

Založení firmy - autoservisu

Martina Pastyříková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Pastyřiková**
Osobní číslo: **A11807**
Studijní program: **B3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Informační technologie v administrativě**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Založení firmy – autoservisu**
Téma anglicky: **Founding a Firm – Car Servicing**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární rešerži na dané téma.
2. Vytvořte podnikatelský plán pro založení autoservisu.
3. Aplikujte nástroje projektového řízení a popište postup založení firmy.
4. Porovnejte a vyberte nejvhodnější dostupný software pro potřeby autoservisu.
5. Uvedte možná vylepšení vybraného firemního software.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. FIALA, Petr. Řízení projektů. Vzd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
2. ABRAMS, Rhonda. Succesful business plan: secrets & strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, c2010, xxvi, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.
3. KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
4. HODÁŇ, Bohuslav. Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.
5. VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 142 s. ISBN 978-80-247-3046-2.
6. BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Pleva

Ústav počítačových a komunikačních systémů

Datum zadání bakalářské práce:

7. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. května 2014

Ve Zlíně dne 7. února 2014

prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan



prof. Ing. Karel Vlček, CSc.
ředitel ústavu

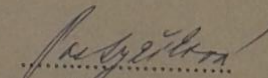
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,

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

Ve Zlíně 21. 5. 2014


podpis diplomanta

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Michalu Plevovi za cenné rady, věcné připomínky, odborné vedení a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Jaroslavu Jančovi za věcné rady a konzultace v odvětví autoservisu.

ABSTRAKT

Bakalářská práce tvoří podnikatelský plán, založení autoservisu. Teoretická část je tvořena úvodem do oboru autoopravárenství, popisuje podnikatelský plán, projektový přístup a nástroje projektového řízení a podnikovou informatiku. V praktické části se zabývá založením společnosti s ručením omezeným, dále obsahuje podnikatelský plán založení autoservisu pro danou společnost a rozbor vhodných software pro autoservis.

Klíčová slova: autoservis, podnikatelská plán, projektové řízení, podniková informatika

ABSTRACT

Bachelor thesis consists of a business plan, establish car repair. The theoretical part consists of an introduction to the division of car repair, describes the business plan, project approach and tools of project management and business informatics. The practical part is engaged in establishment of the limited liability company, further includes business plan for a given company and the appropriate analysis software for car repair.

Keywords: car repair, business plans, project management, business informatics

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 PRŮŘEZ OBOREM AUTOOPRAVÁRENSTVÍ.....	10
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	11
3 PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP	17
4 PODNIKOVÁ INFORMATIKA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PODNIKLSKÝ PLÁN	34
5.1 ÚVOD DO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	34
5.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	35
5.3 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
5.4 VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	40
5.5 ZÁKAZNÍCI A TRH	41
5.6 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE.....	42
5.7 ANALÝZA KONKURENCE	43
5.8 DODAVATELÉ.....	45
5.9 REALIZAČNÍ A PROJEKTOVÝ PLÁN	46
5.10 FINANČNÍ PLÁN	50
5.10.1 Náklady	51
5.10.2 Výnosy	58
5.10.3 Výsledek hospodaření	60
5.10.4 Tok peněz – Cash flow.....	60
5.11 ÚSPĚŠNOST A RIZIKA PROJEKTU	62
6 SOFTWARE VHODNÉ PRO PROVOZ AUTOSERVISU	63
6.1 AUTODIAGNOSTIKA.....	63
6.2 ADMINISTRATIVA A ŘÍZENÍ SERVISU.....	65
6.3 VYHODNOCENÍ SOFTWARE PRO AUTOSERVIS.....	71
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	77
SEZNAM TABULEK.....	78

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Založení firmy – autoservisu. Cílem bakalářské práce je popsat tvorbu podnikatelského plánu, projektový přístup k této problematice a objasnit pojem podnikové informační systémy. Dalším cílem práce je sestavení podnikatelského plánu založení autoservisu. Následně popis vhodných software pro danou společnost a výběr toho nejvhodnějšího.

Podle mého názoru je podnikání v automobilovém odvětví, konkrétně v autoopravárenství, perspektivní. Jak je všeobecně známo, automobilů stále přibývá, bez automobilové dopravy se současnost společnost neobejde. Každý automobil je nutné udržovat, vyžaduje pravidelné servisní kontroly, STK a další opravy, které zajistí právě autoservis. Z těchto důvodů jsem si vybrala založení autoservisu. Toto odvětví má podle mého názoru uplatnění na trhu dlouhodobého charakteru.

Úvodem bakalářské práce je seznámení s oborem autoopravárenství v současnosti. Struktura podnikatelského plánu není přesně definovaná, přesto je v této části zahrnuta dle mého názoru jedna z nejpoužívanějších struktur. Teoretická část se také zabývá projektovým řízením. Znalosti s projektového řízení jsou nepostradatelné při plánování jakéhokoliv projektu i podnikatelského plánu. Posledním bodem v oblasti teorie je podniková informatika, která je v dnešní době nezbytnou součástí každého podnikání. Bez podnikové informatiky se podnik neobejde. I pro nejzákladnější administrativní úkony, dle mého názoru dnes společnost využívají informační systémy.

Cílem praktické části je popis postupu založení společnosti s ručením omezeným. Jedná se o nejpoužívanější právní formu podnikání v ČR. Dále následuje podnikatelský plán na založení autoservisu, rozpracování jednotlivých bodů podnikatelského plánu pro zvolenou společnost. Podnikatelský plán by měl co nejvíce odpovídat realitě, proto je vhodná konzultace s lidmi, kteří pracují v daném odvětví. V poslední kapitole praktické části se budu zabývat rozborem softwarů, které jsou dle mého názoru nezbytné pro zvolený typ podnikání. Popsány budou programy, které jsou nezbytné pro opravu automobilů a hlavně programy, které jsou potřebné pro administrativu a řízení autoservisu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRŮŘEZ OBOREM AUTOOPRAVÁRENSTVÍ

Vznikem automobilů vznikl i nový obor autoopravárenství a tím se autoservisy staly nutností na trhu. Existence a fungování autoservisů má v ČR nejen dlouholetou tradici, ale také má velký vliv na hospodářství. Automobilový průmysl v ČR se řadí mezi nejvyspělejší ve střední a východní Evropě a to díky dlouholeté tradici, kterou u nás má.

Lidé podnikající v oboru autoopravárenství mají možnost se registrovat do různých sdružení, a tak mohou být neustále informováni o nejnovějším dění v oboru. Mezi významné sdružení patří například SAČR (Svaz prodejců a opravářů motorových vozidel České republiky), nebo AUTOSAP Sdružení automobilového průmyslu. Také vycházejí pravidelně periodika (časopisy) pro autoservisy, kde jsou k nalezení novinky v oboru a to s více pohledů například technické parametry, legislativní změny, novinky na trhu a jeho rozbor, testy, apod. Příkladem, takového periodika je například časopis AUTOSERVIS, který vychází měsíčně.[1]

Autoservisy se dají rozdělit do dvou kategorií na autorizované a neautorizované. Autorizované servisy se specializují na určitou značku. Například Samohýl MB a.s. na značku Mercedes-Benz. Výhodou těchto servisů je snadnější přístup k technickým informacím, pravidelné školení mechaniků výrobcem vozů, který je připraví na specifické závady na vozidlech dané značky. Tyto servisy jsou poměrně přísně kontrolovány dovozci značkových vozů, zda dodržují stanovené standardy a předpisy autorizovaného servisu. Obecně je známo, že autorizovaný servis je na cenovém vrcholu servisních služeb. Neautorizovaný servis se již dnes přibližuje servisům autorizovaným a to nejen kvalitou vybavení, ale také ve zkušenostech a vzdělanosti svých zaměstnanců. Jak je zmíněno již výše, existují sdružení pro autoservisy, vycházejí specifická periodika, kde jsou k nalezení novinky v oboru a to z více pohledů a to vše napomáhá k zdokonalování neautorizovaných malých servisů.¹ Výhodou tohoto druhu autoservisů je také to, že se nemusí soustředit jen na jedinou značku a se zákazníkem navazují osobnější kontakt. [2]

¹Dříve bylo školení určité značky přístupné pouze automechanikům autorizovaného servisu, dnes už se na takové školení může přihlásit kdokoli. Také dodavatelé autoservisů např. Auto Kelly a.s. poskytuje svým odběratelům online technické parametry, výkresy a dokumentaci téměř všech značek aut.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je písemná podoba myšlenky před její realizací. Pokud se má uskutečnit podnikatelský nápad je důležitý podnikatelský plán pro ověření reálnosti a životnosti uvažovaného projektu. Podnikatelský plán slouží, jako taková osnova k realizaci podnikání a to tak, aby nebyl opomenut žádný důležitý krok vedoucí k realizaci. Znamená to tedy, že se definuje forma a oblast podnikání, legislativní kroky, cíle, analyzuje se trh a konkurence. Stanoví se marketingová strategie, cena, distribuce a získání zdrojů, bez kterých se žádný business neobejde. Podnikatelský plán samozřejmě neslouží jen pro potřeby začínajícího podnikatele, předkládá se potenciálním investorům nebo bankám, jedná se tedy o důležitý dokument při získávání finančních prostředků. Obsah podnikatelského plánu není nijak závazně stanoven. Níže uvedená struktura (tabulka 1) je jednou z mnoha možností. [7]

Tabulka 1 – Struktura podnikatelského plánu [vlastní tvorba]

Struktura podnikatelského plánu	
1. Titulní list	8. Analýza konkurence
2. Obsah	9. Marketingová a obchodní strategie
3. Úvod	10. Realizační projektový plán
4. Shrnutí	11. Finanční plán
5. Popis podnikatelské činnosti	12. Úspěšnost projektu
6. Cíle firmy a vlastníků	13. Rizika
7. Potencionální trhy	14. Přílohy

Titulní list slouží pro obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora popřípadě další důležitých osob a samozřejmě nesmí chybět datum. [7]

Obsah by neměl být příliš dlouhý (dělá maximálně jednu stranu), slouží pro jednoduché vyhledávání v rozsáhlém dokumentu. [7]

V *úvodu* je čtenář seznámen s tím, o jaký podnikatelský plán se jedná (zkrácená nebo plná verze), zda jsou všechny body vypracovány, nebo budou ještě nějakým způsobem doplněny a upřesněny, účel dokumentu a zda se už jedná o konečnou verzi. [7]

Shrnutí, obsahuje stručné záznam všech následujících kapitol do stručného sdělení, které nabádá případné čtenáře (banky, potenciální investory) k tomu, aby se dokumentem zabýval podrobněji. Zpracování shrnutí se dělá až na úplném konci, kdy jdou vypracovány všechny body dokumentu. [7]

Popis podnikatelské příležitosti obsahuje vysvětlení podnikatelského nápadu. Může se jednat o díru na trhu, novou technologii apod. Tato kapitola by měla objasnit, jakou potřebu řešíme, pro koho je určena. Popisuje se zde hlavně produkt, jeho konkurenční výhoda a jeho užitek pro zákazníka.

Cíle firmy a vlastníků, mají za úkol přesvědčit investory a další poskytovatele kapitálu, že právě autoři podnikatelského plánu (firma) budou schopní a úspěšní v jeho realizaci. Investoři či banky si často velmi důkladně prověřují nejen vedení firmy, ale i zaměstnance a lidi, se kterými vedení spolupracuje například poradci. Do této části se také uvádí historie společnosti, pokud nějakou má, a oblast podnikání. Dále by měla obsahovat vizi, kam bude směřovat. O toho se odvíjí tzv. metoda SMART, jejíž název je odvozen z anglického jazyka. Specific (specifické, přesně popsané), Measurable (měřitelné), Achievable (akceptovatelné), Realistic (reálné), Timed (termínované). Cíle vlastníků firmy se investoři zabývají i z toho důvodu, že zahrnuje charakteristiku a popis rozhodujících osobností firmy. Důležité je vzdělání a praxe v oblasti podnikání, dále jakou funkci budou zastávat při založení a popřípadě její změna při růstu společnosti. Organizační struktura je důležitá v této kapitole i proto, že jsou zahrnuti další zaměstnanci a jejich zařazení, včetně jejich odbornosti, kvalifikace a praxe. [7]

Potencionální trhy je další nepostradatelná část plánu. Úspěch je možný pouze na trhu, který má zájem o daný produkt. Uvádí se zde celkový trh a cílový trh. Celkový zahrnuje všechny možnosti využití produktu. Z celkového trhu se vymezí ten cílový s popisem jeho charakteristických rysů a provede se tzv. segmentace trhu. Po segmentaci trhu je vhodné provést jeho průzkum, k tomu nám může posloužit internet, statistický úřad, ministerstva, spolky a sdružení, hospodářská komora ČR, odborné publikace a spousta dalších informačních zdrojů. [7]

Analýza konkurence se provádí v několika krocích. Nejprve se vymezí firmy, které představují konkurenci. V případě velkého množství konkurentů se rozdělí na hlavní a vedlejší a analyzují se hlavní, kteří z nich se nejvíce podobají dané firmě. Analyzují se jejich nedostatky i přednosti, ceny, zákazníci, dostupnost, obrat, podíl na trhu, atd. Po dobré analýze konkurence se lépe stanovuje konkurenční výhoda. [7]

Marketingová a obchodní strategie řeší výběr cílového trhu, určení tržní postavení produktu a marketingový mix. Výběr trhu je popsán již výše, proto přejdeme rovnou k určení tržní pozice, která určuje postavení produktu mezi konkurencí. Při určování pozice

jsou důležité kroky, určení konkurenční výhody, marketingový mix, o které se lze opřít. Dále výběr optimální konkurenční výhody, která by měla být podstatná pro zákazníka, splňovat poslání firmy a nakonec vybereme vhodný způsob komunikace a propagace. Nedílnou součástí marketingové strategie je *marketingový mix* tzv. 4P a to Product (product), Price (cena), Place (distribuce) Promotion (propagace). Podle některých zdrojů lze přidat ještě další tři, a to Politics (politicko-společenské rozhodnutí), Public opinion (veřejné mínění) a People (lidské zdroje). Z pohledu rozvoje vztahů se zákazníky a jeho řízení stanovuje se ještě tzv. *zákaznický marketingový mix* neboli 4C. Jsou to Customer (zákazník), Cost (náklady na zákazníka), Convenience (dostupnost) a Communication (komunikace). [7]

Realizační projektový plán by se dal popsat jako časový harmonogram. Je důležité uvědomit si a časově sladit všechny činnosti a jejich zajištění například dodavatele. Zde se dá využít Ganttův diagram, který je popsán v následující kapitole.[7]

Finanční plán zahrnuje všechny předchozí body podnikatelského plánu v číslech. Finanční plán tvoří plán nákladů, plán výnosů, cash flow, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, bod zvratu a plán financování. Náklady firmy lze popsat jako spotřeba výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Náklady můžeme rozdělit do kategorií podle druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy, aj.), podle účelu (útvary, výkonu), podle činností (provozní, finanční, mimořádné) a podle závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní). Výsledek podnikání vyjádřený v penězích za určitý čas nazýváme výnosy. Je také velmi důležité rozlišovat výnosy a příjmy. Příjmy jsou peníze, které firma skutečně získala za prodaný produkt. U výnosů, se naopak nemusí ihned jednat o přírůstek peněz, příkladem může být prodej na fakturu. Cash flow neboli tok peněz vyjadřuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. Na začátku podnikání by měl mít podnikatel podrobnější zpracování rozpočtu v půlročních intervalech, v dalších obdobích postačí intervaly roční. Díky cash flow se získají informace, zda je dostatek finančních prostředků na realizaci dalších záměrů. Poskytuje tak informace o hospodářském výsledku, schopnost splácení úvěrů a úroků. Rozvaha je jeden ze základních výkazů v účetnictví a vztahuje se vždy k určitému datu. Poskytuje přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech). Poskytuje možnost posouzení finančního postavení firmy. [7]

Bod zvratu (Break-Even Point) je takové množství produkce firmy, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. Znamená to tedy, že se tržby rovnají nákladům. [7] V tomto bodě podnik není ani v zisku ani ve ztrátě. Při výpočtu bodu zvratu (rovnice 1) se počítá s fixními, variabilními a cenou na jednotku. Za fixní náklady jsou náklady, které jsou po celou dobu výroby neměnné, jedná se například o odpisy, nájemné, měsíční zálohy na energie, mzdy a další, jsou to náklady, které nejsou závislé na objemu výroby. Variabilní náklad jsou takové, které rostou s množstvím výroby. [31]

Rovnice 1 – Vzorec pro výpočet bodu zvratu [vlastní tvorba]

$$BZ = \frac{F}{C - V}$$

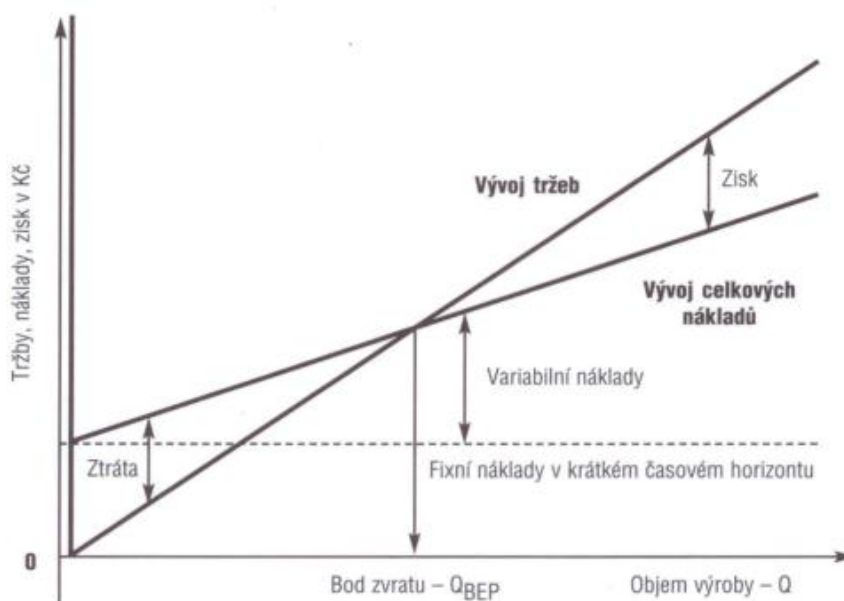
BZ – bod zvratu.

F – fixní náklady.

C – cena na prodejní jednotku.

V – variabilní náklady na jednotku.

Určení bodu zvratu je pro podnik velmi důležité, a to proto že stanovuje minimální objem výroby (prodeje), který by měl podnik dosáhnout, aby nebyl ztrátový. Neznamená to, že podnik nebude ztrátový jen když objem prodeje bude ve výši kterou určuje bod zvratu (obrázek 1). [34]



Obrázek 1 – Grafické vyjádření bodu zvratu [34]

Plán financování je nezbytnou součástí finančního plánu hlavně v situaci, kdy jsou požadovány cizí zdroje. Je zapotřebí uvést jejich výši, dobu splatnosti a podmínky, za kterých budou poskytnuty.

