



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUT OF FORENSIC ENGINEERING

ZHODNOCENÍ RIZIK NÁVRHŮ ROZVOJE PODNIKU PŮSOBÍCÍHO NA TRHU S POHONNÝMI HMOTAMI

THE RISK EVALUATION OF THE PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF THE
COMPANY OPERATING ON THE FUEL MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ZUZANA MOHAUPTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2014/15

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Zuzana Mohauptová

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Zhodnocení rizik návrhů rozvoje podniku působícího na trhu s pohonnými hmotami

v anglickém jazyce:

The Risk Evaluation of the Proposal for Development of the Company Operating on the Fuel Market

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Hlavním cíle této diplomové práce je návrh na výstavbu nové automobilové mycí linky u vybrané společnosti působící na trhu s pohonnými hmotami a zhodnocení rizik z nich plynoucí. Pro naplnění hlavního cíle budou použity metody analýz současné situace firmy, standardně vycházející ze strategického řízení a taktéž analýza potřeb (poptávky) zákazníků prostřednictvím vlastního primárního výzkumu dat, dotazníku. Součástí práce je ekonomické a finanční zhodnocení návrhu práce, které tak povedou ke zvýšení tržeb společnosti.

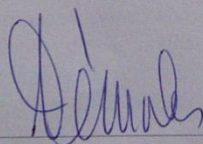
Seznam odborné literatury:

- RAIS, K., SMEJKAL, V. Řízení rizik, Grada, 2004, 274 s., ISBN 80-247-0198-7.
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
TICHÝ, M. Ovládání rizika. Ch. Beck, Praha 2006, ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

V Brně, dne 6. 1. 2015



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením rizik návrhů rozvoje podniku ZEVOS a.s. působícího na trhu s pohonnými hmotami. Práce je rozdělena do tří hlavních částí, v první části jsou popsány teoretické znalosti. Jsou zde uvedeny a popsány metody, které se zabývají vnitřním a vnějším okolím společnosti. Ve druhé části, která se zabývá analytickou částí, jsou použity metody na zhodnocení současné situace na trhu, kde společnost působí. Ve třetí části je uveden návrh na rozvoj podniku, řešení a finanční zhodnocení investice.

Klíčová slova

Investice, analýza trhu, čerpací stanice, mycí linka, rozvoj podniku.

Abstract

This thesis deals with the evaluation of risks of business development proposals ZEVOS a.s. acting on the fuel market. The thesis is divided into three main parts, the first part describes the theoretical knowledge. In this section are shown and described methods of dealing with the internal and external surroundings of the company. In the second part, which deals with the analytical part, the methods used to assess the current situation in the market where the company operates. The third part provides a proposal for the development of business solutions and financial investment return.

Key words

Investments, market analysis, petrol station, car wash, business development.

Bibliografická citace práce:

MOHAUPTOVÁ, Z. *Zhodnocení rizik návrhů rozvoje podniku působícího na trhu s pohonnými hmotami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 71 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zhodnocení rizik návrhů rozvoje podniku působícího na trhu s pohonnými hmotami vypracovala samostatně pod vedením Ing. Veroniky Bumberové a že jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 27.5.2015

Autorka práce

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce, Ing. Veronice Bumberové, díky které jsem mohla vypracovat svou diplomovou práci.

Obsah

1	Úvod, cíle a metodika	10
2	Malé a střední podniky a jejich význam v ekonomice	12
2.1	Klasifikace malého a středního podnikání	13
2.1.1	Členění podle Českého statistického úřadu	14
2.1.2	Členění podle české legislativy	14
3	Analýzy prostředí podniku	15
3.1	Vnější analýzy prostředí podniku	15
3.1.1	SLEPT analýza	15
3.1.2	Porterův model pěti sil	17
3.2	Vnitřní analýza prostředí	20
3.2.1	Porterův hodnotový řetězec	20
3.2.2	Analýza 7S	22
3.3	SWOT analýza	25
3.4	Analýza a zhodnocení rizik	26
3.4.1	Definice pojmu riziko	27
3.4.2	Klasifikace rizik	27
3.5	Rozvoj firmy	30
4	Řízení rizik ve firmách a metody jejich řízení	32
4.1	Metody snižování rizik	32
4.2	Analýza FMEA	35
5	Praktická část	36
5.1	Základní údaje a historie společnosti	36
5.2	Analýza vnějšího prostředí	38
5.2.1	SLEPT analýza	38
5.3	Porterův model 5 sil	43
5.4	Analýza vnitřního prostředí	47
5.4.1	Analýzy 7S od McKinsey	47

5.5	Primární výzkum dat	52
5.5.1	Výsledky výzkumu	52
5.5.2	Diskuze a hlavní závěry z výzkumu.....	55
5.6	SWOT analýza.....	56
6	Návrh řešení a přínos návrhu	58
6.1	Harmonogram navrhované změny	58
6.1.1	Vymezení trhu a potencionálních zákazníků.....	59
6.2	Náklady na pořízení.....	59
6.3	Náklady a výnosy na čerpací stanici ZEVOS	60
6.4	Odhadovaný zisk a doba návratnosti	61
6.5	Analýza FMEA.....	63
7	Závěr.....	67
8	Literatura.....	68
9	Přílohy.....	70

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Údaje o společnosti	36
Tabulka č. 2: Daňové zatížení PHM	38
Tabulka č. 3: Podíl bioložky v PHM	40
Tabulka č. 4: Rozdělení čerpacích stanic v ČR	41
Tabulka č. 5: Zhodnocení konkurence na trhu	44
Tabulka č. 6: Matice SWOT analýzy	56
Tabulka č. 7: Harmonogram projektu	58
Tabulka č. 8: Celkové náklady na pořízení ručního mycího boxu	60
Tabulka č. 9: Roční zisky na čerpací stanici ZEVOS	61
Tabulka č. 10: Předpokládaný zisk mycí linky	62
Tabulka č. 11: Zisky čerpací stanice	63
Tabulka č. 12: Analýza FMEA, hodnocení rizik	64
Tabulka č. 13: Analýza FMEA, hodnocení rizik po zavedení opatření	66

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti ZEVOS, a.s.	38
Graf č. 2: Otázka z dotazníku č.1	52
Graf č. 3: Otázka z dotazníku č.2	53
Graf č. 4: Otázka z dotazníku č.3	53
Graf č. 5: Otázka z dotazníku č.4	54
Graf č. 6: Otázka z dotazníku č.5	55
Graf č. 8: Bodové hodnocení rizika po zavedení opatření	65
Graf č. 7: Bodové hodnocení rizika před zavedením opatření	66

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model 5 sil	17
Obrázek č. 2: Porterův hodnotový řetězec	20
Obrázek č. 3: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey	22
Obrázek č. 4: Složky dynamického růstu firmy	31
Obrázek č. 5: Proces řízení rizik ve firmě	32
Obrázek č. 6: Organizační struktura čerpací stanice	49
Obrázek č. 7: SB Wash Oel 5/10 F WS VA	71

1 Úvod, cíle a metodika

V dnešní době jsou malé a střední podniky jednou z nejdůležitějších částí ekonomiky státu, protože se podílí zhruba 40% na tvorbě HDP. Je těžké se na trhu udržet, kvůli zvyšující se konkurenci a vstupu velkých společností do odvětví. Většina malých a středních podniků se zaměřuje na lokální trh, kde podniká.

Diplomová práce je zaměřena na podnik s pohonnými hmotami ZEVOS a.s., která podniká na Uherskohradištsku. Jedná se o střední podnik, který podniká v různých činnostech. Díky tomuto rozložení rizika je podnik stále na trhu a nepostihla jej kriticky ani hospodářská krize v roce 2012. V oblasti pohonných hmot a čerpacích stanic se stále zvyšuje konkurence, společnost se chce udržet na trhu a proto je potřeba uspokojit poptávku zákazníků.

Práce bude rozdělena do tří částí, a to teoretická východiska, analytická část a návrhová část. V první části budou pomocí literatury zpracovány části, na které bude navazovat část analytická. Tato část práce je zaměřena na vnější a vnitřní část podniku, poslední částí je návrh změny.

Cílem práce je zhodnocení situace na trhu a postavení společnosti. Zhodnocení situace na trhu bude provedeno pomocí vnějších a vnitřních analýz, jako je SLEPT analýza, analýza podle Porterova modelu 5 sil, 7S, na tyto analýzy bude navazovat dotazníkové šetření, které bude použito pro vypracování SWOT analýzy. V poslední části bude navržena změna, která má být doporučení pro společnost, jak upevnit svou pozici na trhu, dále budou vyčísleny finanční prostředky, které společnost musí vynaložit na změnu a jejich zhodnocení a doba návratnosti. Na tuto část navazují možné rizika, která mohou nastat a provedena analýza rizik a zavedení opatření proti rizikům.

Protože společnost má omezené finanční prostředky a nemůže celou čerpací stanicí rekonstruovat, rozhodla se vložit peníze do investice, která bude mít kratší dobu návratnosti a nebude ji muset investovat z externích zdrojů.

Hlavním cílem primárního výzkumu bylo zjistit, jaké mají oslovení respondenti preference v oblasti mycích linek na čerpací stanici ZEVOS. Názor lidí, kteří jezdí na čerpací stanici, byl zjišťován prostřednictvím dotazníkového šetření.

Šetření bylo prováděno na této čerpací stanici v době od 1. února 2015 do 31. března 2015 v náhodně vybrané dny, jednalo se o pracovní dny, ale i víkendy. Protože čerpací stanice nemá mycí linku, cílem bylo zjistit, jestli by zákazníci měli o ni zájem.

Dotazník byl sestaven z 5 otázek, na které jednotliví zákazníci odpovídali. Protože hrozilo, že by se mnoho dotazníků nevrátilo, byli lidé dotazováni ústně. Bylo dotázáno 723 zákazníků, z toho 173 nemělo o mycí linku zájem vůbec, proto již nebyli dotazováni na další otázky. 550 zákazníků odpovědělo kladně a následně zodpověděli následující otázky. Lidé měli na výběr mezi otázkami typu ANO – NE, dále mezi více možnostmi, na kterou bylo možné odpovědět pouze jednou odpovědí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že lidé mají zájem o ruční tlakové myčky. Kdy si auto mohou umýt sami, s větší jistotou, že se nic nestane a po finanční stránce je to vyjde levněji.

2 Malé a střední podniky a jejich význam v ekonomice

Dle Vebera (2012) velká část naší ekonomiky je tvořena malým a středním podnikáním (dále jen „MSP“). Toto podnikání tvoří až 99% z celkového počtu firem, z více než 37% se podílí na tvorbě HDP, představuje více než 50% přidané hodnoty a zajišťuje zhruba 60% zaměstnanosti. MSP dává podnikateli prostor pro vlastní seberealizaci, či materiální zajištění.

Kromě bankovních úvěrů poskytovaných na komerčním principu, hraje velkou roli veřejná podpora ze strany EU, vlády a krajů. Ta se snaží o několik cílů, kterými jsou zlepšení informovanosti, zvýšení kvalifikace podnikatelů nebo poradenství, až po zvýhodněný přístup ke kapitálu. Tento kapitál má několik podob jako jsou dotace, tedy nenávratné podpory nebo to jsou cenově zvýhodněné bankovní úvěry a jiné jejich různé obdoby. Nejvíce se soustředí na nejslabší články MSP, kterými jsou začínající a drobní podnikatelé, dále inovativní společnosti a inovativní projekty a také na podnikatele v určitých podmínkách, mohou to být slabé regiony nebo zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Pokud se pravidla těchto podpor nastaví správně, jde o zmírnění nevýhod MPS.

Ministerstvo průmyslu a obchodu je hlavním organizátorem veřejné podpory, zvýhodněné úvěry poskytuje pomocí Českomoravské záruční a rozvojové banky. Tyto návratné formy podpory se snaží pomoci rozšířit kapitálové zdroje MSP, ale také snadnější přístup k zvýhodněným bankovním úvěrům. Tyto veřejné prostředky se vrací zpátky do rozpočtu a jsou opakovaně využity.

Růst výkonu MSP není dán jen růstem zaměstnanosti, ale také investiční aktivitou. Investiční podíl do fixního kapitálu (DHM) překračuje 50%, za 10 let se tento podíl zvýšil o deset procentních bodů. Podle ČSÚ (2015) MSP má celkově rychlejší dynamiku investic, než celá ekonomika.

Dle Vebera (2012) významnou většinu, ve struktuře společností, tvoří MSP, které představují až 90% veškerých firem v Evropské unii. Na trhu působí společnosti, které zaměstnávají až 75 milionů zaměstnanců. Jelikož se jedná o malé podniky, nemohou dosáhnout postavení jako monopolu na trhu, dá se říct, že se jedná o opak ekonomické či politické moci. Při takovém postavení se společnosti učí spíše zodpovědnosti a přežít, protože i malý neúspěch může vést ke krachu.

Protože malé a střední podniky působí převážně na regionálních trzích, znamená to, že zaměstnávají převážně obyvatelstvo z okolí, které by jinak těžko hledalo práci.

Pro MSP je typické, že se jedná o domácí podniky a jen v malé míře pronikají na zahraniční trh. Efekty z tohoto druhu podnikání proto zůstávají v daném regionu, případně státě. Tyto společnosti nejsou vlastněny zahraničními subjekty, ale majiteli, žijící v tomto státě. Nejsnadnější cestou, jak proniknout na místní trh, je pomocí podpor a dotací pro rozvoj MSP. Protože se jedná o regionální společnosti, podporují zaměstnanost daného kraje a přináší ekonomické přínosy, ale vedle toho také podporují, pomocí darů a různých akcí, rozvoj regionu. Skutečností je, že tito podnikatelé podléhají vyšší veřejné kontrole, protože v prostředí svého podnikání nejsou anonymní.

MSP jsou vysoce oceňovány, díky jejich flexibilitě a rychlé možnosti se přizpůsobit změnám. V dnešní době se na trhu objevují velké mezinárodní společnosti, které mají tendenci monopolů, MSP působí jako protiklad posilování monopolních tendencí. I přesto, že jsou monopoly vytlačovány z trhu, vždy si najdou jinou cestu, jak se na trhu uplatnit. Tyto velké společnosti se snaží o nejvýhodnější uplatnění na trhu. Naopak MSP se uplatňují na okrajových oblastech trhu, protože pro velké podniky tyto části nejsou zajímavé. Jelikož malé a střední podniky mají spoustu drobných informací, mohou se dobře přizpůsobit požadavkům trhu a plnit individuální přání.

2.1 Klasifikace malého a středního podnikání

Klasifikace MSP je v ekonomii rozlišována mnoha různými druhy. Definice MSP je velmi obtížná, díky mnoha faktorům, ať už je to historický vývoj, kdy dříve některé podniky byly považovány za velké, avšak v dnešní době by se řadili mezi podniky střední nebo malé.

Dalším faktorem je nejednoznačné určení hranic klasifikace. Podniky můžeme dělit pomocí obratu, ale v tomto případě jsou výrobní podniky znevýhodněny a zase naopak jsou zvýhodněny obchodní podniky. Další možností je členit podniky pomocí množství zaměstnanců, zvýhodněny jsou v tomto případě podniky, které využívají outsourcingu, podle počtu svých zaměstnanců se řadí k malým či středním podnikům a využívají výhod, které z toho plynou.

Základním znakem MSP, ať už pouze registrovaných nebo aktivních, je počet zaměstnaných, nepřesahující hodnotu 250 osob. Dále se tyto podniky člení na drobné, malé a střední, v případě malých podniků je to do 9 zaměstnaných osob,

v malých podnicích je to 10 až 49 zaměstnanců a střední podniky mají 50 až 249 zaměstnaných osob. Nejpočetnější skupinou jsou drobné podniky a nejméně početnou skupinou jsou střední podniky.

2.1.1 Členění podle Českého statistického úřadu

Podle ČSÚ (2015) jsou podniky rozděleny do tří skupin. Tyto skupiny se dělí pomocí počtu zaměstnanců, členění bylo přejato od Eurostatu.

V tomto případě jsou to skupiny:

- Malý podnik – do 20 zaměstnanců
- Střední podnik – 20 až 100 zaměstnanců
- Velký podnik – 100 a více zaměstnanců

2.1.2 Členění podle české legislativy

Podle české legislativy je za velký podnik považován ten, který má více jak 250 zaměstnanců a přesahuje hodnoty ročního obratu či bilanční sumy středních podniků. Za střední podnik považován takový, který má méně než 250 zaměstnanců, obrat nesmí přesahovat hranici 1,45 miliard Kč a bilanční suma nesmí přesáhnout hranici 980 milionů Kč. Malý podnik nesmí překročit hranici 50 zaměstnanců, roční obrat nesmí být více než 250 milionů Kč a bilanční suma 180 milionů Kč. Dále je to drobný podnik, který nezaměstnává více jak 10 zaměstnanců.

Podle MFCR (2015) pokud některý z podniků má roční čistý obrat vyšší než 80 milionů Kč, bilanční suma přesahuje 40 milionů Kč nebo průměrný počet zaměstnaných osob v podniku přesahuje 50, musí zaznamenávat účetní operace v soustavě podvojného účetnictví. Tato povinnost je dána zákonem o účetnictví a stavilo ji ministerstvo financí České republiky.

