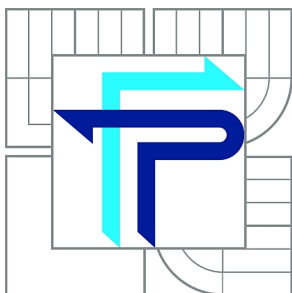




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ ČERPACÍ STANICE

BUSINESS PLAN FOR PETROL STATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. NIKOLA ZATLOUKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zatloukalová Nikola, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení čerpací stanice

v anglickém jazyce:

Business Plan for Petrol Station

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problémů a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, a. s., 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. vyd. 1. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2014

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení čerpací stanice, fungující jako franchisa společnosti BENZINA, a.s. V teoretické části je obecně popsána podnikatelská činnost, náležitosti podnikatelského plánu, podnikání prostřednictvím franchisy a popis analýz použitých v této práci. V analytické části jsou pak provedeny analýzy nezbytné pro vypracování podnikatelského plánu. V konečné části této práce je popsán samotný návrh podnikatelského plánu a harmonogram jeho implementace.

Klíčová slova

podnikatelský plán, analýza trhu, SWOT analýza, konkurence, franchisa, čerpací stanice, pohonné hmoty, zisková marže, náklady, výnosy, riziko

Abstract

The main goal of this thesis is to create business plan for the establishment of the petrol station operating as BENZINA franchise. Entrepreneurship, requirements of the business plan, franchising and definition of used analysis are described in the theoretical part. Necessary analyses are performed in the analytical part. Suggested business plan and schedule of its implementation are described in the last part of this thesis.

Key words

business plan, market analysis, SWOT analysis, competition, franchising, petrol station, fuels, profit margin, costs, revenues, risk

Bibliografická citace práce

ZATLOUKALOVÁ, N. *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji zcela samostatně, na základě získaných teoretických i praktických zkušeností a uvedené literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (v smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu a o právech souvisejících s autorským právem).

V Brně dne 25. Května 2014

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D., za jeho cenné rady, odbornou pomoc a konzultace, které mi byly přínosem při vypracování této diplomové práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 11 |
| 1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 13 |
| 2.1 Základní pojmy podnikání | 13 |
| 2.2 Bariéry vstupu na trh pro nový podnik | 14 |
| 2.3 Volba právní formy podnikání | 14 |
| 2.3.1 Podnikání fyzických osob | 15 |
| 2.3.2 Podnikání právnických osob | 15 |
| 2.4 Podnikatelský plán | 18 |
| 2.5 Druhy podnikatelského plánu | 19 |
| 2.5.1 Start-up | 19 |
| 2.5.2 Růst podniku | 19 |
| 2.5.3 Turnaround – obrat k lepšímu | 19 |
| 2.6 Požadavky na podnikatelský plán | 19 |
| 2.7 Struktura podnikatelského plánu | 20 |
| 2.7.1 Titulní strana | 20 |
| 2.7.2 Exekutivní souhrn | 21 |
| 2.7.3 Analýza odvětví | 21 |
| 2.7.4 Popis podniku | 21 |
| 2.7.5 Výrobní plán | 22 |
| 2.7.6 Marketingový plán | 22 |
| 2.7.7 Organizační plán | 23 |
| 2.7.8 Hodnocení rizik | 23 |
| 2.7.9 Finanční plán | 24 |
| 2.7.10 Přílohy | 25 |
| 2.8 Analytické nástroje | 26 |
| 2.8.1 SLEPT analýza | 26 |
| 2.8.2 Porterův model konkurenčních sil | 26 |
| 2.8.3 7S | 28 |
| 2.8.4 SWOT analýza | 28 |
| 2.9 Franchising | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.9.1 | Definice a související pojmy..... | 29 |
| 2.9.2 | Druhy franchisingu | 30 |
| 2.9.3 | Franchisingová smlouva | 31 |
| 2.9.4 | Výhody a nevýhody franchisingu | 32 |
| 3 | ANALYTICKÁ ČÁST | 34 |
| 3.1 | Terminologie..... | 34 |
| 3.2 | Situace na trhu s pohonnými hmotami | 35 |
| 3.3 | Čerpací stanice v České republice | 38 |
| 3.4 | Analýza umístění a zákazníků | 39 |
| 3.5 | SLEPT analýza | 40 |
| 3.6 | Analýza odvětví..... | 45 |
| 3.6.1 | Základní údaje..... | 45 |
| 3.6.2 | Dodavatelé | 46 |
| 3.6.3 | Substituty | 46 |
| 3.6.4 | Analýza konkurence | 47 |
| 3.7 | Dotazníkové šetření | 50 |
| 3.7.1 | Analýza a interpretace výsledků | 51 |
| 3.7.2 | Shrnutí výzkumu..... | 56 |
| 3.8 | SWOT analýza..... | 56 |
| 4 | NÁVRHOVÁ ČÁST | 58 |
| 4.1 | Popis podniku | 58 |
| 4.1.1 | Základní údaje..... | 58 |
| 4.1.2 | Franchisa..... | 58 |
| 4.1.3 | Poskytované výrobky a služby | 60 |
| 4.1.4 | Vybavení čerpací stanice | 60 |
| 4.2 | Obchodní plán..... | 60 |
| 4.2.1 | Dodej a skladování pohonných hmot..... | 60 |
| 4.2.2 | Dodej a skladování suchého zboží..... | 61 |
| 4.3 | Organizační plán | 62 |
| 4.3.1 | Organizační struktura..... | 62 |
| 4.3.2 | Popis personálu a jeho povinností | 63 |
| 4.4 | Marketingový plán..... | 64 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4.1 | Product (Výrobky a služby) | 64 |
| 4.4.2 | Price (Cena) | 64 |
| 4.5.3 | Promotion (Propagace) | 66 |
| 4.5.4 | Place (Distribuce) | 67 |
| 4.6 | Finanční plán..... | 67 |
| 4.6.1 | Zdroje financování..... | 67 |
| 4.6.2 | Náklady na vybudování ČS | 68 |
| 4.6.3 | Náklady a výnosy související s provozem ČS | 69 |
| 4.6.4 | Výkaz peněžních toků..... | 71 |
| 4.6.5 | Průměrná doba návratnosti | 72 |
| 4.6.6 | Vážené průměrné náklady na kapitál..... | 73 |
| 4.7 | Analýza rizika | 73 |
| 4.8 | Harmonogram implementace..... | 76 |
| | ZÁVĚR | 78 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 80 |
| | SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ..... | 83 |
| | PŘÍLOHY | 85 |

Úvod

Význam malých a středních podniků v České republice po roce 1989 značně vzrostl a do dnešní doby má významný vliv na ekonomiku země. Proto by mělo být snahou vlády budovat tržní prostředí, které umožní další vznik a rozvoj takovýchto podniků.

MSP se obvykle vyznačují svou flexibilitou vůči přáním zákazníků, poskytují velké množství pracovních pozic a mohou fungovat v regionech, ve kterých je pro velké firmy nerentabilní budovat nové pobočky.

Tato diplomová práce zpracovává podnikatelský záměr založení malého podniku, konkrétně čerpací stanice. Jelikož je podnikání značně riziková činnost, neměla by být podceňována důležitost takového projektu. Konkurence je v mnoha odvětvích velká a je tudíž důležité zvolit to správné odvětví a reálně zhodnotit, jaká je v současných tržních podmínkách pravděpodobnost úspěšné realizace podnikatelského záměru.

Čerpací stanice jsou součástí výrazně konkurenčního prostředí. Mají v České republice zastoupení jak v podobě místních provozovatelů, kteří operují výhradně na českém trhu, tak v podobě sítí zahraničních značek, které jsou rozšířené v rámci celé Evropy. Pro jejich zákazníky a řidiče obecně je kromě ceny stále důležitější kvalita pohonných hmot. Často vyhledávají také čerpací stanice, jejichž součástí je gastronomické zařízení nebo myčka aut. Proto je vhodné před zahájením podnikatelské činnosti pečlivě zjistit zákaznické preference.

Problematika trhu s pohonnými hmotami je velice zajímavá. Jedná se o značně aktuální téma, kvůli jehož komplikovanosti je pro bližší pochopení nezbytný čas věnovaný jeho prostudování. Boj o strategickou surovinu označovanou jako černé zlato vrcholí. Existuje mnoho názorů na to, kdy budou zásoby ropy vyčerpány, obvykle odhady uvádějí rozpětí mezi 50 – 70 lety. Jaká je skutečnost však ví s největší pravděpodobností pouze ropní magnáti, v jejichž zájmu je tuto informaci utajit. Alternativní substitut není doposud znám a již nyní je zřejmé, že v blízké budoucnosti nastane milník, po němž budou muset být využívány alternativní zdroje pohonných hmot.

Kvůli nejisté budoucnosti je požadována co nejrychlejší návratnost plánované investice. A právě smyslem této práce je zjistit, zda je projekt čerpací stanice životaschopný.

1 Vymezení problémů a cíle práce

Hlavním cílem této práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení čerpací stanice. Důležitým prvkem tohoto plánu je uzavření franchisové smlouvy se společností BENZINA, a.s.

Tvorbě diplomové práce přecházelo studium odborné literatury a dalších pramenů souvisejících s podnikatelským plánem a aktuální situací na trhu pohonných hmot.

Samotný podnikatelský plán se skládá z dílčích menších plánů, které společně s provedenými analýzami tvoří komplexní celek. Na základě analýzy trhu pohonných hmot, analýzy situace čerpacích stanic na českém trhu, analýzy umístění, SLEPT analýzy a dle Porterova modelu konkurenčních sil je vypracována samotná návrhová část. Této části předcházelo dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit postoje a preference potenciálních zákazníků.

Součástí návrhové části je popis navrhovaného podniku včetně uvedených povinností a práv spojených s užíváním franchisy. Obchodní plán zahrnuje volbu dodavatelů a způsob skladování nabízených produktů, z organizačního plánu je patrná organizační struktura podniku a pracovní náplň personálu. Marketingový plán popisuje strategii odbytu a propagace. Finanční plán pak objasňuje způsob financování celého projektu.

V závěru projektu jsou vyhodnocena významná rizika a je zobrazen harmonogram implementace činností předcházejících otevření čerpací stanice.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Základní pojmy podnikání

Interpretace základních pojmů spojených s podnikáním jsou různé, nejvhodnější je vycházet přímo ze zákonů České republiky, konkrétně Nového občanského zákoníku.

Podnikatel je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ [NOZ]

Podle znění tohoto zákona se pod pojmem podnikatel rozumí také:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která má k podnikání jiné oprávnění podle jiného zákona,
- d) pro účely ochrany spotřebitele se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

„*Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem.*“ [NOZ]

Pod pojmem **obchodní firma** se rozumí jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Podnikatel přitom nesmí mít více obchodních firem.

Živnost je podle Živnostenského zákona soustavná činnost provozovaná samostatně, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. [živnostenský zákon]

Pojmy uvedené ve výše uvedených definicích lze vysvětlit takto:

- soustavnost – činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně,
- samostatnost – podnikající fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba prostřednictvím statutárního orgánu,
- vlastní jméno – právní úkony provádí podnikající fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem,

- vlastní odpovědnost – podnikatel nese veškeré riziko spojené s činností podniku,
- dosažení zisku – činnost musí být vykonávána s úmyslem generování zisku. [12]

2.2 Bariéry vstupu na trh pro nový podnik

Při vstupu na trh je potřeba, aby podnik a podnikatel překonával řadu bariér. Mohou být vyvolány konkurencí, požadavky na profesní zkušenosti či se může jednat o administrativní náročnost související se založením podniku. Na obrázku jsou tyto bariéry znázorněny. [5]

Obrázek 1: Bariéry vstupu na trh pro malé a střední podniky



Zdroj: [5]

2.3 Volba právní formy podnikání

Při zahájení podnikatelské činnosti je zásadním rozhodnutím volba vhodné právní formy. Podnikatel musí správně vyhodnotit nejen svou vlastní situaci, ale musí zvážit i externí vlivy a na základě toho se rozhodnout. V průběhu existence podniku lze právní formu změnit. Častým příkladem je zahájení podnikatelské činnosti jako fyzická osoba, která přechází na společnost s ručením omezeným. Jednotlivé právní formy s sebou nesou důsledky právní, ekonomické a daňové a tyto důsledky je důležité brát v potaz.

Volba právní formy podnikání má vliv především na tyto oblasti:

- osobní ručení podnikatelů,
- náklady,
- možnosti financování,
- zdanění,
- image firmy. [13]

2.3.1 Podnikání fyzických osob

Živnosti

- koncesované – vyžadují státní souhlas,
- ohlašovací
 - řemeslné – nutná způsobilost vyučením v oboru,
 - vázané – nutná zvláštní odborná způsobilost,
 - volné – není nutné vzdělání, stačí naplnit obecné podmínky provozování živnosti. (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Živnosti jsou tříděny dle OKEČ¹, což umožňuje snazší orientaci v živnostech a lepší provázanost s úřady. [5]

2.3.2 Podnikání právnických osob

Od 1. ledna 2014 nabyl na účinnosti zákon o obchodních korporacích, který zčásti nahradil dosavadní obchodní zákoník. Jako právnické osoby jsou pro tyto účely vnímány obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnost je právnická osoba založená za účelem podnikání.

Zákoník uvádí konkrétní obchodní společnosti:

- osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
- kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost.

Přičemž společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být zřízeny i za jiným účelem, než je podnikání, pokud to zákon nezakazuje. (Zákon o obchodních korporacích)

Veřejná obchodní společnost

- alespoň 2 osoby podnikající pod společnou firmou
- ručení

¹ OKEČ je akronym pro odvětvovou klasifikaci ekonomických činností.

- společníci veškerým svým majetkem společně a nerozdílně
- společnost celým svým majetkem
- nestanovena minimální výše základního kapitálu
- povinné označení „veřejná obchodní společnost“, „veř. obch. spol.“, v.o.s. nebo „a spol.“ (pokud je v názvu společnosti jméno alespoň jednoho společníka)
- statutární orgán
 - všichni společníci
 - na základě údajů dohodnutých ve společenské smlouvě

Komanditní společnost

- založena minimálně 2 osobami, z toho alespoň 1 komanditista a 1 komplementář
- ručení
 - komanditista ručí omezeně do výše nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku
 - komplementáři neomezeně
- povinné označení „komanditní společnost“ nebo „kom. spol.“ či „k. s.“
- statutárním orgánem jsou komplementáři

Společnost s ručením omezeným

- založena alespoň jednou osobou (FO i PO), nejvýše 50
- 1 FO může být jediným společníkem maximálně 3 společností s ručením omezeným
- společnost s jediným společníkem nemůže být jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným
- založena společenskou smlouvou, v případě 1 zakladatele zakladatelskou smlouvou
- ručení
 - společníci do výše svých nesplacených vkladů podle stavu zápisu v obchodním rejstříku
 - společnost celým svým majetkem
- minimální výše základního kapitálu alespoň 200 000 Kč, výše vkladu jednoho společníka minimálně 1 Kč

- povinné označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“
- statutární orgán
 - 1 nebo více jednatelů
 - více jednatelů může tvořit kolektivní orgán
 - pokud netvoří kolektivní orgán, je k rozhodování potřeba souhlas většiny
 - jednatelé jmenováni valnou hromadou z řad společníků
- nejvyšší orgán společnosti valná hromada společníků
 - každý společník má 1 hlas na 1 Kč vkladu, pokud neurčí společenská smlouva jinak
- dozorčí rada
 - jen pokud je uvedena ve společenské smlouvě
 - dohlíží na činnost jednatelů, kontroluje závěrky a návrh na rozdělení zisku, podává zprávu o své činnosti valné hromadě

Akciová společnost

- výše základního kapitálu alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR
- označení „akciová společnost“, může být i „akc. spol.“ nebo „a. s.“
- akcionář má právo účastnit se valné hromady a hlasovat v ní
- možnost rozhodování per pollam – akcionáři se vyjádří k návrhu zaslanému poštou do 15 dní od doručení, nestanoví-li stanovy jinak; nevyjádření je bráno jako nesouhlas
- statutární orgán je představenstvo
- kontrolní orgán dozorčí rada

Družstvo

- minimálně 3 členové, neuzavřený počet osob
- účel vzájemná podpora svých členů, třetích osob nebo podnikání
- výše základního členského vkladu pro všechny členy stejná
- označení „družstvo“
- orgány
 - členská schůze
 - představenstvo

- kontrolní komise
- členové neručí za závazky; může být stanovena povinnost podílet se na ztrátě

2.4 Podnikatelský plán

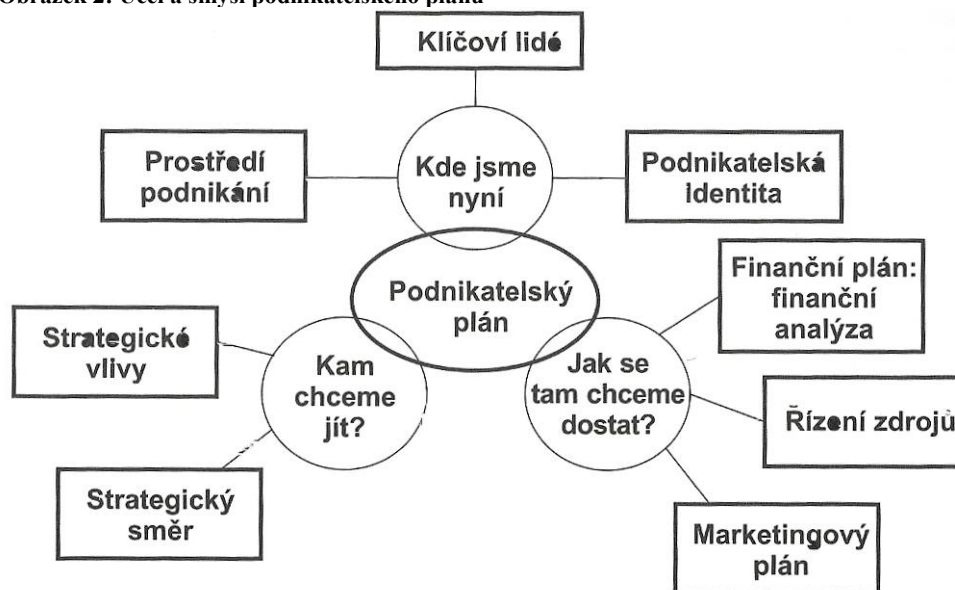
„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [3]
 Prostřednictvím podnikatelského plánu se definují cíle podnikatelské činnosti a způsoby, jakými lze těchto cílů dosahovat. Plán slouží 3 klíčovým skupinám, a sice majitelům, manažerům a investorům. Napomáhá stanovit životaschopnost podniku, poskytuje vodítko pro další plánovací činnost, je důležitým podkladem pro získávání finančních zdrojů a slouží jako nástroj kontroly podnikatelských aktivit. Tvoří se jak při zakládání nového podniku, tak i u již existujících podniků, které plánují investice.

Každý podnikatelský plán by měl odpovídat na tyto otázky:

- „Kde se nacházíme nyní?“
- „Kam se chceme dostat?“
- „Jakým způsobem toho chceme dosáhnout?“ [3]

Souvislosti jednotlivých faktorů, zahrnutých v podnikatelském plánu jsou znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 2: Účel a smysl podnikatelského plánu



Zdroj: [5]

2.5 Druhy podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se tvoří z různých důvodů a v různých fázích podnikatelské činnosti.