Úspěšnost projektu a jeho rizika, tato část má ukázat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tzv. SWOT analýza (tabulka 2, 3). V této analýze jsou posuzována stanoviska podnikatelského plánu. Jsou to silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky se může řadit zkušený management nebo kvalifikovaná pracovní síla. V případě slabých stránek se může jednat o kapitál, nebo nedostatečné zkušenosti v marketingu. U silných a slabých stránek se jedná o vnitřní činitele, to znamená, že působí vně společnosti. Příležitosti a hrozby jsou činitelé vnější a působí tak na společnost zvenčí. Příležitosti se mohou nacházet v nových trendech na trhu, hrozbou pro podnik může být například konkurence. [7]

Tabulka 2 – SWOT analýza [vlastní tvorba]

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Tabulka 3 - SWOT analýzy s příklady [6]

Silné a slabé stránky	Příležitosti a hrozby
Činitelé působící vevnitř společnosti: <ul style="list-style-type: none"> • Lidé • Vybavení • Technologie • Marketingové, obchodní +schopnosti, finance • Know-how 	Faktory působící zvenčí: <ul style="list-style-type: none"> • Legislativní a politické změny • Konkurence • Trh (velikost a trendy) • Uspokojivost produktu • Změna potřeb zákazníka

Analýza rizik, riziko v je v podnikatelském plánu chápáno jako jistá odchylka od cíle. Analýza rizik slouží k přípravě opatření, v situaci kdy dané riziko nastane. Rizika se dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Například legislativní změny ovlivnit nelze. Pokud je podnik připraven a mapuje inovace v odvětví, ve kterém podniká, může nepříznivou situaci na trhu zvládnout. [7]

Přílohy záleží na zpracovateli podnikatelského plánu, může zde zahrnout například životopisy, výpis z obchodního rejstříku, technické výkresy, smlouvy a mnoho dalších relevantních dokumentů. [7]

3 PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP

Projekt je, ať už má materiální nebo nemateriální povahu, založen na nějakém strategickém plánu. Strategický plán musí být někým navržen, řízen, kontrolován a realizován. Projekt je omezen v čase a má své charakteristické rysy. Během realizace projektu prochází několika etapami a fázemi, se kterými se také mění úkoly, organizace a především zdroje.

Řízení projektů podle Petra Fialy je *soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů*. [5]

Projekt je velmi široký pojem, existuje nepřeberné množství definic podle norem, různých autorů. Další příklady jsou uvedeny níže.

Definice z normy ISO 10006: *“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”* [32]

Definice ze standardu PMBOK: *“Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.”* [32]

Projekt podle PMI (Project Management Institute) *„uplatnění veškerých poznatků, dovedností, nástrojů a technik na aktivity (činnosti) projektu takovým způsobem, aby byly splněny požadavky na projekt“*. [33]

Projektový management

Projektový management je určitý druh řízení, kdy vedoucí pracovníci mají vliv na řízené pracovníky v rámci projektu. Pro efektivnost řízení projektu se užívají organizační struktury, specifické pro daný projekt. Tyto struktury mají za úkol definovat pravomoc a odpovědnost vedoucího projektu a členů projektového týmu. [14]

Cyklus projektu

Plánování je u projektování velmi důležité a to z důvodu snížení rizik při realizaci, plánování nám umožňuje snadnější plnění cílů projektu a řešit dané situace. Projekt má několik fází a díky jejich naplánování můžeme srovnávat reálný postup s plánovaným a lépe tak vyhodnotit situaci jak se projekt vyvíjí. Cyklus projektu, je popis projektu od vzniku až po ukončení a má tyto fáze:

1. Koncept (idea) – určitý problém, idea řešitelná za pomoci projektu, zahrnuje popis problému, popis čeho se má za pomoci projektu dosáhnout. Specifikuje se zadání projektu.
2. Příprava projektu – jedná se o plán řešení projektu, stanovují se cíle a cesta k jejich dosažení. Zahrnuje také požadavky na zajištění projektu, finanční zajištění, sestavení projektového týmu a harmonogram jak postupovat.
3. Řešení – v této fázi dochází k upřesňování představy a řešení daného problému. Znamená to realizaci zdokumentovaného problému.
4. Závěrečná fáze – znamená ukončení projektu, zhodnocení výsledků a dosažených zkušeností, ukončení spolupráce týmu a archivace záznamů o daném projektu. [9]
5. Kontrola – je nezbytnou součástí každého projektu. Kontrola probíhá během celého procesu projektu.

Příprava projektu

Příprava projektu je nejpodstatnější částí z celého životního cyklu projektu. Pokud jsou opomenuty některé části, nebo nejsou dořešeny, při realizaci může nastat závažný problém. Proces plánování obsahuje identifikaci problému, plánování jeho řešení a podstatné je také finanční zajištění. Na přípravu projektu je zapotřebí dostatek času. Významným krokem je hledání partnerů, kteří by se měli věnovat i přípravné části, kde si určí své role v projektu. Dále se k projektu mohou připojit i další skupiny lidí, které se jej přímo neúčastní, ale přesto jej ovlivní (např. marketingová agentura).[10]

Popis projektu

Je to velmi důležitá část, která by se neměla zanedbat. Určení cílů je nedílnou součástí tohoto kroku. Shromažďují se významné informace, fakta, názory a potřeby, určit na co je potřeba se soustředit a na co ne. Aby byl projekt realizovatelný, musí být jasně popsán výsledný stav a jak k němu dospět. Pro určení konkrétních cílů slouží tzv. metoda SMART (tabulka 5). Přesné stanovení výsledků nám slouží pro následné měření úspěšnosti projektu.

Tabulka 4 - SMART [6]

SMART	
S – (specific) konkrétní	Jasně definovaná činnost, ke které se výsledek vztahuje.
M – (measurable) měřitelný	Očividný výsledek po dokončení.
A – (achievable) dosažitelný	Usutečnitelnost daného úkolu.
R – (realistic) reálný	Přínos projektu pro společnost (podnik).
T – (time-bound) dosažitelnost v čase	Termín dokončení projektu.

Logický rámec

Logický rámec neboli matice, která se skládá z 16 částí. Každá část představuje určitou podmínku a je svázána logicky s okolními podmínkami. Pokud nastane situace, kdy jsou všechny podmínky v harmonii, je pravděpodobná úspěšná realizace projektu.[11]

Logický rámec je jedna s forem definování projektu (tabulka 6). Projekt je zde definován formou tabulky. Princip této tabulky spočívá v tom, že klíčové body projektu mají vzájemnou logickou vazbu.

Tabulka 5 - Základ tabulky logického rámce [37]

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové aktivity)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Předběžné podmínky			

První sloupec - Cíle

Záměr - popisuje proč by se chtělo projektu dosáhnout uvedeného cíle, uvedeného níže. Popisuje přínos projektu po realizaci. Většinou se jedná o nepřímo dosažitelnou skutečnost např. „zlepšení ekonomických ukazatelů“. *Cíl projektu* – je zaměření projektu a odpovídá tak na otázku co? Konkrétní popis čeho se chce dosáhnout. Jeden projekt znamená jeden hlavní cíl. *Konkrétní výstupy* – podrobněji popisují, jak by se chtělo účelu (změny) dosáhnout. *Klíčové aktivity* – jsou aktivity, které významným způsobem ovlivní realizaci konkrétních výstupů. [37]

Druhý sloupec – objektivně ověřitelné ukazatele

Druhý sloupec obsahuje ukazatele, kteří mají prokázat dosažení záměru, cíle, konkrétních výstupů. Každý bod v prvním sloupci tabulky by měl mít aspoň dva objektivně ověřitelné ukazatel, který by měl být měřitelný. U klíčových činností se jako objektivně ověřitelný ukazatel obvykle uvádí potřebné zdroje pro realizaci (lidé, finance, stroje, zařízení apod.) [37]

Třetí sloupec – způsob ověření

Poukazuje na to, jak budou ukazatele zjištěny, zodpovědnost za ověření, náklady a čas na ověření, jakým způsobem proběhne ověření a jeho dokumentace. [37]

Čtvrtý sloupec – předpoklady a rizika

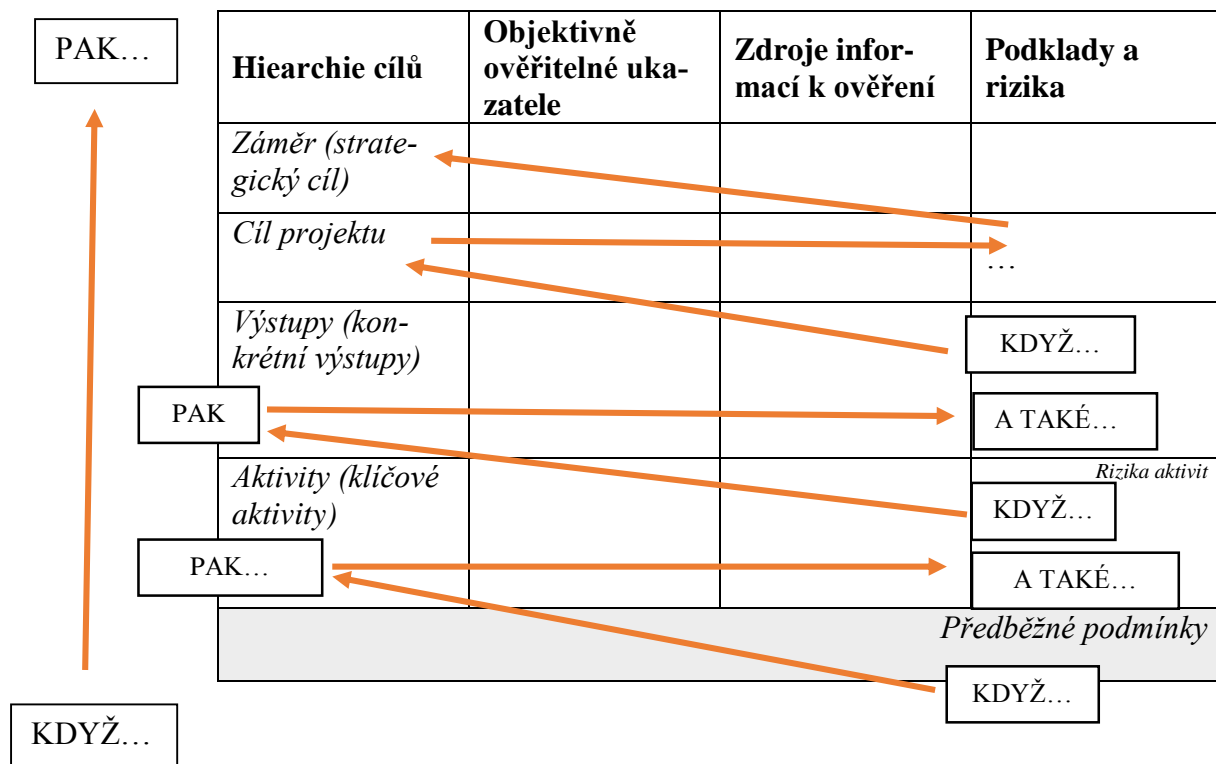
Obsahuje předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovení faktů, které podmiňují realizaci projektu. Dále obsahuje události, příklady, které mohou projekt ohrozit. V prvním řádku se toto políčko nevyplňuje, místo něj se pod tabulku přidává další pole, kde jsou uvedeny předběžné podmínky. Předběžné podmínky jsou události, které musejí proběhnout, aby bylo možné o projektu vůbec uvažovat. [37]

Logické vazby

Logický rámec je matice s logickými vazbami ve vertikálním a horizontálním směru (tabulka 7). Vertikální směr (shora dolů) představuje vazby mezi strategickým cílem, specifickými cíli, výsledky projektu, výstupy a činnosti. V opačném směru zdola nahoru jedná se o vazbu příčiny a následku (příkladem je výroba všech dodávek – realizace cíle projektu). V horizontálním směru jsou přiřazeny zleva doprava objektivně měřitelné ukazatele a zdroje. Zdroje, předpoklady a rizika jsou uvedeny u aktivit. [37]

Čtení logického rámce – pokud budou splněny předpoklady pro projekt, mohou se provést aktivity s jejich zdroji v uvedeném termínu s uvažáním rizik. Pokud jsou splněny tento řádek, znamená to splnění výstupu projektu. [37]

Tabulka 6 - Vertikální a horizontální logika [37]



WBS (Work Breakdown Structure)

Jde o analytickou techniku, která rozkládá projekt na jednotlivé činnosti tak, aby k nim bylo možné určit odpovědnost, pracnost a čas. Jedná se o osnovu podrobně rozepsané práce.

WBS je strukturovaná podle náročnosti projektu (tabulka 8). Pro malý projekt to může být jen jednoduchý seznam činností, u velkých projektů se činnosti seskupují do bloků, tak aby byl přehledný. WBS se používá také při tvorbě Ganttova diagramu. [13]

Tabulka 7 - Příklad WBS [vlastní tvorba]

I. Úroveň WBS	II. Úroveň WBS	III. Úroveň WBS
1. <u>Relax room</u>	1.1 Příprava	1.1.1 MKT výzkum
	1.2 Zajištění prostor	1.1.2 <u>Bussiness plán</u>
	1.3 Vyklízení práce	1.1.3 Sepsání žádosti na uvolnění požadovaného prostoru na vedení UTB
	1.4 Malířské práce	1.2.1 Podání žádosti
	1.5 Pokladačské práce	1.2.2 Čekací lhůta pro vyřízení žádosti
	1.6 Nákup vybavení	1.2.3 Předběžná objednávka služeb (řemeslníků)
	1.7 Doprava	1.3.1 Potvrzení objednávky služeb (řemeslníků)
	1.8 Stěhování	1.3.2 Zajištění vyklízecího týmu
	1.9 Slavnostní otevření	1.3.3 Vystěhování nábytku a PC
		1.3.4 Objednávka služeb
		1.4.1 Zahájení malířských prací
		1.4.2 Kontrola malířských prací
		1.4.3 Ukončení malířských prací
		1.4.4 Zaplacení malířských prací (přes BÚ na základě faktury)
		1.4.5 Zrání malby
		1.5.1 Pokládka koberce
		1.5.2 Kontrola pokládky koberce
		1.5.3 Zaplacení práce - pokládka koberce (přes BÚ na základě faktury)
		1.6.1 Online objednání vybavení
		1.6.2 Platba nakoupeného vybavení z <u>e-shopu</u>
		1.7.1 Zapůjčení závěsného vozíku
		1.7.2 Zaplacení objednaného vybavení na prodejnách
		1.7.3 Převzetí vybavení na prodejnách
		1.7.4 Odvoz vybavení na FAI UTB
		1.8.1 Stěhování vybavení do prostor studovny
		1.8.2 Sestavování nábytku a následné umístění
		1.8.3 Kontrola sestavení a umístění
		1.9.1 Slavnostní otevření

Ganttův diagram

Dostal název podle inženýra Henryho Gantta, který jej představil za první světové války. Ganttův diagram je tvořen úsečkami, na kterých jsou zobrazeny jednotlivé kroky projektu. Jedná se o jednoduchý a srozumitelný nástroj projektového řízení, na které máme možnost vidět lidi, zdroje, čas a činnosti, které se mohou překrývat. Před jeho vytvořením je dobré si sestavit seznam všech činností, které jsou k realizaci projektu nezbytné, a k nim nakonec přiřadit čas trvání a vykonavatele. Některé činnosti mohou být na sobě závislé, je proto

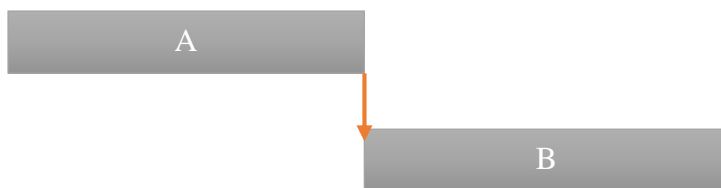
potřeba na diagramu toto zakreslit, aby bylo jasné, že nemohu začít další událost před dokončení jiné. [6]

Pro projektové řízení je v současnosti řada aplikací, které usnadňují sestavování Ganttova diagramu například GantProject, MS Project, MS Visio. Výhodou těchto aplikací je realistické naplánování projektu, přiřadit odpovědné osoby a jejich vztahy. Pro jednoduchý diagram postačí i Excel. [36]

Výhody Ganttova diagramu je hlavně přehlednost projektových činností na časové ose, jednoduchá a srozumitelná grafická úprava (tabulka 9). Nevýhody se mohou vyskytnout u větších projektů, kdy je diagram rozsáhlý, což může omezit orientaci v činnostech. [36]

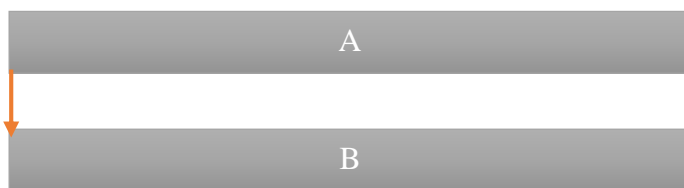
Logické vazby v Ganttově diagramu:

- *Konec – začátek* – aby mohla činnost B začít, je podmíněno tím, že musí A skončit (obrázek 2). Příklad: bez získání stavebního povolení nelze začít stavět dům.



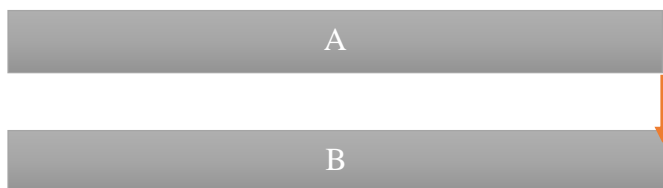
Obrázek 2 – Vazba konec – začátek [vlastní tvorba]

- *Začátek – začátek* – činnost B může začít zároveň s činností A (obrázek 3). Příklad: závod nemůže začít, dokud nevyjede první závodník.



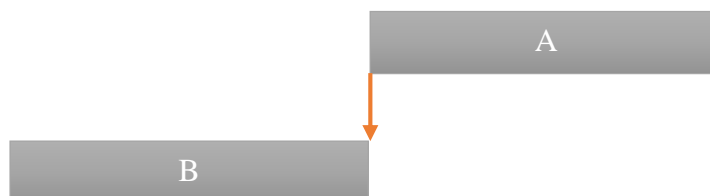
Obrázek 3- Vazba začátek – začátek [vlastní tvorba]

- *Konec – konec* – činnost B nemůže skončit, pokud neskončí činnost A (obrázek 4). Příklad: závod může skončit, až dojde poslední závodník.