Podle Synka je velké množství možností, jak podnik klasifikovat, nicméně se ztotožňuje s klasifikací podle české legislativy a dále uvádí, že je možná klasifikace podle OECD a to na mikropodnik, který má 1 až 4 zaměstnance, velmi malý podnik s 5 až 19 zaměstnanci, malý podnik s 20 až 99 zaměstnanci a střední podnik 100 až 500 zaměstnanců a velký podnik nad 500 zaměstnanců.

3 Analýzy prostředí podniku

Při rozvoji podniku a jeho změnách, je potřeba provést analýzu prostředí. V teoretické části bude popsána analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí, mezi vnější analýzu zahrnu SLEPT a Porterův model 5 sil, v analýze vnitřního prostředí budu popisovat Porterův hodnotový řetězec a 7S.

3.1 Vnější analýzy prostředí podniku

Podle Vebera (2012) je vnější analýza prostředí podniku nejširší okolí podniku. Toto okolí je ovlivňováno konkurencí, ale i společností samotnou, která se nachází v tomto prostředí. V minulosti bylo bráno jako makrookolí podniku jen stát, v dnešní době pronikání na zahraniční trhy, se toto okolí globalizuje. Na makrookolí působí nesčetné množství faktorů, které jsou proměnlivé v čase. Jestliže se zabýváme analyzováním makrookolí, musíme se dívat na vývoj v čase a to na minulost, přítomnost i budoucí odhady vývoje. Pokud se jedná o faktory, které působí na okolí, je to vývoj HDP, politická stabilita, výše inflace, míra nezaměstnanosti a jiné makroekonomické faktory. Každý faktor je subjektivní a vždy jinak ovlivňuje určitou společnost. Pro některé společnosti je určitý faktor výhodou, pro jiné je to naopak. Okolí společnosti musíme brát objektivně a hledat možné příležitosti či hrozby.

3.1.1 SLEPT analýza

Podle Dedouchové (2001) se tato analýza používá jako prostředek pro analyzování změn okolí společnosti. Používá se k odhalení a zjištění budoucího vývoje vnějšího okolí podniku. SLEPT představuje celkový pohled na vnější prostředí vybraného územního místa, která se často mění a není zcela stabilní. Vnější prostředí každé společnosti je velmi různorodé, stejně jako u vnitřní analýzy. Tato analýza se nezabývá jen aktuálním prostředím společnosti, ale orientuje se i na budoucí vývoj prostředí, neboli, co lze za změny v budoucnu očekávat. Vyhodnocuje teda možné dopady na společnost podle jednotlivých faktorů, které jsou v analýze obsaženy.

Analýza je používána jako nástroj k zjištění ekonomického prostředí společnosti, které ji do velké míry ovlivňuje. Používá se při strategickém řízení, kdy společnost plánuje uskutečnit velké projekty spojeny s určitými riziky. Primárně se používá v podnikatelském sektoru, ale je možnost analýzu provádět i v sektoru

veřejném. Podstatnou částí metody je zmapování každého faktoru analýzy.

Postup:

1. V první řadě je potřeba si určit oblasti jednotlivých faktorů, protože je už v tomto kroku eliminuje značná část nepotřebných údajů, při řešení problematiky.
2. Následně je vhodné si určit požadovanou hloubku analýzy, rozpracovat podrobně detaily, až v případě, že se narazí na zvláštnosti nebo nepředpokladatelné jevy.
3. V tomto kroku se sestavuje už SLEPT analýza, která může být velmi dlouhá. V analýze ale nejde o kvantitu, ale o kvalitu informací, kdy je potřeba aby dokonale vystihla rizikové nebo klíčové faktory. Musí být sestavena z co největšího množství nezávislých informací a na sestavení by mělo pracovat více lidí.
4. V posledním kroku se sestaví stručně v bodech výtah z analýzy, pro snadný přehled, vysvětlení jednotlivých bodů je obsaženo v detailní analýze.

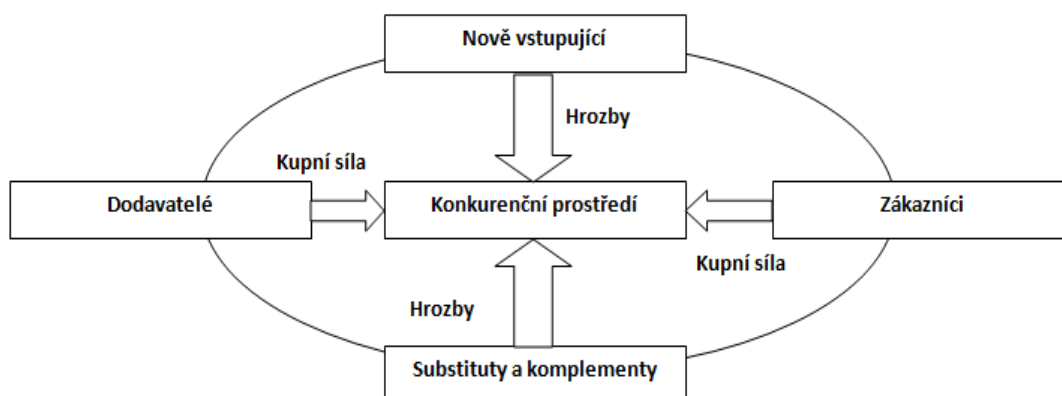
Faktory SLEPT analýzy podle Smejkal a Raise (2013):

1. **Sociální faktory** - *demografické* (velikost populace, věková struktura, geografické rozložení, etnická různorodost), *pracovní síla* (dostupnost potenciálních zaměstnanců, kteří splňují požadavky na práci, pracovní preference a zvyklosti), *další* (zvyklosti, tradice, rozdělení příjmů, kulturní faktory, životní styl a jiné).
2. **Legislativní a právní faktory** - *existence zákonných norem* (obchodní právo, legislativní omezení, předpisy EU, připravované změny v legislativě, daňové zákony) a *další* (funkčnost soudů, rozpočtové určení daní, sociální a zdravotní pojištění, autorská práva).
3. **Ekonomické faktory** - zhodnocení *makroekonomické situace* (míra inflace, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, výše HDP, rozpočtový deficit), *podnikatelé v regionu* (podpora podnikání, spolupráce), *přístup k finančním zdrojům* (bankovní úvěry a náklady s nimi spojené, soukromé investice), *daňové faktory* (DPH, clo, daňové sazby), náklady (na energie, provoz, zřizovací náklady).

4. **Politické faktory** - *politická stabilita* (stabilita, složení orientace a politika vlády, kraje, obce), *politicko-ekonomické faktory* (investice), *politický vliv skupin*.
5. **Technologické faktory** - *dostupnost potřebných technologií, možnosti pro řízení rozvoje, dostupnost technologických aktivit*.

3.1.2 Porterův model pěti sil

Model je složen z 5 hybných sil, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, substituty, nově vstupující konkurence do odvětví a stálá konkurence. Model je popsán na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Porterův model 5 sil

Zdroj: KOVÁŘ, 2008, strana 106

Nově vstupující konkurence do odvětví

Dle Solaře (2006) když do odvětví vstupuje nová konkurence, znamená to, že se zvyšuje kapacita v odvětví a nová konkurence může získat určitý podíl na trhu. Hrozbou při vstupu nových společností na trh se rozumí, že existují určité překážky, které podnik musí překonávat a také reakce účastníků, kterou nově vstupující společnost musí očekávat. Pokud budou překážky pro vstup vysoké, existuje menší hrozba od nově vstupujících, jelikož se jejich náklady zvýší, které se promítnou do jejich výrobků. Mezi hlavní překážky vstupu do odvětví patří úspory z rozsahu,

současné společnosti mají už zavedenou značku a věrnou klientelu, kapitálová náročnost, vysoké náklady.

Pokud se jedná o úspory, je myšleno, že nově vstupující společnosti musí vstoupit na trh s velkým rozsahem produkce, což je velké riziko, protože musí očekávat negativní reakci od firem, které už na trhu působí. Další variantou je, že na trh vstoupí s malým rozsahem výroby či produktů. V tomto případě je čeká cenové znevýhodnění oproti konkurenci.

Z hlediska diferenciacce to znamená, že stávající společnosti už mají své věrné zákazníky, kteří většinou neradi mění své zvyky. V tomto případě nově vstupující společnost bude muset vynaložit vyšší výdaje na to, aby přilákali zákazníky k sobě. Tento vstup zahrnuje vysoké investice a podnik musí počítat s tím, že z počátku budou ztrátové. Toto riziko postihuje především společnosti, které nabízejí výrobky pro konečnou spotřebu.

V případě kapitálové náročnosti musí nově vstupující podnik počítat s vyššími investicemi do kapitálu, který je potřebný pro další výrobu, pokud se jedná o výrobní společnost nebo slouží k nákupu zásob.

Stávající společnosti na trhu mají výhodu v nákladech na výrobu. Tyto společnosti působí na trhu už dlouho a mají vyjednané výhodné podmínky například na odběr surovin nebo při velké výrobě mají nižší variabilní náklady. Nově vstupující společnost v začátcích nedosáhne tak velké výroby nebo nebude mít přístup k výhodné koupě surovin, proto se jí náklady budou zvyšovat.

Substituty

Dedouchová (2001) říká, jestliže se na trhu objevují substituční výrobky, je zde vysoká hrozba konkurence. Pokud substituty budou levnější, zákazníci si budou vybírat levnější zboží, to má za následek, že společnost musí mít nižší cenu, aby si udržela zákazníky. Tím je ovlivněna ziskovost společnosti. V případě, že se na trhu nevyskytuje mnoho substitučních výrobků, je možné, aby společnost stanovila cenu, která povede k vyšším ziskům.

Zákazníci

Dle Dedouchové (2001) tlak zákazníků na cenu na podniky vyvolává určitou hrozbu. Zákazníci chtějí co nejnižší ceny, poskytnutí výhod nebo vyšší kvality vyráběného zboží. Tyto tlaky vyvolávají vyšší náklady na výrobu. Pokud se jedná o silného

zákazníka, který požaduje tyto aspekty, je pro podnik hrozbou. Podniku se zvyšují náklady, což má za následek snížení zisků. Pokud se jedná o velkého zákazníka, který nakupuje vysoké množství výrobků, požaduje množstevní slevy a výhody, tím tlačí na podnik, aby snížil cenu produktů. V případě malého zákazníka, který nevyvolá takový tlak, je tato hrozba nižší. Každý zákazník si vybírá výrobek hlavně podle ceny, což zapříčiní, že společnosti musí mít nastaveny podobné ceny, aby mohly být konkurenceschopné. Pokud by některý z podniků nasadil příliš vysokou cenu, zákazník by odešel ke konkurenci.

Dodavatelé

Podle Portera (1994) jsou dodavatelé výrazně ovlivňující silou, která působí na podnik. Jejich síla je velmi vysoká, pokud je společnost na jejich dodávkách závislá. Pokud na trhu existuje málo dodavatelů, případně jeden, podnik musí odebírat produkty od něj, v tomto případě si dodavatel může dovolit zvýšit cenu, s jistotou, že dále od něj bude společnost odebírat, protože nemá na výběr. Další hrozbou je, že odebírané produkty nemají žádný substitut na trhu, což vede k nemožnosti nalezení jiného dodavatele. Dále je to riziko spojené s vysokými náklady, při změně dodavatele. Pro podniky je to hrozba vyšších nákladů, které se odrážejí v nižším zisku.

Stávající konkurence na trhu

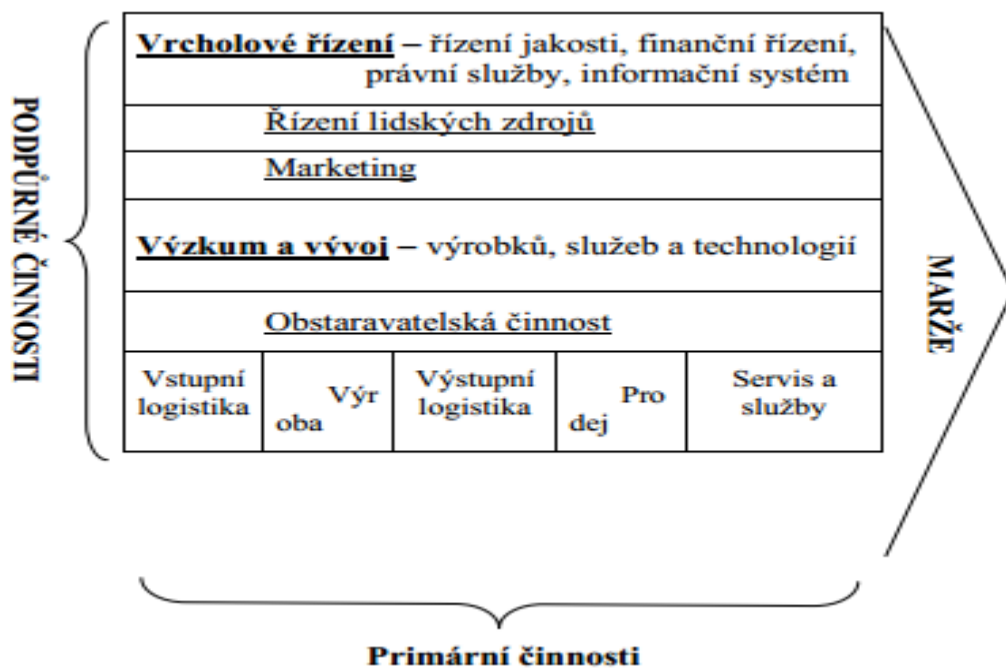
Současná konkurence na trhu závisí na počtu zúčastněných společností. Ke konkurenčnímu boji dochází v případě, že některá ze společností vidí možnosti k vylepšení své pozice na trhu nebo jsou ohroženi jinou společností. V dokonale konkurenčním prostředí je soupeření na trhu mnohem větší, než v prostředí monopolu nebo oligopolu. V rámci pomalého růstu odvětví rivalita na trhu roste, jelikož společnosti nemají dostatek volného prostoru, kam by se mohly rozrůstat, proto soupeří pomocí ceny, kvality produktu nebo jinou možností, která přiláká zákazníky. Pokud se na trhu vyskytují společnosti se skoro totožnou výrobou, je rivalita na trhu vysoká. V tomto případě uspěje společnost, která zákazníkovi nabídne produkty s nižší cenou, ale zároveň vysokou kvalitou. Proto se snaží výrobci své produkty diferencovat, aby si udrželi své stálé zákazníky, kteří ve většině případu zůstávají věrní.

3.2 Vnitřní analýza prostředí

Podle Dedouchové (2001) hlavním cílem vnitřní analýzy je, zjistit silné a slabé stránky podniku. Každá společnost má určité slabé stránky, o kterých je potřeba vědět, aby se v budoucnu mohly tyto slabé stránky zdokonalit. Vedle slabých stránek má podnik i stránky silné, které může využít v konkurenčním boji. Každý podnik si musí chránit své know-how, aby konkurence nevyužila jejich silných stránek ve svůj prospěch.

3.2.1 Porterův hodnotový řetězec

Podle Solaře (2006) se Porterův hodnotový řetězec používá k měření výkonnosti podniku, jedná se o model procesní struktury, který se používá při zjištění konkurenčních výhod. V dnešní době strategického řízení nejsou zdroje společnosti jen práce půda, kapitál, ale jedná se o veškeré firemní aktivity, které na sebe vzájemně působí. Spolu s těmito zdroji souvisí výzkum, vývoj, marketing, či výroba a prodej a další různé aktivity. Aby firma mohla odhalit neefektivní využívání zdrojů, potřebuje analyzovat veškeré aktivity s nimi spojené. Pro tuto analýzu se používá hodnotový řetězec, který rozčlení společnost na jednotlivé aktivity a sleduje možné slabé stránky. Aktivity sledované tímto řetězcem se dělí na dvě skupiny a to primární aktivity a podpůrné aktivity.



Obrázek č. 2: Porterův hodnotový řetězec

Zdroj: SOLAŘ, 2006, strana 56

Primární aktivity:

dle Keřkovského a Vykypěla (2006) se dělí na pět základních kategorií:

- **Vstupní logistika** - což jsou veškeré aktivity, které jsou spojené s pořizováním vstupů a jejich manipulací.
- **Operace** – zde jsou to aktivity, které jsou spojené s přeměnou vstupů na výstupy.
- **Výstupní logistika** – aktivity, které mají na starost skladování zboží a jeho distribuci.
- **Marketing a prodej** – operace spojené s marketingovou činností, jako je reklama, podpora prodeje nebo distribuční cesty.
- **Služby** – další náležitosti, které jsou spojeny s údržbou produktu.

Podpůrné aktivity:

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) mají za úkol podporovat aktivity primární, tím, že zajistí potřebné zdroje, vstupy, technologie nebo pracovníky, jejich úkolem je i podporovat samy sebe.