2.5.1 Start-up

Využívá se při zakládání podniků. Podnikatelé mají často představu o svém podnikání, ale až ve fázi, kdy se rozhodnou detailně sepsat své myšlenky se všemi náležitostmi, které do business plánu spadají, si řádně uvědomí všechny aspekty působící na podnik a důsledky z toho plynoucí. Obecně lze říci, že při zakládání živností jsou plány jednodušší a často jsou vytvářeny až poté, co je k tomu živnostník vyzván bankou při žádosti o úvěr. U větších podniků, například u společnosti s ručením omezeným, bývá plán propracovanější a často zpracováván profesionální poradenskou firmou. [6]

2.5.2 Růst podniku

Na začátcích podnikání bývá podnikatel často tzv. několikajedinou osobou. To znamená, že je jak majitelem, tak nejlepším zaměstnancem, vedoucím i osobou, která chce nést plody z úspěchu podnikání. S růstem podniku však vzniká na takového podniku stále větší nátlak a je potřeba vytvořit podnikatelský plán, díky němuž dojde ke změně z tzv. neformálního plánování na plánování formální. Jednotlivé části tohoto přechodu jsou zachyceny na následujícím obrázku. [6]

2.5.3 Turnaround – obrat k lepšímu

Dobrý podnikatel by měl reagovat na signály jak zevnitř podniku, tak z jeho okolí, které často varují před možným rizikem úpadku. V takovém případě může být podnikatelský plán vhodným nástrojem k pozitivní změně. „*Turnaround v podnikové praxi znamená obrat podniku od úpadku k jeho prosperitě.*“ [6, str. 30] S turnaroundem je bezprostředně spojeno plánování, rozvrhování a tvorba harmonogramů. V této situaci je vhodné využít projektového řízení a metody CPM². [6]

2.6 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán má především vést podnik k naplňování jeho cílů. Je proto zásadní věnovat pozornost jeho obsahové stránce, nicméně formální hledisko by také nemělo být opomíjeno. Plán by měl splňovat tyto požadavky:

² CPM - z angličtiny: metoda kritické cesty

- stručnost a přehlednost,
- srozumitelnost,
- inovativnost,
- pravdivost a reálnost,
- popis výhod produktu pro zákazníka,
- důraz na silné stránky a konkurenční výhody podniku,
- obecná kvalita formální stránky. [2]

2.7 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza odvětví,
- popis podniku,
- výrobní (obchodní) plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. [5]

2.7.1 Titulní strana

Titulní strana je úvod celého dokumentu a proto by se zde měly objevit stručné skutečnosti týkající se podnikatelského plánu, jakými jsou:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a kontakt na ně,
- popis společnosti a povaha podnikání,
- způsob financování a jeho struktura. [5]

2.7.2 Exekutivní souhrn

Jedná se o stručný souhrn podnikatelského plánu. Proto se i přes jeho umístění na začátku dokumentu tvoří až po vypracování celého plánu. Na základě exekutivního souhrnu se potenciální investoři rozhodují, zda je pro něj vůbec podnikatelský plán zajímavý a zda se budou zabývat jeho podrobnějším studiem. Měl by tedy dokázat zaujmout.

Obsahuje především informace o zakladateli podniku a o jeho motivaci a osobních cílech v rámci podniku. Nejdůležitější jsou informace o produktu, který je klíčový pro realizaci podnikatelského plánu. Vhodné je také vyzdvihnout silné stránky, stručně shrnout informace o tržních příležitostech, definovat strategii a uvést klíčové finanční informace. [5]

2.7.3 Analýza odvětví

Pro podnikatelský plán je potřeba vypracovat podrobnou analýzu, ve které je zahrnuta především analýza silných a slabých stránek konkurentů, analýza vývojových trendů či analýza zákazníků. Důležité jsou i informace o trhu, a to o jeho velikosti, o očekávaném vývoji, o trendech či o pozici na trhu. Podrobnější postupy jednotlivých analýz budou uvedeny níže, v kapitole situační analýza. [5]

2.7.4 Popis podniku

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat podrobný popis nového podniku a jeho produktů. Pokud se jedná o již existující podnik, měla by být kromě budoucích plánů popsána i současnost a minulost.

Klíčovými prvky v této části jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění a velikost podniku,
- právní forma,
- organizační a funkční schéma personálu podniku,
- technické a kancelářské vybavení,
- znalosti, reference a přechozí praxe podnikatele aj. [5]

2.7.5 Výrobní plán

Výrobní plán by měl zachycovat celý výrobní proces, včetně případných subdodávek. Měly by být uvedeny i důvody volby subdodavatelů, náklady související se subdodávkami a dílčími výrobními činnostmi.

Výrobní proces bývá popsán detailně a zahrnuje tedy informace o strojích a dalších zařízeních, použitých materiálech, o dodavatelích, skladování, normách výroby apod.

Pokud se podnikatelský plán týká poskytování služeb, nazývá se tato část obchodní plán a je tvořen analogicky jako plán výrobní. [6]

2.7.6 Marketingový plán

Marketingový plán bývá často považován za nejdůležitější součást úspěchu podniku. Zpracovávají se zde odhady objemů produkce a prodeje, stanovuje se způsob oceňování a prodeje. Důležitou součástí je i volba vhodného způsobu propagace.

Náležitosti marketingového plánu vychází z hlavního marketingového nástroje, kterým je *marketingový mix*. Ten zkoumá interakci 4 faktorů, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Produktem jsou uspokojovány potřeby a přání zákazníka. Cena zásadním způsobem ovlivňuje příjmy podniku, přičemž na její výši mohou být zákazníci různě citliví. Existují rozdílné metody stanovování cen a mezi nejznámější se řadí metoda založená na nákladech, na poptávce a na konkurenci. V rámci distribuce se podnikatel rozhoduje mezi přímým a nepřímým prodejem, případně určuje prodejní úrovně a stanovuje počty zprostředkovatelů. Propagací se pak rozumí soubor komunikačních nástrojů, kterými se ovlivňuje nákupní chování zákazníků. V rámci tohoto komunikačního mixu se využívá reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. [5]

Mimo to se v marketingovém plánu stanovuje *cílový trh* a určuje *tržní pozice*.

Pro výběr cílového trhu je nutné provést segmentaci trhu na menší skupiny, ve kterých budou zákazníci s podobnými potřebami a požadavky na produkt. Díky segmentaci může být vytvořen soulad mezi požadavky zákazníka a nabídkou firmy.

K určení tržní pozice je třeba vyjádřit postavení konkrétního produktu mezi konkurenčními produkty. Porter se zabýval základními konkurenčními výhodami – diferenciací a nízkými náklady. Na základě toho vytvořil tyto konkurenční strategie:

- strategie vedoucího postavení nízkých nákladů,
- strategie diferenciacie,
- cílená (focus) strategie. [12]

Z uvedeného je patrné, že marketingový plán je nástroj pro systematickou marketingovou práci. Nejedná se o statický dokument. Předpoklady zahrnuté do plánu se mohou měnit, a proto je vhodné jej v průběhu naplánovaného období revidovat a doplňovat podle aktuální situace.

Zpracováním tohoto plánu dochází k eliminaci podnikatelského rizika. Vhodnou segmentací zákazníků se zvyšuje obrát a zisk firmy. Zapojením zaměstnanců do tvorby marketingového plánu se zvýší jejich informovanost, iniciativa a produktivita. Marketingový plán může posloužit i jako nástroj pro kontrolu plnění cílů a zvyšuje důvěryhodnost podniku před obchodními partnery. [2]

2.7.7 Organizační plán

V organizačním plánu bývá uvedena forma vlastnictví a volí se v něm právní forma podnikání. Na základě toho bývají uvedeny informace o společnících, obchodních podílech atp. Je nutné uvést organizaci jednotlivých činností uvnitř podniku. [5]

2.7.8 Hodnocení rizik

Jakékoli podnikání je bezprostředně spojeno s rizikem. Rizikem se rozumí negativní odchylka od očekávaného stavu nebo cíle. Je důležité tato rizika identifikovat, kvantifikovat, naplánovat krizové scénáře a následně rizika monitorovat a řídit. Stanovuje se pravděpodobnost uskutečnění krizového scénáře, míra dopadu realizace tohoto scénáře na podnik, uvádí se způsoby ochrany proti rizikům a volí se strategie pro případ, že některé riziko nastane.

Jednotliví manažeři mají různé postoje k riziku. Obecně se rozlišuje *averze*, *neutrální postoj* a *sklon k riziku*.

V souvislosti s rizikem podnikání je často zmiňován tzv. *investiční trojúhelník*. Neexistuje taková investiční strategie, ve které by bylo možné dosáhnout všech tří vrcholů. Právě umístění v rámci trojúhelníku je výsledkem individuálních preferencí podnikatele.

Obrázek 3: Investiční trojúhelník



Zdroj: [14]

2.7.9 Finanční plán

Finanční plán určuje objemy investic, které jsou potřeba a ukazuje tak nakolik je podnikatelský záměr ekonomicky reálný. Proto je potřeba, aby byly uvedeny finanční plány alespoň na následující 3 roky. Součástí těchto plánů by měly být očekávané *tržby* a kalkulované *náklady*, vývoj *cash-flow* a odhadovaná *bilanční rozvaha*, která poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu. Jedná se o klíčovou a zároveň nejpracnější část podnikatelského plánu.

Existují tyto možnosti financování podniku:

- **vnitřní zdroje**
 - zisk – po zdanění a výplatě podílů, v prvních letech existence podniku plyne zpět do podnikání,
 - odpisy – náklady, které nejsou finančním výdajem, avšak snižují vykazovaný zisk před zdaněním a tudíž i výši daně,
 - zisk z prodeje nevyužitého majetku podniku,
- **vnější zdroje**
 - bankovní úvěry – vyžadují hmotnou garanci nebo záruku,

- obchodní úvěry – rozlišujeme úvěr dodavatelský, kdy se odkládá platba za provedenou dodávku a úvěr odběratelský, kdy odběratel předem zaplatí zálohu,
- rizikový kapitál – prostředek pro financování zahájení činnosti podniku, jeho rozvoje, expanze nebo odkupu celého podniku, kdy investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu podniku,
- dotace – jejich prostřednictvím podporuje stát prosazování svých záměrů; přímé dotace znamenají přísun peněžních toků do podniku, nepřímé dotace znamenají snížení podnikových výdajů (např. daňové úlevy, bezúročné půjčky, bezplatné poradenství atd.). [5]

Podnik se snaží mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje a jeho cílem je dosažení **optimální kapitálové struktury** vhodným poměrem vlastního a cizího kapitálu. Použitím cizího kapitálu působí v ziskovém podniku tzv. daňový štít. Nutné je ale uvědomit si, že používání cizího kapitálu je vhodné jen do určitého objemu, protože velké množství cizího kapitálu snižuje finanční stabilitu podniku a s jeho rostoucím množstvím jsou spojené vyšší náklady. Optimální kapitálovou strukturu lze určit na základě minima **váženého průměru nákladů na celkový kapitál** podniku. Vzorec pro jeho výpočet a je následující:

$$WACC = r_D \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{V} + r_E \cdot \frac{E}{V}^3$$

2.7.10 Přílohy

Aby byl podnikatelský plán přehledný, jsou informativní materiály, které nemusí být nutně součástí textu, zařazovány do příloh. Text by však měl obsahovat odkazy na související přílohy. Do příloh mohou být zařazeny například korespondence s obchodními partnery či dodavateli, výsledky primárních výzkumů, atd. [3]

³ WACC – vážené průměrné náklady na kapitál, r_D – náklady na cizí kapitál, T – mezní míra zdanění příjmů, D – tržní hodnota cizího kapitálu, V – celkový kapitál, r_E – náklady na vlastní kapitál, E – tržní hodnota vlastního kapitálu

2.8 Analytické nástroje

Jelikož se každý podnik pohybuje v tržním prostředí, je potřeba detailně popsat prostředí podnikání, které ho ovlivňuje. Celý podnik je významně ovlivňován dvěma složkami, a to vnitřním a vnějším prostředím. [5]

K tomu účelu slouží *strategická situační analýza*, kterou lze charakterizovat jako komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku ve vzájemných souvislostech. Výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií pro budoucí chování firmy. Musí proto obsahovat všechny podstatné informace ovlivňující fungování podniku. [4]

2.8.1 SLEPT analýza

SLEPT (někdy uváděna také jako PEST, STEPE, PESTLE) analýza slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Jedná se o tzv. makroprostředí podniku, které nelze ovlivnit a je potřeba snažit se je předvídat a analyzovat. SLEPT analýza zkoumá následující oblasti makroprostředí:

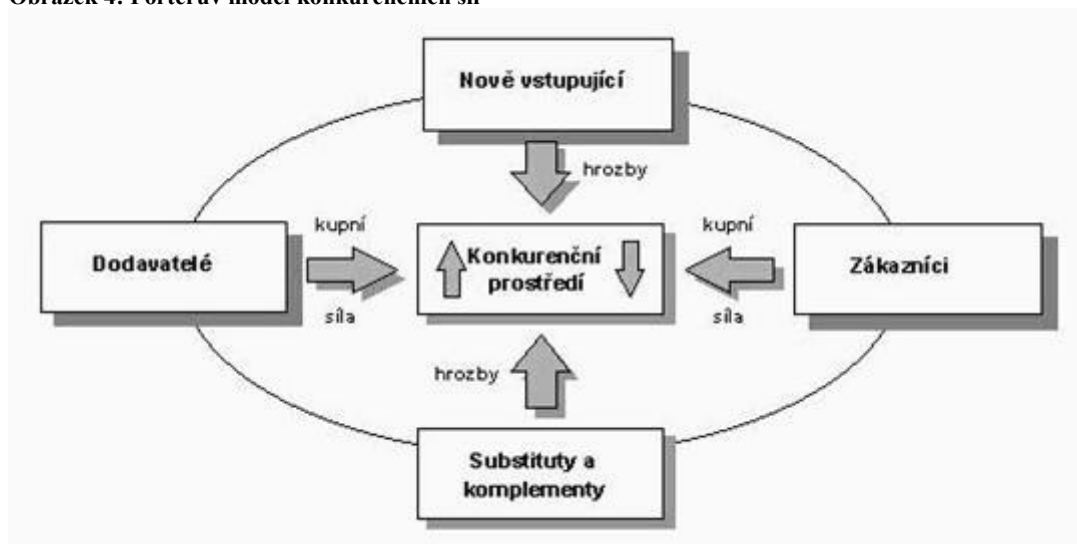
- **sociální** – trh práce, místní zvyklosti, vliv odborů, demografické ukazatele,
- **legislativní** – zákony, jejich interpretace, práce soudů, regulace exportu a importu, státní regulace hospodářství,
- **ekonomická** – vliv daní, makroekonomické ukazatele, tržní trendy, podpora státu,
- **politická** – stabilita poměrů, politické trendy a postoje k podnikání, výdaje vlády,
- **technologická** – technologický vývoj, podpůrné aplikace a jejich dostupnost, inovace v oboru.

2.8.2 Porterův model konkurenčních sil

Pro podnik je potřebné provést analýzu odvětví, které je představováno firmami působícími v daném trhu. K tomuto účelu se často využívá tzv. model pěti sil od Michaela Portera. Model se zabývá zkoumáním konkurentů podniku, a to existujících i potenciálních. Zkoumá následující oblasti:

- nově vstupující **konkurenti**
 - pravděpodobnost zvýšení konkurenčních tlaků ze strany nových konkurentů,
 - jednoduchost pro vstup nových konkurentů na trh,
 - otázky bariér vstupů na trh, nákladů souvisejících se vstupem na trh a přístupu k distribučním článkům,
- **substituty**
 - možnosti alternativních produktů nahrazujících současnou tržní nabídku,
 - nutnost předvídaní požadavků zákazníka, vývoje nových produktů, zvyšování užitné hodnoty produktu, či snižování nákladů,
- **zákazníci** a jejich vyjednávací síla
 - v případě pouze několika významných kupujících,
- **dodavatelé** a jejich vyjednávací síla
 - velikost dodavatelů a schopnost diktování podmínek,
- **konkurenční prostředí**
 - velikost a počet konkurentů,
 - bariéry vstupu na trh a odchodu z trhu,
 - stupeň odlišnosti produktů. [1]

Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: [33]

2.8.3 7S

Jedná se o interní analýzu, která se zabývá výhradně vnitřními záležitostmi daného podniku. Hlavní myšlenkou je zhodnocení současného stavu firmy a oblastí, ve kterých firma vyniká a naopak. To může posloužit pro identifikaci směřování strategie a možných zlepšení a posouzení případných dopadů plánovaných změn.

Analýza vznikla ve firmě McKinsey a je založena na tom, že úspěšná firma musí mít v souladu určité elementy. Jedná se o 7 faktorů, které lze rozdělit na tvrdé a měkké.

Mezi tvrdé patří:

- **strategie** – určuje, jak organizace získává konkurenční výhodu,
- **struktura** – určuje, jak je firma organizovaná,
- **systemy** – definuje, jakým způsobem jsou prováděny běžné činnosti a procesy

a mezi měkké řadíme:

- **sdílené hodnoty** – jak jsou definované a sdílené firemní hodnoty,
- **schopnosti** (dovednosti) – určují, jak zaměstnanci získávají svoje kompetence,
- **spolupracovníci** – jaké jsou obecné schopnosti zaměstnanců,
- **styl řízení** – jaká je firemní kultura a určení, jakým způsobem jsou zaměstnanci vedeni.

Při analýze se obvykle nejprve stanoví firemní hodnoty a zhodnotí se, jak jsou podporovány tvrdými elementy. Poté se vyhodnotí, jak se tvrdé elementy podporují navzájem a jakým způsobem jsou podporovány měkkými elementy. [1]

2.8.4 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu *silných* a *slabých stránek* zkoumaného podnikatelského záměru a z pohledu *příležitostí* a *hrozeb*. Silné a slabé stránky jsou interními faktory, nad kterými má podnik určitou kontrolu a může je nějakým způsobem ovlivňovat. Hrozby a příležitosti jsou externími faktory, které podnikatel nemůže svou činností nijak ovlivnit, ale může na ně nějakým způsobem reagovat – využít příležitostí a vyvarovat se hrozeb. [6]

Analýza SWOT využívá závěrů všech předchozích analýz. Cílem je rozvíjet silné stránky a eliminovat stránky slabé. Identifikované silné a slabé stránky se poté porovnávají s příležitostmi a hrozbami, na základě čehož mohou vznikat tyto strategie:

- **SO (Strengths and Opportunities)**
 - existence několika příležitostí
 - řada silných stránek podporující příležitosti
 - výsledkem strategie max –max, což je růstově orientovaná strategie
- **ST (Strengths and Threats)**
 - silné stránky podrobeny hrozbám
 - maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb
- **WO (Weaknesses and Opportunities)**
 - mnoho příležitostí a mnoho slabých míst
 - maximalizace příležitostí, minimalizace slabých míst
- **WT (Weaknesses and Threats)**
 - řada slabých stránek a hrozeb
 - defenzivní strategie min – min [11]

2.9 Franchising

Podnikání formou franchisingu je stále oblíbenější a v dnešní době je obvyklé i v České republice. Nejedná se pouze o nákup franchisingu – některé české firmy už dnes franchising samy poskytují.

