000	37 500	37 500	30 000	26 250	15 000	0	0	0	
Tržby z pronájmů (35 %)	**3 938**	**6 563**	**7 875**	**10 500**	**13 125**	**13 125**	**10 500**	**9 188**	**5 250**	**0**	**0**	**0**	**80 063**
Tržby z inzerce													
Tržby z inzerce	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	**42 000**
Celkové roční tržby													**2 885 838**

Pronájem vozů – roční průměr v počtu 3,86 pronájmů/den/země

Pronájem skútrů – roční průměr v počtu 0,42 pronájmů/den

Inzerce – místo poskytnuto čtyřem společnostem, 875 Kč/reklama → cena roste z důvodu vyšší návštěvnosti webu

PŘÍLOHA P VII: PROPOČET CASHFLOW VE 3. ROCE

3. rok	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	CELKEM
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**538 722**	**479 550**	**533 003**	**596 693**	**622 921**	**767 724**	**912 527**	**938 755**	**1 003 758**	**1 055 899**	**1 001 714**	**1 048 605**	**-**
Tržby z pronájmu vozů	200 813	200 813	209 738	279 650	285 600	285 600	279 650	209 738	200 813	209 738	200 813	200 813	2 763 775
Tržby z pronájmu skútrů	3 938	6 563	7 875	10 500	13 125	13 125	10 500	9 188	5 250	0	0	0	80 063
Tržby z inzerce	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
Celkové příjmy	**208 250**	**210 875**	**221 113**	**293 650**	**302 225**	**302 225**	**293 650**	**222 425**	**209 563**	**213 238**	**204 313**	**204 313**	**2 885 838**
Nájemné + energie	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	67 200
Internet, telefonní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Mzdy - kmenoví pracovníci	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	78 030	936 360
SP, ZP	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	26 530	318 360
Mzdy - externí pracovníci	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	18 400	220 800
Pojištění vozů	87 500	0	0	87 500	0	0	87 500	0	0	87 500	0	0	350 000
Pojištění skútrů	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	90 000
Marketing	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Splátka úvěru	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	249 996
Úrok z úvěru	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	2 229	26 748
Kancelářské potřeby	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
DZPPO 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148 726
Celkové výdaje	**267 422**	**157 422**	**157 422**	**267 422**	**157 422**	**157 422**	**267 422**	**157 422**	**157 422**	**267 422**	**157 422**	**157 422**	**2 477 790**
Příjmy - Výdaje	-59 172	53 453	63 691	26 228	144 803	144 803	26 228	65 003	52 141	-54 185	46 891	46 891	408 047
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	**479 550**	**533 003**	**596 693**	**622 921**	**767 724**	**912 527**	**938 755**	**1 003 758**	**1 055 899**	**1 001 714**	**1 048 605**	**1 095 495**	**-**

Změny oproti 2. roku:

- zvýšení nájemní ceny kancelářských prostor o 200 Kč/měsíc
- zvýšení mezd o 2 % + pracovník na zkrácený úvazek pracuje na plný úvazek → zvýšení mezd na 78 030 Kč/měsíc
- zvýšení SP, ZP na 26 530 Kč/měsíc
- růst pojištění vozů na 350 000 Kč
- růst pojištění skútrů na 90 000 Kč

PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok
Provozní výnosy	**1 242 875**	**2 381 263**	**2 885 838**
Tržby z pronájmu vozů	1 141 875	2 234 225	2 763 775
Tržby z pronájmu skútrů	77 000	111 038	80 063
Tržby z inzerce	24 000	36 000	42 000
Provozní náklady	**1 636 680**	**1 873 248**	**2 076 320**
Služby	**296 000**	**340 600**	**342 000**
externí pracovníci	168 600	220 800	220 800
marketing	65 000	55 000	54 000
nájem a energie	62 400	64 800	67 200
Osobní náklady	**932 640**	**1 087 968**	**1 254 720**
mzdy	696 000	811 920	936 360
SP/ZP	236 640	276 048	318 360
Daně a poplatky	**12 000**	**12 000**	**12 000**
internet a telefonní služby	12 000	12 000	12 000
Ostatní provozní náklady	**372 040**	**408 680**	**443 600**
náklady na pojištění	300 000	396 000	440 000
kancelářské potřeby	3 600	3 600	3 600
náklady na zřízení	20 400	0	0
drobný majetek	48 040	9 080	0
Odpisy DNM	**24 000**	**24 000**	**24 000**
Provozní VH	**-393 805**	**508 015**	**809 518**
Finanční náklady	**26 748**	**26 748**	**26 748**
úrok z úvěru	26 748	26 748	26 748
Rezervy a opravné položky	0	0	0
Finanční VH	**-26 748**	**-26 748**	**-26 748**
Mimořádné náklady	0	0	0
VH před zdaněním	**-420 553**	**481 267**	**782 770**
Daň 19 %	**0**	**91 441**	**148 726**
VH za účetní období	**-420 553**	**389 826**	**634 043**