



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZŘÍZENÍ ČERPACÍ STANICE POHONNÝCH HMOT

BUSINESS PLAN FOR THE SETTING UP OF THE FILLING STATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Chaloupka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Chaloupka Michal, 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 záměr - Zřízení čerpací stanice pohonných hmot

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Setting up of the Filling Station

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

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

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro zřízení veřejné čerpací stanice pohonných hmot v Brně. V teoretické části je popsána podnikatelská činnost, metody nejpoužívanějších analýz a struktura podnikatelského plánu v teoretické rovině. V rámci analytické části jsou provedeny analýzy důležité pro vytvoření podnikatelského plánu. Náplní poslední části je vytvoření návrhu podnikatelského plánu a zhotovení analýzy rizik, včetně návrhu protiopatření.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, analýza trhu, analýza rizik, čerpací stanice.

Abstract

This diplom thesis deals with a proposal of a business plan for setting up a public filling station of fuel located in Brno. In the theoretical part, there are described entrepreneurship, the most utilised methods of analyses and structure of the business plan at the theoretical level. Essential analyses for creation of the business plan are performed in the analysis part. Creation of the proposal of the business plan and creation of the risk analysis including the proposal of the countermeasure are content of the last part.

Key words

Business plan, business, market analysis, risk analysis, filling station.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2016

.....

Bibliografická citace diplomové práce

CHALOUPKA, M. *Podnikatelský záměr - Zřízení čerpací stanice pohonných hmot.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 135 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu moji diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za poskytnuté cenné rady a připomínky při psaní této závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problému a cíle práce	14
2 Teoretická východiska	16
2.1 Podnikání.....	16
2.2 Získání živnostenského oprávnění	16
2.2.1 Podmínky provozování živnosti	16
2.2.2 Požadavky na odbornou způsobilost.....	16
2.3 Právní formy podnikání.....	17
2.3.1 Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy	17
2.3.2 Volba právní formy podnikání.....	18
2.4 Založení podniku.....	22
2.4.1 Podnikatelský záměr	22
2.4.2 Podnikatelský plán	23
2.4.3 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu.....	23
2.4.4 Struktura podnikatelského plánu	24
2.5 Analýza prostředí firmy	42
2.5.1 Analýza vnějšího prostředí firmy	43
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	45
2.5.3 SWOT analýza.....	46
3 Analýza současného stavu	48
3.1 Terminologie	48
3.1.1 Ropa.....	48
3.1.2 Benzin	49
3.1.3 Motorová nafta.....	49
3.1.4 LPG.....	49

3.1.5	CNG.....	50
3.1.6	AdBlue.....	50
3.2	Situace na trhu s pohonnými hmotami.....	50
3.2.1	Vývoj ceny ropy na světových trzích.....	51
3.2.2	Prodejní cena pohonných hmot v České republice.....	51
3.3	Analýza čerpacích stanic v České republice.....	53
3.4	Analýza PESTE.....	55
3.4.1	Politicko-právní prostředí.....	55
3.4.2	Ekonomické prostředí.....	56
3.4.3	Sociální prostředí.....	58
3.4.4	Technické a technologické prostředí.....	59
3.4.5	Ekologické prostředí.....	60
3.5	Analýza oborového prostředí.....	60
3.5.1	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.....	60
3.5.2	Soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	61
3.5.3	Hrozba substitutů.....	67
3.5.4	Vyjednávací schopnost odběratelů.....	69
3.5.5	Vyjednávací schopnost dodavatelů.....	70
3.6	Analýza vnitřního prostředí.....	71
3.6.1	Strategie.....	71
3.6.2	Struktura.....	72
3.6.3	Systemy řízení.....	72
3.6.4	Styl manažerské práce.....	72
3.6.5	Spolupracovníci.....	73
3.6.6	Schopnosti.....	73
3.6.7	Sdílené hodnoty.....	73