Jelikož bude součástí tohoto podnikatelského záměru právě nákup franchisy, budou v následující kapitole popsány teoretické poznatky o této formě podnikání.

2.9.1 Definice a související pojmy

Existuje celá řada definic lišících se podle formy franchisových systémů či podle specifik legislativy konkrétní země. Nicméně Evropský etický kodex definuje **franchising** následovně:

„Franchising je obytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor

zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“ [21]

Poskytovatel franchisy je označován jako **franchisor** a je to vlastník ochranné známky, know-how a franchisového balíčku daného systému. Na druhé straně je **franchisant**, což je příjemce franchisy, který podniká na základě prověřeného podnikatelského konceptu, ovšem na vlastní podnikatelské riziko.

Britská franchisingová asociace definuje franchising jako licenční smlouvu mezi poskytovatelem a nabyvatelem, která **dále specifikuje následující skutečnosti:**

- umožňuje a zavazuje franchisanta provozovat po dobu platnosti smlouvy určitou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, patřícím nebo spojovaným s poskytovatelem,
- opravňuje franchisora průběžně kontrolovat, jak nabyvatel provozuje franchisingový podnik,
- zavazuje poskytovatele pomáhat nabyvateli při jeho franchisingovém podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, zaškolení jeho pracovníků, provádění propagace, marketingu aj.,
- zavazuje nabyvatele platit po dobu platnosti franchisingové smlouvy v pravidelných intervalech dohodnuté částky peněz jako odměnu za poskytnutí práva provozovat franchisingový podnik, případně i za poskytovatelem dodávané zboží a služby,
- franchisingová smlouva není obchodní smlouvou mezi holdingovou společností a její dceřinou společností, ani smlouvou mezi dceřinými společnostmi jediné holdingové společnosti, ani smlouvou mezi samostatným podnikatelem a společností, kterou kontroluje. [7]

2.9.2 Druhy franchisingu

Franchisové systémy lze rozdělit podle řady kritérií, a to především podle druhu činnosti, know-how, či podle organizace systému.

Podle druhu **činnosti** dělíme franchising na:

- distribuční,
- výrobní,

- franchising služeb,
- smíšený.

Z hlediska předávaného **know-how** existuje:

- franchising distribuce podniku,
- franchising formulace podniku.

A na podle **organizace systému** rozlišujeme:

- bezprostřední franchising,
- mnohonásobný franchising,
- master franchising,
- regionální zastoupení. [21]

2.9.3 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva je právní dokument, ve kterém je popsána celá transakce. Musí být spravedlivá a musí přesně odrážet dané sliby. Současně musí zajistit dostatečné řídicí mechanismy, které ochrání celistvost systému. Proto je na ni kladen velký důraz.

Každá franchisingová smlouva by měla obsahovat úpravu těchto bodů:

- stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
- předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,
- rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků anebo poskytovaných služeb či technologií,
- postavení, práva a povinnosti franchisora i franchisanta,
- oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,
- vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
- dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
- školení franchisanta a jeho zaměstnanců,
- franchisové poplatky,
- předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,

- právní nástupnictví,
- délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
- podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
- následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání. [9]

2.9.4 Výhody a nevýhody franchisingu

Uzavření franchisingové smlouvy má své výhody i nevýhody, a to jak pro franchisanta, tak i pro franchisora. Tato práce bude zpracovávána z hlediska franchisanta a proto budou taxativně vyjmenovány.

Mezi výhody patří:

- rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání,
- získání aktualizované marketingové koncepce, která je předem vyzkoušená a osvědčená,
- přístup k rozsáhlému aktuálnímu know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku,
- stabilní komunikace mezi franchisantem a franchisorem,
- bezplatné školení personálu franchisorem,
- image, ochranná známka, společná reklama,
- pomoc při sestavování skladby sortimentu a cenové regulaci,
- podíl na výsledcích průzkumu trhu, který rozhoduje o uchycení nového produktu,
- zvýšená kreditní schopnost,
- snížení konkurenčních tlaků,
- časová a finanční úspora na vytvoření loga. [10]

Přirozeně je nezbytné zvážit i **nevýhody** franchisingu, mezi nimiž je:

- kontrola vlastní činnosti franchisorem,
- částečné omezení podnikatelské samostatnosti,
- platba franchisových poplatků,
- problematičtější kapitálová návratnost,

- franchisant je povinnen vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve smlouvě, a také bezpodmínečně dodržovat všechna pravidla podnikání stanovená franchisingovou smlouvou,
- předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisové sítě,
- povinnost odebírat ty produkty, které jsou stanoveny ve franchisingové smlouvě,
- v případě špatné pověsti jednotná image. [10]

3 Analytická část

V této části bude popsána **obecná situace na trhu pohonných hmot**. Informace budou zaměřené především na situaci v České republice a na určitá specifika spojená s tímto trhem. Přesto budou interpretovány i informace z celosvětového trhu, protože je zřejmé, že tento trh má se zkoumanou problematikou úzký vztah a je příčinou všech změn na trhu domácím.

Dále budou popsány **pojmy** související s danou problematikou, a které se budou v následující práci objevovat. Některé pojmy jsou známé široké veřejnosti, některé jsou však odbornější a považují proto za důležité je přesněji definovat pro hlubší porozumění dané tematiky.

Krátce budou analyzovány i **typy čerpacích stanic** působící v České republice. Stejně jako v jiných oblastech je i zde důležité vnímání jednotlivých značek. Na základě těchto informací může být snazší se rozhodnout, zda podnikat jako nezávislá čerpací stanice nebo jako součást již zavedeného řetězce.

Nezbytnou součástí analytické části bude i **analýza odvětví**, která musí být implementována do každého podnikatelského plánu. Konkrétně půjde o SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti hybných sil a SLEPT analýzu.

3.1 Terminologie

Benzín je kapalná směs odvozená z ropy využívaná především jako palivo do spalovacích motorů. Benzín je složen převážně z alifatických uhlovodíků doplněných iso-oktany nebo aromatickými uhlovodíky ke zvýšení jeho oktanového čísla. Dále benzín obsahuje malé množství různých aditiv pro lepší výkon motoru a snížení emisí. Některé směsi benzínu obsahují také značné množství etanolu jako částečně alternativního paliva.

Nafta je směs kapalných uhlovodíků. Získává se destilací a rafinací z ropy a kvalita motorové nafty se udává cetanovým číslem, které vyjadřuje její vznětovou charakteristiku. Motorová nafta slouží (mimo jiné) jako palivo pro vznětové motory.
[27]

CNG (Compressed Natural Gas) je stlačený zemní plyn, pod zkratkou **LNG** (Light Natural Gas) se rozumí zkapalněný zemní plyn, **LPG** (Light Petroleum Gas) je zkapalněná propan-butanová směs.

Veřejné čerpací stanice (ČS) jsou klasické ČS, kde běžně se tankují pohonné hmoty (PHM) a často mají k dispozici i prodejnu se suchým zbožím. **ČS s vymezeným přístupem a prodejem** se obvykle vyskytují v podnikových areálech (např. dopravní podniky, zemědělské farmy, lomy atp.). PHM jsou zpravidla vydávány pro vlastní spotřebu, ale na základě specifických smluvních vztahů se uskutečňuje i jejich prodej pro druhou stranu. Posledním typem jsou **ČS neveřejné**, které jsou ve většině představovány jednodruhovými ČS umístěnými téměř výhradně v areálech velkých podniků zaměřených např. na zemědělství, dopravu, technické služby aj.

3.2 Situace na trhu s pohonnými hmotami

Aktivní řidiči zpravidla mají přehled o aktuálních cenách pohonných hmot (PHM). V současné době jsou ceny poměrně stabilní, ale od začátku roku bylo možné pozorovat dramatický vzestup cen, který byl podrobně sledován širokou veřejností. Důvodem zájmu veřejnosti bylo to, že ceny pohonných hmot se promítají do běžného života např. v podobě zdražování potravin, protože i zde se ceny PHM projeví ve vyšších logistických nákladech a tím pádem i v konečných cenách. V této části budou popsány jednotlivé faktory, které mají na konečnou cenu PHM vliv.

Ceny benzínu jsou primárně stanoveny výstupními cenami rafinérií, k nimž se připočítávají marže distributorů a prodejců. Do Evropy je dovážena především **ropa typu Brent**. Jedná se o typ ropy zahrnující 15 druhů ropy z nalezišť v Severním moři. Díky situování nalezišť se tato ropa zpracovává především v rafinériích v severozápadní Evropě. Pokud jsou její exportní ceny příznivé, zpracovává se i v rafinériích u Středozemního moře a v USA. Mezi další oblíbené typy ropy se řadí OPEC Reference Basket, Dubai Crude a West Texas Intermediate (WTI). Brent se řadí mezi lehké ropy, ale není tak lehká jako WTI. Obsahuje přibližně 0,37 % síry. Je tak ideální pro výrobu ropy a lehkých destilátů. Původně se obchodovala pouze na Mezinárodní ropné burze v Londýně a od roku 2005 se obchoduje také na elektronické International Exchange. Jeden kontrakt ropy má hodnotu 1000 barelů, což odpovídá 160 m³ a je obchodována v dolarech. Ropa Brent bývala obvykle o 1 dolar levnější než WTI a o 1 dolar dražší než

OPEC Basket. Od roku 2007 se však obchoduje s rozdílem 1 – 3 dolary na WTI, což patrně souvisí s postupným vyčerpáváním ropných nalezišť v Severním moři a tomu odpovídajícímu útlumu těžby.

Změny cen ropy se promítají do změn ceny PHM přibližně s týdenním zpožděním. Pro Evropu jsou směrodatné její ceny na burze v Rotterdamu. U benzínu tvoří výstupní cena z rafinérií přibližně 36 % ceny, u nafty je to zhruba 42 %. [24]

Trh s pohonnými hmotami bezesporu stejně jako spoustu dalších oblastí ovlivňují **fáze hospodářského cyklu**. Podle teorie každý hospodářský cyklus prochází čtyřmi fázemi – hospodářským růstem a rozvojem neboli expanzí (konjunkturou), následuje vrchol, později v nasyceném trhu začne klesat poptávka, v jejímž důsledku se sníží výroba – dochází k recesi a po níž následuje vlivem krachování mnoha firem a podniků hospodářská krize.

Vliv hospodářského cyklu je znatelný na vývoji cen ropy Brent, kde se projevila nedávná ekonomická krize. Od června 2008 do ledna 2009 spadla cena za barel ropy Brent z více než 140 USD až k pouhým 40 USD. Tento dramatický pokles cen ropy se samozřejmě projevil i na poklesu cen PHM v České republice. Nyní už se ale ekonomika z ekonomické krize vzchopila a ceny ropy a PHM začaly opět růst. Nyní je situace poměrně ustálená na ceně 105 – 110 USD za 1 barel.

Graf 1: Vývoj ceny ropy Brent od 1. 9. 2007



Zdroj: [27]

Cenu ropy a potažmo PHM ovlivňuje také **dění ve světě**, obzvláště pak v zemích ropných gigantů. Například stávky v lybijských ropných polích El Feel a Sharara

způsobily navýšení ceny ropy. Po dokončení ruské anexe území Krymu reagovala cena ropy Brent i WTI taktéž růstem. Ceny naopak klesly po úspěšném atentátu amerického komanda na Usámu bin Ládina, hlavu teroristické organizace Al-Káida. Vzhledem k tomu, že jeho smrt neměla vliv na ropný trh, jednalo se však pouze o několikahodinový pokles cen. [18]

Jelikož je ropa, od které se odvíjí i ceny PHM, obchodována v amerických dolarech, má podstatný vliv i **vývoj kurzu CZK vůči USD**. V roce 2013 došlo díky intervenci ČNB k depreciaci koruny, která obecně vede ke zdražování importovaných produktů.

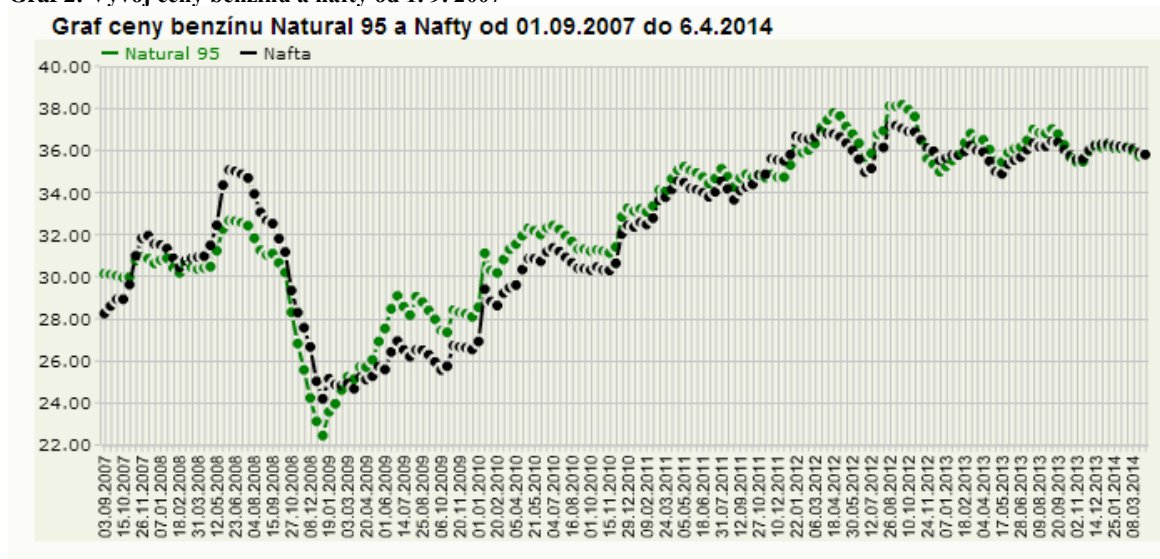
Významnou položkou tvořící konečnou cenu PHM jsou **daně**, které se podílejí více než padesáti procenty na jejich konečné ceně. Konkrétně se pak jedná o spotřební daň, která je daní z objemu PHM vystupujících z palivového depa⁴, a daň z přidané hodnoty vztahující se na cenu PHM u čerpacích stanic a do jejíhož základu se započítává cena produktu, spotřební daň a distribuční marže. **Distribuční marže** v sobě nese náklady na skladování a manipulaci, distribuční náklady a velkoobchodní a maloobchodní marže. Provozovatelům čerpacích stanic zbývá už jen malý prostor pro přidání marží – ty se obvykle pohybují okolo 2 Kč/l. [17] [19]

Z vývoje cen PHM lze zaznamenat, že svoji roli hraje i **sezónnost**. Poptávka po benzínu a naftě je vyšší v letních měsících, kdy se obecně více cestuje. Maloobchodníci tohoto jevu využívají a stanovují vyšší marže.

Na závěrečném grafu lze dobře vidět vývoj cen nafty a Naturalu 95 od listopadu 2007. Z grafu je patrný již zmiňovaný dramatický propad cen od poloviny roku 2008 a následný cenový růst, kdy se ceny vyšplhaly na vyšší úroveň než před ekonomickou krizí a v září 2012 tak dosáhly svého maxima. Patrná je i sezonnost, kdy ceny v zimních měsících vždy poklesnou oproti letnímu období.

⁴ Spotřební daň je fixně stanovena ve výši 12840 Kč za 1000 litrů paliva.

Graf 2: Vývoj ceny benzínu a nafty od 1. 9. 2007



Zdroj: [27]

3.3 Čerpací stanice v České republice

Ministerstvo průmyslu a obchodu každoročně vydává zprávu o aktualizaci a stavu **evidence čerpacích stanic pohonných hmot v ČR**. Evidence čerpacích stanic (ČS) zaznamenává veřejné ČS a ČS s vymezeným přístupem a prodejem a také neveřejné ČS, jako výdejní místa PHM pouze pro vlastní spotřebu provozovatelů. Oproti tomu nezahrnuje stanice, ve kterých se vydávají PHM výlučně pro pohon vozidel ozbrojených sil, vozidel určených k plnění úkolů zpravodajských služeb nebo vozidel základní složky integrovaného záchranného systému.

Databáze se neustále mění vlivem měnicích se údajů o vlastnících, provozovatelích, dále důsledkem rekonstrukcí a rozšiřováním stávajících ČS případně rušením, respektive zakládáním nových stanic. [35]

V poslední zprávě k 31. 12. 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu v České republice eviduje následující počty ČS:

Tabulka 1: Počet čerpacích stanic v ČR

| Čerpací stanice v ČR | Počet k 31. 12. 2013 | % podílu | počet ČS stavby | % stavby | % zařízení |
|------------------------------|----------------------|----------|-----------------|----------|------------|
| ČS celkem | 6918 | 100 | 5847 | 84,5 | 15,5 |
| Z toho: Veřejné | 3745 | 54,1 | 3705 | 98,9 | 1,1 |
| S vymezeným přístupem | 573 | 8,3 | 495 | 86,4 | 13,6 |
| Neveřejné | 2600 | 37,6 | 1647 | 63,3 | 36,7 |

Zdroj: [35]

Z celkového počtu 3745 veřejných ČS spadá většina mezi standardní vícedruhové ČS (2762 ČS), které také mají největší váhu v prodejní distribuci PHM. Další jsou potom stanice jednodruhové. Z toho 482 je zaměřeno pouze na MONA a bionafty, 467 na LPG, 24 na CNG a 10 se řadí do kategorie ostatní. Vysoký nárůst v kategorii ČS s vymezeným přístupem a prodejem je částečně způsoben legislativními změnami týkajícími se zpřesněním statusů jednotlivých druhů ČS.

Přehled o vývoji počtu evidovaných ČS v letech 2009 – 2013 včetně rozdílu za poslední rok je znázorněn v následující tabulce:

Tabulka 2: Typy čerpacích stanic v ČR a vývoj jejich počtu

| Typy čerpacích stanic v ČR | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Rozdíl 2013-2012 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------------------|
| ČS celkem | 6499 | 6591 | 6690 | 6790 | 6918 | 128 |
| Z toho: Veřejné | 3615 | 3672 | 3717 | 3728 | 3745 | 17 |
| S vymezeným přístupem | 251 | 293 | 397 | 472 | 573 | 101 |
| Neveřejné | 2633 | 2626 | 2576 | 2590 | 2600 | 10 |

Zdroj: [35]

V roce 2013 byl zaznamenán výrazný pohyb ve změnách počtu ČS jak na straně přírůstků (214 ČS), tak na straně úbytků (86 ČS).

V následující tabulce je uveden přehled počtu vlastníků, který je vázán na 3745 veřejných ČS. Je zde zachycen princip Paretova pravidla, kdy většinu ČS vlastní minimální počet vlastníků a naopak.

Tabulka 3: Přehled počtu vlastníků veřejných ČS

| Intervaly počtu ČS v sítích | Počet vlastníků ČS |
|-----------------------------|--------------------|
| 100 a více | 6 |
| 50 - 99 | 4 |
| 20 - 49 | 6 |
| 10 - 19 | 12 |
| 5 - 9 | 38 |
| 2 - 4 | 228 |
| 1 | 1356 |
| celkem | 1650 |

Zdroj: [35]

3.4 Analýza umístění a zákazníků

Benzínová stanice bude umístěna u okresního města **Prostějov** v Olomouckém kraji, u **silnice č. 366**, jedná se o silnici II. třídy na severozápadní výpadovce z Prostějova.