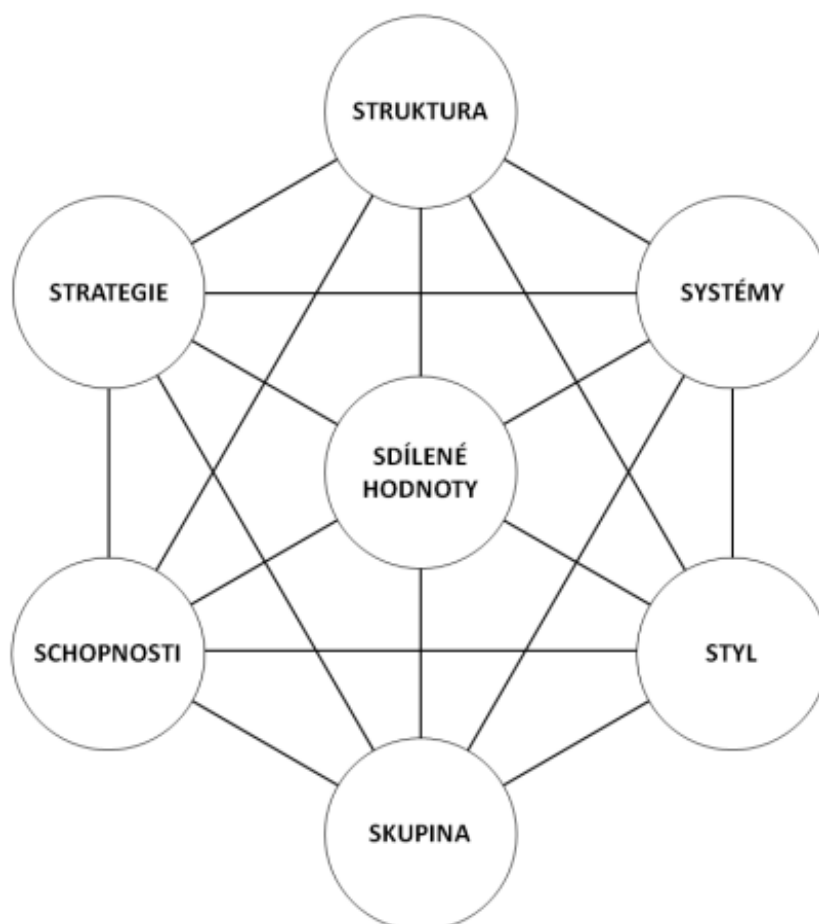
Dělí se na:

- **Opatřování** – hlavním úkolem je zajišťovat vstupy, které jsou následně využívány. Vstupy jsou v podobě surovin, zařízení, které je potřebné na práci, vybavení jednotlivých prostorů. Výsledky těchto aktivit mají veliký význam při dosahování cílů strategie, proto náklady spojené s opatřováním bývají často zanedbatelné. Snaží se zkvalitnit veškeré aktivity spojeny se vstupy.
- **Technologický rozvoj** – všechny aktivity v hodnototvorném řetězci potřebují technologie a jejich zdokonalení, ať už se jedná o výrobní aktivity nebo nevýrobní.

- **Řízení lidských zdrojů** – aktivity, které mají za úkol obstarávat příjem nových pracovníků, jejich zaškolení a rozvoj. Tyto aktivity značně ovlivňují celou společnost, protože bez dobrého pracovníka se nebudou odvádět dobré výkony.
- **Infrastruktura firmy** – aktivity spojené s řízením společnosti, vedením účetnictví, plánování, stanovení cílů, financí, ale i řízení jakosti nebo zavedení informačního systému.

3.2.2 Analýza 7S

Podle Smejkal a Raise (2013) se analýza 7S zabývá sedmi faktory firmy a jejím rozbohem. Model byl vytvořen společností McKinsey. K hlavním faktorů úspěch patří strategie, struktura, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení, systémy firmy a sdílené hodnoty. Jednotlivé faktory z tohoto modelu jsou zkoumány a zjišťují, jaký mají vliv na společnost.



Obrázek č. 3: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey

Zdroj: Smejkal Rais, 2013, strana 40

Strategie

Podle Smejkal a Rais (2013) vychází z vize a poslání společnosti. Firemní strategie je důvěrná, aby ji nezjistila konkurence, často bývá v písemné podobě, jako jsou zápisy z jednání, v materiálech vysokého managementu nebo v základních materiálech společnosti. Pokud není strategie v písemné podobě, je to pouze myšlenka, podle které se řídí vedení společnosti. Strategii je potřeba realizovat a sledovat, jestli se naplňuje a společnost se podle ní řídí. Prosazení strategie je spojeno s řadou změn, které jsou pro společnost zásadní. Ve společnosti je spousta strategií, které na sebe vzájemně navazují. Na pomyslném vrcholu strategií je firemní strategie, která má za úkol stanovit v čem a jak podnikat, na ni navazuje obchodní strategie a na spodu je funkční strategie. Pokud se jedná o firemní strategii, ta vychází z Porterova přístupu, kdy podstatou je, aby společnost měla určitou konkurenční výhodu.

Struktura

Hlavním cílem organizační struktury je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance. Existuje několik typů organizačních struktur. Určuje, jakým způsobem je firma organizovaná. Formální procesy v organizaci, resp. obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Konkrétně se jedná o vymezení hierarchických vztahů, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Struktura organizace zahrnuje dále aspekty jako rozdělení odpovědností, pravomocí kompetencí a mechanismy, jakými jsou jednotlivé činnosti v organizaci koordinovány.

Systémy

Jedná se o všechny informační toky, které probíhají ve společnosti. V dnešní době má už každý podnik zaveden informační systém, který mu usnadňuje práci a řídí jednotlivé procesy. Zpracovává veškerá data, ať už se jedná o účetní systémy nebo podpůrné systémy na řízení výroby. Využívají se i systémy na neostrá data, jsou to individuální informace o zákaznících a řízení vztahu s nimi.

Styl

Podle Smejkal (2013) existují tři druhy stylů řízení, dělí se na autokratický, demokratický a liberální.

Autokratický – nemožnost zapojení ostatních pracovníků do řízení společnosti. Vedoucí dostává veškeré informace od podřízených a na jejich základě se rozhoduje sám.

Demokratický – do řízení společnosti jsou zapojeni i podřízení pracovníci, ale při rozhodování má veškeré pravomoci vedoucí a je zodpovědný za rozhodnutí. Vedoucí pracovník si vyslechne názory podřízených a snaží se vybrat nejlepší možnost, která se mu nabízí. Podřízení pracovníci se cítí důležití, že se mohou podílet osobně na rozhodování a podávají lepší výkony.

Liberální – pracovníci si problémy řeší sami, jsou jim rozděleny pravomoce a vedoucí pracovník jim do jejich rozhodnutí zasahuje jen minimálně. Výhodou je, že si zaměstnanci řeší své problémy sami a dělají věci podle svého uvážení, nevýhodou je neefektivnost pracovníků, pokud neví, jak problém řešit nebo jsou líní.

Spolupracovníci

Dle Smejkal a Rais (2013) je lidský zdroj práce ve společnosti nejdůležitější, pokud by nebylo zaměstnanců, nemůže společnost ani vyrábět a být produktivní. Proto je potřeba se o své zaměstnance starat a manažer musí jednat s nimi dobře. I přesto, že jsou hnací silou podniku, mohou být i největším rizikem. Pokud zaměstnanci selžou, ať už je to nedostatkem schopností nebo podvodným jednáním, nejvíce utrpí společnost. Proto je potřeba zaměstnance kontrolovat, ale i odměnit za vykonanou práci, aby byli loajální ke společnosti, případně motivovat k vyšším výkonům. Manažer se musí starat o své zaměstnance, znát jejich názory, preference i slabé stránky. Důležitým faktorem pro zaměstnance je, aby se dobře cítil v kolektivu, jen tak může vykonávat svou práci dobře a výkonně.

Sdílené hodnoty

Smejkal a Rais (2013) říkají, že pod sdílenými hodnotami se rozumí kultura firmy. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru společnosti. Představuje souhrn myšlenek a představ nebo, které jsou ve společnosti sdílené a navozují lepší pracovní atmosféru. Je to určité neformální chování lidí.

Schopnosti

Podle Smejkal a Raise (2013) v podniku by měl být kladen důraz na rozvoj kvalifikace zaměstnanců, říká Smejkal a Rais. Manažeři by měli vyvíjet tlak na své podřízené, aby zvýšili schopnosti svých podřízených, Ať už je to ekonomická nebo informační gramotnost. Hlavním klíčem manažera je umění se rychle adaptovat.

3.3 SWOT analýza

Dle Kotlera (2004) se jedná o univerzální analytickou metodu, která se zaměřuje na analýzu a následné zhodnocení vnitřních a vnějších stránek podniku, které ovlivňují jeho úspěšnost nebo na zhodnocení předem určeného záměru, kterými mohou být nový produkt nebo služba. Nejvýznamnější využití SWOT analýzy je v rámci strategického řízení firem, kde se využívá jako situační analýza.

SWOT analýza vznikla v šedesátých letech 20. století a za jejího tvůrce je považován Albert Humphrey. Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov jednotlivých částí analýzy. Těmi jsou Strengths, což v překladu znamená silné stránky, Weaknesses jsou slabé stránky, dále Opportunities, v českém překladu příležitosti a poslední Threats, kterými jsou hrozby. Analýza dělí zkoumanou část na vnitřní a vnější faktory, které nadále hodnotí.

Vnitřní prostředí společnosti je určeno jejími silnými a slabými stránkami. Tyto stránky jsou v přímých kompetencích společnosti, tudíž je možnost, tyto stránky změnit, na rozdíl od vnějších stránek. Při analýze vnitřního prostředí je nejdůležitější se specializovat na určité body. Těmi jsou určení pozice společnosti na trhu, jakou má personální strukturu, dále je třeba se zaměřit na informační systémy, zjistit stupeň technické a technologické úrovně podniku. Další významnou částí je zjištění, jak je podnik financován, kolik procent tvoří vlastní zdroje. Je potřeba se také zaměřit na marketing a stanovení produktové strategie 4P, název vychází z počátečních písmen anglických slov (product, price, place, promotion), v překladu se jedná o produkt, cenu, distribuční cesty a propagaci. Vnitřní analýza se zabývá také vztahy se zákazníky a dále prověřuje dodavatele. Tyto stránky zkoumá a posuzuje ve vztahu ke konkurenci. Vezmou si jednotlivé stránky a porovnávají je se stránkami konkurence, následně zjistí, v čem jsou jejich stránky lepší a naopak, v čem je konkurence lepší a předešla je. Pokud je konkurence lepší, znamená to, že je to jejich silná stránka a naopak pro nás stránka slabá, pokud dojdeme k takovému výsledku, je vhodné se jím

zabývat. Zda jde o silnou či slabou stránku podniku, musíme se zajímat i o jednotlivé aspekty a brát v úvahu jejich významnost.

Druhou polovinou je naopak vnější prostředí, faktory ovlivňující druhou polovinu nejsou v kompetenci podniku, proto je nemůže ani nijak kontrolovat. Při analýze vnějšího prostředí je cílem určit nové příležitosti, které napomáhají k rozvoji podniku, druhou částí je rozpoznat možná rizika, která by měla za následek znemožnění rozvoje společnosti a případné ohrožení pozice společnosti na trhu. Příležitosti a hrozby mají měnící se tendenci v čase, proto je nutné pravidelně je sledovat. Pouze pokud známe vnější prostředí, může se podnik dále efektivně rozvíjet. Tyto dvě části nikdy nemůžeme odstranit, jedinou možností je využívat jejich vliv na podnik. Pokud provádí společnost vnější analýzu, je potřeba se zaměřit na sociální situaci zákazníků, vliv demografické polohy společnosti a její technické prostředí, případně technologické. Další bod k zaměření je vliv ekonomických a kulturních faktorů na podnik. Je potřeba brát i v úvahu konkurenci, která na trhu již existuje nebo by se mohla objevit. Nesmí se zároveň zapomenout na věc, jako jsou politika a legislativa. (Podnikatel, 2015)

3.4 Analýza a zhodnocení rizik

Výstupem výše uváděných analýz jsou pak konkrétní návrhy pro další rozvoj podniku ve vybraných směrech (strategie, procesy, struktury apod.). Tyto návrhy však s sebou nesou riziko, které je v případě malých podniků vzhledem k dominantní roli vlastníka/manažera k omezenosti zdrojů (zejména financí) vysoké. Je proto potřeba přijmout více formální, systematický způsob k jejich řízení a to i v případě malých podniků.

Abychom mohli snižovat rizika, je potřeba první provést jejich analýzu. Provádí se tak, že se v první řadě musí definovat hrozby, pravděpodobnosti vzniku a závažnost při dopadu na aktiva. Musí se teda stanovit rizika a jejich závažnost.

Kroky analýzy:

- Identifikace aktiv – vymezení stanoveného subjektu, který se bude posuzovat a popis jednotlivých aktiv, které náleží danému subjektu.

- Stanovení hodnoty aktiv – v tomto kroku je potřeba stanovit hodnotu aktiv, jejich významnost pro posuzovaný subjekt, stanovení hodnoty dopadu jejich ztráty nebo znehodnocení na existenci nebo chování daného subjektu.
- Identifikace hrozeb a zranitelnosti – stanovit možné nežádoucí události, které ovlivňují negativně hodnotu aktiv, dále určit slabá místa, která mohou být ohrožena.
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – pravděpodobnost výskytu hrozeb a míry zranitelnosti zkoumanému subjektu.

3.4.1 Definice pojmu riziko

Dle Tichého (2006) se z pohledu řízení podnikatelských rizik bere riziko jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k neobvyklé události, která se neshoduje s předpokládaným sledem událostí nebo vývoje. Riziko je stav, kdy existují možnosti, že nastane nepříznivá odchylka od požadovaného výsledku, který je očekáván.

Další definice dle Smejkal a Raise (2013, str. 49):

Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.

Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.

Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.

Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.

Nebezpečí negativní odchylky od cíle.

Nebezpečí chybného rozhodnutí.

Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.

3.4.2 Klasifikace rizik

Problémem dnešní doby je, že rizika nedokážeme zatím uspořádat do určitých kategorií nebo tříd. Toto třídění lze, ale jen užším kruhu, pokud se jedná o jednu organizaci nebo jeden obor se stejnou činností.

Dle Tichého (2006) dělíme rizika na:

- **Hmotné riziko** – toto riziko je měřitelné
- **Nehmotné riziko** – souvisí s duševní činností a není měřitelné, také se mu říká psychologické riziko.
- **Spekulativní riziko** – cílené podstoupení rizika, za účelem zisku.
- **Čisté riziko** – při uskutečnění rizika je situace vždy nepříznivá, snaha vyhnout se takovým rizikům, jelikož v některých případech jsou nepojistitelná.
- **Systematické riziko** – riziko, které ohrožuje více projektů a nelze jej diverzifikovat.
- **Nesystematické riziko** – Vztahuje se pouze k jednomu projektu, ostatní projekty nejsou tímto rizikem zasaženy.
- **Pojistitelné a nepojistitelné riziko** – tyto rizika existují, pouze v případě, že se dají přenést na třetí osobu.
- **Strategické riziko** – výskyt při strategickém rozhodování.
- **Operativní riziko** – výskyt při operativním rozhodování.
- **Odhadované riziko** – není měřitelné, jedná se o riziko, o kterém se může říct, že existuje nebo ne. Odhadované riziko se blíží k nebezpečí.

Dle Smejkal (2013) lze rizika klasifikovat na:

- **Finanční a nefinanční riziko** – riziko zahrnuje všechny nepříznivé situace, které způsobují ztrátu finanční nebo nefinanční. Finanční riziko je vztah mezi subjektem a očekávanými příjmy, o které subjekt může přijít. Finanční riziko je ovlivňováno třemi faktory, a to hrozbou, která může mít za následek ztrátu.

Druhým faktorem je, subjekt je vystaven možnosti ztráty. A třetím faktorem je následek, snížení aktiva nebo jeho zničení, který přináší finanční ztrátu.