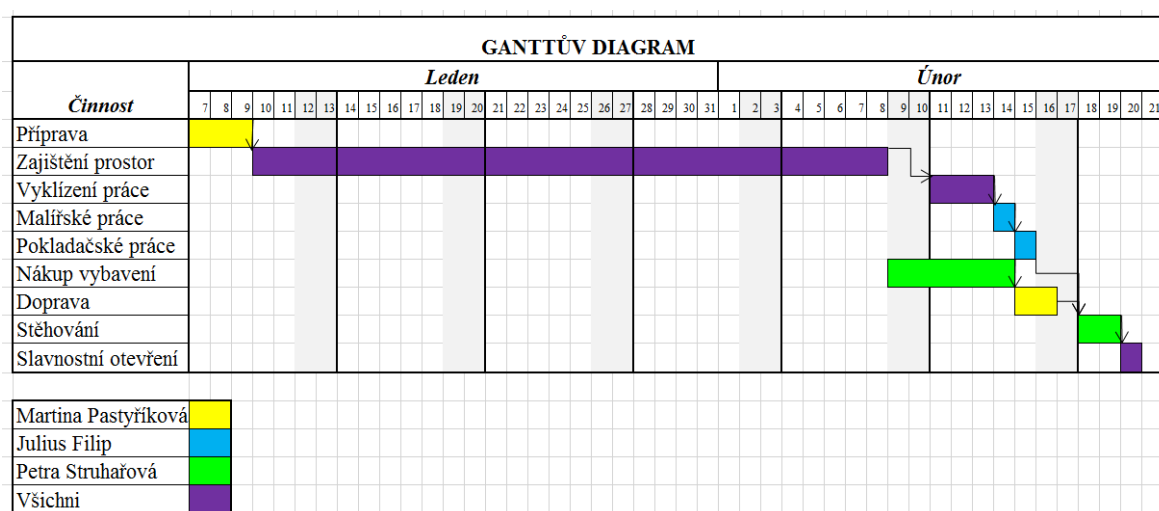
Obrázek 4 – Vazba konec – konec [vlastní tvorba]

- *Začátek – konec* – činnost B nemůže skončit, pokud neskončí činnost A (obrázek 5). Příklad: Běh druhého běžce štafety nemůže začít, dokud nedoběhne první.



Obrázek 6 – Vazba začátek – konec [vlastní tvorba]

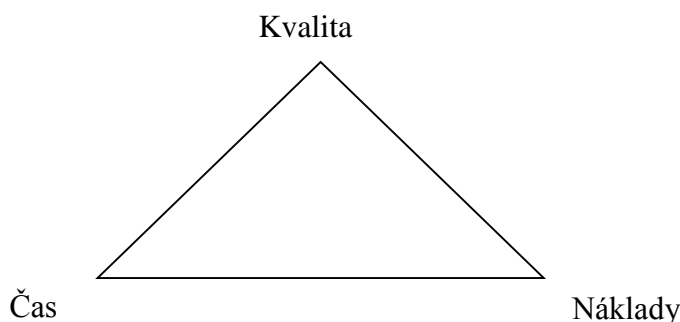
Tabulka 8 - Příklad Ganttova diagramu [vlastní tvorba]



Trojimperativ

Trojimperativ, magický trojúhelník, který ukazuje, jak na sebe působí tři nejdůležitější parametry v řízení projektů, a to čas, kvalita a náklady (obrázek 7). Je nutné hledat optimální řešení, kdy dosáhneme požadované kvality za stanovené náklady v požadovaném čase. [5] Nabízí se zde otázky co? kdy? za kolik? Je velmi obtížné najít optimální řešení, aby byla v daném čase splněna požadovaná kvalita produktu s adekvátními náklady. Jednotlivé, vrcholy se navzájem ovlivňují. Pokud potřebujeme, zkrátíme čas, a nechce slevit na kvalitě produktu, musíme počítat se zvýšením nákladů. Zvětší-li se rozsah projektu nebo se požaduje vyšší kvalita, zvýší se nároky jak na peníze, tak na čas. Pokud se omezí náklady, musí se počítat s levnější variantou. A pokud má projekt proběhnout v kratším čase s vysokou kvalitou, navýší se i náklady. Protože mají

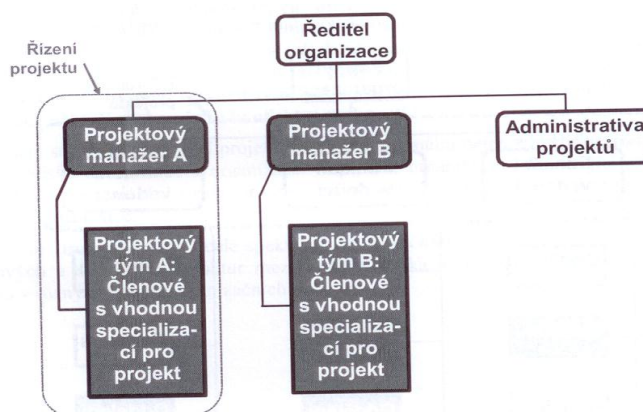
na sebe jednotlivé vrcholy takový vliv, je nutné si stanovit na začátku projektu promyslet kvalitu, čas a náklady.[36]



Obrázek 7 – Trojimperativ [vlastní tvorba]

Organizační struktury

Čistá projektová organizační struktura – je jedním ze základních typů projektové organizační struktury. Jedná se o vznik nového organizačního útvaru, avšak pouze na určitou dobu (obrázek 8). Figuruje zde vedoucí projektu, kterému jsou přímo podřízeni další členové týmu. Členové týmu jsou většinou na určitou dobu vyčleněni ze svých stávajících organizačních útvarů s předpokladem, že po ukončení projektu se do něj zpátky začlení.[14]

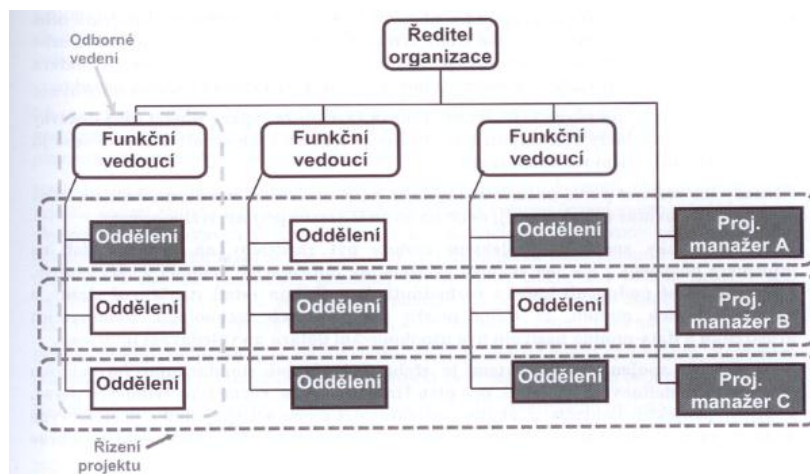


Obrázek 8 – Čistá organizační struktura [37]

Útvarová projektová organizační struktura – používá se pro menší projekty. Jmenován je pouze vedoucí projektu, a projektová struktura je složena pouze v rámci jednoho útvaru. Vedoucí je uvolněn plně pro projekt, anebo nad rámec jeho hlavních povinností. [14]

Maticová projektová organizační struktura – jmenován je pouze vedoucí projektu, ve většině případů s plným uvolněním. Členové týmů zůstávají ve svém stávajícím organizačním

útvary a projekty jsou uvolněni jen z části. Tato organizační struktura je vhodná pro větší projekty, kdy je potřeba koordinace činností a znalosti pracovníků z více odvětví (obrázek 9). [14]



Obrázek 9 – Maticová organizační struktura [37]

Nejpoužívanější struktury jsou čistá a maticová, jejich srovnání v tabulce 10.

Tabulka 9 - Srovnání čisté a maticové projektové organizační struktury [14]

	Výhody	Nevýhody
Čistá projektová organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Plná soustředěnost členů na práci • Časová koordinace členů týmu • Komunikace • Jasně vztahy, odpovědnost a pravomoc • Nepravděpodobnost střetu zájmů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejistota pracovní budoucnosti týmu • Stávající pracovní útvary členů týmu přichází o své nejlepší zdroje.
Maticová projektová organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Vnitropodniková komunikace – lépe specifikuje potřeby uživatelů • Členové zůstávají u svých stávajících útvarů – odpadají nejistoty pracovní budoucnosti a zvyšuje se motivace • Lepší využití specialistů pro projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejsou garantovány zdroje – čas členů v požadovaných časech • Komunikace vedoucího se členy týmu • Prosazování útvarových priorit • Konflikty s vedoucím hlavního organizačního útvaru

Projektový tým

Projektový tým je skupina osob podílejících se na tvorbě a realizaci projektu. Každý člen má stanovenou svoji roli, místo zařazení, má vymezenou pravomoc a odpovědnost. Kvalitní projektový tým je předpokladem pro úspěšný projekt.

Každý člen týmu má vymezenou svoji roli. Role člena týmu je velmi důležitá, protože bez jeho znalostí projekt nedosáhne úspěchu. Každý člen má přesně vymezenou svou pravomoc a povinnosti, za které nese odpovědnost. Mělo by být každému jasné, jak dlouho bude projekt trvat, jaká omezení pro něj práce na projektu přinese, jaká bude jeho pracovní budoucnost po ukončení projektu, kdo bude nadřízený komu. [14]

V projektovém týmu má každý přiřazenou tzv. týmovou roli. Každý má předpoklad pro některou z nich. V nejlepším případě by měli vystupovat v týmu všechny role, přitom může nastat situace, kdy jeden člen zastává více rolí.

- Koordinátor – objasňuje cíle projektu a zapojuje jednotlivé členy.
- Vyzyvatel – sleduje efektivitu a nabádá ke zlepšení výsledků.
- Realizátor – tvrdě a usilovně pracuje na realizaci projektu.
- Myslitel – zkoumá nová řešení.
- Týmový pracovník – upevňuje tým, udržuje dobré pracovní vztahy.[16]

Odpovědnost na projektu

Jedná se o vymezení pravomocí a odpovědnosti na projektu. Pokud má někdo pravomoc v něčem rozhodovat, musí nést za toto rozhodnutí odpovědnost. Základní odpovědnosti v projektu se rozdělují už ve fázi plánování. [37]

Obecné odpovědnosti přímých účastníků projektu

- Projektový manažer – obecně odpovídá za celý projekt – řízení a plán projektu.
- Investor – zodpovídá za finance, schvaluje rozpočet a změny v projektu

Další odpovědné osoby určuje projektový manažer. V etapě plánování je zapotřebí rozdělit úlohy a odpovědnost členů projektového týmu. Za každou klíčovou částí projektu stojí odpovědná osoba (za vývoj, dokumentaci, výrobu a další). Nástrojem pro stanovení a dokumentování odpovědnosti je matice odpovědností (tabulka 11). [37]

Tabulka 10 - Matice odpovědností [37]

	Investor	Projektový manažer	Projektový tým	Řídící výbor
Definování projektu	D ²	D	D	A ³
Požadavky na projekt	A	A	D	
Plánovací činnosti		A	D	
Zprávy o stavu projektu	C ⁴	A	D	C

Kontrola projektu

Kontrola je neodmyslitelnou částí projektového řízení. Pokud je něco konáno, je nutné, aby byla určená osoba, která bude za výsledek zodpovídat. Pokud činnosti za, které daná osoba zodpovídá, neprobíhají podle stanoveného plánu, musí o nich být informována. Z toho vyplývá, že se musí dále stanovit tok informací, to znamená, od koho a komu mají informace směřovat. [18]

Uvnitř projektu spadá kontrola pod vedoucího. Ten má za úkol kontrolovat, zda vše probíhá podle předem stanovených pravidel, dané kvalitě, čase, atd. Dále je nutné, zda vývoj projektu odpovídá realitě. V poslední řadě kontrola subjektů spojené s projektem. Zda mají tyto subjekty dostatek aktuálních informací, zda jim rozumějí a jestli se chovají ve shodě s nimi. [18]

Kontrola by měla probíhat i zvenčí. Takové kontrole podléhá i vedoucí, všichni členové týmu a partneři projektu. Kontroluje se, jestli projektový tým dodržuje pečlivě plán projektu, jestli probíhá vnitřní kontrola, dodržování zásad pro komunikaci, správa a využití zdrojů atd. [18]

Analýza rizika

Definice rizika:

² D - vypracuje

³ A - schvaluje

⁴ C - kontroluje

Dle ČSN ISO 10 006 – „riziko je nejistá událost, která v případě, že nastane, má negativní (nebo i pozitivní) vliv na dosažení cílů projektu“. [38]

Dle PMBOK – „nejistá událost nebo podmínka, když nastane má negativní nebo pozitivní vliv alespoň na jeden cíl projektu“. [38]

Dle IPMA – „situace s negativním dopadem na celkový úspěch projektu nebo událost, která může způsobit škody nebo ztrát“. [38]

Předvídatelná rizika - jsou taková rizika, která dokážeme předpovědět na základě zkušeností. Nepředvídatelná rizika – nelze s časovým předstihem odhadnout jejich dopad na projekt. [38]

Obecné rizikové faktory:

- Cíle – v případě že nejsou jasně definované.
- Prostoje – například tým nevěří projektu, vedení nespolupracuje.
- Očekávání – nereálná, členové týmu se neshodnou, každý má jiný výklady pro cíl.
- Zadání – nespecifikované, zmatečné, přehnané nároky.
- Výstupy a milníky – nedefinované, špatné načasování.
- Závislosti na jiných projektech – v případě spolupráce s jinými projekty, závislost na nich.
- Použité technologie – nemodernizované technologie.
- Politické a právní – změny daní, dotací, zákonů.
- Ekonomické, tržní – hospodářský pokles v dané oblasti nebo v ekonomice.

Rizika se mohou hodnotit buď kvantitativně, nebo kvalitativně, lze jej předpokládat s určitou pravděpodobností. Ke každému zjištěnému riziku se zpracuje opatření na jeho minimalizaci. Takovým opatřením je například zlepšení komunikace v týmu, vytvořit si časové a finanční rezervy, připravit náhradní řešení. Náklady vynaložené na opatření proti rizikům, by měli být menší než náklady způsobené rizikem. K opatření přispívá průběžné sledování a analýza rizik. [38]

4 PODNIKOVÁ INFORMATIKA

Informační systémy

Informační systém (IS) – jedná se o vztahy mezi lidskými, datovými a informačními zdroji a procesy jejich zpracování. [14] Účelem je starost o to, aby byly správné informace na správném místě ve správný čas. [15] IS je složen z několika složek:

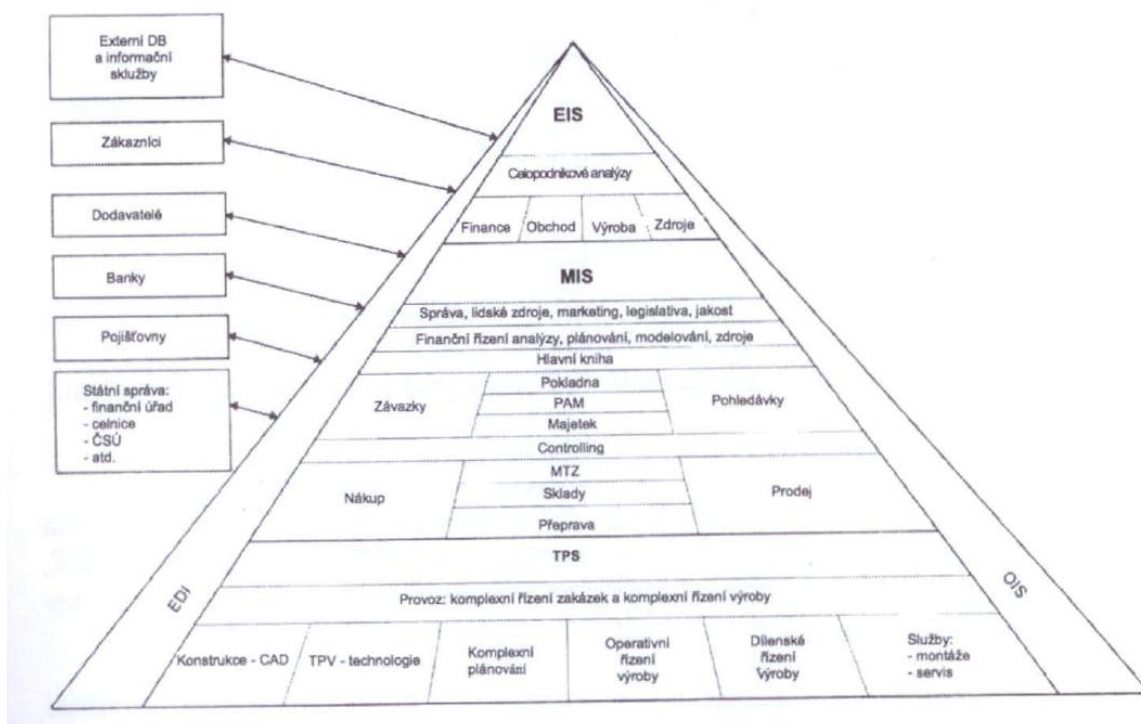
- technické prostředky (hardware) – zahrnuje všechny hmotné zařízení pro zpracování informací,
- programové prostředky (software) – zahrnuje nehmotné vybavení, především algoritmizované postupy a procedury zpracovávání a komunikace dat a informací,
- organizační prostředky (orgware) – nařízení a pravidla provozu IS a IT,
- lidé (peopleware) – zahrnuje pracovníky, jejich kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnost interpretace datových informací,
- data – jedná se o jejich kvalitu, úplnost, objem, formát atd. [17]

IS a management

V podniku se všeobecně vyskytují tři stupně řízení, strategický management (nejvyšší úroveň, strategie podniku na dlouhé období - roky), střední management (taktické řízení, strategie se mění na konkrétní plány v časovém rozmezí – měsíce), operativní management (nejnižší úroveň, řeší konkrétní úkoly v rozmezí několika dnů). Každá s těchto úrovní má své zvláštní informační potřeby a využívá tak jinou část IS (obrázek 10). [17]

- TPS (Transaction Processing System) – zaznamenává každodenní operace a transakce v organizaci. Tyto kroky jsou předem známé a TPS je pro zpracování optimalizován.
- OIS (Office Information System) – tento systém podporuje běžné kancelářské práce. Jedná se zejména o aplikace publikačních a prezentačních editorů, pro elektronickou poštu a organizování práce.
- MIS (Management Information System) – určeny pro střední management. Zahrnují výstupy po současné a krátkodobé situaci organizace. Jedná se o období jednoho týdne až jednoho měsíce.

- EIS (Executive Information System) – je určen pro strategické řízení. Pracuje s interními (TPS, MIS) i externími daty. Data pocházejí s delšího časového období a zaměřují se na trendy. Zaměření EIS není na jeden problém, nýbrž na řešení celé řady problémů. Intuitivní a uživatelsky příjemné komunikační rozhraní je důležitou součástí EIS.
- EDI (Electronic Data Interchange) – zahrnuje komunikaci s okolím společnosti. Systémy jsou založené na standardních formátech dat. [17]



Obrázek 10 – IS na různých úrovních řízení [17]

Informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie (ICT) jsou nástroje a metody, které slouží k práci s daty a informacemi. Zahrnuje techniky a technologie pořizování, zpracování dat, prostředky přenosu, ukládání, využívání a vyhodnocování dat. [14] Jedná se o hardwarové a softwarové nástroje pro sběr, přenos, ukládání, zpracování a distribuci informací.