Jedná se o jedinou výpadovku z města, kde doposud žádná benzinová stanice není, ikdyž na jiných obdobně frekventovaných úsecích v Prostějově bývají často i dvě.

Silnice spojuje město Prostějov a Svitavy, je dlouhá 59 km a vede přes Konici, Jevíčko a spoustu frekventovaných vesnic. Přesto se na celé trase nachází pouze 2 benzinové stanice, a to v obcích Kostelec na Hané a Jevíčko, obě pod značkou EuroOil.

V bezprostřední blízkosti zvoleného umístění se nachází LPG stanice TANNA HGV, s.r.o., která je situována v areálu autobazaru PS car a je zaměřena pouze na prodej propan-butanových lahví.

Jedná se o hodně využívanou trasu, kterou jezdí řidiči do města za zaměstnáním, vozí děti do škol, k lékaři, na nákupy a spousty dalších aktivit. Naopak lidé z Prostějova jezdí do Kostece na Hané za relaxačními aktivitami, jakými je golfové odpaliště, bowling, vyhlášená restaurace či in-line stezka. Do dané části města se často jezdí za sportovními aktivitami, které navštěvují nejen místní, ale sjíždějí se sem i návštěvníci z širokého okolí. Nachází se zde zimní stadion, kde jsou pravidelné hokejové zápasy, veřejné bruslení či koncerty, na velodromu se konají cyklistické závody, na tenisových kurtech jsou organizovány mezinárodní turnaje a exhibice atp. V uvedené lokalitě je mimo jiné situována i významná veterinární správa.

Z celostátního sčítání dopravy provedeného v roce 2010 vyplývá, že denně v daném úseku průměrně projede **9013 motorových vozidel**, z toho je 7821 osobních a dodávkových, 61 jednostopých a 1131 těžkých motorových vozidel. [15]

3.5 SLEPT analýza

Okolí podniku bude zhodnoceno pomocí SLEPT analýzy, pod kterou spadá pět hledisek. Konkrétně se jedná o sociální, legislativní, ekonomické, právní a technologické faktory.

Sociální faktory

Ačkoli je pro odhad tržního potenciálu více vypovídající počet motorových vozidel projíždějících danou lokalitou, tak i počet obyvatel daného města, okresu a potažmo celého kraje, může mít svou vypovídací hodnotu. Obzvláště u obyvatel daného města lze očekávat, že budou daným místem projíždět nejčastěji.

Prostějov má **44 502 obyvatel**, z toho 20 973 mužů (17 876 starších patnácti let) a 23 529 žen (20 511 starších patnácti let). Počet obyvatel starších patnácti let je pro podnikatelský záměr směrodatnější, protože teprve od tohoto věku je možné řídit motorová vozidla. V okrese Prostějov žije 109 223 obyvatel a celý Olomoucký kraj má 636 356 obyvatel. [31]

V roce 2013 byl ve městě zaznamenán celkový **pokles obyvatel** oproti předcházejícímu roku, a to o 96 osob. Z toho byl migrační přírůstek -47 a přirozený přírůstek -49 obyvatel. Z tohoto faktu však neplynou pro ČS žádné významné důsledky, protože v roce 2013 došlo po deseti letech k poklesu obyvatel v rámci celé země. Z dlouhodobého hlediska je počet obyvatel města stabilní. [29]

V rámci Olomouckého kraje **vzrostl disponibilní příjem** domácností na obyvatele, a to o 3,5 %. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla o 1,2 % a počet ekonomických subjektů vzrostl o 1,8 %. Počet hostů v ubytovacích zařízeních taktéž vzrostl, konkrétně o 8,9 %. Z uvedeného je patrné, že ačkoli došlo k nárůstu nezaměstnanosti, tak je zajištěna dobrá životní úroveň obyvatelstva.⁵ Vzrostl počet ekonomických subjektů a disponibilní příjem domácností, které tudíž mohou více utrácet. Nárůst počtu hostů v ubytovacích zařízeních je pro novou ČS taktéž pozitivní skutečnost. [29]

Legislativní faktory

Zbudování a provoz čerpací stanice je spjat s řadou konkrétních zákonů a nařízení, která je třeba dodržovat a respektovat. Za nejdůležitější z nich lze považovat:

- Zákon o pohonných hmotách, č. 311/2006 Sb.,
- Živnostenský zákon, č. 455/1991 Sb.,
- Zákon o ochraně ovzduší, č. 201/2012 Sb.,
- Zákon o spotřebních daních, č. 353/2003 Sb.,
- Zákon o daních z příjmů, č. 586/1992 Sb.,
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,

⁵ Může se však jednat o nezaměstnanost dobrovolnou.

- Vyhláška č. 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
- Vyhláška č. 133/2010 Sb., o jakosti a evidenci pohonných hmot,
- Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území,
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby,
- ČSN 736060 Čerpací stanice pohonných hmot,
- ČSN 650202 Hořlavé kapaliny. Plnění a stáčení výdejní čerpací stanice.,
- ČSN 730804 Požární bezpečnost staveb. Výrobní objekty.,
- ČSN 736059 Servisy a opravy motorových vozidel. Čerpací stanice pohonných hmot.

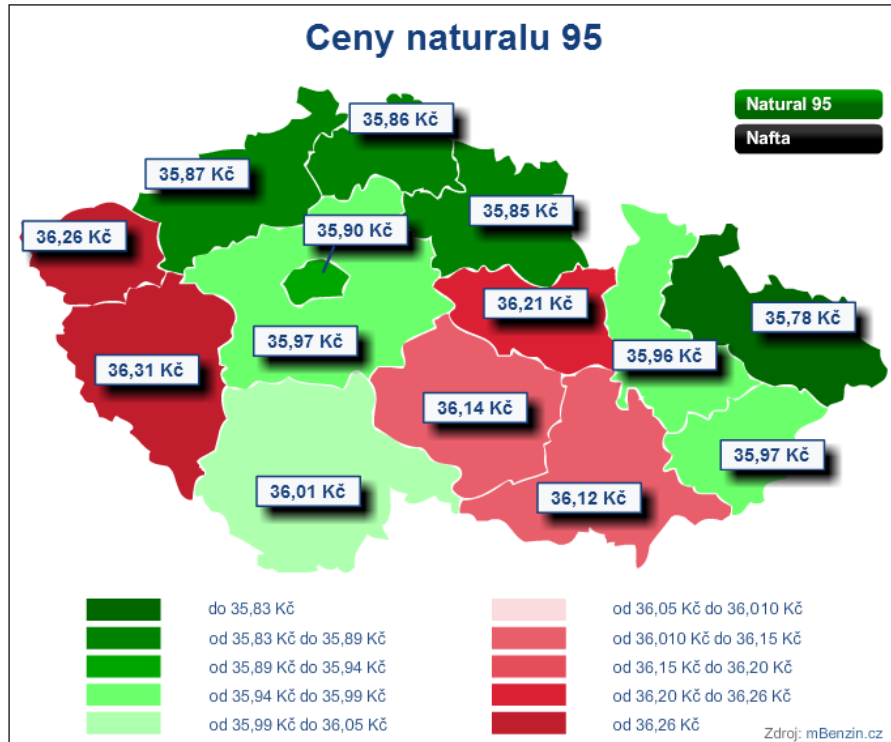
Umístění čerpací stanice mimo jiné vyžaduje i vydání územního rozhodnutí a pro realizaci stavby je nezbytné získání stavebního povolení.

Existují i samoregulační soubory, jejichž dodržování je všeobecně žádoucí a považované za samozřejmé. Typickým příkladem je Evropský kodex etiky franchisingu, který obsahuje ustanovení slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě.

Ekonomické faktory

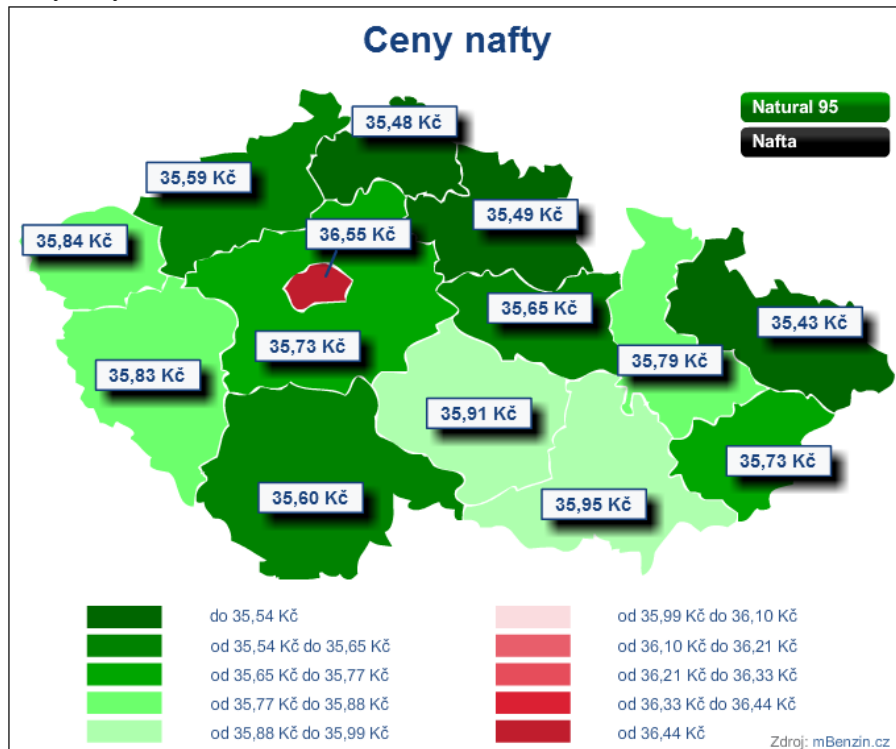
Jak již bylo uvedeno výše, ceny pohonných hmot závisí především na cenách komoditní burzy v Rotterdamu a na daních. Koncovou cenu však připočtenou marží určují distributoři a prodejci. Právě proto se ceny pohonných hmot liší i podle krajů, ve kterých si prodejci mohou dovolit různou výši marže. Z následujících obrázků je viditelné, že za obecně nejdražší kraje lze považovat Prahu, Vysočinu, Jihomoravský, Karlovarský a Plzeňský kraj. Olomoucký kraj, v kterém má být podnikatelský záměr realizován, se pohybuje na celorepublikovém průměru.

Obrázek 5: Ceny benzínu z května 2014



Zdroj: [16]

Obrázek 6: Ceny nafty z května 2014



Zdroj: [16]

Z vyšších cen pohonných hmot lze usuzovat vyšší marži i míru zisku z prodeje, protože nákupní ceny jsou v celé ČR velice podobné.

V kapitole 3.2 již byly popsány ostatní faktory, související s ekonomickou stránkou dané problematiky. Jedná se mimo jiné o hospodářské cykly, sezónnost, vývoj cenových kurzů, vliv daní a distribučních marží či situace na ropném trhu.

Politické faktory

Česká republika má kladný vztah k podnikání a nejenže umožňuje na svém území realizaci spousty investičních záměrů, ale dokonce je i aktivně podporuje. Tato podpora se týká především malých a středních podnikatelů, kteří tvoří 99,84 % všech podnikatelů v zemi. Ministerstvo průmyslu a obchodu si uvědomuje význam těchto podnikatelů a proto vytvořilo koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Jejím smyslem je utváření vhodného podnikatelského prostředí, které podnikatelům umožní rozvinout jejich schopnost přispívat k ekonomickému růstu a zachování a posilování sociální soudržnosti. [25]

Provoz čerpacích stanic je ovlivňován zejména tím, jak se mění zákony, vyhlášky a jiná nařízení týkající se podnikání, daní, provozu, ochrany životního prostředí atp. Z tohoto hlediska má významný vliv konkrétní politická strana, která je v danou chvíli u moci a může zmiňované faktory svým rozhodnutím ovlivnit. Současná vláda (r. 2014) ve svém programovém prohlášení mimo jiné uvedla, že se zaměří na podporu podnikání a také, že vytvoří podmínky pro přijetí eura. [34]

Členství v Evropské Unii má bezesporu také svůj význam, protože vytváří fondy pro podporu podnikání pro jednotlivá programová období.

V uplynulých letech byla otevřena i otázka související se snahou o omezování silniční dopravy. Nicméně její podíl neustále roste a mohl by být ohrožen pouze v případě, že by vláda schválila opatření související se silničními poplatky a dalšími poplatky souvisejícími s provozováním motorových vozidel.

Technologické faktory

Technologie je u čerpacích stanic, stejně jako v jiných oblastech, velice důležitá. Její technické vybavení musí být v perfektním stavu, aby nedocházelo k nehodám či častým poruchám, které by provoz stanice prodražovaly. Proto jsou prováděny pravidelné

technologické prohlídky autorizovanými subjekty, kontroluje se požární bezpečnost či přesnost měření.

Česká obchodní inspekce také pravidelně provádí kontroly a následně zveřejňuje seznam čerpacích stanic, u nichž byly zjištěny nedostatky v jakosti nebo ve složení prodávaných pohonných hmot. Výsledky těchto měření mohou významně ovlivnit zákaznicko vnímání značky dané čerpací stanice.

Součástí čerpací stanice musí být i kvalitní informační a pokladní systém, jehož prostřednictvím může být především monitorován aktuální stav pohonných hmot, realizovány bezhotovostní platby a platby CCS či spravovány věrnostní motivační programy pro zákazníky.

V dlouhodobějším horizontu se nabízí i možnost rozšíření sortimentu v oblasti alternativních (ekologických) pohonů pro automobily. V současné situaci ještě není zřejmé, který alternativní zdroj bude v budoucnu nejvíce využíván a proto je tuto situaci potřeba monitorovat a posléze například zbudovat dobíjecí elektrostanici.

3.6 Analýza odvětví

K bližšímu prozkoumání mikrookolí podniku bude využit Porterův model konkurenčních sil, který byl již popsán v teoretické části. Mikrookolí je tvořeno odvětvím, v němž působí konkurenční síly. Toto konkurenční prostředí je definováno zákazníky, dodavateli vstupů a konkurencí, která se sestává ze substitutů a konkurenčních subjektů.

3.6.1 Zákazníci

Vliv zákazníků na podnik bude velmi významný. Typickou vlastností potenciálního zákazníka je vysoká **cenová citlivost**. Hlavním důvodem je vysoký počet čerpacích stanic pohonných hmot v dané lokalitě a také atraktivnost tématu, které je často rozebíráno nejen mezi zákazníky, ale i v rámci médií. Dalším faktorem průběžného sledování cen ze strany zákazníka je i neexistence substitutů z krátkodobého hlediska. Důsledkem vysoké cenové citlivosti může být značná fluktuace zákazníků. Proto je potřeba neustále sledovat vývoj cen u konkurentů a aktivně řídit cenovou politiku tak, aby bylo možné nabídnout zákazníkům atraktivní cenu při dodržení kvalitativních standardů. Poskytováním kvalitního paliva a služeb obecně, včetně věrnostního

zákaznického programu je také možné vybudovat si skupinu loajálních zákazníků. Franšíza renomované čerpací stanice tomuto účelu může zásadně pomoci.

3.6.2 Dodavatelé

Efektivní nákupní politika je nezbytná pro stanovení atraktivní ceny koncovým spotřebitelům. Kvůli nízké ziskové příirážce může být zisk ovlivněn i minimálními rozdíly v cenách jednotlivých dodavatelů a proto by pro podnikatele mělo být důležité se mezi jednotlivými dodavateli dobře orientovat a tím si vytvářet prostor pro vyjednávání ohledně nabízených cen.

Avšak, jak je uvedeno v třetí kapitole, bude uzavřena franchisingová smlouva s tradičním a známým řetězcem Benzina. Právě proto je volba dodavatele výhradně v rukou poskytovatele franchisingu, který určil jako dodavatele Unipetrol RPA, s.r.o. Jelikož se jedná o výhradního dodavatele, bude jeho vyjednávací síla vůči nám významná. Na druhou stranu je důležitým aspektem i postavení v zákaznickém portfoliu dodavatele, které má Benzina významné. Z tohoto důvodu lze očekávat, že dodavatel nebude zneužívat svého výhradního postavení a bude dodržovat určitou loajalitu ve snaze o udržení si tohoto předního odběratele. V důsledku velkého množství odebíraných objemů, které Benzina společnosti Unipetrol zajišťuje, lze dokonce očekávat výhodnou cenu v důsledku množstevních slev.

Dodávané ceny pohonných hmot se mění každé úterý podle vývoje na ropné burze. Je proto třeba dbát na časovou organizaci dodávek tak, aby se ČS například zbytečně nepředzásobila ve chvíli, kdy lze očekávat pokles cen. Tomuto také bude přizpůsobena velikost nádrží.

3.6.3 Substituty

Pro prodej pohonných hmot je hrozba substitutů, přinejmenším z hlediska střednědobého výhledu, takřka mizivá. Výhradní postavení benzínu a nafty není v současné době možno masově nahradit žádným substitutem.

Za existující, ale ne příliš hojně využívané substituty lze považovat biopaliva – např. ethanol E85, stlačený vzduch, vodík, elektřinu a fosilní paliva, kterými jsou LPG, LNG a CNG. Nejrozšířenějším z nich je LPG, jehož silná stránka spočívá především v ceně, která se dlouhodobě pohybuje okolo 17 Kč za litr. LPG totiž není zatížen vysokou

spotřební daní. Naopak nevýhodou tohoto paliva je nutnost přestavby, která se pohybuje od 25 000 Kč výše. Dalším dodatečným nákladem, pohybujícím se okolo 600 Kč, je nutnost pravidelných revizí, které by se měly provádět jednou ročně nebo po 10 000 ujetých km (rozhodující je ta skutečnost, která nastane dříve). Další nevýhodou je zmenšení zavazadlového prostoru, ke kterému dochází v důsledku přestavby. Dřívější potíže s nedostatkem čerpacích stanic jsou již překonány a v současnosti se na území ČR nachází kolem 800 stanic prodávajících LPG. Zmiňované nevýhody jsou pro zákazníka stále natolik významné, že zachovává věrnost klasickým pohonným hmotám. [26]

Pokud by však došlo k významným technologickým změnám ve prospěch využívání alternativních pohonů, bylo by potřeba zareagovat rychleji než konkurence, ať už stávající či potenciální. A to tak, aby byla co nejlépe využita nově vzniklá příležitost.

3.6.4 Analýza konkurence

Konkurenční síla působící ze strany stávajících konkurentů je nejsilnější, protože se přímo ve městě a jeho bezprostřední blízkosti nachází celkem 12 veřejných čerpacích stanic. Z tohoto důvodu je nezbytné stanovit hlavní stávající konkurenci, která bude zanalyzována podrobněji. Jelikož se jedná o soukromé subjekty, lze je posuzovat jen na základě mystery shoppingu, předchozí zkušenosti a viditelných okolností, na jejichž základě lze odhadovat jejich aktivity a cíle. Konec kapitoly bude určen potenciálním konkurentům.

Za hlavní konkurenci považují čerpací stanici Shell (žlutě označená), EuroOil (modře označená) a Prim (zeleně označená). Pro lepší názornost jsou tito konkurenti (včetně právě navrhované Benziny, červeně označené) vyznačeni v následující mapě.

Obrázek 7: Situační mapa ČS a její konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro srovnání cen pohonných hmot u hlavní konkurence byl proveden terénní výzkum. Tato primární data jsou znázorněna v následující tabulce. Pro srovnání cen benzínu se uvažuje Natural 95, naftou se myslí PHM označená jako Diesel.