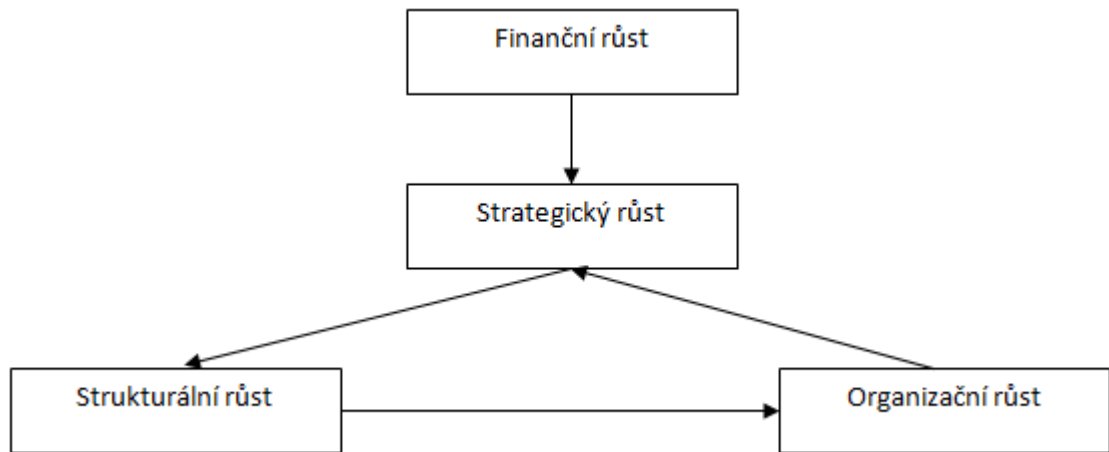
- **Statické a dynamické riziko** – dynamické riziko má příčinu ve změně ve společnosti nebo jejím okolí. Jedná se o faktory vnějšího prostředí, kterými jsou ekonomika, průmysl nebo politika. Statické riziko nezahrnuje příčinu ve změně okolí společnosti nebo ekonomice, ale jedná se o přírodní nebezpečí, či rizika spojené s odcizením a nepoctivým chováním. Statické ztráty jsou například zničení majetku v důsledku lidského faktoru. Statická rizika jsou pojistitelná, ale nepředstavují jakýkoliv přínos pro společnost.
- **Čisté a spekulativní riziko** – spekulativní riziko zahrnuje možnosti vzniku ztráty nebo zisku, typickým příkladem je podnikání nebo hazardní hry. Riziko závisí do značné míry na rozhodnutí manažera při řízení podniku, pokud bude trh reagovat kladně, dosáhne společnosti zisku, pokud negativně, může očekávat ztrátu. Na rozdíl od spekulativního rizika, čisté riziko se používá při situacích, kdy při vzniku události dojde vždy ke ztrátě. Příkladem může být ztráta vlastnictví majetku. Výsledky tohoto rizika je buď ztráta, nebo žádná ztráta.

3.5 Rozvoj firmy

Dle Staňkové (2007) je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu růst firmy. Nelze jej chápat jen co do velikosti, ale také jako dynamický proces. Nezahrnuje jen vnitřní rozvoj, ale také rozvoj komunikace firmy s okolím a její interakci.

Rozhodující faktory:

- **Finanční růst** - zahrnuje nejpodrobnější rozvoj podnikání jako celku. Vyjadřuje růst firmy pomocí ukazatelů rentability, likvidity nebo nákladů a tržeb. Pokud rostou tyto ukazatele, roste i hodnota firmy. Finanční růst lze měřit přidanou hodnotou.
- **Strategický růst** - jsou to změny, které se projevují v podnikatelském okolí, či interakci firmy a schopnosti reagovat na změny v okolí. Hlavním cílem strategického růstu je rozvíjení schopností společnosti, aby byla schopna uchopit příležitosti, které se objevují na trhu. Společnost se snaží využít veškeré zdroje, které mají za následek vytvoření trvalé konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** - znamená přizpůsobení vnitřních systémů, jako je rozvržení a využití zdrojů, nejen materiálních a finančních, ale také kontrolních systémů, které se zaměřují na růst společnosti.
- **Organizační růst** - zahrnuje změnu samé organizační struktury. Dále se zaměřuje na rozdělení manažerských funkcí mezi vlastníky a vysokým managementem. Organizační malé společnosti vychází ze základních principů liniově štábních útvarů. Pro vytvoření organizační struktury při založení podniku je nutné provést výchozí analýzu činností. Na ní navazuje určení, kdo a kolik zvládne pracovních činností. Podle této analýzy jsou následně vytvořeny speciální útvary.



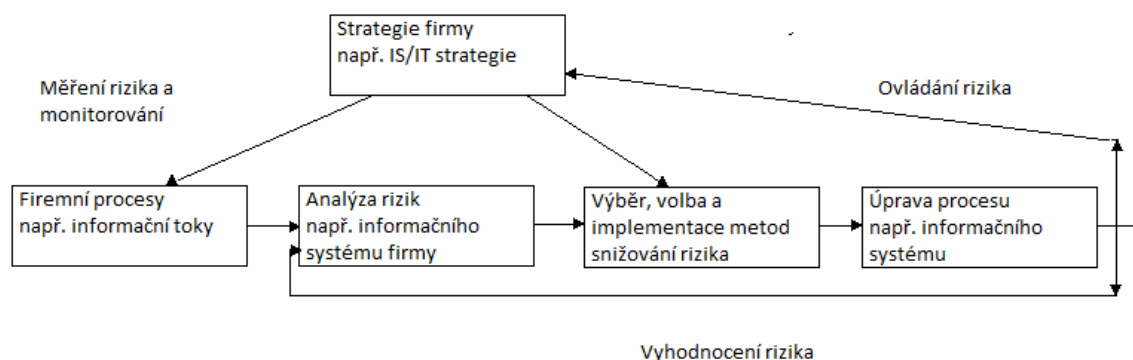
Obrázek č. 4: Složky dynamického růstu firmy

Zdroj: Staňková, 2007, strana 137

4 Řízení rizik ve firmách a metody jejich řízení

Tichý (2006) říká, pokud chce být podnik úspěšný, musí znát svá rizika a naučit se je řídit. V řízení rizik je zahrnut výběr protipatření, analýza nákladů a výnosů, implementace protipatření a testování. Řízení rizik je součástí strategického řízení, pokud si jednotlivé subjekty neuvědomí existenci rizik nebo je podcení, riskují tím, že budou nezajímaví pro investory, případně je ohrožena jejich stabilita na trhu.

Podle Smejkal a Rais (2013) jsou jednotlivé činnosti při řízení rizik následující analýza, monitorování, měření a porozumění rizikům, jak vně podniku, tak i uvnitř, spolu se stanovením cílů a doporučení pro vedení společnosti. Definice cílů v oblasti snižování rizik, v tomto případě je potřeba si stanovit strategii snižování rizika. Stanovení a implementace nejvhodnější metody je důležitým krokem pro podnik, musí se rozhodnout, jak bude rozkládat riziko, aby společnost nebyla ohrožena. Vyhodnocení rizikové strategie v praxi, následně je potřeba tuto strategii zavést a podle ní se řídit. Tuto práci vykonává risk manažer.



Obrázek č. 5: Proces řízení rizik ve firmě

Zdroj: Smejkal, Rais, 2013, strana 129

4.1 Metody snižování rizik

Podle Smejkal a Rais (2013) je potřeba počítat s riziky, při podnikání. V některých případech je potřeba riziko přesunout nebo jej zadržet, záleží na okolnostech a na společnosti, jak situaci vyhodnotí a jaké opatření provede. Existují tedy metody na snižování rizik, které definuje Smejkal a Rais a těmi jsou ofenzivní přístup, retence rizik, redukce, přesun, diverzifikace, pružnost firmy, sdílení rizika a další.

- **Ofenzivní přístup** - vedení společnosti může zásadně ovlivnit riziko, které může nastat. Úkolem vysokého managementu je rozpoznání rizika, a jakou metodou je možné toto riziko snížit, případně mu čelit. Tento přístup definuje akceschopnost společnosti, jednoduchou organizační strukturu nebo odbornou činnost, což znamená, nedělat unáhlená rozhodnutí a zacházet do oblastí, které jsou pro nás neznámé.
- **Retence rizik** - tato metoda je nejběžnější v praxi, kdy management čelí velkému množství rizik, ale ve větší části s tím nic nedělá, ať už je to reakce vědomá nebo nevědomá. Vědomá retence je, pokud podnikatel o riziku ví, ale nic neudělá, nepoužije žádné nástroje proti rizikům. Nevědomá retence znamená, že riziko není rozpoznáno a tím je i zadrženo. Retence se dá dělit na dobrovolnou nebo nedobrovolnou, dobrovolná má za následek, že podnikatel o riziku ví a dobrovolně se smíří s případnou ztrátou. Při rozhodování se musí brát v úvahu finanční situace společnosti nebo její rezervy. Tato strategie se nemůže používat pořád a beze změny. Existují totiž situace, kdy je potřeba použít jiný nástroj.
- **Redukce rizika** - pokud se použije tato metoda, opatření proti rizikům musí být účinné, přijatelné, efektivní a včasné. Základem této metody je jednoznačné a smysluplné vyjádření ekonomických vztahů. Redukce rizika na přijatelnou míru únosnosti, tato metoda patří mezi operační analýzy. K redukci rizika patří metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika a snižují nepříznivé důsledky rizika.
- **Přesun rizika** - ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika (například odstraněním konkurence z trhu ekonomickou či politickou silou, apod.), přesun rizika patří mezi metody, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny, uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti, uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů,

uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas, přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek – faktoring, forfaiting, akreditiv, inkaso, bankovní záruka a franšíza.

- **Diverzifikace**- neboli rozložení rizika se používá klasické pravidlo, že 1/3 majetků je vložena do nemovitostí, 1/3 do zlata a 1/3 je držena v hotovosti. Nejčastějším způsobem diverzifikace je rozšíření výrobního programu, díky tomuto přístupu se očekává produkce dalších výrobků, které mají vést ke zvýšení poptávky. Diverzifikaci dělíme na horizontální a vertikální. Vertikální diverzifikací je myšleno, že nákup jednotlivých dílů můžeme změnit a to výrobou svých vlastních nebo od více dodavatelů, snižuje se tím riziko závislosti na dodavatelích. Při horizontální diverzifikaci se rozšiřuje výroba o další výrobky, které souvisí s dosavadní výrobou a jsou jejich součástí. Diverzifikace může být i do nepříbuzných oborů, to znamená, že společnost začne podnikat ještě s něčím jiným, ale znamená to, že je potřeba zavést novou strategii a stanovit si cíle.
- **Pružnost firmy** - v tomto případě firma pružně reaguje na změny svých zákazníků a snaží se jim vyhovět. Lze to v případě malých a středních společností, které se rychle dokážou přizpůsobit. Velké společnosti mají už svůj systém, který je náročné měnit a změna by znamenala další náklady.
- **Sdílení rizika** - sdílet riziko jde pouze u společností, které mají partnery, a toto riziko se rozdělí mezi jednotlivé účastníky. Tato metoda se používá především při vysokých nákladech, které jeden účastník nedokáže pokrýt, proto hledá partnery, pro spolupráci, kteří nesou i určitou část rizika. Výhodou je, že procento každého účastníka je zvoleno tak, aby při možném neúspěchu nebyla ovlivněna jeho finanční situace a nepřivedlo ho to ke krachu.

Další metody snižování rizik jsou pojištění proti rizikům, vyhýbání se rizikům, vytváření rezerv nebo získávání dodatečných informací.

4.2 Analýza FMEA

Podle Tichého (2006) je FMEA nejrozšířenější metodou expertní analýzy rizik, má dvě fáze postupů a to verbální a numerickou. Verbální fáze je zaměřena na identifikaci možného vzniku poruchy, způsoby poruch a možných následků poruch. V případě numerické fáze se používá odhad rizik projektu, kdy si uživatel volí hodnoty v daném rozsahu, podle stupnice. Obvykle je rozsah stupnice stanoven v hodnotách 1 – 5, v některých případech je to 1 – 10. Číslo 1 znamená nejlepší hodnotu.

V analýze je první potřeba stanovit si několik různých poruch, které mohou nastat, v těchto případech se dále určí hodnota RPN jednotlivých rizik. V dalším kroku jsou všechny hodnoty sečteny, které se porovnávají s novými hodnotami, při eventuální úpravě projektu. Tyto součty jsou mezi sebou porovnávány a zjišťuje se, zda hodnota nových výsledků klesla. Při postupu se musí dát pozor na vyhodnocení oddělených závažností, protože se může stát, že pro určité riziko vyjde RPN nízké, protože je vyhodnoceno jako málo pravděpodobné. Problémem je to, že při nízkém RPN může být závažnost vysoká. To se potvrdilo i v praxi, při různých katastrofických událostech, že nejméně očekávané nebezpečí bývá velmi závažné.

Při použití této metody je potřeba specifikovat, z jaké pozice se bude projekt hodnotit, jsou tři možnosti hodnocení, a to z pohledu výrobce, z pohledu zákazníka nebo z pohledu veřejnosti. Nejčastěji se používá FMECA, která je zaměřena na závažnost a četnost poruch.

5 Praktická část

V této části práce se budu zabývat současnou situací na trhu, pomocí analýz, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Následně bude provedeno dotazníkové šetření, na jehož základě budou navržena doporučení pro společnost.

5.1 Základní údaje a historie společnosti

Společnost ZEVOS a.s. se sídlem v Uherském Hradišti byla založena v roce 1992, konkrétně 24. ledna po rozhodnutí správní rady společného podniku a valné hromady. V šedesátých letech minulého století, vyčlenila Jednotná zemědělská družstva okresu Uherské Hradiště volný kapitál a dala tak vzniknout společnosti ZVS – Zemědělské výrobní sdružení.

Tabulka č. 1: Údaje o společnosti

Zdroj: Vlastní práce

Název společnosti	ZEVOS a.s.
Vznik	11. září 1992
Sídlo	Nádražní 25, Uherské Hradiště 68601
IČO	46972501
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	244 710 000,- Kč
Statutární orgán	Představenstvo
Předseda představenstva	Ing. Josef Tuhý

V roce 1990 dostal podnik název ZEVOS a roku 1992, kdy byl zapsán do Obchodního rejstříku, zahájil svou činnost s právní formou – akciová společnost. Podnik je rozdělen na dvě základní úrovně, do první úrovně je zahrnuto vedení společnosti s právní subjektivitou a strategickým řízením a do druhé úrovně spadají závody, které se vyznačují vysokou podnikatelskou samostatností a také jsou odpovědní za svou ekonomickou činnost (Zevos, 1992).

ZEVOS a.s. vlastní čerpací stanice, které se nacházejí v Uherském Brodě, Dolním Němčí a ve Starém Městě. Předmětem tohoto podnikání je prodej a distribuce PHM. Čerpací stanice se nachází v areálu ZEVOS, kde tento pozemek je také majetkem společnosti. Protože se společnost zabývá převážně zemědělstvím, tento areál byl původně určen na zemědělské potřeby. Byla zde uskladněna technika a veškeré věci, které byly potřeba. Díky technice, která byla znečištěna od hnojiv a

jiných chemických látek, musela být v areálu mycí linka, spolu se speciální kanalizací, která zachycovala chemické a odpadní látky, které nesmí být vypuštěny do místní kanalizace. Spolu s mycí linkou bylo potřeba i čisticí techniky na znečištěnou vodu. Protože se areál přestal používat pro potřeby zemědělství, prostory se začaly pronajímat a byla zde postavena čerpací stanice, mycí linka na zemědělské vozy byla zbourána, ale kanalizace a čistička zůstaly.

Společnost se kromě prodeje a distribuce PHM zabývá dalšími činnostmi. Jejich hlavní činností je stavebnictví, které se v posledních letech stalo velmi významnou částí společnosti. ZEVOS a.s. provádí stavby, jejich změny nebo odstranění, s těmito pracemi dále souvisí zednické práce, poradenská a projektová činnost ve výstavbě domů nebo budov pro podnikání, jako jsou sklady, sila a další.

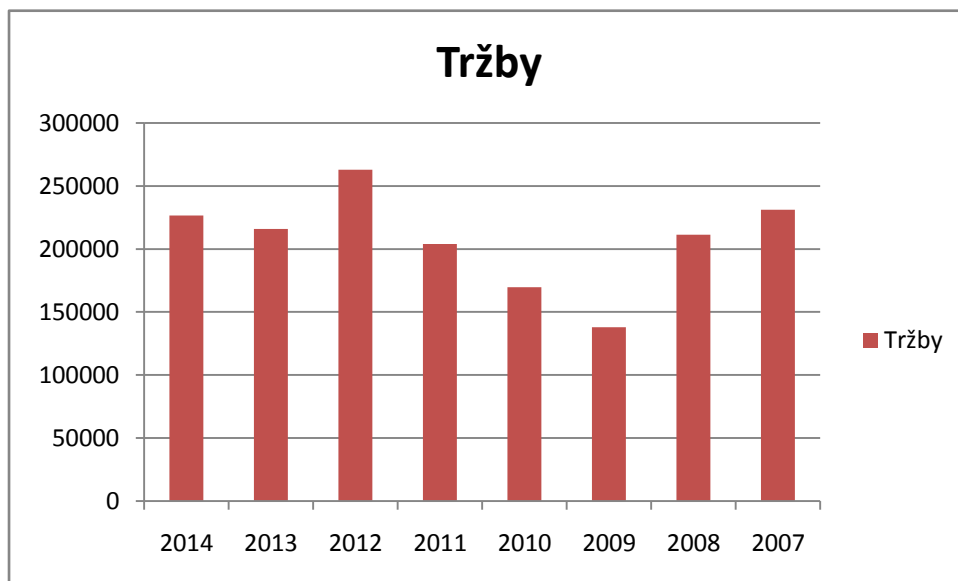
Významnou částí podnikání je i zemědělství, kde se podnik orientuje na pěstování zemědělských plodin, které se dále zpracovávají, kromě zemědělství je to i chov prasat, slepic, se kterými souvisí i výroba vajíček a melanže.

Další činností je účetní poradenství, vedení účetnictví nebo vedení daňové evidence, tato část podnikání je pouze doplňková, nejedná se pro společnost o hlavní oblast zisku. Podnik se zabývá silniční motorovou dopravou, zámečnictvím, nástrojařstvím, montáží, opravami, revizí a zkouškami zdvihacích zařízení. Dále je předmětem podnikání výroba, obchod, služby, obráběčství, montáže, opravy, revize a zkoušky elektrického zařízení.