Podniková informatika se zabývá řízením informačních systémů a informačních technologií v rámci podniku. [15]

Informační technologie slouží podniku k zabezpečení firemních procesů. IT by mělo být jednotné se strategií podniku, proto je potřeba je důkladně promyslet a dlouhodobě plánovat. Dále se IT váže na vnitropodnikovou politiku, ovlivňuje organizaci a její využití lidských zdrojů. Dříve mělo IT v podniku funkci ulehčení administrativních úkonů, v dnešní době se úloha IT rozšířila mnohem dál, jako příklad lze uvést podpora firemní strategie. Zařazení IT do struktury podnikových činností má odlišný význam, podle toho o jakou část organizace jde. [14]

Softwarové systémy podniku

Z určitého hlediska se jedná o všechny programy respektive aplikace počítačového systému. Dělí se podle různých kritérií, jedním z možných rozdělení je podle účelu, jako jsou následující:

- Základní software (ZSW) – operační systémy, databázové systémy, software pro řízení sítě.
- Technologicky orientovaný typový software (TESW) – podpora administrativních úkonů a komunikace mezi pracovníky (textové editory, poštovní klient, atd.).
- Aplikační software (ASW) – podporuje základní proces a činnosti podniku (výrobní, ekonomické, distribuční a jiné procesy).
 - Typový aplikační software (TASW) – standardizovaný systém pro určitý typ podniku. Typickým rysem je krátká doba dodání a nižší cena, to sebou ale nese riziko, kdy funkce nemusí přesně korespondovat s potřebami podniku.
 - Individuální aplikační software (IASW) – software vytvořený přesně na míru potřebám daného podniku. Vyvíjí se pro konkrétního zákazníka, z čehož plyne vyšší cena a doba dodání. Důležitý je výběr dodavatele.
 - Nejčastější použití je spojení TASW a IASW, kdy je k dispozici nějaké základní řešení pro daný typ podniků, a dále se upraví a přizpůsobí daným požadavkům konkrétního podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIKLSKÝ PLÁN

5.1 Úvod do podnikatelského plánu

Vzhledem k narůstajícímu počtu automobilů jak ve světě, tak v ČR narůstá i počet oprav vozidel, pravidelných kontrol a servisů. Podle údajů Centrálního registru vozidel Ministerstva dopravy ČR, které je uvedeno na stránkách Sdružení automobilového průmyslu AUTOSAP složení vozového parku ČR k 30. 6. 2013 činilo **7 622 614** ks vozidel všech kategorií. [1]

Vzhledem k výše uvedeným údajům má podnikání v oboru autoopravárenství velký potenciál i do budoucna. Lidé podnikající v oboru autoopravárenství mají spoustu možností, kde mohou získávat nejnovější informace z automobilového dění a být tak neustále v obraze a být tak i konkurenceschopní. K nejznámějším a nejvýznamnějším sdružením patří SAČR Svaz prodejců a opravářů motorových vozidel již zmíněný AUTOSAP Sdružení automobilového průmyslu.

Charakter služeb, které autoservisy poskytují, může být jednorázový, nebo dlouhodobý. Jednorázový v tom smyslu kdy se bude jednat o akutní jednorázovou opravu vozidla, kdy majitel vozu ani nemusí spadat do územního okruhu potencionálních zákazníků. Není zde proto pravděpodobná dlouhodobá spolupráce. Dlouhodobé poskytování služeb má opačný charakter, jsou zde myšleni dlouhodobí zákazníci, kteří spadají do územního okruhu potencionálních zákazníků, jedná se tak o stálou klientelu.

Účelem tohoto podnikatelského plánu je ubezpečení potencionálních investorů o dobré investici do podnikání společnosti Janča motor s.r.o., a návratnosti finančních vložených finančních prostředků. Podmínkou pro realizaci je zpracování jednotlivých bodů tak, aby bylo podnikání společnosti pozitivně přijato zákazníky, a bude dlouhodobě finančně výnosné.

5.2 Podnikatelský záměr

Záměrem je založení s.r.o. otevření autoservisu Janča motor s.r.o. Neautorizovaný servis, který bude nabízet obvyklou škálu služeb, kterou autoservisy nabízejí. Bude se jednat o jednorázovou i dlouhodobou spolupráci se zákazníky zejména z okresu Zlín a Uherské Hradiště. Důraz je kladen na kvalitu služeb, kterou budou poskytovat renomovaní automechanici s výbornou praxí v oboru. Nabídka opravy značek spadající zejména pod koncern VW a značky Honda, Mercedes na kterou se již zmínění automechanici specializují, ale samozřejmě i další značky.

Právní forma podnikání je zvolena společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Pro tuto formu podnikání podle nového zákoníku stačí základní kapitál 1 Kč, tuto částku lze samozřejmě upravit ve společenské smlouvě, ale v tomto případě zůstane základní kapitál na 1 Kč. Dále je tato forma podnikání výhodná v tom, že je zde oddělen soukromý majetek od firemního. V s.r.o. ručí vlastníci jen do výše nesplacených vkladů (po splacení zaniká), což je velkou výhodou od podnikání fyzické osoby, která ručí celým svým majetkem.

Zakladatelé jsou dva automechanici, s dlouholetou praxí u autorizovaných servisů a nyní pracující na živnostenské oprávnění. Jejich záměrem je koupě bývalé klempířské haly, kterou postačí jen vybavit pro potřeby autoservisu. Hala se nachází v malé obci Kelníky, na hranici okresu Zlín a Uherské Hradiště. Je zde dobrá dopravní dostupnost, dostatečný prostor na provoz autoservisu a přímo u haly se nachází parkoviště pro zákazníky. Již zmínění zakladatelé (automechanici) mají v místě bydliště vybavené malé autodílny a tak se použije toto vybavení pro nově vzniklý servis a ušetří se tak náklady. Samozřejmě je nutné ještě dokoupit další vybavení, které v malých dílnách nebylo k dispozici, a které rozšíří služby, které doposud nemohli v malých dílnách poskytovat.

Předmět činnosti:

- oprava motorových vozidel,
- pneuservis,
- Nákup zboží a jeho následný prodej.

Služby:

- veškeré mechanické opravy osobních a užitkových vozů,
- servis vozidel všech značek,

- seřizování benzinových a naftových motorů,
- seřizování geometrie náprav,
- opravy manuálních a automatických převodovek, brzd a tlumičů,
- čištění a plnění klimatizace,
- mytí interiéru a exteriéru automobilů,
- montáž doplňků a příslušenství,
- pneuservis,
- výměna auto skel,
- prodej autokosmetiky, autopříslušenství a náhradních dílů,
- parkoviště pro klienty.

K realizaci bude zapotřebí dostatečné množství finančních prostředků, kvalifikovaný personál, dostatečné prostory a vhodné vybavení pro provozovnu, dopravní dostupnost, spolehlivý dodavatelé a okruh potencionálních zákazníků. Za klíčové faktory úspěchu považují kvalifikované zaměstnance v oboru. Dopravní dostupnost lokality je taky velkým přínosem a také dobrá pověst a zkušenosti zakladatelů. Určení cílů pomocí metody SMART v tabulce 12.

Tabulka 11 – SMART [vlastní tvorba]

SMART	
S – (specific) konkrétní	<ul style="list-style-type: none"> • Autoservis
M – (measurable) měřitelný	<ul style="list-style-type: none"> • Zrekonstruovaná a moderní dílna
A – (achievable) dosažitelný	<ul style="list-style-type: none"> • Nové vybavení
R – (realistic) reálný	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření dosud poskytovaných služeb
T – (time-bound) dosažitelnost v čase	<ul style="list-style-type: none"> • V roce 2014

5.3 Založení společnosti

Jako právní formu byla zvolena společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Tato kapitálová právní forma je nejrozšířenější v ČR.

Při zakládání s.r.o. je nutné postoupit několik kroků. Je nutné zmínit, že proběhly legislativní změny pro založení s.r.o. v roce 2014, které popisuje nový občanský zákoník. Nejdříve je nutné si promyslet následující body.

Název společnosti – název společnosti je upraven v §132 a následující 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. Název právnické osoby obsahuje zkratku právní formy, odlišuje právnickou osobu od jiných právnických osob, nesmí být klamavý. Na webových stránkách www.justice.cz si každý může ověřit, zda název který si zvolil, existuje. Název společnosti je platný až dnem zapsání do obchodního rejstříku. [30]

Pro účely podnikatelského plánu v této práci byl zvolen název Janča motor s.r.o., který byl prověřen na zmíněných stránkách, a nebyla nalezena shoda.

Sídlo společnosti – podle §136 občanského zákoníku. Každá právnická osoba musí mít stanovené sídlo podnikání, tímto sídlem může být i místo bydliště. Sídlo (místo podnikání) musí být náležitě označeno. Nemovitost, kde je sídlo zřízeno, musí být zapsána v katastru nemovitostí, výpis s katastru nemovitostí se souhlasem vlastníků k jejímu užívání. [30]

V případě společnosti Janča motor s.r.o. bude budova se sídlem a provozovnou majetkem společnosti. Odpadají tak administrativní kroky při řešení souhlasu majitele nemovitosti. Náklady na zápis do katastru nemovitostí při koupi nemovitosti a následný výpis z katastru pro doložení sídla jsou nutností.

Předmět podnikání – společnost může podnikat na základě živnostenského oprávnění (Zákona č.455/1991 Sb.), nebo jiného oprávnění, licence, povolení podle jiného zákona ČR. Před tím než společnost požádá o zápis do obchodního rejstříku, musí ohlásit předmět podnikání na živnostenském úřadě. [30]

Společnost Janča motor s.r.o. bude podnikat na základě živnostenského oprávnění, konkrétně to bude řemeslná živnost – oprava silničních motorových vozidel a volná živnost – maloobchod.

Jednatel společnosti – jednatel je orgán společnosti s ručením omezeným, který ji zastupuje vůči třetím osobám. Jednatel může být osoba starší 18 let, svéprávná a bezúhonná. Dále musí splňovat podmínky provozování živnosti podle §6 zákona č.455/1991 Sb. Bezú-

honnost je prokázána na základě výpisu z rejstříku trestů, kterou si u občanů ČR ověří soud sám, není tedy nutné tento výpis dokládat. [30]

Společnost Janča motor s.r.o. bude založena třemi společníky, pouze ze dva budou jednatele. Oba splňují výše uvedené podmínky a za společnost budou jednat společně a nerozdílně.

Společník – společník je osoba, která za společnost nejedná, pokud není zároveň i jednatelem. Pokud je ve společnosti více společníků, je nutné jakým obchodním podílem bude každý z nich disponovat. Minimální výše vkladu jednoho společníka je 1 Kč, vklady nemusí být ve stejné výši dohromady, jako výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu. [30]

Společnost Janča motor s.r.o. bude založena třemi společníky, z nichž dva, jak je uvedeno v předchozím bodě, budou jednatele. Každý ze společníků vkládá do společnosti vklad ve výši: první společník 500 000 Kč, druhý společník 400 000 Kč, a třetí 200 000. Obchodní podíl na společnosti budou mít rozdílný, výše podílu bude upravena ve společenské smlouvě a v poměru 45 %, 37 %, 18 %.

Pokud budoucí společníci mají promyšlené výše uvedené body, mohou začít se samotnou realizací založení s.r.o.

Prvním krokem je příprava dokumentů k notáři. K notáři je potřeba mít připravené listiny:

- *Návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku* – tento formulář nalezneme na stránkách www.justice.cz. K tomuto návrhu jsou ještě zapotřebí úředně ověřené podpisy navrhovatelů. K návrhu budou v případě Janča motor s.r.o. ještě zapotřebí přílohy: [30]
 - notářský zápis o založení společnosti,
 - čestné prohlášení jednatelů s ověřenými podpisy,
 - souhlas vlastníka nemovitosti s ověřeným podpisem ne starší jak 3 měsíce,
 - prohlášení správce vkladu,
 - potvrzení banky o splacení základního kapitálu,
 - výpis z Živnostenského rejstříku.
- *Čestné prohlášení jednatele* – v tomto prohlášení jednatel uvádí, že je svéprávný, bezúhonný, starší 18- let, plně způsobilý k právním úkonům. Dále prohlašuje,

že není jednatelem v jiné společnosti, na kterou byl prohlášen konkurz nebo je v insolvenční a splňuje podmínky provozování živnosti. Prohlášení v poslední řadě obsahuje souhlas zapsání jako jednatele společnosti do OR. [30]

- *Prohlášení správce vkladu* – ve společenské smlouvě (zakladatelské listině) se určuje správce vkladu, který musí prohlásit, že převzal správu vkladů, a tuto správu bude vykonávat až do vzniku společnosti, kdy ji neprodleně převede společnosti. Dále prohlašuje splacení vkladu jako zakladatele do základního kapitálu. [30]

Na schůzce s notářem se stanoví termín ustanovující valné hromady, na kterém dojde k sepsání v případě Janča motor s.r.o. zakladatelského dokumentu neboli společenské smlouvy. K notáři je nutné mít platný doklad totožnosti a dostatečný peněžní obnos na notářský zápis.

Po výše uvedených krocích následuje návštěva Živnostenského úřadu, kde je zapotřebí notářský zápis, peněžní obnos na správní poplatky a doklad totožnosti. V případě Janča motor s.r.o., která bude žádat o řemeslnou živnost, je zapotřebí ještě doklad o vzdělání a praxi. Výpis Živnostenského rejstříku trvá ve většině případů cca týden. [30]

Posledním krokem je součinnost s bankou, u které se splatí základní kapitál a banka následně vystaví potvrzení, které potřebujeme jako poslední přílohu pro žádost o zapsání do obchodního rejstříku. Žádost se všemi přílohami a náležitostmi se opatří kolkem hodnotě 6 000 Kč na podatelně příslušného obchodního soudu. Pokud žádost splňuje všechny náležitosti stanovené zákonem a vyhláškami, má soud povinnost zapsat společnost do 5 pracovních dnů do OR. [30] V tabulce 13 jsou uvedeny předpokládané náklady na založení společnosti Janča motor s.r.o.

Tabulka 12 - Předpokládané náklady pro založení s.r.o. [vlastní tvorba]

Předpokládané náklady na založení Janča motor s.r.o.	
Společenská smlouva - notář	8 000 Kč
Ověřené podpisy	1 500 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	250 Kč
Ohlášení živnosti	2 000 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	250 Kč
Zápis do OR	6 000 Kč
CELKEM	18 000 Kč

5.4 Vedení společnosti

Společnost Janča motor s.r.o. bude založena dvěma společníky. Prvním společníkem je vyučený automechanik s devítiletou praxí v oboru, v renomovaných autorizovaných servisech, které spadají pod akciovou společnost Samohýl Motor Holding. Má zkušenosti se značkami spadající pod koncern Volkswagen Group (Škoda, Volkswagen, Seat, Audi, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania, Man) a značkou Mercedes Benz. Druhý společník je také vyučený automechanik s pětiletou praxí taktéž u Samohýl Motor Group. Opět zkušenosti se značkami koncernu Volkswagen Group, Volvo a značky Honda.

Vzhledem ke vzdělání, zkušenostem a zájmům budou tito dva společníci společnost řídit. Všichni budou jednatelem společnosti. Oba dva společníci na pozici automechanik a přijímací technik. Dále budou zaměstnávat jednoho administrativního pracovníka, který bude mít na starosti kancelář, příjem zákazníků, objednávky a další administrativní práce.

Pracovní pozice

Automechanik, jedná se o kvalifikovaného pracovníka, který se zabývá údržbou, opravou a seřizováním silničních motorových vozidel. Jeho náplní práce je diagnostika poruch, stanovení vhodného způsobu opravy, posuzování stupně opotřebení a funkční způsobilosti jednotlivých součástí s ohledem na optimální provoz, oprava a výměna jednotlivých součástí automobilu a jeho příslušenství (motorů, převodovek, spojek, brzdových systémů, alternátorů, rozdělovačů, filtrů, atd.), nastavovacích a seřizovacích prací na mechanických, hydraulických a pneumatických dílech vozidel, montáž dílů automobilového příslušenství, provádění systematické údržby, záručních oprav a prohlídek a provádění generálních a celkových oprav. Předpoklady úspěšného automechanika je v první řadě vyučení v oboru, dále by se mělo jednat o osobu zručnou, fyzicky zdatnou s technickým myšlením. Měl by mít cit pro organizaci práce a přesnost. [3]

Technik autoservisu má na starosti organizaci opravárenských a servisních prací v autoservisu. Kontroluje opravu, předává vozidla zákazníkům, přijímá objednávky k opravě a servisní kontrole, stanovuje dobu opravy včetně nákladů na opravu, zpracovává podklady pro fakturaci za provedení oprav a servisní kontroly. [4]

Administrativní pracovník zajišťuje široký rozsah kancelářských činností. Náplní práce je zejména přepisování textů, vkládání dat do účelově vytvořených programů, evidence pošty a vyřizování korespondence, spisová služba, vedení evidence úkolů a sledování

termínů jejich plnění, organizování návštěv, porad a seminářů, plnění operativních úkolů. Takový pracovník by měl ovládat výpočetní techniku, znát pravidla pravopisu a úpravu korespondence, měl by být komunikativní s příjemným vystupováním.

5.5 Zákazníci a trh

Cílem nového autoservisu je rozšíření a zkvalitnění služeb a rozšíření okruhu zákazníků. Vzhledem k tomu, jak už je uvedeno výše, zakladatelé, automechanici mají už svůj okruh zákazníků. Jedná se o dva typy zákazníků soukromé osoby a právnické osoby. S právnickými osobami mají sjednanou smluvní dohodu o servisu jejich vozového parku, což je určitou jistotou a zajištěním práce. Společnost sídlící v obci Kelníky na hranici okresu Zlín a Uherské Hradiště by chtěla působit na potenciální zákazníky právě v těchto dvou okresech. Kelníky jsou vzdáleny od Zlína 17 km a od Uherského Hradiště 18 km. Propagace bude nejdříve zacílena v okruhu cca 20 km. Propagaci chce rozšiřovat tedy postupně, nejprve u nejbližších obcí a postupně bude rozšiřovat působnost dál, podle potřeb.



Obrázek 11 – Lokalizace provozovny [vlastní tvorba]

5.6 Marketingová a obchodní strategie

Za pomoci SWOT analýzy (tabulka 14) byly zmapováno vnější a vnitřní prostředí firmy.

Tabulka 13 - SWOT analýza [vlastní tvorba]

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • praxe v oboru • znalosti na vysoké úrovni • loajální, nadšený tým • znalost trhu a trendů • know-how • vyjasněné majetkové vztahy mezi majiteli 	<ul style="list-style-type: none"> • závislost na jednom oboru • nutnost rozšíření týmu (do budoucna) • malé finanční rezervy
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • nové vybavení • rozšiřování znalostí v oboru • rozšíření pracovního kolektivu • rozšíření provozovny, vybavení • rozšíření nabídky služeb • navázání spolupráce s dalšími subjekty • velikost trhu • spokojenost zákazníků jednotlivých majitelů 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalita mimo hlavní silniční tahy • legislativní a politické změny • konkurence • změna potřeb zákazníků • zvyšující se požadavky na ekologický provoz • časová prodleva mezi provedením práce a obdržení peněz (fakturace)

Marketingový mix

Strategií společnosti je otevření autoservisu, rozšíření okruhu zákazníků, poskytování kvalitních služeb a následné rozšiřování společnosti jak technologickými tak lidskými zdroji.