3.7	Analýza umístění čerpací stanice	74
3.8	Umístění čerpací stanice	75
3.9	Dotazníkové šetření	76
3.10	SWOT analýza.....	81
4	Vlastní návrhy řešení	83
4.1	Titulní strana	83
4.1.1	Základní údaje o firmě.....	83
4.2	Popis podniku.....	83
4.2.1	Právní forma podnikání	83
4.2.2	Umístění čerpací stanice	84
4.2.3	Budova čerpací stanice	84
4.2.4	Vybavení čerpací stanice	85
4.2.5	Poskytované výrobky a služby	85
4.3	Obchodní plán	86
4.3.1	Nákup pohonných hmot.....	86
4.3.2	Dodej a skladování pohonných hmot.....	87
4.3.3	Výběr smluvního distributora	88
4.4	Organizační plán	89
4.4.1	Organizační struktura společnosti.....	89
4.4.2	Popis personálu a jeho pracovní náplně.....	90
4.4.3	Mzdový systém	92
4.5	Marketingový plán	92
4.5.1	Produkt.....	92
4.5.2	Cena	93
4.5.3	Propagace.....	94
4.5.4	Distribuce.....	96

4.6	Finanční plán	97
4.6.1	Náklady na založení firmy	97
4.6.2	Zakladatelský rozpočet	97
4.6.3	Náklady na provoz čerpací stanice	101
4.6.4	Odpisový plán	104
4.6.5	Výnosy z provozu čerpací stanice	105
4.6.6	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	106
4.6.7	Plánovaný přehled peněžních toků	108
4.6.8	Posouzení efektivnosti investice	111
4.7	Analýza rizik	113
4.7.1	Identifikace rizik	114
4.7.2	Ohodnocení rizik.....	114
4.7.3	Návrhy opatření zjištěných rizik.....	116
4.7.4	Shrnutí analýzy rizik	122
4.8	Harmonogram realizace	123
	Závěr	125
	Seznam použitých zdrojů.....	127
	Seznam grafů, tabulek, obrázků a příloh	133
	Seznam zkratk	135
	Přílohy	136

Úvod

Každému podnikání předchází nenaplněná vize podnikatele, kterou zamýšlí uvést do praxe prostřednictvím několika nástrojů, z nichž nejvýznamnějším je podnikatelský plán obsahující všechny podstatné myšlenky pro zahájení podnikatelské činnosti. Pokud je vize reálně proveditelná a okolnosti příhodné, je velká škoda tuto vizi neuvést do praxe nebo alespoň do podnikatelského plánu. Poměrně zásadní překážkou k uskutečnění podnikatelského záměru by mohl být nedostatek kapitálu, který odradí investory mnoha nadějných podnikatelských záměrů od investice.

Jednou z nejdůležitějších surovin, na kterých se lidstvo v posledních dvou století stalo závislé, je ropa. Její význam pro lidskou společnost je nezastupitelný. Z této černé tekutiny se vyrábí celá řada výrobků od paliv, maziv, plastů až po léky. Pro účely této diplomové práce je stěžejním produktem výroba pohonných hmot. Od procesu těžby ropy proběhne několik fází zpracování ropy do požadovaného produktu. Na samém konci distribučního řetězce se nachází maloobchod reprezentovaný čerpacími stanicemi nabízející pohonné hmoty na trhu konečným zákazníkům. Český trh se vyznačuje vysokým počtem veřejných čerpacích stanic, které pomocí různých strategií cílí na vymezený cílový segment marketingovými nástroji. Na rozdíl od většiny dostupných produktů na trhu, které mají svoji specifickou podobu a vlastnosti, PHM napříč trhem se vyznačují svoji homogenitou, jedná se tedy o produkty velice podobné, pro většinu zákazníků téměř shodné, od kterých očekávají vysokou kvalitu. Roste tedy úloha prodejců přesvědčit zákazníky o přidané hodnotě paliv, které nabízejí.

Vysoký počet čerpacích stanic na území ČR přináší vysokou míru roztržitosti trhu. Na českém trhu působí jak velké nadnárodní společnosti zabezpečující celý distribuční tok od zpracování ropy až po maloobchodní prodej, tak i čerpací stanice mající lokální působení vlastněné jednotlivci. Důvodem, proč se v Česku vyskytuje tolik čerpacích stanic, je dán poměrně volnou legislativou, která nereguluje počty čerpacích stanic, proto je český trh tak roztržitý. V nedávné minulosti na českém trhu působilo několik významných hráčů bojující o tržní podíl na českém trhu s PHM zastoupené nadnárodními sítěmi čerpacích stanic Benzina, Aral, Shell, OMV, Esso, Agip, Eurooil a Lukoil, z nichž významná