Na následujícím grafu 1 je zobrazen vývoj tržeb společnosti ZEVOS a.s., která zaznamenala hospodářskou krizi, v roce 2009 se snížily tržby až o 1/3. I přesto, že společnost zaznamenala pokles tržeb, nepropouštěla své zaměstnance. Protože se společnost orientuje na více oborů podnikání, neznamenal to pro společnost úpadek. V roce 2010 tržby opět rostly až do roku 2012, v roce 2013 společnost zaznamenala pokles. Kromě roku 2009, kdy byla hospodářská krize, je společnost stabilní a dosahuje stále kladných příjmů.

Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti ZEVOS, a.s.

Zdroj: Justice, 2015



5.2 Analýza vnějšího prostředí

V této části bude provedena analýza vnějšího prostředí. Je potřeba zjistit, jaké faktory ovlivňují nebo působí na podnikání v této sféře.

5.2.1 SLEPT analýza

Politické faktory

Politické faktory značně ovlivňují podnikání, v tomto případě se jedná o 20 milionovou kauci (zákon č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích), která musela být složena, pokud chce společnost distribuovat PHM. Protože společnost Zevos a.s. nepodniká jen na trhu PHM, ale i v jiných sférách, měla možnost tuto vratnou kauci složit a nezanechat podnikání. Společnost mohla tyto peníze investovat jinam, kde by se jí zhodnocovali, ale neměla na výběr.

Vláda začala jednat, že by se kauce snížila, což by pro společnost přineslo jisté výhody v podobě, že by jim polovina částky byla vrácena. V současnosti se vláda zabývá podporou domácího trhu a snaží se pro podnikatele na domácím trhu zlepšit podmínky.

Od 1. července 2015 bude tento zákon poupraven a to ve znění: „*Nově se tedy kromě standardní kauce ve výši 20 milionů korun navrhuje zavést i možnost snížení kauce na základě žádosti distributora pohonných hmot, a to při splnění předem*

stanovených podmínek. Snížená kauce se bude poskytovat ve výši 10 milionů korun. Tato navrhovaná právní úprava cílí především na menší distributory pohonných hmot, kteří dlouhodobě na tomto trhu působí, jsou stabilní a nejsou potenciálně rizikováni s ohledem na možné daňové úniky“ (Psp, 2015).

Ekonomické faktory

Cenu prodáváných PHM, jako je nafta a benzín ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ně patří spotřební daň, daň z přidané hodnoty, ale především je to tržní cena. Mezi tržní faktory se řadí především vývoj cen ropy v USD, protože je nafta uváděna v USD, je cena ovlivněna i vývojem koruny vůči dolaru, náklady spojené s rafinací, distribuce, či zisk rafinérských společností, distributorů a obchodníků.

Mezi daňové faktory patří již výše zmiňovaná spotřební daň a daň z přidané hodnoty, v tabulce níže je popsáno, jak působí na cenu nafty a benzín. Čerpací stanice ovlivňuje velmi spotřební daň a daň z přidané hodnoty, protože je tu vyšší daňové zatížení v rámci podnikání s pohonnými hmotami. V tomto případě je placena i daň z daně, to znamená, že k ceně PHM je připočtena spotřební daň a t této částky se platí ještě daň z přidané hodnoty (Cnb, 2012).

Tabulka č. 3: Daňové zatížení PHM

Zdroj: Finance, 2012

	Benzín	Nafta
Průměrná cena za litr	36,50 Kč	35,90 Kč
Spotřební daň za litr	12,84 Kč	10,95 Kč
Sazba DPH	21%	21%
DPH za litr	6,33 Kč (36,50/121*21)	6,23 Kč (35,90/121*21)
Celkové zdanění v Kč	19,17 Kč (6,33+12,84)	17,18 Kč (6,23+10,95)
Zdanění v %	52,52% (19,17/36,50)	47,85% (17,18/35,90)

Cena PHM je ovlivněna i příměsí bioložek, které musí nafta obsahovat, přimíchávání bioložky navyšuje cenu nafty. Stát stanovuje míru bioložek v pohonných hmotách, pokud se jedná o normální pohonné hmoty a ne biopaliva, nesmí procento bioložek přesáhnout stanovenou míru. I přesto, že zákon přikazuje přidávat biosložku do paliva, nemusí být prodáváno smíchané. Zákon totiž zní, že

procento biosložky musí být obsaženo v celkovém prodaném objemu PHM, ale ne v prodaném litru. Proto je možný prodej čisté nafty, ale pouze s tím, že je splněn prodej určitého procenta biosložky, tedy je prodáno 93% čisté nafty a zároveň 7% MEŘO, o které na trhu zájem je (Ceskapozice, 2013).

Tabulka č. 4: Podíl bioložky v PHM
Zdroj: Scs, 2014

Zboží	Natural 95	Motorová nafta	Benzín E85	Směsná nafta B30	Bionafta B100
Podíl bioložky	0-5%	0-7%	minimálně 85%	minimálně 30%	100%
Název bioložky	Kolih	Methylester	Biolíh	Methylester	Čistý methylester

Zevos a.s. začala investovat, především na čerpací stanici byly provedeny změny a částečná modernizace. Podnik se orientuje na domácí trh, proto nemá problémy v případných změnách měnové politiky. Částečně společnost vyváží, ale jen okrajově, proto je pro něj přínosné znehodnocení koruny, díky kterému má vyšší zisky. Jestliže se jedná o bankovní půjčky, společnost je rentabilní a pro banku dobrým zákazníkem, který je schopen splácet.

Sociální faktory

V rámci vývoje počtu čerpacích stanic v České republice (ČR), hustota sítě benzinek na jednoho obyvatele je jednou z nejvyšších. Z průzkumů Společenství čerpacích stanic na území České republiky zjistíme, že v roce 2007 jsme měli nejhustší síť čerpacích stanic ve střední Evropě.

V tomto roce připadlo na 10 000 obyvatel až 3,5 čerpací stanice, ČR se v této době mohla srovnávat s Rakouskem s 3,4 čerpací stanice na 10 000 obyvatel. Konkurence na trhu je značně vysoká, jelikož společnost podniká v oblasti, kde je jedna z nevyšších koncentrací čerpacích stanic, v této oblasti se nachází až 19 ČS, z toho většina značkových, které ale mají také stanovenou vyšší cenu.

Tabulka č. 2: Rozdělení čerpacích stanic v ČR

Zdroj: Petrol, 2013

Rozdělení	Počet	Podíl
Veřejné čerpací stanice	3728	54,9%
Neveřejné čerpací stanice a s vymezeným přístupem	3062	45,1%
Celkový počet čerpacích stanic	6790	100%

Dříve měli lidé obavy z mycích linek, které by mohlo poničit jejich auto, v dnešní době, podle průzkumů bylo zjištěno, že jen 11% řidičů má obavy z mycích linek. Nejčastějším faktorem, zda pojedou do mycí linky, je cena, nejlevnější programy na mytí se pohybují pod 100 Kč. Zákazníci se také řídí počasím, největší počet umytých aut je v době, kdy je na následující dny hlášeno hezké počasí. Podle průzkumů Benziny lidé své auta umývají nejčastěji v době od září do listopadu, kdy je proměnlivé počasí a auta se rychleji špiní (Petrol, 2013).

Čerpací stanice se nachází ve Starém Městě u Uherského Hradiště, zákazníci jsou převážně lidé z okolí, kteří zde tankují pravidelně, dále jsou to okolní firmy, které mají zvýhodněnou cenu, struktura zákazníků se tedy z velké části nemění. Společnost na čerpací stanici zaměstnává pracovníky z okolí, kde tedy podporuje zaměstnanost kraje.

Zákazníci jsou převážně lidé nad 18 let až do postproduktivního věku, jelikož PHM potřebuje v dnešní době skoro každý člověk. Zaměstnanci jsou odměňováni smlouvenou mzdou, v případě přesčasů nebo práci o víkendu dostávají prémie, které jsou také smluvně dané. Každý pracovník má takovou mzdu, která odpovídá tomu, jak dlouho už ve společnosti pracuje. V okolí Uherského Hradiště se pohybuje míra nezaměstnanost okolo 7%, což společnost díky tomu, že zaměstnává pracovníky z tohoto okolí, míru nezaměstnanosti snižuje.

Technologické faktory

Společnost se nezabývá vědou, ani výzkumem, protože nemá dostatek kapitálu, aby mohla do výzkumu investovat. Pokud se ale na trhu objeví nová technologie, je ochotna ji zakoupit a tím i zkvalitnit své služby. Co se týká čerpacích stanic, je zde malý problém, že technologie jsou zastaralé, ale investice do nových nepřipadá v úvahu, protože by to byla vysoká částka s dlouhou dobou návratnosti, která by

nepřinesla ani takové zvýšení zisků, jak by společnost očekávala. Pro malé čerpací stanice jsou takové investice nevýhodné, protože fungují dobře a s nízkými náklady. Nádrže na skladování PHM musí být dvouplášťové a ocelové, které jsou uloženy na betonovou desku do pískového lože. Toto opatření zabraňuje mechanické poškození a dostatečně izoluje před vnějšími vlivy, především, aby nedošlo ke korozi nádrže. Těsnost nádrží musí být pravidelně kontrolována, v případě vzniku netěsnosti se automaticky aktivují výstrahy a spustí poplach, díky dvouplášťovým stěnám, ale nedojde k ohrožení životního prostředí. Nádrže musí být kontrolovatelné, podle čl. 9. 13 ČSN 753415. Stejně jako nádrže, tak i potrubí ke stáčení a sání je dvojité, ocelové nebo plastové, které je uloženo v písku, aby bylo chráněno před mechanickým poškozením. (osha.europa.eu)

Pokud by chtěla společnost rekonstruovat čerpací stanici, musela ji vystavit celou znovu, aby splnila současné podmínky, které jsou s výstavbou spojeny. Tato investice by byla v řádech milionů. Proto je lepší investovat do drobných úprav a oprav.

Legislativní faktory

Protože je společnost Zevos a.s. akciovou společností, vztahují se na ni zákony o podnikání. Každý akcionář má určitý podíl na společnosti, kdy jsou mu vyplácena dividenda ze zisku. Ale musí také splňovat podmínky pro podnikání, jako je uveřejnění výkazu zisku a ztrát, rozvahy a další zákonné povinnosti. V případě daní, společnost musí vést daňovou evidenci a veškeré zisky zdanit. Je potřeba se přizpůsobit měnící se legislativně. Protože společnost podniká s PHM a je i distributorem PHM, musela zaplatit kauci 20 000 000 Kč, která byla uzákoněna v roce 2014.

Na čerpacích stanicích je nutné dbát zvýšené bezpečnosti ochrany, společnost musí dodržovat bezpečnostní předpisy, kterými jsou práce s nebezpečnými látkami, všichni zaměstnanci musí znát požární předpisy a zaměstnance proškolit. Kvůli nebezpečnému odpadu, který může vést k ekologické katastrofě, musí společnost dostatečně zabezpečit materiál na čerpacích stanicích. Pokud totiž dojde k nehodě, musí podle zákonných podmínek mít každá čerpací stanice jímky, které mají zabránit úniku PHM do okolí. Na provoz čerpací stanice jsou v dnešní době technické požadavky na zajištění bezpečnosti, musí být zajištěna maximální bezpečnost

provozu a ochrany životního prostředí, protože produkty vyrobené z ropy představují při úniku nebezpečí pro ovzduší, vodu nebo půdu, pokud by došlo k požáru nebo výbuchu, protože jsou tyto látky hořlavé, mohlo by dojít k poškození majetku nebo ohrožení lidských životů. Proto čerpací stanice musí být vybaveny nejmodernějšími technologiemi se snadnou obsluhou, které splňují nejpřísnější požadavky na bezpečnost provozu a ochrany životního prostředí. Zaměstnanci nesmějí vynášet interní informace o společnosti, které jsou určeny ve smlouvě.

5.3 Porterův model 5 sil

Oborové prostředí společnosti je ovlivněno hlavně konkurencí, ať už stávající nebo nově vstupující do odvětví, dodavateli, zákazníky a možnými substitučními produkty. Cíle společnosti jsou ovlivněny především atraktivitou oboru, kde společnost působí.

Existující konkurence

Na Uherskohradištsku se nachází 19 čerpacích stanic. Tento region se řadí mezi největší počet čerpacích stanic na území. Jedná se o značkové benzinky, ale i o malé podnikatele, kteří se snaží svou cenou konkurovat velkým dodavatelům. Ne každá čerpací stanice má ale mycí linku, pokud už mycí linka na čerpací stanici je, jedná se o automatickou.

Tabulka č. 5: Zhodnocení konkurence na trhu

Zdroj: Vlastní práce

Konkurence	Shell	Benzina	Čepro	ZEVOS
Dostupnost (km)	Do 1 km	Do 5 km	Do 15 km	Do 1 km
Typ mycí linky	Automatická	Automatická	Ruční tlaková (3 min)	Ruční tlaková (2,5 min)
Cena mytí	Od 99 Kč	Od 99 Kč	Od 15 Kč	10 Kč
PHM cena	31,90 Kč	32,90 Kč	31,90 Kč	31,40 Kč
Poloha	Hlavní silnice Staré Město - střed	Hlavní silnice Staré Město - okraj	Vedlejší silnice Uherské Hradiště - okraj	Vedlejší silnice staré Město – střed
Doplňky	Vysavač, prodej speciálních PHM	Prodej speciálních PHM	Prodej CNG a LPG	Prodej doplňkového zboží ZEVOS

Na trhu je mnoho čerpacích stanic, které mají automatickou mycí linku. V případě tlakové ruční myčky, jsou na Uherskohradištsku pouze dvě ruční myčky. Jedna se nachází na čerpací stanici na rozmezí Uherského Hradiště a Kunovic, kde tato čerpací stanice není v oblibě zákazníků a druhá stojí samostatně u obchvatu za Starým Městem. Čerpací stanice má především výhodu v poloze, kde se nachází, protože mycí linka je určena primárně pro lidi ze Starého Města. Co se týká ceny mytí na čerpací stanici ZEVOS má nižší cenu než konkurence. Lidé, díky novým automobilům preferují ruční tlakovou mycí linku, aby se jim z automatické nepoškrábal lak, chybí jim na tomto území tento typ mycích linek.

Hrozba nových konkurentů

Protože jsou v tomto regionu 2 ruční myčky a lidé mají o ně zájem, může se stát, že podnikatelé budou mít zájem o výstavbu nových, aby uspokojili potřebu svých zákazníků. V takovém případě, pokud by na trh vstoupila nová konkurence, může dojít ke ztrátě zákazníků.

Dostat se na tento trh není složité, pokud má majitel místo na výstavbu a dostatek finančních prostředků. Jedná se o hrozbu v rámci regionu, kdy majitelé čerpacích stanic budou chtít nabídnout svým zákazníkům větší možnosti, případně aby si je udrželi. Pokud přijede zákazník natankovat, je s největší pravděpodobností, že si zde i auto umyje. Náklady na výstavbu ručního mycího boxu jsou cca 160 000 Kč.

Existující konkurence

Na trhu je mnoho čerpacích stanic, které mají automatickou mycí linku. Ovšem tlakové ruční myčky se na Uherskohradištsku nachází pouze dvě ruční myčky. Jedna se nachází na čerpací stanici na rozmezí Uherského Hradiště a Kunovic, kde tato čerpací stanice není v oblibě zákazníků a druhá stojí samostatně u obchvatu za Starým Městem.

Tato existující konkurence není, tak veliká, že by ohrozila výstavbu naší mycí linky, protože obě mycí linky jsou umístěny na jiných částech měst. Mohla by se stát ale hrozbou, pokud by chtěli vystavit nové mycí linky v blízkosti té naší.

Dodavatelé

Jedinými dodavateli na trhu s PHM pro čerpací stanici ZEVOS je společnost Slovnaft. ZEVOS a.s. vstoupilo do partnerského programu Slovnaft Partner, kdy odebírá PHM za zvýhodněnou cenu, centrála Slovnaft je v Bratislavě, proto si ZEVOS musí zajistit vlastní přepravce. Cena PHM je ovlivněna především výší daní a trhem. Mezi těmito společnostmi je smlouva, za jakou cenu, s přihlédnutím na trh, bude ZEVOS odebírat.

Přepřavu PHM zajišťují dvě společnosti, Kayra a Kolečkář. Cena těchto přeprav je sjednána ve smlouvě, jedná se o jednorázovou částku za jednu přepravu z Bratislavy. Tlak přepravců nastává v případě, že se cena PHM zvedne, a tím se jim zvýší náklady na přepravu.

Na trhu existuje více dodavatelů, kteří nabízejí ruční tlakové myčky. Proto si společnost ZEVOS a.s. může vybírat a tlak ze strany dodavatelé není tak velký, jako kdyby bylo na trhu malé množství dodavatelů. Při výběru dodavatele je potřeba se dívat na cenu produktu, ale také na jeho kvalitu, a dále, jaké služby k němu nabízí, jedná se o servis nebo kvalita poskytovaných služeb.