Tabulka 4: Srovnání cen hlavní konkurence k 10. 5. 2014

| Konkurence | Cena benzínu [Kč] | Cena nafty [Kč] |
|------------|-------------------|-----------------|
| Shell | 35,90 | 35,90 |
| EuroOil | 35,60 | 35,60 |
| Prim | 35,30 | 34,90 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Shell

Ačkoli se ČS nenachází v bezprostřední blízkosti plánované stanice, tak je považována za hlavního konkurenta. Její silné stránky spočívají především v lokalizaci – jako jediná se nachází přímo v centru města, a to na kruhovém objezdu, kde se sbíhají 3 významné ulice, z nichž dvě vedou k dálničním sjezdům, respektive nájezdům. Kruhový objezd představuje také snadné najíždění a vyjíždění do/z ČS. Franchising je další výraznou silnou stránkou, neboť umístění značky Shell v myslích zákazníků je velice silné a pozitivní.

Ve svém portfoliu má mimo klasických paliv i paliva speciální, a to Shell V-Power Nitro+, které za vyšší cenu zlepšují výkon motoru.⁶ Součástí stanice je mycí linka. Nepřetržitě je k dispozici venkovní obsluha ČS, která zajišťuje správný technický chod výdejních stojanů a mycí linky a zákazníkům je k dispozici pro natankování PHM do jejich motorového vozidla. Prostředí ČS je čisté, udržované a nabízí široký sortiment výrobků a služeb, při jejichž čerpání je možné využívat celorepublikově rozšířeného věrnostního programu.

Nevýhodou je naopak velké vytížení této ČS, které způsobuje delší čekací dobu pro zákazníka. Tato doba je ještě prodlužována časově náročnějším obslužením zákazníků s věrnostním programem, respektive zákazníků, kteří se do tohoto programu chtějí nově zapojit. Mimo to je vzhledem k infrastruktuře nemožné, aby zde tankovaly nákladní vozidla a jiná velká motorová vozidla.

EuroOil

Tato stanice se sice nenachází přímo v Prostějově, ale jelikož je situována na stejné silnici, jako plánovaná ČS, představuje další významnou konkurenci. Tato stanice stojí na začátku sousední vesnice, v Kostelci na Hané ve vzdálenosti přibližně 3 km od plánované ČS. Nejedná se však o příliš oblíbenou čerpací stanici, což je způsobeno pravděpodobně právě umístěním mimo město. Nabízí ale široký doplňkový systém a tamní výdejní stojany jsou uspořádány tak, aby se kolem nich mohla motorová vozidla pohodlně pohybovat.

Prim

ČS se nachází na další poměrně frekventované silnici, v relativní blízkosti centra města. Jedná se o nejnovější čerpací stanici ve městě a jeho okolí – byla vybudována přibližně před dvěma lety. Jde o tzv. no-name ČS, která není pod záštitou jakékoli renomované značky. Volba dodavatelů a zajišťování kvality PHM je zcela v její kompetenci a vzhledem k podstatně nižším cenám oproti cenám konkurence lze pochybovat o jejich kvalitě.

Doplňkový sortiment není nijak široký. Pro dofukování pneumatik vzduchem je potřeba požádat o hadici obsluhu a složit zálohu 100 Kč, což není pohodlné. Další zásadní

⁶ Cena benzínu 37,50 Kč/l a nafty 37,80 Kč/l.

nevýhodou je nemožnost bezhotovostní platby, ať už přes CCS nebo platební karty. Silnou stránkou je tedy především cena a proto lze předpokládat, že se stanice orientuje na cenově citlivé zákazníky, kteří tankují spíše nižší objemy paliva při častějších návštěvách.

Vedlejší konkurence

Do této skupiny spadá všech 9 zbývajících veřejných ČS, které nabízejí benzín a naftu. Žádná z nich se již nenachází v blízkosti centra, ale všechny leží na frekventovaných silnicích vedoucích z města. Všechny tyto stanice spadají pod renomované značky, a to konkrétně pod EuroOil, OMV, Avanti, Tesco Stores a Benzinu.

Potenciální konkurence

Nová konkurence se na trhu čerpacích stanic rodí poměrně obtížně, protože vstup na tento trh je spjat s vysokou kapitálovou náročností. S ohledem na vysokou hustotu čerpacích stanic již není ani mnoho vhodných míst, kam by bylo možno novou ČS efektivně umístit. Proto se riziko vstupu nové konkurence nejeví příliš pravděpodobně.

Alternativní možností vstupu nové konkurence je převzetí stávající konkurence novým majitelem, který by přišel s novou obchodní vizí. Tato možnost je pravděpodobnější, protože je spjata s nižšími počátečními fixními náklady.

3.7 Dotazníkové šetření

Na začátku podnikatelské činnosti je důležité zjistit postoje a požadavky trhu. Proto byl proveden průzkum formou dotazníkového šetření, vytvořeného prostřednictvím on-line google dokumentu. Dotazník byl určen osobám vlastnícím řidičský průkaz. Respondentům byl v hlavičce dokumentu „Čerpací stanice Prostějov“ vysvětlen účel využití nasbíraných dat. Dotazník byl poté rozeslán prostřednictvím e-mailu s prosbou o jeho rozšíření a také prostřednictvím sociálních sítí, s konkrétním umístěním do skupin, ve kterých lze očekávat vysokou koncentraci osob, které se pravidelně ve městě pohybují.

Vzhledem k velkému množství dotazníků, které se v posledních letech šíří, byla zvolena co nejkratší forma dotazníku, aby respondenti jeho vyplnění dokončili, ale přitom aby byla zachována určitá vypovídací hodnota. Hlavním cílem bylo zjištění zákaznických preferencí a zjištění zájmu o novou čerpací stanici v plánované lokalitě.

V dotazníku byly vytvořeny pouze uzavřené otázky s jednou možnou odpovědí i s možností výběru více odpovědí. Zde jsou uvedeny otázky, které byly v elektronickém dotazníku použity:

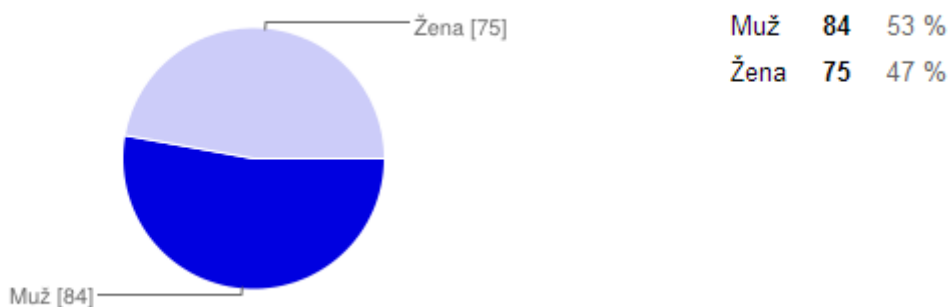
1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Kolik je Vám let?
3. Preferujete značkové čerpací stanice před tzv. no-name čerpacími stanicemi?
4. Podle čeho si vybíráte čerpací stanice?
5. Považujete počet čerpacích stanic v Prostějově čerpacích stanic za dostačující?
6. Uvítali byste v Prostějově další čerpací stanice?
7. Myslíte si, že ve městě chybí čerpací stanice na ulici Kostelecká (za zimním stadionem)?
8. Jezdíte pravidelně přes Kosteleckou ulici?

Jak již bylo zmíněno, formulář dotazníku byl vytvořen v internetové Google aplikaci, k níž je potřeba provést registraci. Tato aplikace je velmi přehledná, šetří čas, je v ní možné průběžně sledovat vývoj odpovědí a sama tyto odpovědi přehledně graficky zpracovává odpovědi

3.7.1 Analýza a interpretace výsledků

Celkem bylo zpracováno 159 dotazníků, přičemž odpovědi byly zpracovány do přehledných grafů, které byly následně interpretovány.

Jaké je Vaše pohlaví?

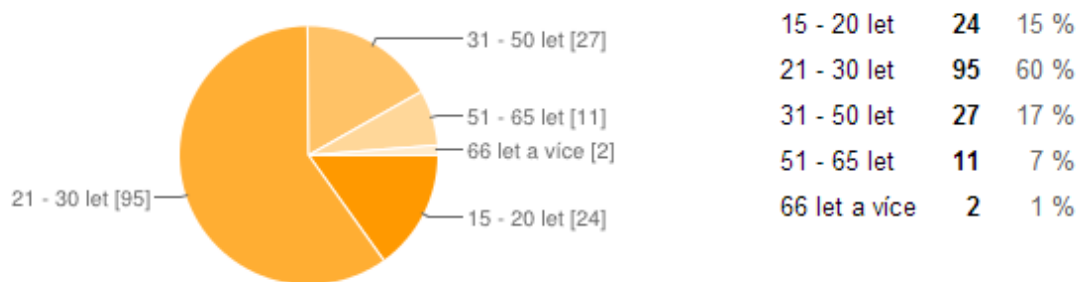


Graf 3: Pohlaví [Vlastní zpracování]

Pohlaví

Z průzkumu vyplynulo, že v dnešní době jsou majiteli řidičských průkazů jak muži, tak ženy. Není tedy vhodné se při podnikání zaměřovat pouze na jednu či druhou skupinu, protože se jedná o oblast genderově vyrovnanou.

Kolik je Vám let?

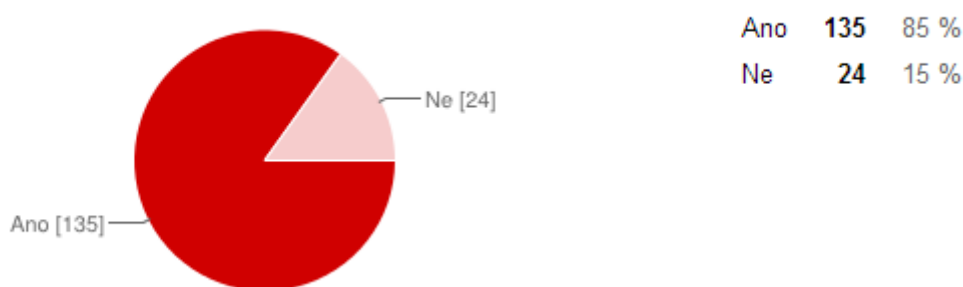


Graf 4: Věkové kategorie [Vlastní zpracování]

Věkové kategorie

Dotazovaní většinou spadali do věkové kategorie 15 – 50 let. Nízké zastoupení starších respondentů může být způsobeno formou šíření dotazníků. Nicméně většina dotazovaných spadá do produktivní skupiny obyvatel, která disponuje vlastním příjmem a bude proto považována za skupinu cílovou.

Jste aktivní řidič?

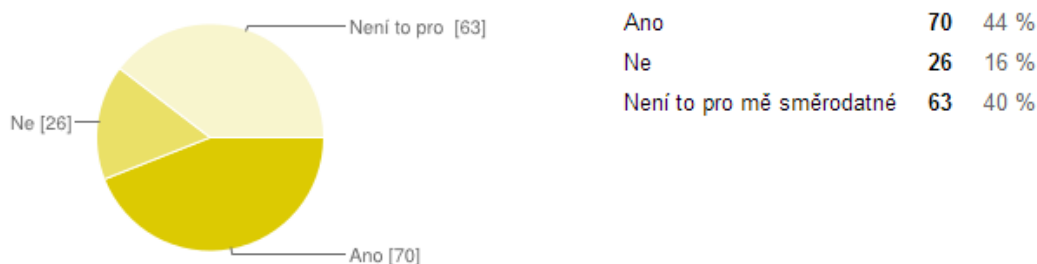


Graf 5: Aktivní versus pasivní vlastníci ŘP [Vlastní zpracování]

Aktivní versus pasivní řidiči

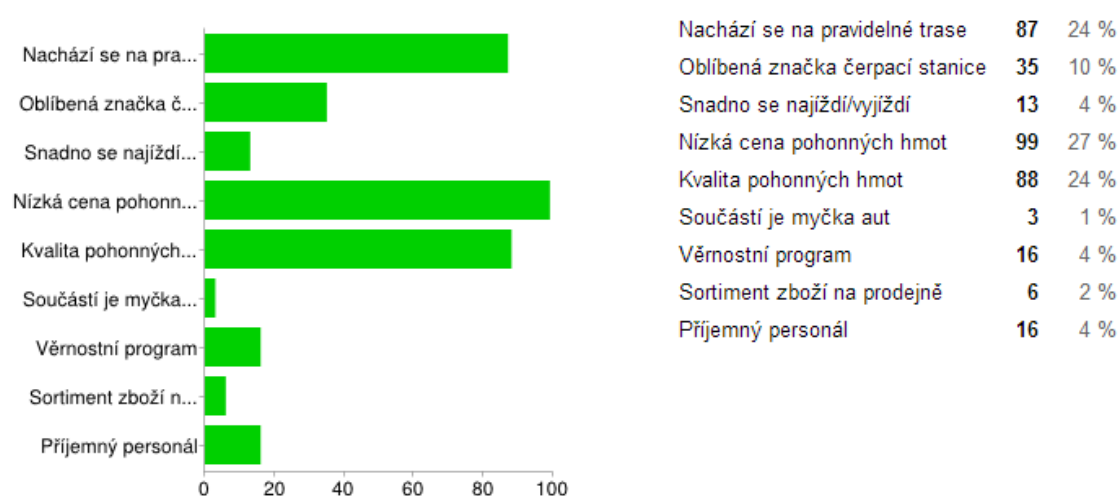
Z uvedeného grafu je zřejmé, že většina dotazovaných jsou nejen vlastníci řidičského průkazu, ale že jsou i aktivními řidiči a lze tedy očekávat jejich přesnější přehled o čerpacích stanicích v lokalitě, v níž se pravidelně pohybují.

Preferujete značkové čerpací stanice před tzv. no-name čerpacími stanicemi?



Graf 6: Preference značek [Vlastní zpracování]

Podle čeho si vybíráte čerpací stanice?



Graf 7: Metoda výběru ČS [Vlastní zpracování]

Zákaznické preference

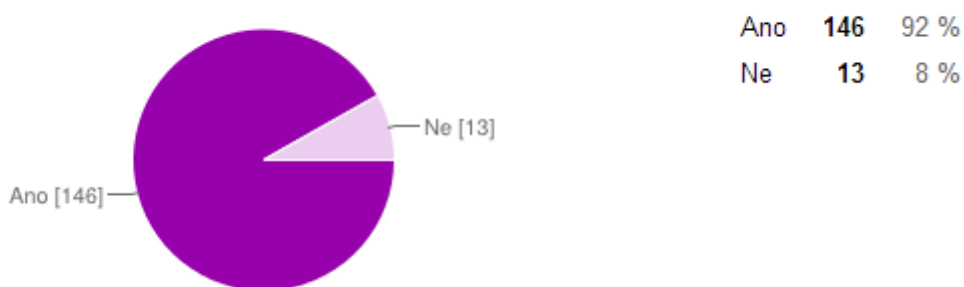
Z předchozích dvou grafů jsou patrné zákaznické preference, kterými by bylo vhodné se při budování nové čerpací stanice řídit. Z koláčového grafu je patrné, že většina respondentů preferuje značkové čerpací stanice, které jsou pro ně určitým předpokladem kvality a ví, jaký u nich lze očekávat standard. Minimum dotazovaných naopak záměrně volí neznačkové stanice (pravděpodobně s očekáváním nižší ceny) a významná část se rozhoduje na základě jiných faktorů a proto pro ně není značka směrodatná.

Účelem druhého grafu bylo právě určení těchto faktorů. Vzhledem k tomu, že většina osob se rozhoduje vždy na základě více proměnných, měli respondenti možnost vybrat si z nabízených možností celkem 3. Nejdůležitějším faktorem se tak jeví cena pohonných hmot, ovšem za současného dodržení jejich kvality. Umístění čerpací

stanice na pravidelné trase, kudy řidič projíždí je také velmi směrodatné. Rozhodování je následně ovlivněno konkrétní značkou, ale tento vliv již není natolik podstatný. Z toho lze v kombinaci s předchozím grafem vyvodit, že pro zákazníka je příjemnější tankovat pohonné hmoty na značkových ČS. O jakou konkrétní značku se však jedná, už není natolik důležité.

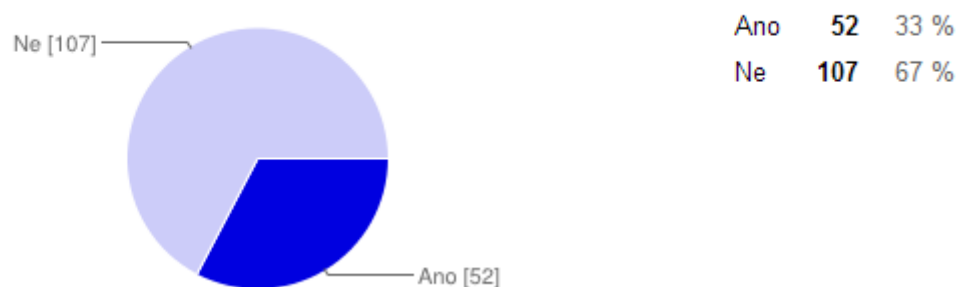
Příjemný personál a věrnostní program lze považovat za drobnou konkurenční výhodu, ale ne za zásadní faktor pro navýšení tržního podílu. Překvapivě snadnost najíždění a vyjíždění na ČS není pro řidiče natolik významný, stejně jako sortiment zboží na prodejně, u kterého je zřejmě přirozeně očekávána určitá standardní úroveň. Pokud zákazníci používají myčku, nedělá jim zřejmě problém ji účelně vyhledat a nemusí být tedy součástí jejich preferované ČS.

Považujete počet čerpacích stanic v Prostějově za dostačující?



Graf 8: Spokojenost s množstvím ČS [Vlastní zpracování]

Uvítali byste v Prostějově další čerpací stanice?

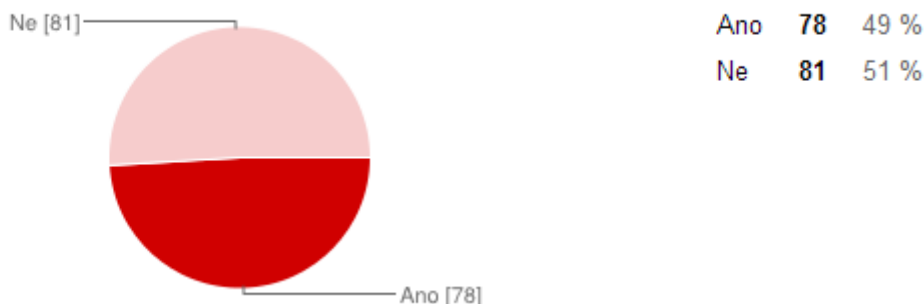


Graf 9: Přání nové ČS [Vlastní zpracování]

Spokojenost s množstvím čerpacích stanic

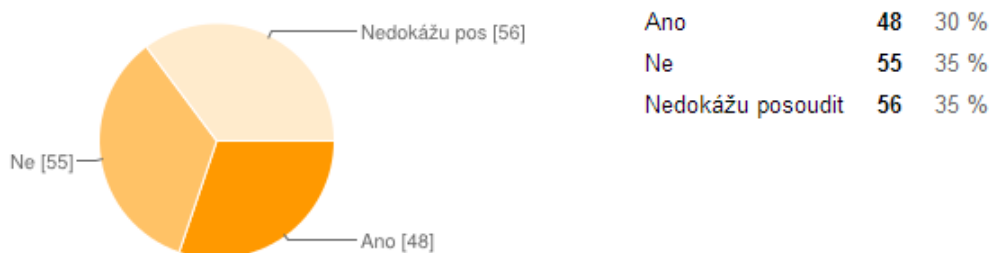
Ačkoli se zdají být dvě výše uvedené otázky významově totožné, není tomu tak, což je patrné i z odpovědí. Drtivá většina dotazovaných považuje počet čerpacích stanic ve městě za dostatečný, avšak více než čtvrtina z nich by nějakou novou ČS uvítala.