Produkt, produktem společnosti jsou služby poskytované autoservisem, drobný maloobchodní prodej produktů a doplňků (pneumatiky, provozní kapaliny atd.), poradenská činnost. Při poskytování služeb autoservisu je kladen velký důraz na kvalitu. Pro dodržení požadované kvality nestačí jen kvalita práce ale také kvalita použitých komponent a materiálů, proto autoservis bude pracovat jen s kvalitními dodavateli.

Cena, cena služeb se odvíjí od obtížnosti a časové náročnosti na provedení práce. Autoservis si bude účtovat 400Kč/h a cena se bude odvíjet času stráveného nad prací. Každý auto-

servis má vypracovanou osnovu, která obsahuje druh práce (výměna oleje, geometrie atd.) a k němu přiřazený čas. Jinak tomu nebude ani v tomto případě cenové politiky. Co se týká maloobchodního prodeje, cena bude stanovena podle nákupní ceny.

Propagace, bude řešena poměrně jednoduše. Vzhledem k tomu, jak už je uvedeno výše, zakladatelé, automechanici mají už svůj okruh zákazníků. Pro tyto zákazníky bude připraveno rozšíření a zkvalitnění služeb. Budou informováni písemně, telefonicky a prostřednictvím emailů. Společnost si nechá vytvořit webové stránky s veškerými informacemi a novinkami. Na internetu se chce také zviditelnit pomocí webových stránek autoservisy.net, které slouží pro vyhledávání ověřených autoservisů v dané oblasti a také pro hodnocení zákazníky, jedná se o online databázi servisů. Pro rozšíření okruhu zákazníků je společnost rozhodnuta oslovit nové zákazníky reklamou v regionálním tisku, na internetu a prostřednictvím propagačních materiálů (letáky). Náklady na propagaci byli vyčísleny celkem na 132 000 Kč, podrobněji jsou rozepsány v tabulce 15.

Tabulka 14 - Náklady na propagaci [vlastní tvorba]

<i>Náklady na propagaci</i>	
Webové stránky	30 000 Kč
Reklama v tisku	50 000 Kč
Propagační materiály	50 000 Kč
Reklama na internetu	2 000 Kč
Celkem	132 000 Kč

Distribuce je v tomto případě přímá. Přímý kontakt a řešení problému se zákazníkem.

5.7 Analýza konkurence

Tak jako potenciální zákazník si vybírá většinou produkt nebo službu na internetu, byl i tu proveden průzkum konkurence. V místě, kde bude autoservis provozován, je konkurence spousta, avšak řada z nich nemá ani vlastní internetové stránky a v podstatě je o nich na internetu jen zmínka. Přesto byli vybráni podle mého subjektivního názoru čtyři největší konkurenti. Kdy u jednoho z nich se dokonce prokázala nekalá činnost v oboru.

Autoservis Čechman, autoservis s nově otevřenou provozovnou v obci Velký Ořechov 3 km od obce Kelníky. Na trhu působí už od roku 1991. Jde o fyzickou osobu podnikající na základě živnostenského oprávnění. I když působí na trhu už poměrně dlouho,

v některých oblastech poněkud zaostává. Při bližším průzkumu bylo zjištěno, že mají nefunkční webové stránky a nevyužívají žádnou formu propagace kromě sociální sítě Facebook, kde sice mají profil už od 10. 5. 2010 ale vůbec jej neaktualizují. Co se týče služeb, jejich nabídka je podobná. Nabízejí servis osobních a užitkových vozů a upřednostňují značky Škoda, Audi, VW a Seat, dále mají v nabídce servis a plnění klimatizací, tuning vozidel a pneuservis osobních vozů.

AutoServis Běhůnek, tento autoservis se nachází v obci Prakšice, která je vzdálena cca 8 km. Poskytuje širokou škálu služeb. Na trhu působí od roku 1998 a má 4 zaměstnance. Mají přehledné a aktualizované webové stránky, avšak po zadání autoservisu do vyhledávače, jako první se objeví odkaz na podvodné firmy a spousta nelichotivých hodnocení na účet majitele.

Autoservis Miroslav Polášek, je další z konkurentů, který se nachází v obci Bohuslavice u Zlína vzdálená 8 km. Jedná se o servis s širokou působností. Fyzická osoba podnikající na živnostenské oprávnění a má pět zaměstnanců a na trhu působí už od roku 1990. Nabízí opravy automobilů – autoelektrikářské, autoklempířské, karosářské, mechanické, dále má v nabídce výměnu autoskel, měření emisí a STK.

Auto-pneu servis Máčala, autoservis a pneuservis v obci Biskupice, vzdálené 10 km. Na trhu působí už od roku 1993, má do pěti zaměstnanců a nabízí běžnou škálu služeb. Má velmi jednoduché webové stránky, kde se zákazník dozví jen základní informace jako kontakt, umístění provozovny a základní nabídku služeb. Není dostupný žádný ceník a další informace.

Konkurentů je v okolí samozřejmě více, ale vybráni byli podle mého subjektivního názoru ti největší. I když má konkurence dlouholetou tradici na trhu moc z něj nevyčnívá. Jak

je zmíněno výše, někteří nepoužívají vůbec žádnou nebo minimální propagaci. Dále tu hraje roli špatná pověst některých konkurentů. Bylo by možné být konkurenceschopní v dané oblasti a společnost dále rozvíjet.

5.8 Dodavatelé

Dodavatelů pro autoservisy je velká řada. Pro Autoservis Janča motor s.r.o. jsou zvažováni tito dva dodavatelé.

APM Automotive s.r.o.

APM působí na trhu od roku 1994, a nabízí široký sortiment náhradních dílů. Nabízí sortiment z řad významných výrobců dílů a příslušenství pro automobily. APM má pobočky po celé ČR, pro Autoservis Janča motor s.r.o. se nejbližší pobočka nachází ve Zlíně. Pro své odběratele zajišťuje informační a kvalifikační schůzky a školení. Jejich dodavatelský systém poskytuje 2 řešení dodávky. První je, elektronická objednávka zboží a následné vyzvednutí na prodejně APM, nebo druhá varianta, kdy po elektronické objednávce bude dle dohody zboží dodáno na provozovnu. [28]

Auto Kelly

Dodavatel pro autoservisy společnost Auto Kelly působí na tomto trhu od roku 1994. Vlastní síť prodejen po celé ČR a nejbližší z nich se nachází ve Zlíně. Poskytuje dodávky nejen autodílů a garážového vybavení, ale také auto potřeby, doplňky. Nabízí náhradní díly a autopříslušenství pro automobily všech značek. Pro shrnutí nabízí komplexní sortiment pro maloobchod i velkoobchod. Způsob dodání je stejný jako u společnosti APM. [29]



Obrázek 12 – Loga dodavatelů [28,29]

5.9 Realizační a projektový plán

Logický rámec

V tabulce 15 je rozpracován logický rámec společnosti Janča motor s.r.o.

Tabulka 15 – Logický rámec [vlastní tvorba]

Všeobecný cíl	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dosažení zisku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení počtu zákazníků ▪ Vydělávat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventura ▪ Cash flow 	
Účel projektu	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vybudování nové společnosti - autoservis ▪ Rozšíření okruhu stávajících zákazníků ▪ Rozšíření nabídky služeb, které v malé dílně živnostníka nebyli možné 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fungující autoservis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výzkum ▪ Statistika návštěvnosti ▪ Inventura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dostatek finančních prostředků ▪ Zájem nových zákazníků
Výstupy projektu	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoservis ▪ Nové vybavení, kvalitní služby na jednom místě 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrekonstruovaná plně vybavená a funkční budova ▪ Nový moderní prostor ▪ Nová nabídka služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektová dokumentace ▪ Kolaudační dokumentace ▪ Hodnocení realizace projektu ▪ Fotodokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provedení v očekávaném rozsahu a kvalitě ▪ Vhodně a účelně zvolené vnitřní vybavení

Aktivity projektu	Prostředky (vstupy)		Předpoklady
<u>Fáze přípravná:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekonstrukce autoservisu ▪ Výběr dodavatelů ▪ Propagace <u>Fáze realizační:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vstup na trh ▪ Získání nových zákazníků ▪ Zajištění zakázek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podnikatelský plán ▪ Vlastní finanční prostředky ▪ Úvěr ▪ Vhodné prostory ▪ Vybavení ▪ Lidské zdroje 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Účast společníků na projektu ▪ Dokončení rekonstrukce v daném termínu ▪ Začít vydělávat v daném termínu
	Předběžné podmínky: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Získání finančních prostředků</i> ▪ <i>Založení s.r.o.</i> ▪ <i>Potřebná povolení</i> 		

Ganttův diagram

V tabulce 17 je zpracován Ganttův diagram společnosti Janča motor s.r.o. od jejího založení po uvedení autoservisu do provozu.

Tabulka 16 - *Ganttův diagram Janča motor s.r.o. od založení s.r.o. po uvedení do provozu* [vlastní tvorba]

Činnost	2014				2014				2014				2014				2014				2014				2014				2014							
	březen				duben				květen				červen				červenec				srpen				září				říjen							
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.				
Založení s.r.o.																																				
Získání úvěru																																				
Nákup budovy																																				
Zápis do KN ⁵																																				
Podání žádosti na SÚ ⁶																																				
Výběr dodavatelů																																				
Rekonstrukce																																				
Žádost o kolaudaci																																				
Kolaudace																																				
Provoz																																				

⁵ KN – katastr nemovitostí

⁶ SÚ – stavební úřad

Popis Ganttova diagramu

Přesnější časové vymezení je vypracováno v následující tabulce 18.

Tabulka 17 - Přesný harmonogram ke Ganttovu diagramu [vlastní tvorba]

Činnost	Začátek	Doba trvání	Konec
Založení s.r.o.	1.3.2014	30 dní	31.3..2014
Získání úvěru	7.4.2014	14 dní	21.4.2014
Nákup budovy	24.4.2014	1 den	24.4.2014
Zápis do katastru nemovitostí	28.4.2014	31 dní	28.5.2014
Podání žádosti na Stavebním úřadu	1.6.2014	31 dní	31.6.2014
Výběr dodavatelů	2.6.2014	14 dnů	23.6.2014
Rekonstrukce	1.7.2014	68 dnů	7.9.2014
Žádost o kolaudaci	8.9.2014	14 dní	22.9.2014
Kolaudace	26.9.2014	1 den	26.9.2014
Provoz	1.10.2014		

Výše uvedený Ganttův diagram znázorňuje časový harmonogram událostí od založení společnosti Janča motor s.r.o. až po začátek provozu autoservisu. V tabulce č. 11 je u každé činnosti uvedeno přesné datum začátku a konce. Prvním krokem je založení společnosti Janča motor s.r.o., jak je popsáno již v kapitole Založení společnosti trvá v časovém období do jednoho měsíce. Až po založení společnosti mohou jednatele žádat o úvěr na koupi budovy a její následnou rekonstrukci. Vyřízení potřebných náležitostí k úvěru trvá do 14 dnů. Po obdržení financí, následuje koupě budovy a její zapsání do katastru nemovitostí. Doba trvání zápisu do katastru nemovitostí byla zjištěna na 31 dnů. Až po zapsání budovy do katastru nemovitostí, může následovat žádost u stavebního úřadu na povolení rekonstrukce, přesná definice podle KÚ je změna dokončené stavby. Jelikož při rekonstrukci nedojde k zásahu do nosných zdí, neposuzuje se tento zákrok tak, aby bylo nutné vyřizovat stavební povolení. Změna dokončené stavby tak cenově vychází o polovinu méně než stavební povolení, tato částka činí 5 000 Kč. Během vyřizování povolení k rekonstrukci už může probíhat výběr dodavatele. Po obdržení povolení k rekonstrukci a výběru vhodného dodavatele se může začít z rekonstrukcí, která je naplánovaná na 2 měsíce. Rekonstrukce je vykonávána nejen na požadavcích jednatelů společnosti, ale je vázána také a nařízením (doporučení) stavebního úřadu, to znamená, že autoservis musí splňovat požární, hygienické, ekologické a další normy. Po dokončení rekonstrukce se podává další žádost na stavební úřad, tentokrát bezplatná, a žádá se o kolaudaci budovy.

Této žádosti, jak jsem se informovala na Stavebním úřadu ve Zlíně, je vyhověno cca do 14 dnů, a je domluveno přesné datum kolaudace. Na kolaudaci se pak dostaví kontrolní orgány (hasiči apod.), které provedou kontrolu provozovny a následně hned vydají kolaudační souhlas. Na základě tohoto kolaudačního souhlasu může začít provozovna fungovat.

5.10 Finanční plán

Společnost Janča motor s.r.o. vznikne 1. 3. 2014, k tomu dni je sestavena počáteční rozvaha. Financování takového projektu, jako je založení autoservisu, je poněkud náročnou záležitostí. Výhodu pro založení tohoto autoservise je, že dva ze zakladatelů jsou automechanici s vybavenými dílnami. Vybavení proto vloží do společnosti a ušetří tak náklady na koupi nového. První společník vloží vybavení v hodnotě 300 000 Kč, druhý 200 000 Kč. Toto vybavení zahrnuje základní vybavení autoservisu, jako jsou různé měřicí přístroje, nářadí, pracovní dílenské stoly, hevery, a další (viz tabulka 19). Dále jejich vklady činí: první společník 600 000 Kč a druhý společník 500 000 Kč.

Tabulka 18 - Základní vybavení autoservisu vložené společníky [vlastní tvorba]

Základní vybavení autoservisu	
Regloskop	
Přístroj pro zkoušení zásuvek tažných vozidel	
Zkoušečka elektroinstalace	
Zkoušečka akumulátorových baterií	
Kompresimetr pro zážehové motory	
Kompresimetr pro vznětové motory	
Přístroje pro měření tlaku paliva a těsnosti vstřikování	
Přístroj pro vytvoření tlaku a podtlaku	
Přístroj pro výměnu brzdové kapaliny	
Souprava pro montáže autoskel	
Refraktometr	
Přípravky na nastavování rozvodů motorů	
Kompresor	
Hever	
Pojízdný nářadím vybavený box	
Dílenský stůl	
Rázový utahovák	
Digitální multimetr	
Nabíječka autobaterií	

Tabulka 19 - Počáteční rozvaha ke dni 1. 3. 2014 [vlastní tvorba]

Počáteční rozvaha ke dni 1. 3. 2014			
AKTIVA		PASIVA	
DHM	500 000	Základní kapitál	1 600 000
Krátkodobýfin. majetek	1 100 000		
Celkem aktiva	1 600 000	Celkem pasiva	1 600 000

Úvěr

Aby mohla společnost začít podnikat, musí si vzít úvěr, který bude použit na rekonstrukci budovy a nákup vybavení. Úvěr 2 000 000 Kč by byl poskytnut bankou, kdy se nabízí dvojí ručení. Za prvé ručení nemovitostí, která je ve vlastnictví jednoho ze společníků. Druhou možností ručení, by byla možnost využití programu Program pro malé a střední podnikatele, který navrhlo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. V tomto programu poskytuje záruku Českomoravská záruční rozvojová bank a.s. Cílem tohoto programu je pomocí zvýhodněných záruk umožnit realizaci podnikatelských záměrů malých podnikatelů, tato možnost ale nebude využita. Pro Janča motor s.r.o. byl vybrán první způsob ručení, tzn. nemovitostí. Úvěr ve výši 2 000 000 bude společnost splácet 4 roky. Podle úvěrové kalkulačky na stránkách www.mesec.cz bude společnost splácet v pravidelných měsíčních splátkách s úrokovou sazbou 8 % ve výši 48 826 Kč, z toho úrok činí 7 160 Kč.

5.10.1 Náklady

Náklady na autoservis – jak je již zmíněno výše, je nutnou koupit halu pro provoz autoservisu a dovybavit ji stroji a dalším příslušenstvím (tabulka 21). Hala dříve sloužila jako klempířská dílna, tudíž ji stačí jen poupravit pro potřeby autoservisu. Musí se doplnit o kancelář pro příjem zákazníků, dále jednoduché sociální zařízení a šatna pro mechaniky, skald pro materiál a nebezpečný odpad. Vše bude řešeno jednoduchými příčkami.

Tabulka 20- Náklady na autoservis [vlastní tvorba]

Náklady na autoservis	
Popis	Cena s DPH
Hala	250 000 Kč
Rekonstrukce	750 000 Kč
Vybavení autoservisu	
Diagnostika VAG-COM Profi	14 990 Kč
Přístroj pro servis klimatizací	98 161 Kč

Univerzální zásobník pro proplachování klimatizací	9 490 Kč
Přístroj pro zjišťování místa úniku chladicího prostředku	9 317 Kč
Sada pro UV detekci úniku chladiva	15 141 Kč
Infračervený laserový bezdotykový teploměr	1 029 Kč
Poloautomatická zouvačka a vyvažovačka	58 068 Kč
Geometrie kol	119 790 Kč
Nůžkový zvedák	313 991 Kč
Vypouštěcí nádoba na olej	5 077 Kč
Vypouštěcí nádoba na olej	5 077 Kč
Záchytná vana k ukládání sudů s oleji	6 933 Kč
plastový kontejner	8 833 Kč
Záchytná vana	17 990 Kč
Celkem na vybavení	1 683 887 Kč
Propagace	132 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	1 815 887 Kč

Provozní náklady – variabilní

Pro výpočet variabilních nákladů bylo nutné stanovit seznam prací vykonávaných autoservisem, k nim přiřadit normohodinu (jako dlouho práce trvá), dále bylo určeno, kolik práce na hodinu společnost stojí. Pro výpočet nákladů na použitý materiál byl stanoven pevný koeficient tzv. podíl práce a materiálu. Vše je uvedeno v následujících tabulkách 22, 23, 24.

Tabulka 21 - Jednotková tabulka pro výpočet nákladů [vlastní tvorba]

Pracovní činnost	Normohodiny	Cena 1 h. opravy/akce - náklady
Pneuservis	1,5	225
Kompletní servisní prohlídka	2	300
Geometrie	2,5	375
Diagnostika	0,5	75
Oprava převodovky	8,5	1275
Oprava brzd	1,5	225
Výměna tlumičů	3	450
Čištění klimatizace	0,5	75
Plnění klimatizace	1,5	225
Opravy motorů	15	2250
Montáž doplňků	2	300
Výměna autoskla	3,5	525
Výměna rozvodů	4,5	675
Příprava na STK	1	150
Cena normohodiny – náklady	150	
Podíl náhradních dílů / práce	2	

Pracovní vytížení mechaniků bylo zpracováno na každý měsíc (tabulka 28), podle sezonních trendů a dalších parametrů. Jednotkou se zde uvažuje jeden automobil (například v měsíci říjnu přezuje 30 vozidel, opraví motor na 2 vozidlech).