Zákazníci

Čerpací stanice se nachází ve Starém Městě u Uherského Hradiště, zákazníci jsou převážně lidé z okolí, kteří zde tankují pravidelně, dále jsou to okolní firmy, které mají zvýhodněnou cenu, struktura zákazníků se tedy z velké části nemění. Společnost na čerpací stanici zaměstnává pracovníky z okolí, kde tedy podporuje zaměstnanost kraje.

Zákazníci jsou převážně lidé nad 18 let až do postproduktivního věku, jelikož PHM potřebuje v dnešní době skoro každý člověk. Zaměstnanci jsou odměňováni smlouvenou mzdou, v případě přesčasů nebo práci o víkendu dostávají prémie, které jsou také smluvně dané. Každý pracovník má takovou mzdu, která odpovídá tomu, jak dlouho už ve společnosti pracuje. V okolí Uherského Hradiště se pohybuje míra nezaměstnanost okolo 7%, což společnost díky tomu, že zaměstnává pracovníky z tohoto okolí, míru nezaměstnanosti snižuje.

Zákazníky čerpací stanice jsou převážně obyčejní spotřebitelé, kteří zde tankují do svých osobních automobilů, dalšími zákazníky jsou společnosti, které podnikají na území Uherskohradištska, jedná se o stavební společnosti, přepravce, a jiné. Spektrum zákazníků je různorodé, od malých rodinných firem, až po velké společnosti. Zastoupení firem, které zde tankují je asi 20%, ale podílejí se na tržbách až 40%.

Protože cena PHM na čerpací stanici je nižší než na jiných čerpacích stanicích, některé menší společnosti tankují za tuto cenu, po domluvě a ujednání podmínek mají jiné společnosti zvýhodněnou cenu. U každé společnosti je to individuální, sleva na PHM se pohybuje od 0,30 Kč na litru až po 1 Kč na litr. Každý zaměstnanec společnosti, která zde tankuje, má čipovou kartu. Množství odebraných PHM je zaznamenáno v systému, spolu s cenou, která je stanovena pro jednotlivé firmy a na konci měsíce je posláno vyúčtování za odběr.

Pokud se jedná a běžné spotřebitele, jejich vyjednávací síla je nepatrná, záleží na jejich rozhodnutí, zda pojedou na jinou čerpací stanici nebo na ZEVOS, ovlivnit je lze cenou PHM. Tato cena je vždy nižší než u konkurenčních čerpacích stanic, které se nacházejí v okolí.

Jestliže si chce společnost udržet své postavení na trhu nebo jej posílit, musí nabídnout svým zákazníkům, něco navíc než konkurence a věnovat pozornost jejich požadavků. Každý stálý a spokojený zákazník je přínos pro společnost, ať už co se týká stálých příjmů nebo doporučení se spokojeností čerpací stanice

Hrozba substitutů

Na území Starého Města a Uherského Hradiště se nachází několik čerpacích stanic s automatickou mycí linkou a samostatné mycí linky, dohromady je celkový počet mycích linek asi 16. Tyto služby využívají především lidé s vyšším příjmem, kteří požadují určité pohodlí, kde nemusí nic dělat a auto se jim umyje samo. Pokud by tyto mycí linky byly levnější, než doposud mohlo by se stát, že zákazníci budou radši jezdit ke konkurenci. Prozatím se nejedná a zásadní hrozbu, která by mohla ovlivnit naše podnikání. Dále se na tomto území nachází jedna čerpací stanice s ruční tlakovou mycí linkou a jedna samostatná ruční tlaková mycí linka.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

Pomocí analýzy 7S je rozebráno vnitřní prostředí podniku. Hlavním článkem je analýza strategie, ze které vyplývá další dění podniku.

5.4.1 Analýzy 7S od McKinsey

Strategie

Ve většině případů si společnosti svou strategii chrání, aby se k ní nedostala konkurence, která by následně mohla využít pro svou výhodu a poté by měla i konkurenční výhodu na trhu. Společnost ZEVOS a.s. má strategii zaměřenu na zákazníka, kdy se snaží uspokojit zákaznickovy potřeby a reaguje na poptávku na trhu.

Svou čerpací stanicí se snaží stále vylepšovat a nabízet tak zákazníkům nové možnosti. Především se jedná o strategii nízkých nákladů, která se odráží v koncové ceně produktů, ať už se jedná o pohonné hmoty nebo ceny ruční myčky. V tomto případě se snaží mít cenu nižší než konkurence, jelikož se myčka bude nacházet u čerpací stanice, budou zákazníkům nabídnuty benefity. Tyto výhody jsou především spojeny s čerpací stanicí, kdy zákazník natankuje určité množství, dostane slevu nebo mytí zdarma.

Styl řízení

Ve společnosti, kterou jsem si vybrala je uplatňován demokratický styl řízení, nejen v části závodu s pohonnými hmotami, ale i v celé společnosti. Díky demokratickému stylu řízení, který má hlavním znakem komunikaci, se komunikuje se zaměstnanci a zohledňují se jejich názory na společnost, případně možné zlepšení společnosti. Společnost používá tento styl, protože komunikaci je přikládána velká část, která vede k úspěšnému podniku.

Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor na řízení společnosti. Díky tomu, že se denně dostávají do kontaktu se zákazníky a mají první informace či připomínky od zákazníků, mohou pomoci společnosti tím, že tyto informace předají dál, případně doporučí změnu. Vedoucí pracovníci se zajímají o své podřízené a jejich názory, mají možnost navrhnout změnu, avšak rozhodnutí je vždy na vedoucím pracovníkovi. Díky tomu, že se vedoucí zajímají o své podřízené, kteří se tak cítí být součástí společnosti, mohou zjistit problémy nebo důležité informace. Pokud by zaměstnanec nebyl zapojen do procesu, mohly být zatajeny tyto důležité informace, které mohou vést ke zlepšení služeb. V konečné fázi ale záleží, jak se k tomu vedoucí pracovník postaví, pokud nesouhlasí s názorem podřízeného, prosadí si svůj vlastní, ale někdy si z připomínek podřízených může vzít nějakou radu, která se projeví, při jeho rozhodování.

Jestliže se ve společnosti chystají zásadní změny, vedení podniku o těchto změnách informuje své podřízené, kteří mají právo se k tomu jakkoliv vyjádřit. Výhodou demokratického stylu vedení je, že se zaměstnanci více zapojují do chodu společnosti a podílí se na vytváření hodnot. Naopak nevýhodou je značná časová náročnost, při komunikaci a diskusi se zaměstnanci.

Organizační struktura

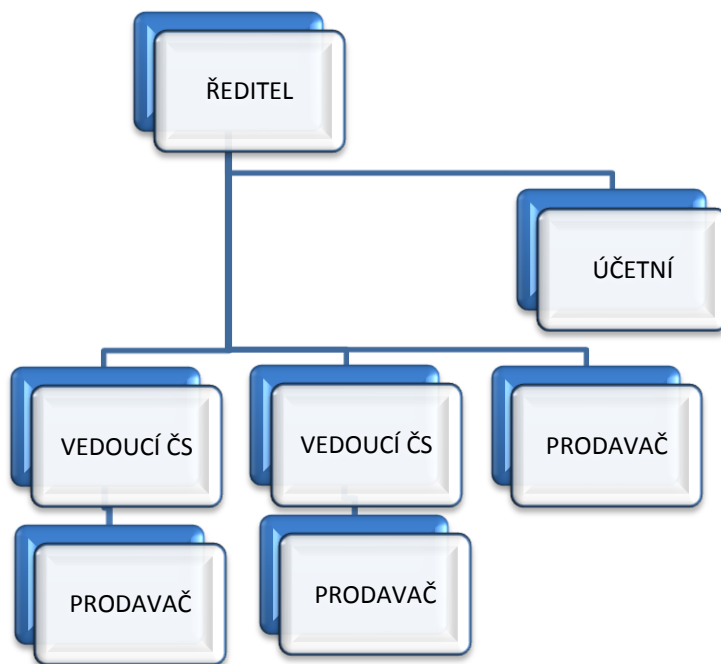
Na následujícím obrázku č. 6 je znázorněna formální organizační struktura, kde vedoucí čerpací stanice je nadřízený prodavači na čerpací stanici. Samozřejmě v praxi je to ovšem jinak. Lidé se řídí neformální organizační strukturou, jelikož vedoucí čerpací stanice má stejné povinnosti jako prodavač.

Na čerpací stanici musí být uveden vedoucí prodejny, aby v případě stížnosti se zákazníci měli na koho obrátit a řešit s ním problém, protože neradi jednájí pouze

s obyčejným prodavačem. Zaměstnanci se střídají na čerpací stanici na směny, takže se ani nepotkají, každý má na starost stejnou práci, podle toho, jak v daný okamžik je potřeba.

Obrázek č. 6: Organizační struktura čerpací stanice

Zdroj: Vlastní práce



Systemy

Každý proces provedený na čerpací stanici je zaznamenán v informačním systému (IS) WinMISS klient. Tento systém je používám již několik let a pro malou čerpací stanici je dostačující. V rámci uvedeného systému jsou zpracovány a řízeny následující procesy:

- *Styk se zákazníkem*
- *Administrativní práce*
- *Vedení odpracovaných hodin zaměstnanců*
- *Prodej PHM*
- *Objednávky zboží od dodavatele*
- *Výdej ze skladu*
- *Příjem na sklad*
- *Zavedení nového zákazníka*
- *Objednávky PHM stálými zákazníky*

V rámci výše uvedeného IS je vedena:

- *Evidence zákazníků – firem (název, sídlo, kontakt)*
- *Evidence zaměstnanců (pracovní smlouvy, základní informace o zaměstnanci)*
- *Evidence dodavatelů PHM a ostatního zboží*
- *Tvorba objednávek*
- *Tvorba faktur*
- *Stav skladu*
- *Propojení skladu s prodejnou*
- *Propojení ČS s vedením, pro snadnější kontrolu*

Sdílené hodnoty

Nejen čerpací stanice, ale i celá společnost má jisté hodnoty, které má stanoveny a dodržuje je, mezi ně patří i etický kodex. Proto se společnost vyhýbá jakémukoliv podvodnému jednání a podniká v souladu s právními podmínkami. Protože se jedná o střední podnik, je důležité, aby si zachovali tyto hodnoty. Díky nim získávají dobré jméno a zákazníci se rádi vracejí, je tedy zabráněno ztrátě zákazníků z pohledu podvodného a neetického jednání.

Schopnosti

Kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou patrné z organizační struktury. Ekonomický ředitel má na starost jednání se zákazníky a uzavírání smluv, dále řízení společnosti a veškeré ekonomické náležitosti, které souvisí s rozhodováním. Musí taktéž dohlížet na své podřízené, zda odvádí svou práci tak, jak mají, zodpovídá za chod společnosti. Co se týká prodeje na čerpací stanici, zaměstnanci mají stejné kompetence, každý si zodpovídá za svou směnu, nicméně se musí držet veškerých nariadení od vedení. Společnost má své účetní oddělení, takže není potřeba najímat externího zaměstnance na účetnictví.

Oba zaměstnanci čerpací stanice musí mít takové znalosti, aby byli schopni vyřešit jakýkoliv problém či práci, která je s prodejem spojená. Zaměstnanci mají povinnost každý den udělat malou uzávěrku na konci dne, zjistit aktuální stavy v nádržích, udělat si inventuru skladu, obsluhovat zákazníky, jak normální, tak zákazníky, kteří využívají čipového systému, s tím je i spojena práce se zakládáním

čipových karet, registrace a veškerá administrativa s tím spojena. Dále musí zaměstnanec ČS každý den komunikovat s ekonomickým ředitelem a informovat ho o aktuálních stavech PHM, prodeji z předchozího dne a informaci o potřebě objednání PHM. V polovině měsíce a na konci měsíce se dělá velká uzávěrka, kterou musí každý zaměstnanec zvládnout a předat účetní, která nadále zpracovává data.

Účetní má na starost pouze účetnictví a administrativu s ní spojenou, její pracovní místo není na čerpací stanici, ale v místě sídla podniku, spolu s ekonomickým ředitelem. S čerpací stanicí komunikuje pouze telefonicky, když si potřebuje ověřit informace nebo dodatečně se zeptat na záležitosti a informace, které nemá k dispozici z ročních uzávěrek. Ekonomický ředitel pouze kontroluje chod čerpací stanice, ceny pohonných hmot, objednávky cisterny, zásobování a dále se zabývá ekonomickými záležitostmi celé společnosti.

Spolupracovníci

Společnost nyní zaměstnává na čerpací stanici, na které má být provedena inovace dva zaměstnance a přechodně brigádníka, který vypomáhá při nemoci nebo vyšším počtu směn, na druhých dvou čerpacích stanicích jsou dohromady 3 zaměstnanci a sezóně brigádníci, když si řadoví zaměstnanci vybírají dovolené.

Co se týká celé společnosti, má 249 zaměstnanců, což ji řadí mezi střední podniky. Na úsek pohonných hmot dohlíží pouze ekonomický ředitel, který přebral práci po hlavním vedoucím, tento člověk byl nadále pro společnost v této pozici zbytečný, protože funkci lze zastávat i při jiné pozici. Ekonomický ředitel má přímého nadřízeného, kterým je generální ředitel a na chod celé společnosti dohlíží dozorčí rada.

Mezi zaměstnanci jsou muži i ženy, protože práci zvládají obě pohlaví, rovnoprávnost je tedy zachována. Zaměstnanci jsou vybíráni podle schopností a ochoty se učit, ne podle toho, zda jsou muž nebo žena. Zaměstnanci společnosti Zevos a.s. jsou odměňováni určitou mzdou, která je dána podle tabulek, nicméně díky příplatkům a prémieím si vydělají dostatek peněz, aby mohli zabezpečit rodinu. V případě krize, která byla v roce 2008, zaměstnanci žádnou změnu nepocítili, ani nebylo potřeba snižovat stavy. V současné době je dostatek zaměstnanců v divizi čerpacích stanic a PHM, není potřeba nikoho přijímat, ani propouštět. Pokud se

stane, že zaměstnanec onemocní nebo je potřeba vzít směny navíc, má společnost v záloze brigádníky, kteří jsou ochotni jít do práce některé dny, kdy je potřeba. Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat, školení probíhá na čerpací stanici za provozu, protože není náročné a požadavky na práci jsou v rámci možností, které pracovníci dokážou zvládnout.

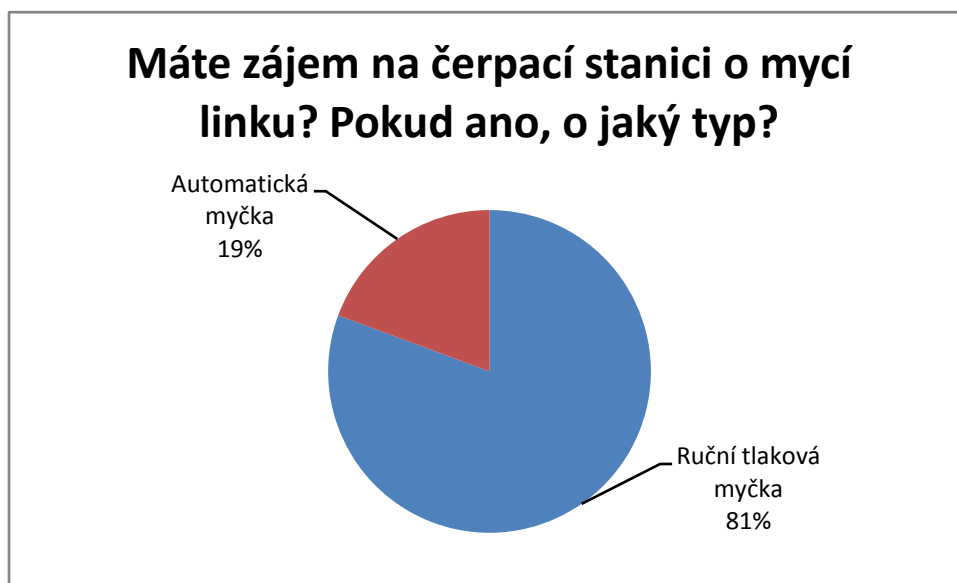
5.5 Primární výzkum dat

5.5.1 Výsledky výzkumu

Z grafu X je patrné, že 81% zákazníků preferuje ruční tlakovou myčku, protože v okolí čerpací stanice se vyskytují převážně automatické mycí linky.

Graf č. 2: Otázka z dotazníku č.1

Zdroj: Vlastní práce



Protože z předchozí otázky vyplynulo, že lidé mají zájem o ruční tlakovou myčku, byly další otázky zaměřeny na tento typ. Na následujícím grafu č.3 lze vidět, že 48% zákazníků by tuto mycí linku mělo zájem navštěvovat jednou týdně, v tomto případě lze vidět, že by mycí linka byla vytížená, 23% zákazníků by jezdilo vícrát za měsíc umývat své auto, 17% jen jednou měsíčně a zbylých 12% by jezdilo zřídka, méně než jednou za měsíc.