Jezdíte pravidelně přes Kosteleckou ulici?



Graf 10: Průjezd Kosteleckou ulicí [Vlastní zpracování]

Myslíte si, že ve městě chybí čerpací stanice na ulici Kostelecká (za zimním stadionem)?



Graf 11: Potenciál ČS umístěné na Kostelecké ulici [Vlastní zpracování]

Potenciál ČS umístěné na Kostelecké ulici v Prostějově

Přibližně polovina dotazovaných jezdí pravidelně přes Kosteleckou ulici a lze předpokládat, že ostatní tudy projíždí alespoň nahodile, což prokazuje značný potenciál. Pravděpodobně po uvědomění si tohoto faktu třetina dotazovaných uvedla, že si myslí, že zde chybí čerpací stanice. Další třetina tuto skutečnost nedokázala posoudit, ale lze předpokládat, že pokud by čerpací stanice existovala, příležitostně by byla navštěvována. Poslední třetina respondentů si myslí, že zde ČS není potřeba a proto ani nelze očekávat, že by ji v případě její existence využívali.

3.7.2 Shrnutí výzkumu

Průzkumu se účastnilo 159 respondentů, vlastníků řidičský průkaz a žijících v Prostějově. Jednalo se především o aktivní řidiče – muže i ženy. Většina z nich preferuje značkové čerpací stanice, proto je vhodné při založení ČS spolupracovat s již zavedenou značkou. Dále je pro zákazníka důležitá především cena a kvalita pohonných hmot a umístění ČS. Z těchto údajů je důležité při budování nové ČS vycházet. Většina dotazovaných považuje počet ČS ve městě za dostačující, nicméně velká část si myslí, že na ulici Kostelecká by bylo vhodné ještě jednu vybudovat. Pravděpodobně to je determinováno tím, že polovina respondentů zmiňovanou ulicí pravidelně projíždí.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena na základě poznatků získaných v celé analytické části a je rozdělena do čtyř kvadrantů, přičemž silné a slabé stránky vystihují situaci uvnitř podniku a naopak příležitosti a hrozby představují vnější okolí podniku. V tabulce na následující straně jsou nejdůležitější faktory zvýrazněny tučně a jsou seřazeny podle důležitosti.

Tabulka 5: SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Umístění na frekventované trase -Vlastnictví pozemku -Dobrá pověst značky -Znalost know-how -Kvalita poskytovaných služeb -Tradice -Moderní technologie -Nový interiér -Znalost konkurence | <ul style="list-style-type: none"> -Nedostatek vlastních finančních prostředků -Platba licenčního poplatku -Umístění na méně vhodné straně silnice -Omezení plynoucí z franchisingové smlouvy (např. pevně stanovený dodavatel) -Nízká znalost oboru -Pomalá reakce na technologické novinky |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> -Stále rostoucí trend silniční dopravy -Vybudování nového obchvatu -Zákaznické preference kvalitního paliva -Vysoký dynamický potenciál -Blízkost sportovního a kulturního zázemí | <ul style="list-style-type: none"> -Růst daňového zatížení -Vstup nové konkurence -Dodatečné investice do technologických oprav -Negativní důsledky sezónnosti -Trestná činnost -Negativní vývoj české měny -Legislativní překážky rozvoje podnikání |

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Návrhová část

V návrhové části jsou podrobněji popsány veškeré náležitosti podnikatelského plánu, a to bližší popis podniku, obchodní, organizační, marketingový a finanční plán a závěrečné zhodnocení rizik.

4.1 Popis podniku

Popis podniku poskytne bližší seznámení s předmětem podnikání, jako např. s podmínkami franchisové smlouvy, lokalitou podnikání či poskytovanými produkty a službami.

4.1.1 Základní údaje

| | |
|---------------------------------|---|
| Název | Čerpací stanice Benzina |
| Sídlo | Prostějov |
| Provozovatel | Vladimír Melka |
| Majitel | Vladimír Melka |
| Hlavní předmět podnikání | Provozování čerpací stanice s palivy a mazivy |
| Právní forma | Živnostenský list (živnost ohlašovací volná) |

Navrhovaná stavba čerpací stanice pohonných hmot se bude nacházet na severozápadním okraji města Prostějov. Konkrétně na pozemku s parcelním číslem 5959/2, který se nachází u výjezdové pozemní komunikace č. 366. Bližší okolnosti týkající se umístění jsou již uvedeny v kapitole 3.4. Umístění ČS je patrné ze situační mapy na obrázku č. 7 v kapitole 3.6.4.

ČS bude provozována současným vlastníkem pozemku, který bude zároveň majitelem. Stanice bude provozována jako franchisa společnosti Benzina.

4.1.2 Franchisa

Jednou z nejzásadnějších částí tohoto podnikatelského plánu je právě uzavření franchisové smlouvy se společností **Benzina, s.r.o.** Tato smlouva umožní provozovat ČS pod záštitou renomované značky, avšak za takových podmínek, že bude brána jako samostatný podnikatelský subjekt. Hlavními částmi této smlouvy bude poskytnuté

know-how společnosti Benzina včetně jejích marketingových nástrojů a fyzických součástí ČS, které poslouží jako identifikátory značky.

Na základě osobních kladných zkušeností byly za účelem poskytnutí franchisy osloveni 2 poskytovatelé – Benzina a Shell. Společnost Shell v zastoupení Kláry Havlíkové (network planner) možnost konkrétně specifikované spolupráce prakticky ihned zamítla s tím, že pokud by do budoucna uvažovala o stavbě druhé ČS ve městě, pak by probíhala přes současného franchisanta. Manažer společnosti Benzina, Ing. Jaroslav Šmíd byl vůči podnikatelskému záměru vstřícnější, ikdyž podle jeho vlastních slov je počet ČS na počet obyvatel ve městě na hranici statického potenciálu. Naopak frekvence pohybu motorových vozidel značí vysoký dynamický potenciál, který je v tomto případě zásadní pro poskytnutí franchisy.

Základní podmínky spolupráce se společností Benzina jsou uvedeny na jejich webových stránkách. Další informace byly dodány panem Šmídem, avšak některé podrobnosti bývají jako součást citlivého know-how konzultovány až v pozdějších fázích obchodního jednání. Smlouva bude uzavřena na **4 roky s možností prodloužení**. [23]

Franchisor se zavazuje ke zprostředkovávání dodávek PHM, zapojení do marketingových aktivit a věrnostních programů, opláštění ČS do jednoho z dohodnutých vizuálů, a to včetně reklamních prvků a umístění cenového totemu. Dále Benzina dodá vlastní moderní řídicí a pokladní systém a zajistí poradenství v otázkách souvisejících s provozováním ČS, konkrétně se jedná o bezpečnostní, ekologické, právní a ekonomické poradenství.

Mezi povinnosti franchisanta patří respektování otevírací doby, která musí být každý den od 6:00 do 22:00 hodin. Dále je povinnost zapojit se do všech celoplošně organizovaných marketingových aktivit ze strany Benziny. Franchisant musí udržovat vybavení v plné funkčnosti, smí prodávat pouze PHM zajištěné smluvně se společností Unipetrol a distribuované prostřednictvím vlastní dceřiné společnosti Petrotrans, s.r.o.

Výše vstupního licenčního poplatku bude upřesněna v konečné fázi jednání, může se však pohybovat v rozmezí 0 – 300 000 Kč. Za každý 1 litr prodaných PHM si bude společnost Benzina účtovat poplatek ve výši 0,50 Kč. Tyto měsíční platby budou hrazeny prostřednictvím faktury, kterou Benzina vystaví franchisantovi.

4.1.3 Poskytované výrobky a služby

V nabídce PHM jsou základní paliva společnosti Benzina, a to Natural 95 a Diesel Top. K rozšířené nabídce pak patří Verva Diesel a propan-butan.

Součástí budovy ČS je **prodejna se suchým zbožím**. V nabídce budou balené potraviny, drogistické zboží, tiskoviny, tabákové výrobky a doplňkové zboží pro motoristy. K dispozici bude také automat na kávu. Klasické gastronomické zařízení však nebude součástí ČS, a to především z vyplývajících vyšších nároků na hygienické standardy.

Z řad doplňkových služeb bude součástí ČS také vysavač a kompresor pro huštění pneumatik. Zákazníci budou moci využít i bezplatného wifi připojení.

4.1.4 Vybavení čerpací stanice

K zajištění řádného a plynulého provozu ČS je nezbytné zbudovat kvalitní technické zázemí. Mezi vybavení, které je potřebné pro prodej PHM patří 2 podzemní nádrže, které pojmu 60 000 l pohonných hmot, přičemž jsou rozdělené na komory pro různé druhy PHM a mohou z nich čerpat až 2 stojany, dále 4 oboustranné výdejní stojany, podzemní odlučovač ropných látek a úkapová jímka.

Součástí dalšího technického vybavení budou sloupy veřejného osvětlení, kompresor a vysavač. Další vybavení bude ve vlastnictví Benziny, která jej však franchisantovi zapůjčí. Jedná se o cenový totem a řídicí a pokladní systém.

Důležité je i **vybavení prodejny a kanceláře**, jehož součástí budou 2 počítače, obslužný pult, regály pro umístění výrobků, kancelářský stůl, židle, skříň. Lednice na chlazení nápojů, mrazicí box a automat na kávu pak poskytnou samotní dodavatelé.

4.2 Obchodní plán

Pro plynulý chod provozu je nezbytné mít předem smluvně zajištěny spolehlivé dodavatele a mít s nimi uzavřeny konkrétní podmínky spolupráce.

4.2.1 Dodej a skladování pohonných hmot

Volba dodavatele PHM je z důvodů zajištění kvalitativních standardů zcela **v kompetenci franchisora**, který pro dodávky určil společnost **Petrotrans, s.r.o.** Ta je schopná zajistit ty typy PHM, na které jsou stávající zákazníci ČS zvyklí.

Dodávky se budou uskutečňovat prostřednictvím písemných elektronických objednávek, které budou tvořeny dle aktuálního stavu zásob PHM a dle prognózy prodeje v následujících dnech. Objem objednávek se může lišit i podle aktuálního vývoje cen na ropné burze v Rotterdamu, kde dochází ke změnám cen každé úterý. Je proto třeba dbát na časovou organizaci nákupu tak, aby se např. ČS zbytečně nezásobila ve chvíli, kdy se očekává pokles cen a naopak. Tomuto bude přizpůsobena i velikost nádrží.

Objednávky PHM musí být odeslány vždy nejpozději 24 hodin před požadovaným termínem dodání.

4.2.2 Dodej a skladování suchého zboží

Pro dodávky suchého zboží je z důvodu široké nabídky zapotřebí více dodavatelů. Je potřeba zajistit především široký sortiment nealkoholických nápojů různých značek (např. Coca-cola, Cappy, Bonaqua, ledové čaje Aquila, energetické nápoje Redbull aj.), alkoholických nápojů (pivo, víno, sekt), sladkých i slaných pochutin (čokolády, bonboniéry, oplatky, tyčinky, tyčinky, chipsy, suché plody, žvýkačky), tabákových výrobků a drogistických výrobků. Individuální zajištění dodávek od tolika různých výrobců by bylo velice náročné, a proto bude využito služeb společnosti **Maneo, s.r.o.**, která se specializuje na dodávky do maloobchodů. Objednávka se tvoří přes elektronický formulář a podle dostupnosti je zboží doručeno do 1 – 5 dní od objednávky. Společnost si na každou objednávku účtuje manipulační poplatek ve výši 200 Kč. Proto je žádoucí vést si podrobnou evidenci stavu zásob a zboží objednávat ve větších souhrnných objednávkách.

Zmrzlinové výrobky budou dodávány společností **Unilever ČR, s.r.o.**, která zaštiťuje oblíbenou značku Algida. Způsob objednávání je dohodnut s obchodním zástupcem, avšak vždy se jedná o elektronickou formu. ČS bude objednávky zasílat objednávky e-mailem, a to nejpozději ve 14 hod 2 dny před požadovaným termínem dodání. Společnost dodá i mrazicí box, v němž budou výrobky uskladněny.

Oblíbenou součástí sortimentu suchého zboží na ČS jsou bagety a sendviče. Ty budou dodávány firmou **Crocodile ČR, s.r.o.**, která rovněž poskytuje vlastní lednice pro uskladnění potravin. Nespornou výhodou je, že ač je doporučená doba spotřeby kratší než u jiného zboží na ČS, firma garantuje zpětný odkup neprodaných výrobků.

Dodavatelem tisku je společnost **Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o.** Tato společnost distribuuje přes 1000 titulů a z toho přes 200 ve výhradním zastoupení. Podrobné náležitosti jsou dohodnuty s obchodním zástupcem. [20]

Dodávku ostříkovačů, kvalitních olejů a maziv zajistí společnost **Benzina, s.r.o.** Tato povinnost sice neplyne z franchisové smlouvy, ale jedná se o doporučení franchisora.

Součástí sortimentu budou i dálniční známky, které bude dodávat firma **Autoklub Bohemia Assistance, a.s.**

Veškeré zásoby suchého zboží s výjimkou zmrzlin a baget budou uloženy ve skladu, který je zaměstnancům přístupný přímo z prodejny. Zaměstnanci tak budou moci pohodlně zajišťovat doplňování zboží dle aktuální potřeby, přičemž lze předpokládat, že nejčastěji doplňovaným zbožím jsou nápoje.

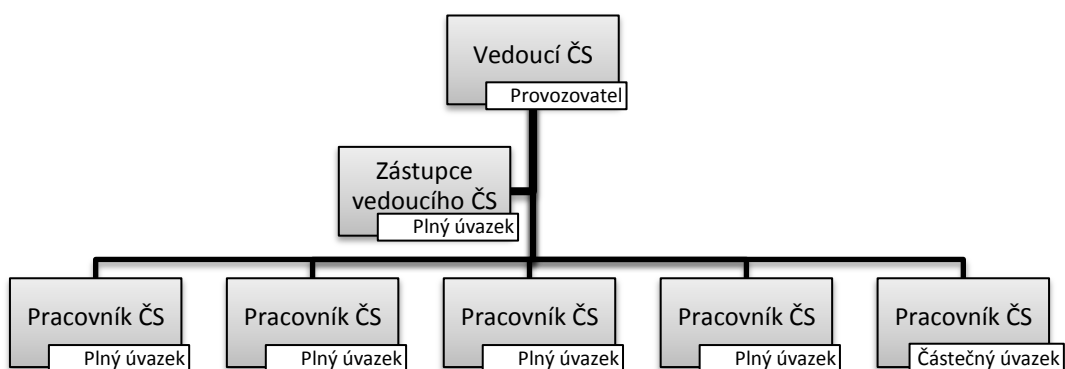
4.3 Organizační plán

Součástí organizačního plánu je schéma organizační struktury ČS a stanovení skladby personálu včetně definování náplně práce.

4.3.1 Organizační struktura

Z následujícího obrázku je patrná předpokládaná struktura zaměstnanců ČS. Bližší náplň jednotlivých pracovních pozic je popsána v následující kapitole.

Obrázek 8: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Popis personálu a jeho povinností

Pro zajištění bezproblémového chodu ČS je potřeba zajistit dostatečný počet pracovníků. Nabídka zaměstnání bude zveřejněna na webových portálech shromažďujících pracovní nabídky. Vzhledem k nezaměstnanosti, která ve městě je, lze předpokládat, že nabídka zaujme dostatečný počet osob. Budou posouzeny životopisy a motivační dopisy těchto uchazečů a s vybranými jedinci se uskuteční osobní pohovor. Za výběr personálu bude zodpovídat vedoucí ČS.

V pozici vedoucího bude samotný **provozovatel** ČS, který nebude mít pevně stanovenou pracovní dobu. Vzhledem k osobním zájmům na bezproblémovém chodu ČS bude přinejmenším v prvních 3 – 6 měsících přítomen po většinu otevírací doby, aby mohl být nápomocen novým zaměstnancům a aby měl větší prostor pro zaznamenání slabých stránek, které by měly být během provozu eliminovány. Mimo to je v jeho kompetenci především komunikace s franchisorem a dodavateli, vyřizování objednávek, administrativní činnosti, inventarizace, monitorování konkurence a stanovování cen.

Po půl roce od zahájení provozu bude z řad zaměstnanců jmenován **zástupce** vedoucího ČS, který bude následující měsíc postupně zaškolován tak, aby mimo své běžné pracovní náplně dokázal vyřizovat objednávky a některé z administrativních činností. Ostatní kompetence budou i nadále příslušet vedoucímu ČS, ale lze předpokládat, že po jmenování zástupce již nebude muset být přítomen tak často.

Počet **zaměstnanců** byl stanoven s ohledem na otevírací dobu, která je od 6:00 do 22:00, a to tak, aby neodporoval ustanovením uvedeným v zákoníku práce. Zaměstnanců bude celkem 6 a budou řádně proškoleni ze strany franchisora ohledně ovládání počítačového softwaru a produktů nabízených společností. 5 zaměstnanců bude zaměstnáno na plný pracovní úvazek a 1 na zkrácený úvazek, a sice ve všední dny od 6:00 do 11:00 hod.

Během provozu bude vždy jeden zaměstnanec přítomen u pokladny a bude plně k dispozici zákazníkům, zatímco druhý bude mít na starost doplňování zboží, udržování čistoty budovy ČS a jejího okolí, případně bude řešit neočekávané technické poruchy. Na ranní směně bude vždy od 6:00 do 15:00 přítomen jeden zaměstnanec pracující na plný pracovní úvazek, přičemž ve všední dny bude mít od 6:00 do 11:00 k dispozici

výpomoc. Během celé odpolední směny od 14:00 do 22:00 budou vždy přítomni dva zaměstnanci. V době, kdy bude přítomen pouze jeden zaměstnanec, se očekává nižší návštěvnost. V případě nutnosti přerušování práce (odchod do skladu, na toaletu, atp.) jej bude moci zastoupit vedoucí. V době jeho nepřítomnosti bude mít zaměstnanec možnost zablokovat výdejní stojany a uzamknout prodejnu.

Mzdové ohodnocení zaměstnanců se bude skládat z pohyblivé složky, která bude činit 11 600 Kč (tj. 10 054 Kč čisté měsíční mzdy) a z pohyblivé složky, do které budou zahrnuty odměny v případě, že provozovatel uzná práci jako dobře vykonávanou.

4.4 Marketingový plán

V dnešní době by měl být marketingový plán součástí každého podnikatelského plánu, ve vysoce konkurenčním odvětví obzvlášť. Tento marketingový plán je zpracován prostřednictvím marketingového mixu 4P.