Tabulka 22 – Pracovní vytížení mechaniků (v hodinách)

Položka	Potřebných normohodin na položku	Potřebných normohodin celkem za měsíc												
		Říjen 2014	Listopad 2014	Prosinec 2014	Leden 2015	Únor 2015	Březen 2015	Duben 2015	Květen 2015	Červen 2015	Červenec 2015	Srpen 2015	Září 2015	Říjen 2015
Pneuservis	1,5	45	75	30	9	3	75	30	15	9	11	8	12	45
Kompletní servisní prohlídka	2,0	40	42	30	32	40	44	48	56	50	40	40	50	30
Geometrie	2,5	50	75	50	50	38	50	50	40	45	38	38	40	50
Diagnostika	0,5	8	10	6	8	10	8	9	8	8	10	11	11	8
Oprava převodovky	8,5	17	9	0	26	34	17	9	17	0	17	9	0	17
Oprava brzd	1,5	18	23	68	17	30	33	29	27	24	23	23	30	18
Výměna tlumičů	3,0	9	6	3	12	9	15	12	9	9	6	6	9	9
Čištění klimatizace	0,5	1	2	0	1	1	2	4	10	10	8	10	5	1
Plnění klimatizace	1,5	5	0	0	5	6	3	8	24	38	33	30	8	5
Opravy motorů	15,0	15	30	15	0	30	0	15	15	0	45	30	45	15
Montáž doplňků	2,0	16	18	16	18	24	30	20	16	18	24	18	12	16
Výměna autoskla	3,5	14	11	35	46	35	63	53	56	39	28	32	42	14
Výměna rozvodů	4,5	14	18	9	23	23	27	36	32	23	14	27	18	14
Příprava na STK	1,0	4	6	7	12	9	7	15	20	8	10	15	6	4
Celkem		255	323	269	256	291	374	336	344	280	305	295	287	245

Pracovní vytížení mechaniků bylo zpracováno na každý měsíc (viz příloha č.1), podle sezonních trendů a dalších parametrů. Jednotkou se zde uvažuje jeden automobil (například v měsíci říjnu přezuje 30 vozidel, opraví motor na 2 vozidlech).

Tabulka 23 - Tabulka pro výpočet nákladů [vlastní tvorba]

	Položka	Jednotková cena (Kč)	Počet jednotek														
			2014 srpen	2014 září	2014 říjen	2014 listopad	2014 prosinec	2015 leden	2015 únor	2015 březen	2015 duben	2015 květen	2015 červen	2015 červenec	2015 srpen	2015 září	2015 říjen
Náklady	Pneuservis	225			30	50	20	6	2	50	20	10	6	7	5	8	30
	Kompletní servisní prohlídka	300			20	21	15	16	20	22	24	28	25	20	20	25	15
	Geometrie	375			20	30	20	20	15	20	20	16	18	15	15	16	20
	Diagnostika	75			15	20	12	15	20	16	18	15	16	20	22	21	15
	Oprava převodovky	1 275			2	1	0	3	4	2	1	2	0	2	1	0	2
	Oprava brzd	225			12	15	45	11	20	22	19	18	16	15	15	20	12
	Výměna tlumičů	450			3	2	1	4	3	5	4	3	3	2	2	3	3
	Čištění klimatizace	75			2	3	0	2	1	4	8	20	20	15	20	10	2
	Plnění klimatizace	225			3	0	0	3	4	2	5	16	25	22	20	5	3
	Opravy motorů	2 250			1	2	1	0	2	0	1	1	0	3	2	3	1
	Montáž doplňků	300			8	9	8	9	12	15	10	8	9	12	9	6	8
	Výměna autoskla	525			4	3	10	13	10	18	15	16	11	8	9	12	4
	Výměna rozvodů	675			3	4	2	5	5	6	8	7	5	3	6	4	3
	Příprava na STK	150			4	6	7	12	9	7	15	20	8	10	15	6	4
	Prodej pneumatik	4 000			15	25	10	3	1	25	10	5	3	4	3	4	15
	Náhradní díly a doplňkový sortiment		0	0	114 525	145 350	120 825	115 200	130 725	168 300	151 200	154 800	125 775	137 025	132 525	129 150	200 000
	Likvidace odpadu				0	0	0	0	25 000	0	0	0	0	31 000	0	0	0

Tabulka 24 - Variabilní náklady [vlastní tvorba]

Položka	2014 srpen	2014 září	2014 říjen	2014 listopad	2014 prosinec	2015 leden	2015 únor	2015 březen	2015 duben	2015 květen	2015 červen	2015 červenec	2015 srpen	2015 září	2015 říjen	Celkem
Pneuservis	0	0	6 750	11 250	4 500	1 350	450	11 250	4 500	2 250	1 350	1 575	1 125	1 800	6 750	54 900
Kompletní servisní prohlídka	0	0	6 000	6 300	4 500	4 800	6 000	6 600	7 200	8 400	7 500	6 000	6 000	7 500	4 500	81 300
Geometrie	0	0	7 500	11 250	7 500	7 500	5 625	7 500	7 500	6 000	6 750	5 625	5 625	6 000	7 500	91 875
Diagnostika	0	0	1 125	1 500	900	1 125	1 500	1 200	1 350	1 125	1 200	1 500	1 650	1 575	1 125	16 875
Oprava převodovky	0	0	2 550	1 275	0	3 825	5 100	2 550	1 275	2 550	0	2 550	1 275	0	2 550	25 500
Oprava brzd	0	0	2 700	3 375	10 125	2 475	4 500	4 950	4 275	4 050	3 600	3 375	3 375	4 500	2 700	54 000
Výměna tlumičů	0	0	1 350	900	450	1 800	1 350	2 250	1 800	1 350	1 350	900	900	1 350	1 350	17 100
Čištění klimatizace	0	0	150	225	0	150	75	300	600	1 500	1 500	1 125	1 500	750	150	8 025
Plnění klimatizace	0	0	675	0	0	675	900	450	1 125	3 600	5 625	4 950	4 500	1 125	675	24 300
Opravy motorů	0	0	2 250	4 500	2 250	0	4 500	0	2 250	2 250	0	6 750	4 500	6 750	2 250	38 250
Montáž doplňků	0	0	2 400	2 700	2 400	2 700	3 600	4 500	3 000	2 400	2 700	3 600	2 700	1 800	2 400	36 900
Výměna autoskla	0	0	2 100	1 575	5 250	6 825	5 250	9 450	7 875	8 400	5 775	4 200	4 725	6 300	2 100	69 825
Výměna rozvodů	0	0	2 025	2 700	1 350	3 375	3 375	4 050	5 400	4 725	3 375	2 025	4 050	2 700	2 025	41 175
Příprava na STK	0	0	600	900	1 050	1 800	1 350	1 050	2 250	3 000	1 200	1 500	2 250	900	600	18 450
Prodej pneumatik	0	0	60 000	100 000	40 000	12 000	4 000	100 000	40 000	20 000	12 000	14 000	10 000	16 000	60 000	488 000
Náhradní díly a doplňkový sortiment	0	0	114 525	145 350	120 825	115 200	130 725	168 300	151 200	154 800	125 775	137 025	132 525	129 150	200 000	1 825 400
Likvidace odpadu	0	0	0	0	0	0	25 000	0	0	0	0	31 000	0	0	0	56 000
Mechanik 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mechanik 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem provozní náklady - variabilní	0	0	212 700	293 800	201 100	165 600	203 300	324 400	241 600	226 400	179 700	227 700	186 700	188 200	296 675	2 947 875

Provozní náklady – fixní

Zde byli zahrnuti náklady na provoz budovy, voda, topení plyn, účetní, internet, telefon, které se platí v pravidelných zálohách (tabulka 25).

Tabulka 25 - *Fixní náklady* [vlastní tvorba]

Celkem provozní náklady - variabilní	0	0	212 700	293 800	201 100	165 600	203 300	324 400	241 600	226 400	179 700	227 700	186 700	188 200	296 675	2 947 875
Voda	0	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	10 400
Topení	0	0	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	39 000
Plyn	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	13 000
Elektřina	0	0	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	39 000
Internet	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 500
Telefony	0	0	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	19 500
Osobní náklady - účetní	0	0	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	130 000
Osobní náklady - administrativní pracovník		0	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	253 500
Propagace			11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	143 000
Spotřební materiál (ochranné pomůcky, nářadí)	93 877	0	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	132 877
Opravy a udržování (fond oprav)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zřizovací náklady 1 (založení s.r.o.)	18 000			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 000
Celkem provozní náklady - fixní	111 877	0	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	804 777

Finanční náklady, finančním nákladem v případě Janča motor s.r.o. jsou úroky, které jsou fixní měsíční náklad ve výši 7 160 Kč. Dále byli zahrnuti odpisy DHM. Zde se odepisoval majetek pouze nově nabytý, to znamená nově nakoupené stroje. Po konzultaci s FÚ bylo zjištěno, že stroje vložené do společnosti společníky už se neodepisují.

Vytížení pracovníků – pracovní zatížení na měsíc je 160 hodin. Níže uvedená tabulka ukazuje vytížení obou mechaniků v jednotlivých měsících. Vzhledem k tomu, že Janča motor s.r.o. nezaměstnává nikoho na administrativní práci (příjem zakázek, fakturace apod.) spadá tato činnost na mechaniky.

Pro přehled bych zde uvedla ještě tabulku, která ukazuje, jak se projeví nákup vybavení v nákladech, protože ne vše se odepisovat, projeví se některé položky přímo ve spotřebě (tabulka 26).

Tabulka 26 - *Jak se projeví nákup vybavení v nákladech* [vlastní tvorba]

Položka	Cena	Jak se projeví v nákladech
Diagnostika VAG-COM Profi	14 990 Kč	hned ve spotřebě
Univerzální zásobník pro proplachování klimatizací	9 490 Kč	hned ve spotřebě
Přístroj pro zjišťování místa úniku chladícího prostředku	9 317 Kč	hned ve spotřebě
Sada pro UV detekci úniku chladiva	15 141 Kč	hned ve spotřebě
Infračervený laserový bezdotykový teploměr	1 029 Kč	hned ve spotřebě
Vypouštěcí nádoba na olej	5 077 Kč	hned ve spotřebě
Vypouštěcí nádoba na olej	5 077 Kč	hned ve spotřebě
Záchytná vana k ukládání sudů s oleji	6 933 Kč	hned ve spotřebě
plastový kontejner	8 833 Kč	hned ve spotřebě
Záchytná vana	17 990 Kč	hned ve spotřebě
Rekonstrukce budovy	1 000 000 Kč	odpisy
Přístroj pro servis klimatizací	98 161 Kč	odpisy
Poloautomatická zouvačka a vyvažovačka	58 068 Kč	odpisy
Geometrie kol	119 790 Kč	odpisy
Nůžkový zvedák	313 991 Kč	odpisy

5.10.2 Výnosy

Provozní výnosy – u provozních výnosů byl postup podobný jako o nákladů. Normohodiny zůstaly nezměněny, změnila se cena normohodiny a vnosy za materiál byli navýšeny o 50 % oproti nákladové hodnotě (tabulka 27). Pro výpočet výnosů byla použita stejná jednotková tabulka jako u nákladů. Provozní výnosy jsou zobrazeny v tabulce 28.

Tabulka 27 - tabulka pro výpočet provozních výnosů [vlastní tvorba]

Pracovní činnost	Normohodiny	Cena 1 h. opravy/akce - výnosy (Kč)
Pneuservis	1,5	600
Kompletní servisní prohlídka	2	800
Geometrie	2,5	1000
Diagnostika	0,5	200
Oprava převodovky	8,5	3400
Oprava brzd	1,5	600
Výměna tlumičů	3	1200
Čištění klimatizace	0,5	200
Plnění klimatizace	1,5	600
Opravy motorů	15	6000
Montáž doplňků	2	800
Výměna autoskla	3,5	1400
Výměna rozvodů	4,5	1800
Příprava na STK	1	400
Cena normohodiny – výnosy	400	
Navýšení ceny náhradních dílů (%)	50%	

Tabulka 28 - Provozní výnosy [vlastní tvorba]

Položka	2014 srpen	2014 září	2014 říjen	2014 listopad	2014 prosinec	2015 leden	2015 únor	2015 březen	2015 duben	2015 květen	2015 červen	2015 červenec	2015 srpen	2015 září	2015 říjen	Celkem
Pneuservis	0	0	18 000	30 000	12 000	3 600	1 200	30 000	12 000	6 000	3 600	4 200	3 000	4 800	18 000	146 400
Kompletní servisní prohlídka	0	0	16 000	16 800	12 000	12 800	16 000	17 600	19 200	22 400	20 000	16 000	16 000	20 000	12 000	216 800
Geometrie	0	0	20 000	30 000	20 000	20 000	15 000	20 000	20 000	16 000	18 000	15 000	15 000	16 000	20 000	245 000
Diagnostika	0	0	3 000	4 000	2 400	3 000	4 000	3 200	3 600	3 000	3 200	4 000	4 400	4 200	3 000	45 000
Oprava převodovky	0	0	6 800	3 400	0	10 200	13 600	6 800	3 400	6 800	0	6 800	3 400	0	6 800	68 000
Oprava brzd	0	0	7 200	9 000	27 000	6 600	12 000	13 200	11 400	10 800	9 600	9 000	9 000	12 000	7 200	144 000
Výměna tlumičů	0	0	3 600	2 400	1 200	4 800	3 600	6 000	4 800	3 600	3 600	2 400	2 400	3 600	3 600	45 600
Čištění klimatizace	0	0	400	600	0	400	200	800	1 600	4 000	4 000	3 000	4 000	2 000	400	21 400
Plnění klimatizace	0	0	1 800	0	0	1 800	2 400	1 200	3 000	9 600	15 000	13 200	12 000	3 000	1 800	64 800
Opravy motorů	0	0	6 000	12 000	6 000	0	12 000	0	6 000	6 000	0	18 000	12 000	18 000	6 000	102 000
Montáž doplňků	0	0	6 400	7 200	6 400	7 200	9 600	12 000	8 000	6 400	7 200	9 600	7 200	4 800	6 400	98 400
Výměna autoskla	0	0	5 600	4 200	14 000	18 200	14 000	25 200	21 000	22 400	15 400	11 200	12 600	16 800	5 600	186 200
Výměna rozvodů	0	0	5 400	7 200	3 600	9 000	9 000	10 800	14 400	12 600	9 000	5 400	10 800	7 200	5 400	109 800
Příprava na STK	0	0	1 600	2 400	2 800	4 800	3 600	2 800	6 000	8 000	3 200	4 000	6 000	2 400	1 600	49 200
Prodej pneumatik	0	0	90 000	150 000	60 000	18 000	6 000	150 000	60 000	30 000	18 000	21 000	15 000	24 000	90 000	732 000
Náhradní díly a doplňkový sortiment	0	0	171 788	218 025	181 238	172 800	196 088	252 450	226 800	232 200	188 663	205 538	198 788	193 725	260 000	2 698 100
Celkem provozní výnosy	0	0	363 588	497 225	348 638	293 200	318 288	552 050	421 200	399 800	318 463	348 338	331 588	332 525	447 800	4 972 700

5.10.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření, rozdíl mezi náklady a výnosy představuje zisk nebo ztrátu za určité období. V případě Janča motor s.r.o. je tímto obdobím srpen 2014 až říjen 2015, za toto období je společnost v zisku celkem 1 119 808 Kč. Také bych zde poukázala na to, že počáteční stav na účtu a v pokladně byl 1 100 000 Kč a v říjnu 2015 je to 2 430 472 Kč.

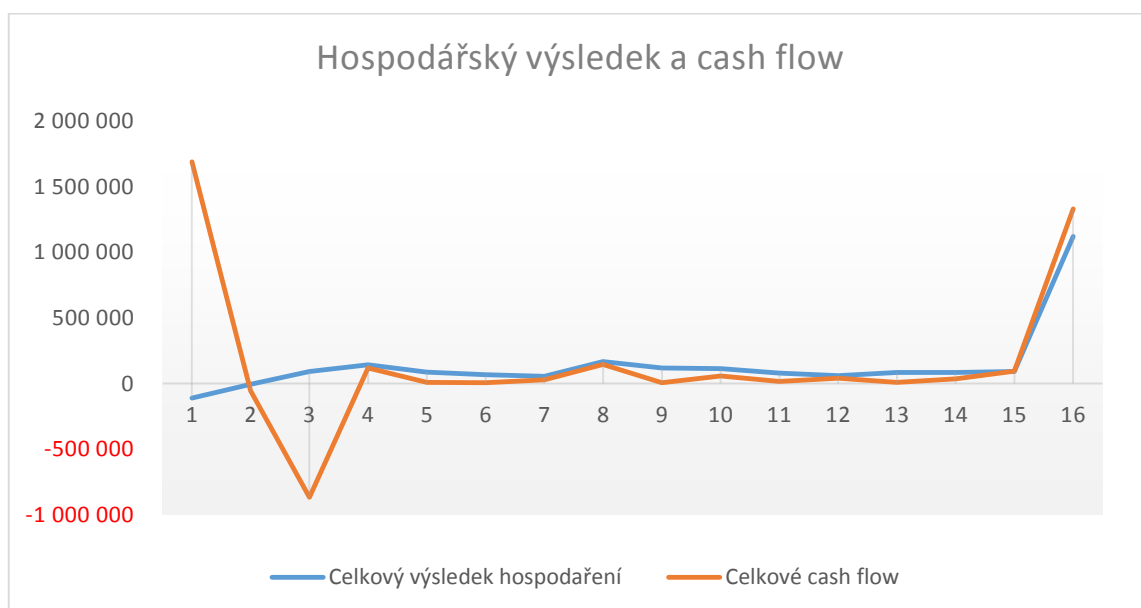
5.10.4 Tok peněz – Cash flow

Cash flow neboli tok peněz, představuje příjem a výdej peněžních prostředků opět za určité období, je to tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji za toto období. Ve společnosti Janča motor s.r.o. byly do cash flow zahrnuty tyto položky: provozní výdaje (variabilní, fixní, nákup DHM), výdaje finanční (z nákladů, splátka úvěru, splátka rekonstrukce, daň z příjmu PO), provozní příjmy z podnikání a finanční příjmy (úvěr).

U příjmů a počítáno také s tím, ne budou uhrazeny v 100% v daném měsíci. Bylo proto stanoveno, že výdaje v aktuálním měsíci (% nákladů) jsou 20% a v následujícím 80%. U příjmů (% výnosů) je to v aktuálním měsíci 70% a v následujícím 30%.

Splátka rekonstrukce proběhne najednou v měsíci říjnu, kdy bude rekonstrukce již hotová a autoservis začne vydělávat.

Daň z příjmu PO bude činit 19% z příjmů za rok 2014, bude odvedena v dubnu 2015, její výše bude činit 38 272 Kč.