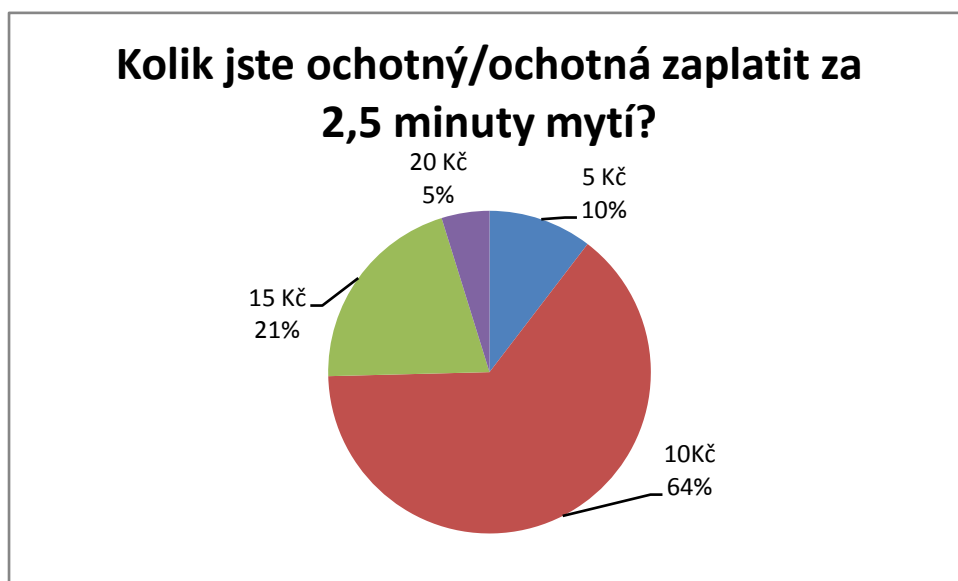
Graf č. 3: Otázka z dotazníku č.2

Zdroj: Vlastní práce



Graf č. 4: Otázka z dotazníku č.3

Zdroj: Vlastní práce

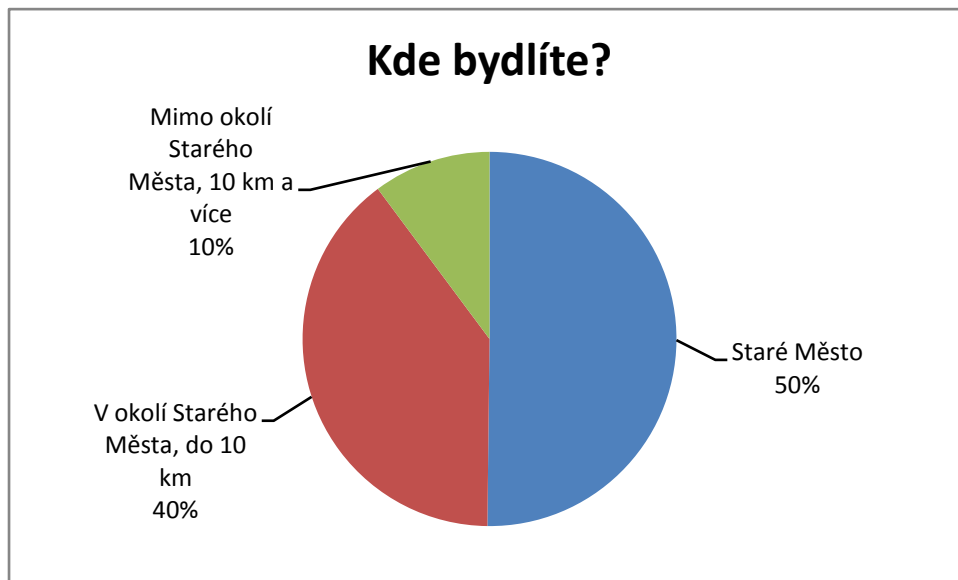


Čtvrtou otázkou bylo zjištění, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za 2,5 minuty mytí. Z výsledku vidíme, že více než polovina dotázaných je ochotna zaplatit 10 Kč za jedno mytí, 21% by byla ochotna zaplatit 15 Kč. Cena bude nastavena na 10 Kč, pokud by lidé nebyli ochotni zaplatit ani tuto cenu, provoz by byl ztrátový. U lidí,

kteří by byli ochotni zaplatit 20 Kč, se předpokládá, že se jedná o vyšší vrstvu, která s cenou nemá problém a je ochotna zaplatit víc.

Graf č. 5: Otázka z dotazníku č.4

Zdroj: Vlastní práce



Zákazníci byli dotazováni dále, kde bydlí. Z této otázky vyplynulo, že polovina zákazníků je ze Starého Města, protože jezdí na tuto čerpací stanici, mají i zájem o rozšíření služeb a navštěvovali by mycí linku. Přibližně 40% zákazníků bydlí v okolí do 10 km, ale pravidelně jezdí na čerpací stanici ZEVOS, zbylých 10% zákazníků bydlí 10 km a více od čerpací stanice a navštěvují ji příležitostně, když jednou kolem.

Graf č. 6: Otázka z dotazníku č.5

Zdroj: Vlastní práce



Poslední otázkou dotazníku bylo, zda zákazníci na čerpací stanici jsou zaměstnanci firem, které zde mají smlouvu a tankují nebo zda se jedná a běžné spotřebitele, kteří navštěvují čerpací stanici ZEVOS. Z výsledků je vidět, že většina zákazníků, což představuje 86% jsou běžní spotřebitelé, kteří zde tankují. 14% jsou zaměstnanci společností, které zde tankují nebo lidé z jejich vedení. Při průzkumu bylo zjištěno, že vedení společností by mělo zájem využívat služby mycí linky. V některých případech se jedná o společnosti stavební nebo dopravce, kdy je potřeba auta umývat kvůli znečištění vozovky.

5.5.2 Diskuze a hlavní závěry z výzkumu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že lidé mají zájem i ruční tlakové myčky, protože jsou šetrnější k jejich automobilům. Nepoškozuje lak, lépe si své auto mohou umýt, nehrozí poničení dalších částí auta. Po finanční stránce jsou tyto mycí linky lepší než automatické, kde za stejnou dobu mytí zákazník zaplatí až 90 Kč, v případě ruční tlakové mycí linky lidé zaplatí za stejnou dobu 10 Kč, avšak auto si musí umýt sami.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza je rozdělena na dvě části a to zhodnocení vnitřních stránek podniku, kam patří silné a slabé stránky. Druhou částí je zhodnocení vnějšího prostředí podniku, kam jsou zařazeny příležitosti a hrozby. Tyto jednotlivé faktory jsou uvedeny v tabulce níže.

Jako hlavní silnou stránku čerpací stanice lze považovat cenu, která je vždy nižší oproti konkurenci. Společnost cenu PHM stanoví vždy na základě trhu tak, aby prodávala pohonné hmoty levněji, než konkurence. Velkou výhodou má čerpací stanice i díky smluvním zákazníkům, kteří díky bonusům a slevám tankují na čerpací stanici a pro společnost je to stabilní příjem. ZEVOS a.s. se se svými čerpacími stanicemi přidal do programu partner Slovnaft, díky této záštitě lidé více věří prodávaným PHM, protože čerpací stanice je partnerem značkových prodejců PHM. Protože společnost chce nabízet kvalitní služby svým zákazníkům, prodává jen kvalitní a ověřené PHM, ke kterým má dodací listy spolu s ověřením kvality.

Tabulka č. 6: Matice SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní práce

Silné stránky	Slabé stránky
Nižší cena PHM než u konkurence	Lokální pozice čerpací stanice
Smluvní zákazníci	Malá nabídka produktů
Kvalita PHM	Zastaralé technologie
Smluvní partneři – dodavatelé	
Partnerský program Slovnaft	
Příležitosti	Hrozby
Zvyšující se poptávka po mycích linkách	Ztráta zájmů zákazníků o mycí linky
Málo ručních myček na trhu	Konkurenční boj
Příliv nových zákazníků při zavedení mycí linky	Zvýšení daní

Mezi slabé stránky čerpací stanice patří lokální umístění. Nachází se na vedlejší cestě, kde zhruba 500 metrů má čerpací stanici konkurence, a to hned u

hlavní cesty. Nabídka produktů je omezena jen na PHM, kvůli dispozičnímu řešení čerpací stanice. Je umístěna v areálu společnosti, kde je omezené množství místa, a není možné rozšíření tankovacích stojanů a rozšíření nabídky paliv. Společnost používá zastaralé technologie, které jsou ovšem schválené a funkční. Pokud by společnost chtěla novější zařízení a technologie, musela by investovat do zařízení vysokou částku, což by bylo náročné, protože tak vysokými částky nedisponuje.

Možnou příležitostí pro podnik je zvyšující se poptávka po ručních tlakových mycích linkách, kdy lidé mají zájem si automobil umýt sami. V dnešní době lidé chtějí ušetřit, a proto volí raději ruční mytí než automatické mycí linky, které mají vysokou cenu za použití. Na trhu je málo ručních myček, v této oblasti se vyskytují dvě ruční mycí linky a to samostatně stojící na okraji Starého Města a v Uherském Hradišti. Pokud by společnost vybudovala novou ruční mycí linku, znamenalo by to díky zvyšující se poptávce příliv nových zákazníků, kteří by v rámci návštěvy mycí linky navštívili i čerpací stanici, což by vedlo ke zvýšení tržeb.

Hrozbou je konkurenční boj, kdy konkurenční čerpací stanice by snížili cenu mycích linek nebo vystavili ruční mycí boxy. Znamenalo by to tedy možný odliv zákazníků. S tímto je spojena i hrozba snížení ceny PHM, kdy společnost ZEVOS a.s. nebude moci reagovat cenu a nebude moci nabízet své produkty levněji. Další hrozbou je zvýšení daní, společnost určuje cenu PHM hlavně pomocí trhu, ale cena PHM je značně ovlivněna spotřební daní a daní z přidané hodnoty. Pokud by stát tyto daně zvýšil, odrazí se to na ceně PHM.

6 Návrh řešení a přínos návrhu

V této části práce bude navržena změna, která vyplynula z výše provedených analýz. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že lidé z okolí Starého Města mají zájem na čerpací stanici o novou ruční tlakovou mycí linku. Z analýzy prostředí lze vidět, že na trhu, kde se nachází čerpací stanice ZEVOS chybí ruční tlakové mycí linky.

Velkou výhodou má společnost, díky vybudované kanalizaci z dřívějších let, která byla používána na zemědělskou techniku. ZEVOS a.s. nemusí stavět novou kanalizaci a čističku, tato investice by se dále prodražila zhruba o dalších 100 000 Kč.

6.1 Harmonogram navrhované změny

Harmonogram řešení a výstavby mycí linky na čerpací stanici je naplánován na devět měsíců. V prvních pěti měsících bylo potřeba si stanovit hlavní myšlenky, dále provést dotazníkové šetření a zjištění názoru zákazníků, provést průzkum trhu a vybrat typ mycího zařízení. V měsíci červen začne výstavba mycí linky, která bude trvat tři měsíce a skončí na konci srpna. Od září do listopadu bude zahájen zkušební provoz mycí linky, kvůli zimnímu období bude provoz mycí linky od listopadu přerušen. Kvůli chladnějším měsícům se nepředpokládá vysoká návštěvnost zákazníků a tím se předpokládají i nízké zisky.

Tabulka č. 7: Harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní práce

Aktivity návrhu	2015										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Stanovení hlavních myšlenek	■										
Dotazníkové šetření		■	■								
Provedení průzkumu trhu				■	■						
Výběr mycího zařízení					■						
Výstavba mycího boxu						■	■				
Zkušební provoz									■	■	

6.1.1 Vymezení trhu a potenciálních zákazníků

Protože se výstavba mycí linky bude realizovat na území Starého Města, primárním trhem pro tento produkt jsou zákazníci, kteří navštěvují čerpací stanici. Potenciálními zákazníky jsou společnosti, které využívají služeb čerpací stanice, které ovšem nemají sídlo jen ve Starém Městě, ale i v okolí. Dalšími zákazníky jsou obyčejní spotřebitelé, kteří pravidelně tankují PHM na čerpací stanici. Výstavba mycí linky je zaměřena na zákazníky, kteří mají zájem o tyto služby, jak bylo zjištěno z dotazníků.

Produkt SB Wash Oel 5/10 F WS VA

Ruční vysokotlaký čistič jsem vybrala od firmy Kärcher, která se zabývá mycí a čisticí technikou. Z nabídky jsem zvolila typ SB Wash Oel 5/10 F WS VA. Ruční tlakové mycí zařízení jsem vybírala od společnosti Kärcher, jelikož se jedná o předního výrobce na trhu, který poskytuje nejvyšší kvalitu, mezi čisticími prostředky. Společnost zajišťuje také kvalitní a nonstop servis veškerých přístrojů a komponentů. Ostatní konkurence není schopna zajistit tento servis a nemají dostatek servisních míst po České republice, jako společnost Kärcher. Jedná se o značku, se kterou jsou zákazníci spokojeni, díky vysoké kvalitě.

Tento produkt jsem zvolila na základě kvality a parametrů. Jedná se o kvalitní vysokotlaký čistič, který má vyšší tlak vody, než jiné tlakové čističe.

6.2 Náklady na pořízení

Tabulka obsahuje pořizovací výdaje ručního vysokotlakého mycího zařízení, které bude využíváno na čerpací stanici, spolu s náklady na pořízení jsou zde uvedeny náklady na vybudování mycího boxu a úpravami, které jsou potřeba provést před instalací a následně po připojení. Cenový návrh poskytla společnost ZEVOS a.s. stavební závod a cena zařízení byla poskytnuta od společnosti, která tento systém zajišťuje na vyžádání.

Tabulka č. 8: Celkové náklady na pořízení ručního mycího boxu

Zdroj: Vlastní práce

Celkové náklady na pořízení ručního mycího boxu	
Oprava kanalizace a čističky	4500 Kč
Podlaha z broušeného betonu	35 000 Kč
Zámečnické práce (ohraničení boxu)	12 000 Kč
Zastřešení	5 000 Kč
Kanalizační mříže	3 000 Kč
Elektroinstalace (osvětlení)	5 000 Kč
Vysokotlaké mytí	100 000 Kč
Celkem	164 500 Kč

Protože je stávající kanalizace a čistička v zanedbaném stavu, je potřeba provést drobné opravy a kontrolu, tato práce bude stát 4 500 Kč. Veškeré práce, jako je elektroinstalace, zámečnické práce, zastřešení, kanalizační mříže, podlaha z broušeného betonu bude zajištěna společností ZEVOS a.s., pomocí stavebního závodu, který tyto práce běžně vykonává. Cena ručních prací je vyčíslena na 60 000 Kč. Pořizovací cena ručního tlakového zařízení je v hodnotě 100 000 Kč.

6.3 Náklady a výnosy na čerpací stanici ZEVOS

V následující tabulce č. 9 jsou uvedeny celkové náklady a výnosy čerpací stanice ZEVOS ve Starém Městě. Tyto údaje byly poskytnuty ekonomickým ředitelem společnosti. Tyto náklady obsahují částky, které souvisí jen s čerpací stanicí ve Starém Městě, jsou zde započítány náklady spojené s opravou čerpací stanice, pistolí, nádrží a jiné venkovní úpravy nebo opravy ostatního vybavení uvnitř čerpací stanice. Dále jsou to náklady na nákup PHM a ostatního zboží, náklady na energie, mzdy zaměstnanců, ke kterým náleží prémie, náklady na přesčasy, odměny brigádníkům, sociální a zdravotní pojištění, provize bankovnímu bujenu za zprostředkování plateb, a to 1,6% z každé transakce a ostatní náklady spojené s čerpací stanicí.

Mezi výnosy čerpací stanice patří tržby za prodej PHM, prodej olejů, krmiv a ostatního prodáváného zboží. Protože čerpací stanice prodává i doplňkové krmivo pro zvířata, které nakupují od jiného závodu společnosti ZEVOS a.s. jsou do těchto výnosů započítávány i tržby za prodej krmiv. Dále jsou do výnosů této čerpací stanice započítány i vnitropodnikové převody za služby nebo postoupení pohledávek.

Tabulka č. 9: Roční zisky na čerpací stanici ZEVOS
Zdroj: Výsledek hospodaření ZEVOS a.s.

Zisk na čerpací stanici ZEVOS	2011	2012	2011	2014
Náklady na provoz čerpací stanice	19 845 625 Kč	21 756 456 Kč	18 586 842 Kč	20 995 546 Kč
Výnosy z provozu čerpací stanice	20 185 523 Kč	22 185 478 Kč	18 785 623 Kč	21 392 420 Kč
Zisk na čerpací stanici	339 898 Kč	429 022 Kč	198 781 Kč	396 874 Kč

Z poskytnutých údajů z výsledku hospodaření bylo zjištěno, že zisk čerpací stanice je 396 874 Kč za rok 2014. Tento zisk bude dále použit na výstavbu mycího boxu a zakoupení ruční tlakové mycí linky. Protože čerpací stanice dosahuje kladných zisků, může si dovolit určitou částku investovat do jejího rozvoje nebo inovace. V tomto případě to bude ruční tlaková myčka.