4.4.1 Product (Výrobky a služby)

Jak již bylo zmíněno, v nabídce PHM jsou základní paliva společnosti Benzina, a to **Natural 95** a **Diesel Top**. K rozšířené nabídce pak patří **Verva Diesel**, který má vyšší cetanové číslo, což přináší řadu výhod zejména v oblasti účinnosti motoru (usnadňuje nastartování, snižuje třecí ztráty) a ekologie (nižší emise oxidu uhelnatého, omezení pevných částic, snížení hlučnosti). Do rozšířeného sortimentu spadá i **propan-butan**.

Složení sortimentu suchého zboží se od konkurence nebude nijak zásadně lišit, jelikož je běžnou součástí téměř každé ČS a zákazníci všude očekávají obdobný standard. Sortiment byl již nastíněn v kapitole 4.3.2 zabývající se právě skladováním tohoto typu zboží. Jedná se tedy o alkoholické i nealkoholické nápoje, káva, sladké a slané pochutiny, bagety, zmrzliny, cigarety, tiskoviny, dálniční známky a autodoplňky.

Kromě toho jsou k dispozici i služby, které jsou u čerpacích stanic obvyklé, a sice kompresor, vysavač či toalety.

4.4.2 Price (Cena)

Cena PHM

V průběhu práce již bylo nastíněno, že na tvorbu ceny PHM má vliv mnoho skutečností. Zásadní je především nákupní cena, která je determinována cenami na ropné burze

v Rotterdamu, které se mění každé úterý. Výše prodejní ceny se tedy bude odvíjet především od nákupní ceny a od vývoje kurzu dolaru.

Pro podnikatelský subjekt je však nejdůležitější součástí cenové tvorby stanovení obchodní marže, která je stanovena jako rozdíl prodejní a nákupní ceny za 1 litr PHM. Při stanovování této marže budou sledovány konkurenční ceny hlavních konkurentů. Vzhledem k síle značky, kvalitě PHM a umístění ČS si budeme moci dovolit vyšší marže než většina konkurence, ale cílem je mít ceny nižší, než ČS Shell, která si díky vysoké oblibě této značky může dovolit jedny z nejvyšších marží.

Vzhledem k tomu, že ceny se mohou měnit několikrát do týdne, nelze pevně stanovit výši marže. Lze však stanovit předpokládané rozmezí, a to mezi 1,40 – 1,80 Kč/l.

Cena suchého zboží

Vzhledem k tomu, že prodejna ČS není klasickým prodejním místem a nákup suchého zboží zde má spíše impulzivní charakter, bývají konečné ceny vyšší než u jiných maloobchodů.

Jednotlivé kategorie suchého zboží a v rámci nich i jednotlivé nabízené produkty budou mít v návaznosti na svůj charakter stanovené rozdílné marže. Nejvyšší marže budou spojeny s nápoji, bagetami a některými pochutinami. Oproti tomu budou nabízeny i některé produkty, jejichž konečná cena je pevně stanovená a není zde prostor pro odlišnou cenovou politiku. Jedná se především o tisk, dálniční známky nebo tabákové výrobky.

Průměrná marže ze všech nabízených suchých produktů je stanovena ve výši 27 %.

Ceny ostatních produktů a služeb

Specifickým nabízeným produktem je káva, která je zprostředkovávána firmou Delicomat, která na vlastní náklady poskytne automat na kávu a bude se starat o jeho chod. Roční prodej je odhadován alespoň na 15 000 porcí, což obnáší tržbu 300 000 Kč, přičemž polovinu těchto tržeb si nárokuje společnost Delicomat.

Zákazníci mají dále k dispozici kompresor a toalety, které jsou pro ně zdarma. Použití vysavače je zpoplatněno, stejně jako u konkurence, částkou 10 Kč/5 min.

4.5.3 Promotion (Propagace)

Stejně jako všude jinde, i u ČS platí, že různé druhy výrobků vyžadují různé formy propagace. Propagaci ČS jako celku se zajistí společnost Benzina, která to přislíbila ve smlouvě. Tím, že se podnik stal součástí renomované značky Benzina, má možnost a zároveň povinnost podílet se na doprovodných věrnostních programech a využívat všech dalších marketingových aktivit ve svůj vlastní prospěch i prospěch celé sítě Benzina.

Například aktuální jarní akcí od března do května je vzájemná spolupráce s obchodním řetězcem Albert, kdy za natankování nad 25 litrů PHM získá zákazník kupon se slevou na nákup v obchodě Albert v hodnotě 70 Kč. Recipročně pak zákazníci Albertu obdrží při nákupu nad 700 Kč slevový kupón k uplatnění slevy 1 Kč na litr pohonných hmot, který se vztahuje na libovolný jednorázově natankovaný objem PHM.

Kromě časově limitovaných propagačních aktivit se Benzina zaměřuje i na trvalé výhody poskytované zákazníkům. Příkladem jsou **vlastní platební karty**, kterými lze platit na ČS, a to bez jakýchkoli transakčních poplatků či poplatků za vedení účtu. Držitelům těchto karet jsou poskytovány slevy z cen PHM. Pro firmy je součástí karet další výhoda, a to okamžitý přístup k veškerým vystaveným daňovým dokladům. V případě, že držitel této karty se stane účastníkem dopravní nehody, k níž je potřeba zavolat policii nebo v důsledku níž se stane jeho automobil nepojízdný, dostane jako kompenzaci jednorázovou poukázku, tzv. Grand kartu na odběr PHM v celé síti ČS Benzina zcela zdarma.

Propagace suchého zboží je zajištěna především samotnými výrobci těchto produktů, to prostřednictvím televizních reklam, plakátů či atraktivních obalů zboží. V kompetenci provozovatele ČS je však využít tzv. měkkých propagačních nástrojů, kterými je například vhodné osvětlení, barevnost a uspořádání prodejní plochy. Produkty, které zákazníci na ČS kupují účelně, např. náplně do ostříkovačů, lze umístit na méně atraktivní místa, protože lze očekávat, že zákazník si je aktivně vyhledá. Jiný doplňkový sortiment, např. žvýkačky, které svádějí k impulzivním nákupům, se umísťují do zón v blízkosti pokladny. Sezonní zboží, jakým jsou např. nemrznoucí směsi do ostříkovačů, lze v žádoucím období vystavit před samotnou budovu prodejny.

4.5.4 Place (Distribuce)

ČS je součástí nepřímé distribuční v rámci prodeje PHM. Je totiž zřejmé, že distribuce PHM je značně komplikovaný proces – od těžby ropy, přes její zpracování, prodej na burzách a přepravu do místa určení. ČS je tak předposledním článkem v nepřímé distribuční cestě typu výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel.

4.6 Finanční plán

Součástí této kapitoly je finanční stránka celého projektu. Vybudování ČS je kapitálově náročné jak kvůli potřebným stavebním pracím, tak kvůli potřebnému technologickému vybavení. Samotný provoz je taktéž spojen s řadou nákladů a je tedy potřeba vyhodnotit, zda bude podnik životaschopný.

4.6.1 Zdroje financování

Pro financování budou využity zdroje vlastní i cizí. Vlastním zdrojem bude peněžitý vklad vlastníka v hodnotě 3 miliony Kč a nehmotný vklad v hodnotě 50 000 Kč. Cizí zdroje budou v podobě bankovního úvěru od Komerční banky, a.s. a v podobě krátkodobého závazku z obchodního styku představovaného dodaným zbožím.

Tabulka 6: Plánovaná počáteční rozvaha

| | | | |
|---------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| VLASTNÍ ZDROJE | 3 050 000 | STÁLÁ AKTIVA | 4 072 000 |
| peněžitý vklad | 3 000 000 | budova | 2 292 000 |
| nepeněžitý vklad | 50 000 | technologie | 1 780 000 |
| CIZÍ ZDROJE | 3 022 000 | OBĚŽNÁ AKTIVA | 1 875 000 |
| bankovní úvěr | 1 150 000 | zásoby PHM | 900 000 |
| krátkodobý závazek z obchodního styku | 1 872 000 | zásoby v prodejně | 975 000 |
| | | KFM | 125 000 |
| PASIVA CELKEM | 6 072 000 | AKTIVA CELKEM | 6 072 000 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Bankovní úvěr poskytne Komerční banka v hodnotě 1 150 000 Kč, s dobou splatnosti 5 let. Jedná se o Profi úvěr FIX, který je určen pro podnikatelské účely. Úvěr bude splácen čtvrtletními anuitními splátkami, zahrnujícími úrok a úmor. V následující tabulce je uveden plán splácení tak, jak se projeví do nákladů a do peněžních toků.

Tabulka 7: Plán splácení úvěru

| Rok/Q | Anuita | Úrok | Úmor | Zůstatek | Úrok + Úmor |
|---------------|----------------|---------------|----------------|----------|----------------|
| 0 | | | | 1150000 | |
| 1 | 73421 | 28175 | 45246 | 1104754 | |
| 2 | 73421 | 27066 | 46355 | 1058399 | |
| 3 | 73421 | 25931 | 47490 | 1010909 | |
| 4 | 73421 | 24767 | 48654 | 962255 | |
| 1. rok | | 105940 | 187745 | | 293685 |
| 5 | 73421 | 23575 | 49846 | 912409 | |
| 6 | 73421 | 22354 | 51067 | 861341 | |
| 7 | 73421 | 21103 | 52318 | 809023 | |
| 8 | 73421 | 19821 | 53600 | 755423 | |
| 2. rok | | 86853 | 206832 | | 293685 |
| 9 | 73421 | 18508 | 54913 | 700509 | |
| 10 | 73421 | 17162 | 56259 | 644251 | |
| 11 | 73421 | 15784 | 57637 | 586614 | |
| 12 | 73421 | 14372 | 59049 | 527564 | |
| 3. rok | | 65827 | 227858 | | 293685 |
| 13 | 73421 | 12925 | 60496 | 467069 | |
| 14 | 73421 | 11443 | 61978 | 405090 | |
| 15 | 73421 | 9925 | 63497 | 341594 | |
| 16 | 73421 | 8369 | 65052 | 276542 | |
| 4. rok | | 42662 | 251023 | | 293685 |
| 17 | 73421 | 6775 | 66646 | 209896 | |
| 18 | 73421 | 5142 | 68279 | 141617 | |
| 19 | 73421 | 3470 | 69952 | 71665 | |
| 20 | 73421 | 1756 | 71665 | 0 | |
| 5. rok | | 17143 | 276542 | | 293685 |
| Celkem | 1468425 | 318425 | 1150000 | | 1468425 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 Náklady na vybudování ČS

Stavební práce, materiál a vybavení prodejny

Náklady na výstavbu ČS zahrnují inženýrské sítě v hodnotě 118 000 Kč, úpravu pozemní komunikace za 468 000 Kč, výkopové práce a materiál na stavbu budovy. S rezervou na tzv. vícepráce, které jsou obvykle při stavebních pracích prováděny, činí celkové náklady na vybudování ČS **2 200 000 Kč**.

Vybavení prodejny nábytkem a regály je vyčísleno na 50 000 Kč. Kancelářské vybavení prodejny – 2 počítače a tiskárna je v hodnotě 42 000 Kč.

Technologie

Do technologického vybavení spadají 4 oboustranné výdejní stojany, celkem v hodnotě 1 200 000 Kč, 2 nádrže v hodnotě 420 000 Kč, kompresor za 59 000 Kč, vysavač za 55 000 Kč a 4 čerpadla za 46 000 Kč. Celkem tedy **1 780 000 Kč**.

4.6.3 Náklady a výnosy související s provozem ČS

Mzdové náklady

V této položce jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců a také z nich odvozené zákonné zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele. Průměrná hrubá mzda jednoho zaměstnance na plný úvazek činí 15 000 Kč, zákonné sociální a zdravotní pojištění je ve výši 5 100 Kč. Zaměstnancova mzda na zkrácený úvazek činí 8 500 Kč a zaměstnavatelovo pojištění 2 890 Kč. Roční mzdové náklady jsou **1 002 000 Kč**, náklady na zdravotní a sociální pojištění jsou **95 880 Kč**.

Energie

Do spotřebovávaných energií je zahrnuta spotřeba elektřiny a vody. Vzhledem k tomu, že součástí ČS není myčka, nebude spotřeba vody tak velká jako u jiných ČS. V chladnějších měsících je potřeba započítat i náklady na vytápění. Roční náklady energií jsou odhadnuty na **120 000 Kč**.

Spotřeba materiálu

V této položce jsou zahrnuty veškeré prostředky spojené s každodenním zajišťováním chodu ČS. Jedná se především o čisticí prostředky, kancelářské potřeby a materiál na drobné opravy. Roční spotřeba materiálu je odhadována na **75 000 Kč**.

Cestovné

Vedoucí ČS bude muset pravidelně jezdit ukládat hotovost do banky, přepravovat se na obchodní schůzky a jezdit na konkurenční ČS kvůli cenovému průzkumu. Tyto náklady jsou vyčísleny na **12 000 Kč** ročně.

Opravy a údržba

S chodem ČS jsou spjaty i technické závady. Vzhledem k tomu, že stanice bude nově zbudovaná, lze očekávat, že případné technické problémy budou řešeny v rámci záruční

doby. Přesto je vhodné si vyčlenit částku, která může být do oprav investována. Bude činit **50 000 Kč** ročně.

Ostatní služby

Do této nákladové položky spadají poplatky z CCS karet, bankovní poplatky, poplatky za internet a telefon, poplatky za svoz odpadu a pojištění. Položka je odhadována na **110 000 Kč** ročně.

Další náklady

Uvedené i ostatní náklady jsou zachyceny v následující tabulce. V roce 2016 bude podnik v provozu až od dubna a náklady jsou tudíž poměrově nižší. V následujících letech lze očekávat jak nárůst objemu prodaného zboží, tak růst ostatních nákladů.

Tabulka 8: Plán nákladů

| NÁKLADY | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Spotřeba materiálu | 56 250 | 75 000 | 75 000 |
| Spotřeba energií | 90 000 | 120 000 | 125 000 |
| Prodané zboží | 34 122 000 | 46 760 000 | 48 088 000 |
| (zboží) | 2 622 000 | 3 500 000 | 3 531 000 |
| (PHM) | 31 800 000 | 43 260 000 | 44 557 000 |
| Opravy a údržba | 37 500 | 50 000 | 50 000 |
| Cestovné | 9 000 | 12 000 | 13 000 |
| Ostatní služby | 82 500 | 110 000 | 110 000 |
| Mzdy | 751 500 | 1 002 000 | 1 002 000 |
| Sociální a zdravotní pojištění | 71 910 | 95 880 | 95 880 |
| Odpisy | 57 008 | 138 448 | 138 448 |
| Úroky | 81 172 | 91 799 | 71 276 |
| Poplatky franchisorovi | 625 000 | 847 230 | 851 400 |
| Náklady celkem | 35 983 840 | 49 302 357 | 50 620 004 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy ČS zahrnují tržby za prodané zboží, u něž byla průměrná marže stanovena na 27 % a tržby za prodané PHM. Průměrná prodejní cena PHM v současnosti kolísá mezi 35 – 37 Kč/l, přičemž cílem je dodržet rozpětí marže mezi 1,40 – 1,80 Kč/l. Z této marže je poté hrazen poplatek franchisorovi ve výši 0,50 Kč/l. Ve výpočtech bylo kalkulováno s marží 1,60 Kč/l. V reálné variantě je počítáno s měsíční výtočí 100 000 litrů.

Tabulka 9: Plán tržeb

| TRŽBY | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| z prodeje PHM | 32 760 000 | 44 990 400 | 46 339 280 |
| z prodeje suchého zboží | 3 329 940 | 4 445 000 | 4 484 370 |
| Tržby celkem | 36 089 940 | 49 435 400 | 50 823 650 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady a výnosy v prvních třech letech podnikání jsou dány do vzájemných souvislostí v následující tabulce výkazu zisků a ztrát. Podstatně nižší náklady v prvním roce podnikání pramení z data otevření ČS, které je plánováno na začátek druhého čtvrtletí. V následujících letech lze očekávat nárůst tržeb i nákladů v důsledku inflace

Tabulka 10: Výkaz zisků a ztrát

| VZZ | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Celkové tržby | 36 089 940 | 49 435 400 | 50 823 650 |
| Celkové náklady | 35 983 840 | 49 302 357 | 50 620 004 |
| Daně a poplatky | 625 000 | 847 230 | 851 400 |
| Režijní náklady | 275 250 | 367 000 | 373 000 |
| Náklady na nákup zboží | 47 737 500 | 64 650 000 | 65 000 000 |
| Osobní náklady | 823 410 | 1 097 880 | 1 097 880 |
| Nákladové úroky | 81 172 | 91 799 | 71 276 |
| Odpisy | 57 008 | 138 448 | 138 448 |
| HV před zdaněním | 106 100 | 133 043 | 203 646 |
| Daň z příjmu (19 %) | 20 159 | 25 278 | 38 692 |
| HV po zdanění | 85 941 | 107 765 | 164 954 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.4 Výkaz peněžních toků

Výše zpracované účetní výkazy je nutno doplnit výkazem peněžních toků. Může se stát, že i podnik, který je ziskový, bude platebně neschopný. Z následující tabulky je patrný pozitivní vývoj peněžních toků.

Tabulka 11: Výkaz peněžních toků – realistická varianta

| CASH FLOW | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| PS | 125 000 | 369 280 | 438 885 |
| Peněžní toky z PČ | 244 280 | 69 605 | 119 685 |
| Příjmy | 36 089 940 | 49 435 400 | 50 823 650 |
| Výdaje na nákup | -34 122 000 | -46 760 000 | -48 088 000 |
| Provozní Výdaje | -1 098 660 | -1 464 880 | -1 470 880 |
| Poplatek | -625 000 | -847 230 | -851 400 |
| Splátka úvěru | -220 264 | -293 685 | -293 685 |
| Úhrada daně z příjmu | 0 | -20 159 | -961 590 |
| Peněžní toky z IČ | 0 | 0 | 0 |
| Peněžní toky z FČ | 0 | 0 | 0 |
| Odměna společníkům | 0 | 0 | 0 |
| KS | 369 280 | 438 885 | 558 570 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyvarování se situací, během nichž by docházelo k platební neschopnosti, byla zpracována pesimistická varianta výkazu peněžních toků. V roce 2017 hrozí pokles cash-flow, avšak i v této situaci bude podnik schopen dostát svým závazkům.

Tabulka 12: Výkaz peněžních toků - pesimistická varianta

| CASH FLOW | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| PS | 125 000 | 306 280 | 289 365 |
| Peněžní toky z PČ | 181 280 | -16 915 | 30 571 |
| Příjmy | 34 451 940 | 47 185 880 | 48 506 686 |
| Výdaje na nákup | -32 547 000 | -44 597 000 | -45 860 150 |
| Provozní Výdaje | -1 098 660 | -1 464 880 | -1 470 880 |
| Poplatek | -625 000 | -847 230 | -851 400 |
| Splátka úvěru | -220 264 | -293 685 | -293 685 |
| Úhrada daně z příjmu | 0 | -8 189 | -961 590 |
| Peněžní toky z IČ | 0 | 0 | 0 |
| Peněžní toky z FČ | 0 | 0 | 0 |
| Odměna společníkům | 0 | 0 | 0 |
| KS | 306 280 | 289 365 | 319 936 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.5 Průměrná doba návratnosti

Pro výpočet návratnosti investice poslouží tento vzorec:

$$T = \frac{I}{CF}$$

Za investici je považována budova a technologie v hodnotě 4 072 000 Kč. Průměrné roční cash flow realistické varianty činí 496 994 Kč. Doba návratnosti investice je tudíž 8 let a 3 měsíce.