Obrázek 13 - Graf hospodářský výsledek a cash flow [vlastní tvorba]

Tabulka 29 - Hospodářský výsledek a Cash flow [vlastní tvorba]

Položka	2014 srpen	2014 září	2014 říjen	2014 listopad	2014 prosinec	2015 leden	2015 únor	2015 březen	2015 duben	2015 květen	2015 červen	2015 červenec	2015 srpen	2015 září	2015 říjen	Celkem
Provozní výsledek hospodaření	-111 877	0	97 588	150 125	94 238	74 300	61 688	174 350	126 300	120 100	85 463	67 338	91 588	91 025	97 825	1 220 048
Finanční výsledek hospodaření	0	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-7 160	-100 240
Celkový výsledek hospodaření	-111 877	-7 160	90 428	142 965	87 078	67 140	54 528	167 190	119 140	112 940	78 303	60 178	84 428	83 865	90 665	1 119 808
Výdaje provozní - variabilní	0	0	42 540	228 920	275 260	194 000	173 140	227 520	307 840	238 560	217 060	189 300	219 500	187 000	209 895	2 710 535
Výdaje provozní - fixní	111 877	0	23 800	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	53 300	775 277
Výdaje provozní - nákup DHM	590 010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	590 010
Celkem výdaje provozní	111 877	0	66 340	282 220	328 560	247 300	226 440	280 820	361 140	291 860	270 360	242 600	272 800	240 300	263 195	3 485 812
Výdaje finanční (z nákladů)	0	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	100 240
Výdaje finanční - splátka úvěru		48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	48 826	683 564
Výdaje finanční - splátka rekonstrukce	0	0	1 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000 000
Výdaje finanční - daň z příjmů PO	0	0	0	0	0	0	0	0	38 272	0	0	0	0	0	0	38 272
Celkem výdaje finanční	0	55 986	1 055 986	55 986	55 986	55 986	55 986	55 986	94 258	55 986	55 986	55 986	55 986	55 986	55 986	1 822 076
Výdaje celkem	111 877	55 986	1 122 326	338 206	384 546	303 286	282 426	336 806	455 398	347 846	326 346	298 586	328 786	296 286	319 181	5 307 888
Provozní příjmy z podnikání	0	0	254 511	457 134	393 214	309 831	310 761	481 921	460 455	406 220	342 864	339 375	336 613	332 244	413 218	4 838 360
Finanční příjmy (úvěr)	1 800 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 800 000
Příjmy celkem	1 800 000	0	254 511	457 134	393 214	309 831	310 761	481 921	460 455	406 220	342 864	339 375	336 613	332 244	413 218	6 638 360
Provozní cash flow	-111 877	0	188 171	174 914	64 654	62 531	84 321	201 101	99 315	114 360	72 504	96 775	63 813	91 944	150 023	1 352 548
Finanční cash flow	1 800 000	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	7 160	1 900 240
Celkové cash flow	1 688 123	-55 986	-867 815	118 928	8 668	6 545	28 335	145 115	5 057	58 374	16 518	40 789	7 827	35 958	94 037	1 330 472
Bankovní účet a pokladna	2 788 123	2 732 137	1 864 322	1 983 250	1 991 918	1 998 463	2 026 798	2 171 914	2 176 970	2 235 344	2 251 862	2 292 651	2 300 477	2 336 435	2 430 472	

Vzhledem k tomu, že bude mít společnost roční obrát vyšší jak 1 000 000 Kč, musí se stát plátcem DPH. DPH není do kalkulací započítáno.

Pokud by bylo nakupováno od neplátců DPH, musela by se navíc hradit i DPH. Prodejní ceny plátcům DPH jsou tedy 400 Kč/h u neplátců je to 484 Kč/h (včetně 21 % DPH).

5.11 Úspěšnost a rizika projektu

Podle mého subjektivního názoru a výše uvedených údajů má podnikatelský plán společnosti Janča motor s.r.o. potenciál být úspěšný. Každý projekt sebou ale samozřejmě nese i svá rizika, se kterými je potřeba počítat a jistým způsobem se ně připravit.

Úvěr – získávání finančních prostředků je problémem každého projektu, může tedy nastat situace, kdy banka neposkytne společnosti úvěr na nákup budovy a její rekonstrukci. Pro tento případ má společnost jisté finanční prostředky, které by mohla využít (jedná se tu o vklad 1 100 000 Kč). Ani tyto prostředky by ale nestačily pro otevření autoservisu, proto by musela snížit z nároků na vybavení, a až po čase, kdy si na lepší vybavení vydělá si jej pořídit. Nabízí se také možnost najít investora do podnikání, což by celý plán posunulo v čase, protože najít investora není jednoduchou záležitostí.

Prodej nemovitosti – problém může nastat i v tomto bodě. Nemovitost je v plánu koupit až po založení společnosti a získání úvěru. Do té doby si majitel nemovitosti může prodej rozmyslet, nebo by se mohl objevit další zájemce, čímž by se situace velmi zkomplikovala. Pro tento případ existuje možnost právní dohody tzv. Smlouva o smlouvě budoucí, ve které se majitel nemovitosti zavazuje, že jednatelům nemovitost prodá.

Povolení – prodlevy mohou nastat při získávání povolení a zápisů na úřadech, i když úřady mají stanovenou lhůtu pro vyřízení, může se stát, že lhůtu nedodrží. V těchto případech je nutné si buď ponechat časovou rezervu, nebo být neustále v kontaktu s úřady a včasné vyřízení si pohlídat.

Rekonstrukce – zpoždění rekonstrukce může vést k prodlevám, které mají za následek zvýšení nákladů, společnost začne později vydělávat. V tomto případě je nutné vybrat kvalitní stavební firmu, kterou si prověříme a do obchodní smlouvy uvést sankce pro stavební společnost v případě nedodržení termínu.

Vývoj podnikání – pro případ, že by se podnikání nevyvíjelo, tak jak se předpokládalo, je dobré mít finanční rezervu, nebo si ji postupně tvořit za provozu. Sezónní výkyvy se mohou předpovědět, nikdo však dopředu nedokáže se 100% jistotou odhadnout situaci. Částečně je tedy nutné řešit tyto situace dopředu a částečně operativně.

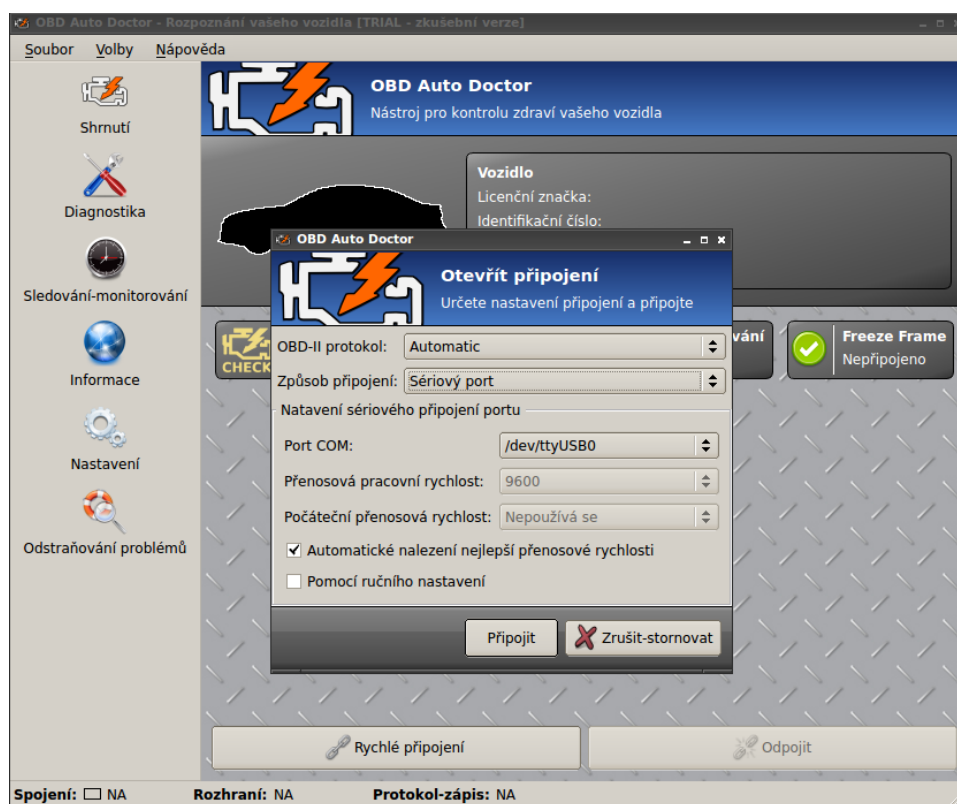
6 SOFTWARE VHODNÉ PRO PROVOZ AUTOSERVISU

6.1 Autodiagnostika

Autodiagnostika – slouží k odhalování závad na automobilech a k nastavení, nebo změnám konfigurací jednotlivých zařízení. Světoví výrobci mají vlastní diagnostické přístroje a nařizují je používat v autorizovaných servisech. Tyto přístroje jsou ale velmi drahé a malý neautorizovaný autoservis si je nemůže dovolit. Proto jsou na trhu počítačové programy na autodiagnostiku, které fungují stejně jako ty autorizované a jsou dostupné za přijatelnou cenu. [20]

OBD Auto Doctor

Je program sloužící pro autodiagnostiku, který je k dispozici pro Linux, Windows i Mac. Nabízí free verzi, která slouží pro ověření funkčnosti, jinak jsou její pořizovací náklady 75,95 EUR, což je cca 2 000 Kč. Funguje na všech distribucích Linux, pro Windows je nutné doinstalovat ovladače. K dispozici je i jako mobilní aplikace. Je funkční u vozů vyrobených od r. 2001 s benzinovým pohonem, od r. 2004 s naftovým pohonem. Americké vozy od r. 1996, japonské od r. 2002 a korejské od r. 2007. [21,22]



Obrázek 14 – Pracovní prostředí OBD Auto Doctor [21]

VAG-COM 2014 CZ PLUS

Jedná se o profesionální řadu a s novu verzí programu VAG-COM 12.12 CZ. Sada obsahuje dva diagnostické kabely a pokrývá širokou škálu vozidel. Lze tak diagnostikovat všechna vozidla koncernu VW a díky protokolu OBD II (ISO) lze diagnostikovat všechno vozidla, která tento protokol podporují. Spadají sem všechna vozidla vyrobené po roce 2000,

a i některá starší. Podporuje také nové modely vozidel vyžadující přímou CAN diagnostiku např. Golf V., Octavia II., Touran, Passat B7, Audi A3/A4/A6 Program je plně kompatibilní s Windows XP, Vista, Win 7 a Win 8. Probíhají automatické aktualizace programu z internetu. [23]



Obrázek 15 – Prostředí VAG-COM [23]

6.2 Administrativa a řízení servisu

AdmWin Autoservis

AdmWin jsou účetní programy pro malé, střední firmy a neziskové organizace. Při práci s tímto programem se mi potvrdilo tvrzení výrobce, že je jednoduchý a přehledný, tudíž není nutné žádné speciální školení. Na trhu jsou tyto programy vyvíjeny od roku 1990 a využívá je více než 1400 uživatelů v ČR. AdmWin Autoservis je program se specifickou úpravou zakázek pro autoservis, kde lze sledovat například údaje o vozidlech (SPZ, tovární značka, výbava, výrobní čísla, stav tachometru, požadavky zákazníka, provedené práce, spotřebovaný materiál). Po zadání SPZ jsou zobrazeny všechny předchozí práce a zakázky na automobil v daném servisu. Standardní účetní program dále obsahuje: zpracování zakázek upravené pro potřeby autoservisu, evidenci vozidel (zákazníka), technické parametry vozidla, prováděné úkony na vozidle, platnost STK, propojení zakázek s evidencí vozidel, číselník před naplněný nejběžnějšími značkami osobních aut – lze doplnit uživatelem, upozornění na blížící se konec platnosti STK. [24]

U zakázek lze v hlavičce nastavit datum a čas zahájení a ukončení opravy. Za pomoci tlačítka „Termíny jiných zakázek“ (kalendář prací) se zobrazí seznam ostatních nedokončených zakázek, podle kterého naplánujeme zakázku do volného termínu. Dále program u zakázky eviduje použité náhradní díly, spotřebu materiálu a práci. Všechny výše zmíněné údaje se tisknou na zakázkový list. Na základě zakázkového listu pak probíhá fakturace. V rámci tohoto programu lze vést také evidenci uskladněných pneumatik. Program AdmWin je funkční na operačním systému Windows Vista (32), Win XP, Win 7(32,64). Lze získat zdarma demoverzi, která je od plné verze omezena v počtu záznamů (200), na ověření funkčnosti programu to ale nemá vliv. Cena plné verze je 9 500Kč s každoroční nabídkou aktualizace, která je zpoplatněna cca 1000Kč. [24]

AdmWinDe 2.34 - Ferdinand Harašta

Soubor Účetnictví Objednávky Faktury Zásoby Majetek Mzdy Pomocné Záznam Zvláštní Okna Nápověda

Hledat: _____ dle: Číslo zakázky

Č. zakázky	S P Z	Značka	Typ	Motor	Zákazník	Přijata	Na kdy	Druh	h.	Předp. cena	Ukončena	Dokl.
170	AVM 18-99	Škoda	Favorit		Smutná Jarmila	15.03.2012	17.03.2012		15.00	15 000.00	22.03.2012	332

Zakázka

Číslo: 191 Dle obj. č.: 21/CV-2012 Středisko: 0 Termíny: Přistavení vozidla: 30.3.2012 7.30 h
ze dne: 30.3.2012 Předp. cena: 3 000 Druh zak.: Předpokl. ukončení: 7.4.2012 17.0 h

Vozidlo: SPZ: AES 49-21 Již bylo Více údajů o vozidle VIN-výr. č.: 123VIN-7181123841 Motor: 1.3 MPI Rok výroby: 1996

Zákazník: Výběr firmy: Narvani spol.s r.o. Ulice: Brdečkova 39 PSČ: 150 00 Úrov. cen: 1
Obec: Praha 5 IČ: 60267932 DIČ: 007-60267932 Tel.: 775623815 Vyřizuje: Jakub Vrána

Výbava, náplně a stav přistaveného vozidla: Tach.: 20 901 Chlad. směs: + Pneu-počít: 5 PHM: 17 litrů Olej: 15W-40 Pov. výbava: +

Popis stavu vozu: servisní prohlídka po 20 tis. km, výměna provozních kapalin, výměna bočního skla

Požadavky: Požánky: Vystavit zálohovou fa: Fakturovat: Vystavit dodací list: Uzavřít - ukončit: Efektivnost: Konec: Tisk zakáz. listu: Navazující doklady:

Spotřeba na zakázku - spotřebovaný materiál a vykonané práce

Přidat řádek	Č. položky	Opis položky - text řádku	Množství	Měj.	Jed. cena	Celkem	%DPH	Fakt. č.
Ze zásob	10W-40	Olej motor-Valvoline Syngard	3.500	Litrů	200.82	702.87	20	
Připojit výdejku	C137	Olej filtr	1.000	Ks	268.03	268.03	20	
Textem a částkou	CA5377	Vzduch. filtr Felicia MPI	1.000	Ks	200.82	200.82	20	
Jedn. cena x kusy	2070522	Glacidet	2.000	Litrů	21.00	42.00	20	
Z geniku prací		Úklid interieru vozu-komplet	1.000		286.88	286.88	20	
Vrácení na sklad		mycí linka - program č. 3	0.000		0.00	200.00	20	
Práce bez ceniku	13602004	Skl. boční trojúhelník Fel.Fav	1.000	Ks	154.92	154.92	20	
		Výměna bočního skla	1.000		315.00	315.00	20	
		Výměna motor.oleje + filtr	1.000		117.13	117.13	20	
		Mechanické práce	1.000		280.32	280.32	20	

Datum spotřeby: 2.4.2012 Přecenění: Řádek: Opravit Zrušit Hledat položku Všechny položky Detailní výpis položek

Nevyfakturováno celkem: 2 567.97 s DPH: 3 081.56

Obrázek 16 – Pracovní prostředí AdmWind Autoservis[24]

AdmWinDe 2.34 - Ferdinand Harašta

Soubor Účetnictví Objednávky Faktury Zásoby Majetek Mzdy Pomocné Záznam Zvláštní Okna Nápověda

Zakázka

Číslo: 191 Dle obj. č.: 21/CV-2012 Středisko: 0 Termíny: Přistavení vozidla: 30.3.2012 7.30 h
ze dne: 30.3.2012 Předp. cena: 3 000 Druh zak.: Předpokl. ukončení: 7.4.2012 17.0 h

Vozidlo: SPZ: AES 49-21 Již bylo Více údajů o vozidle VIN-výr. č.: 123VIN-7181123841 Motor: 1.3 MPI Rok výroby: 1996

Zákazník: Výběr firmy: Narvani spol.s r.o. Ulice: Brdečkova 39 PSČ: 150 00 Úrov. cen: 1
Obec: Praha 5 IČ: 60267932 DIČ: 007-60267932 Tel.: 775623815 Vyřizuje: Jakub Vrána

Výbava, náplně a stav přistaveného vozidla: Tach.: 20 901 Chlad. směs: + Pneu-počít: 5 PHM: 17 litrů Olej: 15W-40 Pov. výbava: +

Popis stavu vozu: servisní prohlídka po 20 tis. km, výměna provozních kapalin, výměna bočního skla

Požadavky: Požánky: Vystavit zálohovou fa: Fakturovat: Vystavit dodací list: Uzavřít - ukončit: Efektivnost: Konec: Tisk zakáz. listu: Navazující doklady:

Spotřeba na zakázku - spotřebovaný materiál a vykonané práce

Přehled předchozích oprav SPZ AES 49-21

Č. zakázky	Datum	Najeto km	Stav vozu
27	10.06.2007	7 952	výměna žárovky
31	01.02.2008	9 450	čištění, výměna provozních kapalin
42	04.03.2011	16 201	nepřesné řazení
61	17.11.2009	13 202	příprava na zimu
94	09.02.2010	14 505	vadná spojka
113	24.07.2011	43 000	výměna provozních kapalin, akumulátor

Položky dokladu Tisk O.K. Storno

Č. položky	Název - popis	Množství
	Výměna pneu zimní	5.000
	Výměna chl.kapaliny	1.000
	Odpojení IMMO	1.000
	Výměna plastu v zavazadlovém prostoru	1.000
	Výměna tlumičů pérování	4.000

Datum spotřeby: 2.4.2012 Přecenění: Řádek: Opravit Zrušit Hledat položku Všechny položky Detailní výpis položek

Nevyfakturováno celkem: 2 567.97 s DPH: 3 081.56

Obrázek 17 – Pracovní prostředí AdmWind Autoservis[24]

Zhodnocení

Je přehledný jednoduchý program, obsahuje všechny moduly, které jsou pro potřeby autoservisu potřeba. Řízení zakázek, evidence zákazníků a vozidel, skladování, fakturace a vše přizpůsobeno přesně požadavkům autoservis. Na internetové diskuzi jsem zjistila, že i uživatelé jsou s tímto programem spokojeni. Cena je dle mého názoru adekvátní a malý autoservis si takový program může dovolit. Příjemným zjištěním bylo přizpůsobení hlavičky

dokumentů, tak aby korespondoval s firemním vizuálem.