6.4 Odhadovaný zisk a doba návratnosti

Z dotazníků vyplývá, že 48% dotázaných by umývalo své auto jednou týdně a 64% dotázaných jsou ochotni zaplatit 10 Kč za 2,5 minuty mytí. Z těchto údajů budu dále vycházet při odhadu doby návratnosti. Odhad je proveden na základě dotazníku, kdy 264 lidí by jednou týdně umývalo svůj automobil. Mycí linka bude v provozu jako otevírací doba areálu a to od 5:00 do 19:00, v případě zákazníků s čipovou kartou bude doba nastavena neomezeně. Při vytíženosti 264 osob za týden bude mycí linka v provozu celkem 11 hodin týdně. Větší návštěvnost se předpokládá v ranních a odpoledních hodinách, kdy čerpací stanici navštěvuje nejvíce lidí. Protože mycí linka nemůže fungovat v zimním období, kvůli případnému zamrznutí, bude v provozu jen 9 měsíců v roce, tedy 39,75 týdnů.

Cena mytí ruční myčkou bude 10 Kč za 2,5 minuty mytí. Jak vyplynulo z dotazníku, lidé jsou ochotni tuto částku zaplatit a pro čerpací stanici to bude znamenat zisk, protože touto cenou budou pokryty náklady na mytí, které činí zhruba 2 Kč na jedno mytí. Zisk z jednoho mytí tedy bude 8 Kč.

Tabulka č. 10: Předpokládaný zisk mycí linky

Zdroj: Vlastní práce

Očekávaný zisk z mycí linky za rok 2016	
Cena mytí (2,5 minuty) po odečtení nákladů	8 Kč
Počet lidí za týden	264 osob
Zisk za týden	2 112 Kč
Počet provozuschopných týdnů v roce	39,75 týdnů
Zisk za rok (osoby navštěvující jednou týdně)	83 952 Kč
Počet provozuschopných měsíců	9 měsíců
Počet lidí za měsíc (jednou měsíčně)	93 osob
Zisk za rok (osoby navštěvující jednou měsíčně tankující)	6 696 Kč
Počet lidí za měsíc (dvakrát za měsíc)	126 osob
Zisk za rok (osoby navštěvující dvakrát měsíčně tankující)	18 144 Kč
Celkem zisk za rok	108 792 Kč

Odhadovaný zisk za jeden rok je 108 792 Kč, v tomto případě je možné, že zisk může být ještě vyšší, díky lidem, kteří nebyli zahrnuti do dotazníkového šetření. Tito lidé, kteří jezdí také na čerpací stanici, mohou navštívit mycí linku nebo lidé, kteří jen projíždí kolem. Zisk může být ovlivněn do jisté míry i počasím, kdy v období podzimu a jara mycí linku navštěvuje více lidí, jak je uvedeno ve vnější analýze.

Pokud odhadovaný zisk bude nejméně 108 792 Kč za rok, v tomto případě 9 měsíců, protože v zimních měsících bude mycí linka mimo provoz, bude měsíční zisk mycí linky 12 088 Kč. Jestliže budeme uvažovat konstantní výnosy, zisk v druhém roce bude stejný. V tomto případě bude doba návratnosti při dosažení částky 164 500 Kč. Po dosažení jednoho roku a 5 měsíců bude zisk z mycí linky roven 169 232 Kč, v tuto dobu bude částka na pořízení mycí linky rovny jejím ziskům.

Jestliže bude jezdit do mycí linky více zákazníků, doba návratnosti bude kratší. V případě, že by zákazníci přestali mít zájem o mycí linku a jejich počet by klesl, doba návratnosti by se mohla blížit ke dvěma rokům. Tento stav může nastat, i pokud by přišla tuhá zima, kdy by mycí linka musela být mimo provoz více než 3 měsíce za rok.

Tabulka č. 11: Zisky čerpací stanice

Zdroj: Vlastní práce

	2014	2015	2016
Očekávané zisky společnosti	396 874 Kč	200 000 Kč	505 666 Kč

Za necelé dva roky bude čerpací stanice pomocí mycí linky vydělávat zhruba o 100 000 Kč více. Zisky se tedy navýší odhadem na 500 000 Kč, v tomto případě záleží i na výnosnosti čerpací stanice i mycí linky.

6.5 Analýza FMEA

Kritéria pro hodnocení Významu rizika:

- 1 - 2 Firma nezaregistruje, nevadí, neohrožuje činnost firmy
- 3 - 4 Zaregistruje, nevadí, rizika nejsou příliš významná, aby musela být řešena
- 5 - 6 Zaregistruje, vadí, je potřeba riziko eliminovat
- 7 - 8 Ohrožení s mírnými postihy, riziko musí být ihned řešeno
- 9 - 10 Ohrožení firmy (trestní stíhání), vysoká rizika velmi ohrožují chod firmy

Kritéria pro hodnocení Výskytu rizika:

- 1 - 2 Nikdy
- 3 - 4 Zřídka
- 5 - 6 Přichází v úvahu
- 7 - 8 Často
- 9 - 10 Jistě

Kritéria pro hodnocení pravděpodobnosti Odhalení rizika:

- 1 - 2 Jistota
- 3 - 4 Vysoká
- 5 - 6 Střední
- 7 - 8 Malá
- 9 - 10 Téměř žádná

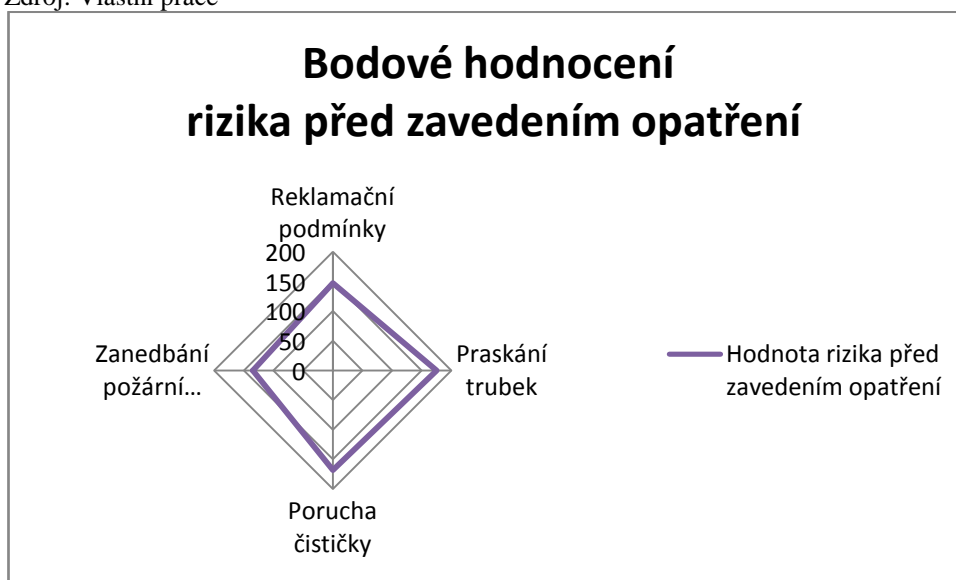
Tabulka č. 12: Analýza FMEA, hodnocení rizik
Zdroj: Vlastní práce

<i>Možná rizika</i>	<i>Příčiny</i>	<i>Význam rizika</i>	<i>Výskyt rizika</i>	<i>Pravděpodobnost odhalení rizika</i>	<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Důsledek</i>	<i>Opatření</i>
Vadný přístroj	Opotřebené součástky	5	3	5	75	Nesprávný výkon	
Reklamační podmínky	Na vadu se nevztahuje reklamacce	7	3	7	147	Vznik dalších nákladů	Sepsání dodatečné smlouvy
Nedostatek zákazníků	Špatná propagace	8	5	2	80	Nízké tržby	
Špatná tvrdost vody	Nepoužívání prostředků pro změkčení vody	6	3	5	90	Zanesení vodním kamenem	
Zamrznutí	Neodpojení vody při mrazech	9	2	2	36	Zničení dílů	
Praskání trubek	Neuklizení na své místo	7	5	5	175	Další náklady	Kontrola obsluhy ČS
Popraskání betonu	Nekvalitně provedená práce	6	2	4	48	Oprava, vznik nákladů	
Vandalismus	Nezabezpečení mycí linky	5	3	4	60	Vznik nákladů	
Špatné přípravky na mytí	Nekvalitní prostředky	5	1	3	15	Nespokojenost zákazníka	
Mechanické poškození	Nešetrná manipulace	5	6	3	90	Oprava, nákup nových dílů	
Kvalifikace personálů	Neproškolený personál	3	4	6	72	Možnost zapříčinění chyby, poruchy	
Nedostatek mincí	Nedoplnění zásobníku	3	7	2	42	Omezená funkčnost	
Zničení návodu	Návod nemá ochranu	1	3	3	9	Zničení návodu	
Nekvalitní kanalizační mříž	Špatný materiál	5	4	5	100	Poškození aut nebo zdraví člověka	

Neekologická likvidace odpadů z firmy	Menší náklady podniku	6	2	8	96	Znečištění ŽP	
Porucha čističky	Nezájem k ŽP	8	3	7	168	Možné finanční postihy	Pravidelné kontroly
Zanedbání požární ochrany	Chybějící hlásiče požáru	9	3	5	135	Možnost vzniku požáru	Zavedení požárních hlásičů
Nezabezpečené elektrické rozvody	Lhostejnost údržbáře	9	2	6	108	Poškození lidského zdraví	
Rozbité zařízení	Neopatrné zacházení s majetkem / staré vybavení	5	5	4	100	Vznik dalších nákladů	
Neopatrné zacházení pracovníka	Nezodpovědný pracovník	3	6	5	90	Možnost úrazu	
Zničení kanalizační mříže-pád (zlomenina)	Nenahlášení vady	7	5	3	105	Úraz člověka	
Suma bodového hodnocení rizik					625		

Jako rizikovou hraniční hodnotu jsem si určila hodnotu 130. Toto číslo překračují 4 rizika, proto je nutné provést jistá opatření pro tyto rizika a musí se znovu provést jejich analýza po opatření.

Graf č. 7: Bodové hodnocení rizika před zavedením opatření
Zdroj: Vlastní práce



Graf bodového hodnocení rizika před zavedením opatření ukazuje, že kritická rizika

dosahují vysokých až kritických hodnot, proto je potřeba zavést opatření, které povedou ke snížení hodnoty rizik a budou přijatelná.

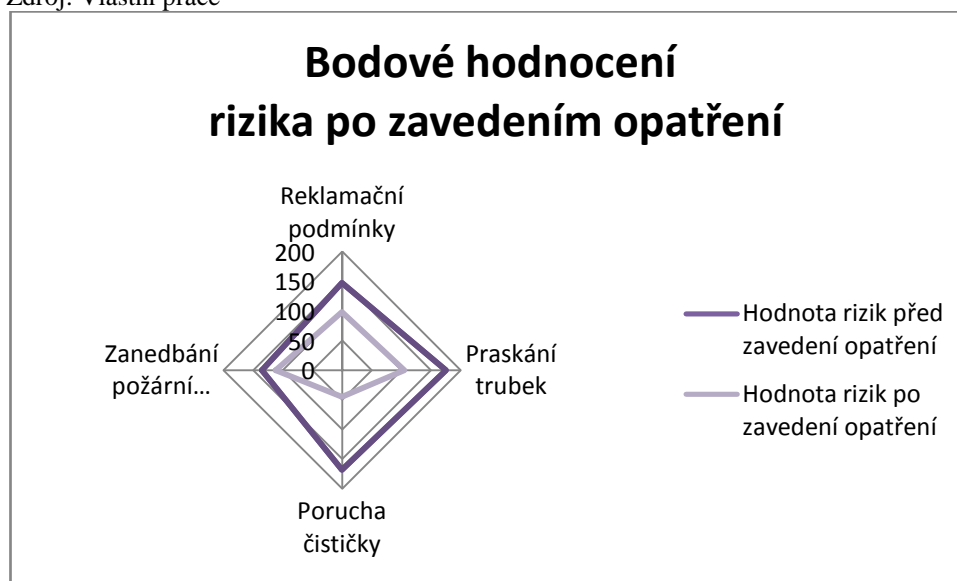
Tabulka č. 13: Analýza FMEA, hodnocení rizik po zavedení opatření
Zdroj: Vlastní práce

Možná rizika	Význam rizika	Výskyt rizika	Pravděpodobnost odhalení rizika	Bodové hodnocení
Reklamační podmínky	7	2	7	98
Praskání trubek	7	3	5	105
Zanedbání požární ochrany	9	1	5	45
Porucha čističky	8	2	7	112
Suma bodového hodnocení rizik po přijetí opatření				360

Tabulka č.13: Analýza FMEA, hodnocení rizik po zavedení opatření
Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky lze vidět, že předchozí hodnota rizik byla 625, po zavedení opatření se hodnota snížila na 360.

Graf č. 8: Bodové hodnocení rizika po zavedením opatření
Zdroj: Vlastní práce



Z grafu lze vidět, že po zavedení opatření se hodnoty výrazně snížili. Je tedy vidět, že zavedená opatření jsou účinná a riziko se snížilo. Vady se mohou objevit, ale je důležité, aby s nimi společnost počítala a byla na ně připravená, buď rizikům předejít, nebo v případě výskytu je dokázat řešit včas a správně.

7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh na výstavbu nové automobilové mycí linky pro společnost ZEVOS a.s., pomocí průzkumu trhu jsem zjistila, že lidé mají zájem především o ruční tlakovou mycí linku, kde si mohou sami umýt své auto. Pomocí preferencí zákazníků jsem navrhla novou ruční tlakovou mycí linku, která bude součástí čerpací stanice.

Dílčím cílem práce bylo provedení analýz trhu. Tyto analýzy byly provedeny podle metod, které jsou uvedeny v teoretické části. V prvním kroku bylo potřeba provést analýzu vnějšího okolí podniku, na kterou byla použita metoda SLEPT, v této části byly zhodnoceny politické, ekonomické, legislativní, sociální a technologické faktory, které působí na podnikání v oblasti pohonných hmot. Druhý krok byl provedení analýzy oborového prostředí, a to pomocí Porterova modelu 5 sil, kde jsem hodnotila současnou konkurenci na trhu, zákazníky, dodavatele a možné substituty a bariéry vstupu na trh. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí společnosti, a to pomocí modelu 7S. Na analýzy navazovalo provedení dotazníkového výzkumu. Tento výzkum byl zaměřen na zákazníky a jejich požadavky, kde výstupem bylo, že mají zájem o ruční tlakové mycí linky. Po provedení dotazníkového výzkumu jsem sestavila SWOT matici a provedla zhodnocení vnitřní a vnější situace na trhu.

Ve třetí části práce bylo cílem sestavit návrh na výstavbu mycí linky. Protože společnost disponuje volnými peněžními prostředky, které pochází z činnosti čerpací stanice, mohly být použity na financování návrhu rozvoje. Je zde uvedeno, jakých zisků čerpací stanice dosahuje, jaké jsou výdaje na výstavbu mycí linky a doba návratnosti investice. Po návrhu a zavedení do provozu bylo potřeba zjistit možné rizika, které jsou spojeny s provozem mycí linky, tyto riziky byly analyzovány pomocí metody FMEA, kde byly zavedeny opatření proti těmto rizikům a jejich zhodnocení.

8 Literatura

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

SOLAŘ, Jan. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 8085605112.

KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

Ceskapozice.cz: Řidiči mohou opět tankovat čistou naftu bez biosložky [online]. 2013 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/domov/ekologie/ridici-mohou-opet-tankovatcistou-naftu-bez-bioslozky>

Cnb.cz: Faktory vývoje maloobchodních cen pohonných hmot [online]. 2012 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_II/boxy_a_prilohy/zoi_2012_II_box_2.html

Finance.cz: Spotřební daň u benzínu a nafty v EU [online]. 2012 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/365970-spotrebni-dan-u-benzinu-a-nafty-v-eu/>

Justice.cz: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2012 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=685959>

Karcher.cz: *Řešení pro cílové skupiny* [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: http://www.karcher.cz/cz/Cilove-skupiny/Automotive/Pouziti/Myti_automobilu.htm

Osha.europa.eu: *Používání chemických látek v čerpacích stanicích pohonných hmot* [online]. 2008 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/topics/files/cerpaci_phm.pdf

Petrol.cz: *Petrolejářský průmysl v roce 2012 a 2013*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.petrol.cz/aktuality/archiv/2013/8/petrolejarskyprumysl-v-roce-2012-a-2013-2295.aspx>

Petrol.cz: *Češi preferují mycí linky* [online]. 2013 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.petrol.cz/aktuality/archiv/2012/36/cesi-preferuji-myci-linky-1497.aspx>

Psp.cz: *Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/026schuz/bqbs/b04802101.htm>

Scs.cz: *Informování zákazníků na čerpacích stanicích*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: http://www.scs.cz/kcms_data/soubory/informovani_zakazniku_podle_zakon_a_o_phm.pdf

Zevos.cz: *Společnost ZEVOS a.s* [online]. 1992 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: www.zevos.cz

9 Přílohy



Obrázek č. 7: SB Wash Oel 5/10 F WS VA
Zdroj: karcher-inte, 2012