4.6.6 Vážené průměrné náklady na kapitál

Pro výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál je potřebné zjistit podnikovou diskontní sazbu. Pro tyto potřeby byla zjištěna úroková míra státních bezrizikových obligací, tržní riziková prémie a β -koeficient.

$$r_e = 5,7 + 5,12 * (7,6-5,7) = 15,428 \%$$

$$WACC = 0,498 * 10,2 * (1-0,19) + 15,428 * 0,502 = 11,86 \%$$

4.7 Analýza rizika

Každé podnikání je nezbytně spjato s různými druhy rizik. Některá vznikají v důsledku samotné podnikatelské činnosti (vnitřní rizika), jiná jsou naopak samotnými podnikateli prakticky neovlivnitelná (vnější rizika).

Mezi nejvýznamnější **vnitřní rizika** patří:

1. Špatný výběr zaměstnanců
2. Nevhodná cenová strategie
3. Neschopnost splácet úvěr

Zásadní **vnější rizika** jsou:

4. Růst daňového zatížení PHM
5. Vstup nové konkurence
6. Cíl trestné činnosti
7. Negativní vývoj české měny

V následující tabulce jsou k jednotlivým rizikům uvedeny scénáře, které mohou nastat v případě uskutečnění příslušného rizika, pravděpodobnost uskutečnění rizika a škoda dopadu rizika na podnik. Pravděpodobnost a škoda se pohybují v intervalu $\langle 0;5 \rangle$, přičemž hodnota 0 představuje zcela nepravděpodobné riziko, respektive nulové škody a hodnota 5 jisté riziko, potažmo maximální škody.

Tabulka 13: Stávající hodnoty rizik

| Číslo rizika | Scénář | Pravděpodobnost | Škoda |
|--------------|--------------------|-----------------|-------|
| 1 | Odliv zákazníků | 2,0 | 3,2 |
| 2 | Nedostatečné tržby | 3,4 | 4,1 |
| 3 | Ukončení podnikání | 1,9 | 4,9 |
| 4 | Nižší odbyt | 2,8 | 3,2 |
| 5 | Odliv zákazníků | 1,2 | 2,3 |
| 6 | Finanční ztráty | 2,4 | 2,9 |
| 7 | Zdražení PHM | 2,4 | 3,1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jsou však do podnikatelského záměru implementována vhodná opatření, lze zmírnit škodlivý dopad příslušného rizika. V následující tabulce jsou uvedeny návrhy protiopatření a nově vyčíslené škody.

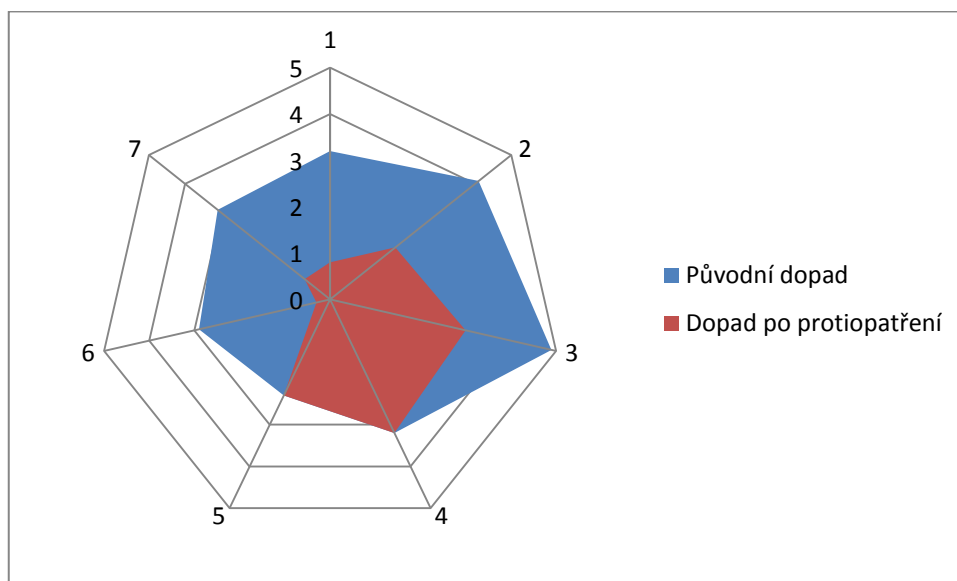
Tabulka 14: Hodnota rizik po protiopatření

| Číslo rizika | Návrh na protiopatření | Škoda |
|--------------|--|-------|
| 1 | Začlenění zkušební lhůty do smlouvy | 0,8 |
| 2 | Pravidelné sledování konkurenčních cen | 1,8 |
| 3 | Pojištění | 3,0 |
| 4 | Retence | 3,2 |
| 5 | Retence | 2,3 |
| 6 | Pojištění | 0,3 |
| 7 | Hedging | 0,7 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Změny hodnot dopadů jednotlivých rizik 1 – 7 jsou názorně zaznamenány v pavučinovém grafu, ze kterého je zřejmé, že nejvýznamnější rizika byla zredukována a tím došlo k omezení celkového rizika působení na podnik.

Graf 12: Pavučinový graf - změny dopadů rizika



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejvýznamnějším rizikem je možnost, že podnikatel **nebude schopen splácet úvěr** a jiné závazky, v důsledku čehož by musel ukončit své podnikání. Proti neschopnosti splácet se v dnešní době lze ale pojistit a zmírnit tak nepříznivé důsledky situace.

Další významné riziko pramení ze **špatné cenové strategie**, která může vést v případě vysokých cen k nedostatku zákazníků a naopak v případě příliš nízkých cen k tomu, že ani velké množství zákazníků nezajistí dostatečné tržby. Tomu lze předejít pravidelným sledováním cenové politiky konkurentů a aktivním vedením vlastní cenové politiky.

I přes pečlivý **výběr zaměstnanců** se může stát, že jejich pracovní nasazení, zodpovědnost a komunikace se zákazníky nebude uspokojující. Proto bude do pracovní smlouvy zakomponována tříměsíční zkušební lhůta, během níž vedoucí ČS lépe posoudí pracovní morálku jednotlivých zaměstnanců.

Negativní vývoj české měny může vést ke zdražení PHM a tím pádem i k poklesu tržeb v důsledku nižších nákupů cenově citlivých spotřebitelů. Této situaci lze bránit hedgingem, což ale není v této oblasti podnikání zcela běžné.

ČS se také může stát cílem **trestné činnosti** (krádež hotovosti z pokladny, nezaplacení PHM atd.), proti čemuž by se rozhodně měla pojistit a zabránit tak finančním ztrátám. Kromě toho jsou součástí ČS různá bezpečnostní zabezpečení, jako napojení na pult

centralizované obrany či aktivní kamerový systém. Důležité je také pravidelné odvážení hotovosti do banky.

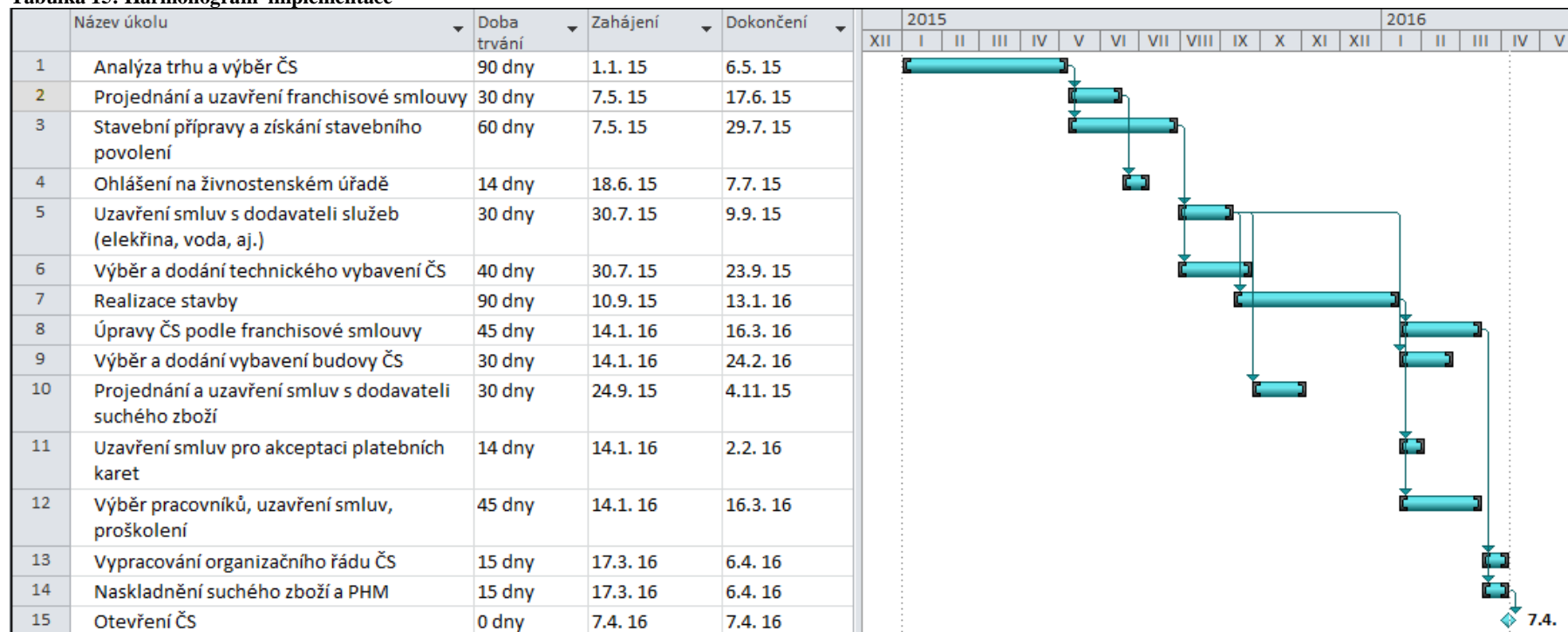
Růstu daňového zatížení PHM a vstupu nové konkurence nelze legálními cestami nijak zabránit, proto bude podnik vůči těmto rizikům volit retenční přístup.

4.8 Harmonogram implementace

V následující tabulce je prostřednictvím Ganttova diagramu zachycen časový harmonogram realizace podnikatelského plánu s přesností na měsíce. Projekt bude zahájen 1. 1. 2015 a ukončen 7. 4. 2016.

Po spuštění provozu ČS bude měsíčně prováděna inventarizace a na základě účetních podkladů bude hodnocena ekonomická situace podniku tak, aby mohla být v případě nutnosti včas přijata příslušná nápravná opatření.

Tabulka 15: Harmonogram implementace



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro založení čerpací stanice. Při sestavování podnikatelského plánu bylo postupováno dle teoretických poznatků získaných zpracováním literatury.

Před samotným sestavením podnikatelského plánu byly provedeny nezbytné analýzy, které byly následně využity při zpracovávání a tvorbě dílčích částí podnikatelského plánu. Bylo realizováno dotazníkové šetření, prostřednictvím něhož byly zjištěny zákaznické postoje a preference.

Důležitou součástí tohoto podnikatelského plánu bylo uzavření franchisingové smlouvy se společností BENZINA, a.s. Byly zpracovány obecné informace o podniku, včetně popisu jeho vybavení a bylo uvedeno portfolio nabízených výrobků a služeb. V obchodním plánu byl popsán způsob zajišťování dodávek pohonných hmot a suchého zboží, včetně uvedení jednotlivých dodavatelů.

V marketingovém plánu byl popsán způsob určování cen pohonných hmot a suchého zboží. Byl podrobněji popsán sortiment pohonných hmot a poskytovaných služeb. Dále byla uvedena strategie propagace a byl definován způsob distribuce.

Jako součást organizačního plánu bylo zpracováno organizační schéma, ze kterého je patrná zaměstnanecká struktura. Byl popsán způsob výběru zaměstnanců a byla určena jejich pracovní náplň, pracovní doba a mzdové ohodnocení.

Ve finančním plánu je objasněn způsob financování podnikatelského plánu. Je uvedena počáteční rozvaha, jsou vyčísleny nákladové položky a s ohledem na stanovenou marži také výnosové položky. Propočítány byly i odhadované peněžní toky na první tři roky podnikání. Byly určeny vážené průměrné náklady na kapitál a doba návratnosti investice.

V poslední části podnikatelského plánu byla vyhodnocena možná podnikatelská rizika, včetně uvedení možností jejich eliminace. Následně byl sestaven harmonogram implementace, v němž jsou zahrnuty jednotlivé činnosti, které musí být provedeny před samotným otevřením podniku.

Trh s prodejem pohonných hmot je velice dynamický a v současné době těžko předvídatelný. Právě proto by měl podnikatel pro svůj podnikatelský záměr sestavit podnikatelský plán, ve kterém se viditelně projeví veškeré příležitosti a hrozby, respektive silné a slabé stránky projektu.

Tato diplomová práce obsahuje informace, které mohou být podnikateli nápomocny při rozhodování o tom, zda plán založení ČS realizovat či nikoliv.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada. 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KORÁB, V. a M. MICHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [6] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] LOEBL, Zbyněk; LUKAJOVÁ, Dana. Franchising: Úspěch bez čekání. Praha: Grada Publishing, 1994. 83 s. ISBN 80-7169-050-3.
- [8] MARTINOVIČOVÁ, D. Základy ekonomiky podniku. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. 178 s. ISBN 80-86-851-50-8.
- [9] MENDELSON, Martin; ACHESON, David. Franchising: Moderní forma prodeje. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
- [10] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: Podnikání pod cizím jménem. 2. doplněné vydání. Praha: C. H. BECK, 2004. 204 s. ISBN 80-7179-894-0
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [12] SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[13] WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

Internetové zdroje

[14] Akademie investování. *PATRIA* [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <<http://www.patria.cz/akademie/uvod-do-investovani-proc-investovat.html>>.

[15] Celostátní sčítání dopravy. *Ředitelství silnic a dálnic ČR* [online]. 2010 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <<http://scitani2010.rsd.cz/pages/results/section/default.aspx?l=Olomouck%C3%BD%20kraj>>.

[16] Ceny benzínu a ceny nafty. *Penize* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty>>.

[17] Ceny pohonných hmot v Česku jsou jedny z nejvyšších v Evropě. *IHNED.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/c1-54452880-ceny-pohonných-hmot-v-cesku-jsou-jedny-z-nejvyšších-v-evrope-pumpari-si-zvysi-marže>>.

[18] Ceny ropy klesly kvůli bin Ládinově smrti, později ztráty smazaly. *Finance.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/308589-ceny-ropy-klesly-kvuli-binladinove-smrti-pozdeji-ztraty-smazaly/>>.

[19] Daně tvoří více než polovinu ceny benzínu. *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/124190-dane-tvori-vice-nej-polovinu-ceny-benzinu/>>.

[20] Distribuce tisku. *Mediaprint* [online]. 2009 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <<http://www.mediaprintkapa.cz/>>.

[21] *Franchisinginfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/>>.

[22] *GIA TECHNOLOGY* [online]. 2014 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.phgia.cz/20_100001-vydejni-stojany>.

[23] Hledáme partnery. *BENZINA* [online]. 2013 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <<http://www.benzina.cz/CS/franchising/Stranky/default.aspx>>.

[24] Kolik bude stát ropa. *Penize* [online]. 2011 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/spotrebitel/195592-kolik-bude-stat-ropa-a-proc-na-tom-vydela-stat!>>.

- [25] Koncepce podpory MSP 2014-2020. *BusinessInfo.cz* [online]. 2014. vyd. 2013 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>>.
- [26] *Kralupol* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <<http://www.kralupol.cz/auto-lpg/caste-otazky-odpovedi/>>.
- [27] *Kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>>.
- [28] Oficiální server českého soudnictví. *Nový občanský zákoník* [online]. 2014 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <<http://obcanskyzakonik.justice.cz/texty-zakonu/>>.
- [29] Nejnovější údaje: Olomoucký kraj. *Český statistický úřad* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xm>>.
- [30] Počet obyvatel v obcích. *Český statistický úřad* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/130072-14-r_2014>.
- [31] Počet obyvatel v obcích. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>>.
- [32] Právní předpisy v úplném a platném znění. *Živnostenský zákon* [online]. 2013 [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <<http://www.uplnezneni.cz/zakon/455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/>>.
- [33] Strategická analýza. *Strateg.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [34] Vláda slibuje podporu podnikání, trhu práce i vzdělání. *České noviny* [online]. 2014. vyd. 2013 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-slibuje-podporu-podnikani-trhu-prace-i-vzdelani/1041524>>.
- [35] Zpráva o aktualizaci a stavu Evidence čerpacích stanic pohonných hmot v ČR k 31. 12. 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument147600.html>>.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Počet čerpacích stanic v ČR | 38 |
| Tabulka 2: Typy čerpacích stanic v ČR a vývoj jejich počtu | 39 |
| Tabulka 3: Přehled počtu vlastníků veřejných ČS | 39 |
| Tabulka 4: Srovnání cen hlavní konkurence k 10. 5. 2014..... | 48 |
| Tabulka 5: SWOT analýza..... | 57 |
| Tabulka 6: Plánovaná počáteční rozvaha..... | 67 |
| Tabulka 7: Plán splácení úvěru | 68 |
| Tabulka 8: Plán nákladů | 70 |
| Tabulka 9: Plán tržeb | 71 |
| Tabulka 10: Výkaz zisků a ztrát | 71 |
| Tabulka 11: Výkaz peněžních toků – realistická varianta | 72 |
| Tabulka 12: Výkaz peněžních toků - pesimistická varianta | 72 |
| Tabulka 13: Stávající hodnoty rizik..... | 74 |
| Tabulka 14: Hodnota rizik po protiopatření | 74 |
| Tabulka 15: Harmonogram implementace | 77 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Vývoj ceny ropy Brent od 1. 9. 2007 | 36 |
| Graf 2: Vývoj ceny benzínu a nafty od 1. 9. 2007..... | 38 |
| Graf 3: Pohlaví [Vlastní zpracování] | 51 |
| Graf 4: Věkové kategorie [Vlastní zpracování] | 52 |
| Graf 5: Aktivní versus pasivní vlastníci ŘP [Vlastní zpracování]..... | 52 |
| Graf 6: Preference značek [Vlastní zpracování] | 53 |
| Graf 7: Metoda výběru ČS [Vlastní zpracování] | 53 |
| Graf 8: Spokojenost s množstvím ČS [Vlastní zpracování] | 54 |
| Graf 9: Přání nové ČS [Vlastní zpracování] | 54 |
| Graf 10: Průjezd Kosteleckou ulicí [Vlastní zpracování]..... | 55 |
| Graf 11: Potenciál ČS umístěné na Kostelecké ulici [Vlastní zpracování] | 55 |
| Graf 12: Pavučinový graf - změny dopadů rizika..... | 75 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Bariéry vstupu na trh pro malé a střední podniky | 14 |
| Obrázek 2: Účel a smysl podnikatelského plánu | 18 |
| Obrázek 3: Investiční trojúhelník | 24 |
| Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil | 27 |
| Obrázek 5: Ceny benzínu z května 2014 | 43 |
| Obrázek 6: Ceny nafty z května 2014..... | 43 |
| Obrázek 7: Situační mapa ČS a její konkurence..... | 48 |
| Obrázek 8: Organizační schéma | 62 |

Přílohy

Příloha č. 1: Situační dispozice ČS