CARSYS

Společnost Carsys s.r.o. založena v roce 2005, je dceřinou společností Altus Software s.r.o., která od roku 1995 působí na trhu s obchodně - ekonomickými software ERP. Specializuje se na vývoj a prodej software pro autoservisy, prodejce vozů a autopůjčovny. Nabízí dvě řešení pro autoservis Easy service pro malé a začínající autoservisy a Full service, který je určen spíše pro větší autoservisy. [25]

Easy service – pro malé a začínající autoservisy

Easy service obsahuje čtyři moduly, autoservis, vozidla, adresář a sklad. Všechny čtyři jsou navzájem propojeny. Většina činností se provádí v modulu s názvem Autoservis, vzhledem k tomu že jsou moduly propojeny, při vytváření nových skutečností (nový zákazník, nové vozidlo, fakturace) nemusí uživatel přecházet do dalších modulů. Dále tento modul nabízí tzv. Úschovnu pneumatik, kde se nachází podrobný přehled o všech uskladněných pneumatikách zákazníků. Tisk všech dokladů jde přizpůsobit vizualizaci autoservisu, tak aby měli doklady jednotný vzhled. Modul Vozidla, slouží k evidenci vozidel, jejich majitelů nebo uživatelů a opravy, které byli na autě prováděny. Adresář slouží k evidenci zákazníků a kontaktů. Přes adresář jsou k dispozici informace o vozovém parku zákazníka. Poslední, čtvrtým modulem je sklad materiálu. [25]

Tabulka 30 - Ceník Easy service [25]

Kategorie	First	Start	Small
Cena bez DPH	990 Kč	3 990 Kč	9 990 Kč
Počet dokladů	100	300	1000

Hodnocení

Tento program obsahuje čtyři základní moduly pro potřeby autoservisu. Líbí se mi, že vizuál výstupních dokumentů lze přizpůsobit vizuálu firmy. Podle mého názoru, se ale jedná o hodně ořezanou verzi FULL Service, kterou Carys nabízí (viz. Obr. 18, 19). Verzi Full podle popisu Carys bych srovnala s AdmWin autoservis. Verze full je, ale mnohem dražší její cena se pohybuje kolem 20 000 Kč. Proto bych tento software nevybrala.

Servisní zakázka ZAK-20080027

Uložit a zavřít | Kniha: Servisní zakázky | Rok: 2008 | Stav: Nezahájeno

Obecné | **Zadání oprav** | Položky | Deník

Datum založení: 25.6.2008
Datum fakturace: 5.8.2008

Zákazník

Firma: New Service
Název firmy: New Service
Adresa: Ulice 1234
599 00 Město nad Řekou
Kontakt: 112 221 333
Zástupce: IČO: 25051857
Kontakt: DIČ: CZ25051857

Vozidlo

VIN interní: 4A3 5678
SPZ: 4A3 5678 Rok výr. / up.: 1997
Kód modelu: Verze:
Značka: VW Karosérie:
Model: Golf Motor: 1,6 tdi
Rok: Kritérium 1:
Stav tachometru: 0 Stav nádrže:

Platební podmínky
Zp. úhrady / Splat.: 0

Ostatní zakázky vozidla

	Číslo zakázky	Stav	Datum	Stav tach.	Rozdíl km	Celkem bez DPH	Celkem s DPH	Zaměstnanec zapsal	Zarr
▶ +	ZAK-20080020	Nezahájeno	20.5.2008	0	-160000	630,20	750,00	sa	
▶ +	ZAK-20080019	Dokončeno	20.5.2008	160000	160000	1 452,10	1 728,00	sa	

Obrázek 18 – Prostředí programu Easy Service [25]

	Číslo zakázky	Datum založení	Stav tachometru	Rozdíl km	Celkem bez DPH	Celkem s DPH	Zaměstnanec zapsal	Zaměstn
+	2006-0115	29.5.2006	125000	2000	2 620,00	3 117,80	Michal Hušek	
+	2006-0107	26.4.2006	0	-123000	899,00	1 069,81	Michal Hušek	
+	2006-0097	31.3.2006	0	-123000	5 979,33	7 115,40	Michal Hušek	

Obrázek 19 – Prostředí programu Full Service [25]

AutoServis – ProCad s.r.o.

Software pro řízení provozu autoservisu od společnosti ProCad s.r.o. Tento software nabízí řešení příjmu zakázek. Příjem zakázek obsahuje údaje o zákazníkovi, které jsou ověřovány v obchodním a živnostenském rejstříku (systém ARES), evidenci vozidel, vybavení a práce. Zakázka je uzavřena daňovým dokladem placeným hotově, na fakturu nebo platební kartou. Dále program obsahuje historii zakázek, evidenci SPZ, řeší otázku skladového hospodářství – příjem, výdej, umístění, inventura, více členění na sklady a pod sklady. Dalším modulem software je pokladna, kde se nachází evidence pokladních dokladů, denní závěrka tržeb, soupisy daňových dokladů. Umožňuje tisk protokolů o emisích, evidence

a výdej nálepek a osvědčení, evidenci měření emisí. Eviduje provedené činnosti, seznam činností, kódy obtížností, soupisy provedené práce zaměstnanců. V neposlední řadě evidenci podléhají faktury, vydané faktury, dodací listy, atd. Přes software je možné objednávat přímo od dodavatelů a následně importovat příjem do skladu (Auto Kelly, APM). AutoServis nabízí možnost přídatných modulů: pneuservis, plánování zakázek,

alternativní pohon, hromadné načítání materiálu z čtečky čárového kódu, universální dodavatelský ceník. Za tyto moduly si musí uživatel připlatit. [26]

Tabulka 31 - Ceník AutoServis [26]

Ceník	
AutoServis pro jeden PC	od 13 189 Kč
AutoServis síťová verze	od 19 844 Kč
Pneuservis	2 662 Kč
Plánování zakázek	7 139 Kč
Alternativní pohon	2 662 Kč
Hromadné načítání materiálu z čtečky čárového kódu	2 662 Kč
Universální dodavatelský ceník	2 662 Kč

Obrázek 20 – Pracovní prostředí programu AutoServis [27]

Výber z evidencie skladu materiálu

Zoznam

Index	0000003	Sklad	001	Podsklad	001
Katalogové číslo	789546 56565 444				
Katalogové číslo 2					
Katalogové číslo 4					
Katalogové číslo 4					
Názov	Žiarovka H7				
Názov (cizojazyč.)					
Dodávateľ	12345678 Autoexpert, s.r.o.				
Merná jednotka	ks	DPH	20 %	Číarkový kód	
Poznámka					

Karta

Zalozenie	14.09.2003
Posledný príjem	14.09.2003
Posledný výdaj	03.11.2003
Záruka	0 mes.
Umíst.	
Predajná cena	338,00

Prirážka 1. cen. askup.	0,00 %	Plánované množstvo	0,00
Cena nákupná	256,00	Maximálne množstvo	0,00
Predajná cena 1. cen.skup.	281,60	Balenie	0
2. cen.skup.	307,20	Rezervácia	0,00
3. cen.skup.	332,80	V komisii	0,00
4. cen.skup.	358,40	Objednáno	0,00
5. cen.skup.	384,00	Na sklade	10,00
6. cen.skup.	409,60		

OK Storno

Obrázek 21 – Pracovní prostředí programu AutoServis [27]

Hodnocení

AutoServis má na první pohled příjemné pracovní prostředí, co se mi na něm ale nelíbí odloučení důležitých modulů, jako je pneuservis a plánování zakázek, které si musí uživatel dokoupit dodatečně.

6.3 Vyhodnocení software pro autoservis

Pro potřeby výše plánovaného autoservisu, bych zvolila autodiagnostiku VAG-COM. Při výběru diagnostiky jsem se řídila radami automechaniků, kteří tuto diagnostiku používají a jsou s ní spokojeni. Diagnostika OBD Auto Doctor není podle mého názoru u nás moc známá a ani používaná.

V oblasti administrativa a řízení zakázek jsem se rozhodla pro program AdmWin Autoservis. Je cenově velmi přijatelný, pracovní prostředí je příjemné, jednoduché a nabízí moduly, které jsou pro daný autoservis vhodné. Programu bych vytkla strohou grafickou úpravu. Dle mého názoru byla práce v programu přehlednější, kdyby byla grafická úprava progra-

mu více propracovaná. Co se týče funkčnosti, na programu mi vadí, že v něm nejde dělat vyúčtování daně a daňová přiznání. V případě společnosti, kterou set tato práce zabývá, to není závažný problém. Žádné další problémy jsem u tohoto programu neshledala. Na internetových recenzích je AdmWin chválen. Negativní recenze uživatelů nejsou příliš konkrétní, abych se na ně mohla zaměřit hlouběji. Reakce byli například na to, že je program AdmWin nepřehledný a pomalý. Tento názor já po vyzkoušení programu nesdílím.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem rozvedla, co by měl podnikatelský plán obsahovat, i když přesně stanovenou osnovu nemá. Podnikatelským plán slouží začínajícímu podnikateli k tomu, aby zaujal potencionální investory, nebo jako podklad k žádosti o úvěr u banky. Měl by být přehledný, konkrétní a ucelený. Pro rozbor podnikatelského záměru lze využít řadu nástrojů projektového řízení, jako například SWOT analýzu, metodu SMART, či marketingový mix. Tvorba podnikatelského plánu vyžaduje projektový přístup. V teoretické části jsem se proto zabývala i problematikou projektového řízení. Tato kapitola obsahuje jak projekt popsat, jak zhodnotit zda je vůbec realizovatelný, jak jej správně naplánovat. Zabývala jsem se projektovým týmem, organizační strukturou projektu nebo určováním rizik. Popsala jsem nástroje projektového řízení jako je Ganttův diagram, logický rámec, matice odpovědností, WBS apod. Poslední kapitolou v teoretické části je podniková informatika, kde jsou popsány podnikové informační systémy.

V praktické části jsem se zabývala tvorbou podnikatelského plánu pro autoservis Janča motor s.r.o. Společnost zakládají dva automechanici s dlouholetou praxí. Jejich záměrem je rozšíření dosavadní působnosti a tak se chtějí spojit a podnikat ve společném autoservise. Plánují koupi nemovitosti a zrekonstruovat ji na autoservis. Každý z nich vloží do společnosti nejen kapitál, ale také stroje, které doposud využívali při práci na živnostenský list v soukromých dílnách. Vybudování autoservisu jsem naplánovala na osm měsíců. Celý proces od založení firmy po vybudování autoservisu jsem zapracovala do Ganttova diagramu.

Dále jsem zpracovala finanční plán, jehož součástí je také odhad budoucích ekonomických výkonů, pro které bylo využito základních ukazatelů, jako jsou hospodářský výsledek a přehled toku peněz (cash flow) včetně konstrukce počáteční rozvahy. Při sestavování finančního plánu jsem vycházela z reálných čísel a zkušeností automechaniků. Součástí bakalářské práce je CD s elektronickou verzí tabulky, ve které jsou přednastaveny výpočty pro finanční plán (výnosy, náklady, hospodářský výsledek cash flow,...), stačí zde tedy měnit jen jednotky pro výpočet nákladů a výnosů a všechny další položky se počítají samy. V praktické části jsem také řešila otázku softwaru vhodných pro autoservis. Vybrala jsem dva programy na diagnostiku aut, které jsem porovnála a na základě konzultací automechaniky jsem vybrala vhodný pro Janča motor s.r.o. Poté jsem hledala vhodný kancelářský software přímo určený pro autoservisy, zhodnotila, porovnála a vybrala dle mého názoru ten nejvhodnější, který by vyhovoval danému autoservisu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [2] Auto SAP: Sdružení automobilového průmyslu. *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. (c) 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/>
- [2] CHARVÁT, Jan. *Podmínky pro založení a provozování autoservisu*. Pardubice, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice Dopravní fakulta Jana Pernera.
- [3] Automechanik. *Průvodce světem povolání* [online]. (c) 2007 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=27.htm>
- [4] Technik autoservisu. *Investice do rozvoje vzdělání* [online]. 2011 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Povolani/Karta/30381>
- [5] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vzd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [6] POSTER, Keith a Mike APPLGARTH. *Projektový management: Management do kapsy 8*. Praha: Portál s.r.o., 2006. ISBN 80-7367-141-7.
- [7] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Vyd Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.text
- [8] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2006, s. 142-147. ISBN 80-868551-50-8.
- [9] Životní cyklus projektu. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-zivotni-cyklus-projektu-2786.html#p-content>
- [10] Projektový cyklus. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vzdelavani-a-eu/projektovy-cyklus>
- [11] Plánování a řízení projektů metodou logických rámců. *Pracujte na počítači efektivně* [online]. Copyright © 2008 - 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.efektivne.eu/planovani-a-rizeni-projektu-metodou-logickyh-ramcu.html>
- [12] Metoda logického rámce. *Czech Project Management: Rozvoj a podpora projektového řízení* [online]. 2005 - 2007 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://czpm.pmconsulting.cz/index.php?idmenu=9&&idclanku=9>

- [13] WBS (Work Breakdown Structure). *Management mania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>
- [14] VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3046-2.
- [15] BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK a Alena BUCHALCEVOVÁ. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 879-80-247-4153-6.
- [16] Projektový tým. *Easy project* [online]. © 2010 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://old.easyproject.cz/projektovy-tym>
- [17] ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. *Podniková informatika*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009. ISBN 978-80-7041-479-8.
- [18] Škola projektového řízení: Kontrola a komunikace (sedmý díl). OPLETAL, Petr. *System Online: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. © 2001 - 2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-kontrola-a-komunikace-sedmy-dil.htm>
- [19] ELVIJA, s.r.o. *Průvodce oborem Autoservisy a pneuservisy*. 2012. Dostupné z: http://www.tpcv.cz/PDF/Pruvodce_cinnost_autoservisu_a%20pneuservisu.pdf
- [20] Co je autodiagnostika. *AutoComSoft: Automobilová diagnostika* [online]. © 2010 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.pc-autodiagnostika.cz/co-je-autodiagnostika>
- [21] HLOBÍLEK, Robert. Autodiagnostika v Linuxu. *Hlog* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://hlog.w-software.com/cely-clanek/Autodiagnostika-v-Linuxu/769.html>
- [22] *OBD Auto Doctor* [online]. © 2010-2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.obdautodoctor.com/>
- [23] Super VAG-COM 2014 CZ PLUS. *Motordia* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.motordia.cz/produkt/vagcom-2008-cz-plus>
- [24] Program Autoservis. *AdmWIN* [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.admwin.cz/nabidka/ucetni-program-autoservis/>

- [25] CARSYS S.R.O. CARSYS [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.carsys.cz/>
- [26] AutoServis. *ProCad s.r.o.: cesta k vašemu úspěchu* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.procad.cz/produkty/zakazkovy-software/autoservis/>
- [27] AutoServis. *PS-Tronic* [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.pstronic.sk/autoservisFrame.htm>
- [28] APM Automotive: *Váš dodavatel autodílů* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://apm.cz/>
- [29] Auto Kelly: *Vše pro auta* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://www.autokelly.cz/Catalog.aspx>
- [30] Postup založení s.r.o. *Easy support* [online]. Copyright 2012 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://www.easysupport.cz/zalozeni-sro-postup>
- [31] Slovníček účetních pojmů: Bod zvratu. *Testy z účetnictví* [online]. © 2006-2014 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=bod-zvratu>
- [32] Projekt. *Management mania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>
- [33] Project Management Institute. *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. s. 23
- [34] *Podnikatelský plán*. Brno: Competer Press a.s., 2007, s. 134. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [35] Řízení projektů. *Michal Pleva* [online]. 2014 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z: http://michalpleva.cz/vyuka/a3rip/zs2013/A3RIP_5.sem_2013.pdf
- [36] MENCLOVÁ, Eliška. Gantt chart. *Arts lexikon* [online]. 2013 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z: http://artslexikon.cz/index.php/Gantt_chart
- [37] *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 65-118. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [38] Řízení projektů. In: *Řízení projektů* [online]. 2012 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: http://michalpleva.cz/vyuka/a3rip/zs2012/A3RIP_9.sem.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Grafické vyjádření bodu zvratu</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2 – Vazba konec – začátek</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 3- Vazba začátek – začátek</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 4 – Vazba konec – konec</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 6 – Vazba začátek – konec.....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 7 – Trojimperativ</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 8 – Čistá organizační struktura</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 9 – Maticová organizační struktura</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 10 – IS na různých úrovních řízení</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 11 – Lokalizace provozovny</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 12 – Loga dodavatelů</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 13 - Graf hospodářský výsledek a cash flow</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 14 – Pracovní prostředí OBD Auto Doctor</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 15 – Prostředí VAG-COM.....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 16 – Pracovní prostředí AdmWind Autoservis</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 17 – Pracovní prostředí AdmWind Autoservis</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 18 – Prostředí programu Easy Service</i>	<i>68</i>
<i>Obrázek 19 – Prostředí programu Full Service</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 20 – Pracovní prostředí programu AutoServis</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 21 – Pracovní prostředí programu AutoServis</i>	<i>71</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Struktura podnikatelského plánu</i>	11
<i>Tabulka 3 - SWOT analýzy s příklady</i>	15
<i>Tabulka 5 - SMART</i>	19
<i>Tabulka 6 - Základ tabulky logického rámce</i>	19
<i>Tabulka 7 - Vertikální a horizontální logika</i>	21
<i>Tabulka 8 - Příklad WBS</i>	22
<i>Tabulka 9 - Příklad Ganttova diagramu</i>	24
<i>Tabulka 10 - Srovnání čisté a maticové projektové organizační struktury</i>	26
<i>Tabulka 11 - Matice odpovědností</i>	28
<i>Tabulka 12 – SMART</i>	36
<i>Tabulka 13 - Předpokládané náklady pro založení s.r.o.</i>	39
<i>Tabulka 14 - SWOT analýza</i>	42
<i>Tabulka 15 - Náklady na propagaci</i>	43
<i>Tabulka 15 – Logický rámec</i>	46
<i>Tabulka 17 - Ganttův diagram Janča motor s.r.o. od založení s.r.o. po uvedení do provozu</i>	48
<i>Tabulka 18 - Přesný harmonogram ke Ganttovu diagramu</i>	49
<i>Tabulka 19 - Základní vybavení autoservisu vložené společnosti</i>	50
<i>Tabulka 20 - Počáteční rozvaha ke dni 1. 3. 2014</i>	51
<i>Tabulka 21- Náklady na autoservis</i>	51
<i>Tabulka 22 - Jednotková tabulka pro výpočet nákladů</i>	52
<i>Tabulka 28 – Pracovní vytížení mechaniků (v hodinách)</i>	53
<i>Tabulka 23 - Tabulka pro výpočet nákladů</i>	54
<i>Tabulka 24 - Variabilní náklady</i>	55
<i>Tabulka 25 - Fixní náklady</i>	56
<i>Tabulka 26 - Jak se projeví nákup vybavení v nákladech</i>	57
<i>Tabulka 27 - tabulka pro výpočet provozních výnosů</i>	58
<i>Tabulka 28 - Provozní výnosy</i>	59
<i>Tabulka 29 - Hospodářský výsledek a Cash flow</i>	61
<i>Tabulka 30 - Ceník Easy service</i>	67
<i>Tabulka 31 - Ceník AutoServis</i>	70