část sítí čerpacích stanic Aral, Esso, Agip, Lukoil nevydržela konkurenční tlak, a z českého trhu se tyto společnosti stáhly a jejich provozovny přešly pod silnější konkurenci. V současné době největší společnosti provozující sítě čerpacích stanic Benzina a Mol upevňují své postavení jedničky a dvojky na trhu. Český trh se postupně stává stále více koncentrovaný. Velcí hráči si uvědomují, že na poměrně malém trhu, za který je považován český, ale i slovenský, je stále těžší konkurovat silnější konkurenci, která hodlá upevnovat svoji pozici. Kromě nadnárodních společností provozující sítě čerpacích stanic v Česku také působí místní čerpací stanice v čele se sítí čerpacích stanic Tank Ono, kterým se daří úspěšně přebírat zákazníky díky vhodné cenové politice založené na nízkých cenách.

1 Vymezení problému a cíle práce

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro zřízení veřejné čerpací stanice pohonných hmot v Brně. Cílem této práce je vytvoření podnikatelského návrhu na zřízení veřejné čerpací stanice pohonných hmot v Brně. K naplnění tohoto hlavního cíle budou předcházet dílčí cíle v podobě provedení analýz vnějšího, včetně oborového prostředí a rovněž analýzy trhu čerpacích stanic v ČR a umístění čerpací stanice završené souhrnnou analýzou SWOT. Význam těchto analýz spočívá v poznání prostředí, ve kterém bude plánovaná čerpací stanice působit. Mezi další dílčí cíle patří vypracování jednotlivých částí podnikatelského plánu dle zvolené struktury, které dodají podnikatelskému záměru výslednou podobu. Posledním dílčí cíl bude patřit analýze rizik spojené s podnikatelskou činností.

Metodika této práce spočívá v rozdělení práce do dvou částí. První část této práce, pojmenovaná jako teoretická východiska práce, je věnována teoretickému přehledu. Úvod teoretické části pojednává o podnikatelské činnosti zahrnující oblast živnostenského podnikání a s tím související podmínky a požadavky nutné k získání živnostenského oprávnění v ČR. Následovat bude vymezení různých právních forem podnikání typických pro české podnikatelské prostředí. Dále bude stručně objasněn proces založení podniku s důrazem na první fázi, kterou je definování podnikatelského záměru a vyhotovení podnikatelského plánu. V rámci této podkapitoly bude vymezena obvyklá struktura podnikatelského plánu, který se člení do několika dílčích plánů dotýkající se všech důležitých oblastí podniku, do nichž patří převážně marketing, finance, organizace práce a obchod. Po vymezení struktury podnikatelského plánu bude teoretická část doplněna také o analýzy prostředí firmy, jehož bude plánovaná čerpací stanice součástí. Do analýzy vnějšího prostředí budou zahrnuty analýzy makroprostředí v podobě PESTE analýzy, analýzy oborového prostředí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V rámci analýzy vnitřního prostředí bude popsán model 7S. Výstup obou typů analýz bude představovat souhrnná analýza SWOT.

Druhá část této práce je tvořena analýzou současného stavu a vlastními návrhy řešení. Kapitola pojmenovaná jako analýza současného stavu se zabývá analýzou makro a mikroprostředí. Náplní kapitoly vlastní návrhy řešení je vyhotovení samotného podnikatelského plánu dle struktury běžně užívané v praxi. Tento podnikatelský plán bude složen

z jednotlivých dílčích plánů, mezi které patří obchodní plán, organizační plán, marketingový plán a finanční plán. Těmto dílčím plánům bude předcházet vymezení exekutivního souhrnu, jenž slouží k sumarizování všech důležitých kroků a informací, o kterých pojednávají dílčí plány. Součástí podnikatelského plánu bude také podrobně zpracovaný finanční plán, který bude zobrazovat předpokládané zdroje financování, jejich strukturu, soupis všech zřizovacích a provozních výdajů, s kterými bude kalkulováno při projekcích výnosů a nákladů. Cílem finančního plánu bude posouzení efektivnosti investice. Závěr podnikatelského plánu bude věnován analýze rizik, jejíž cílem je identifikovat budoucí rizika provázející podnikatelskou činnost a rovněž nalézt vhodné formy protipatření, jak identifikovaná rizika eliminovat.

2 Teoretická východiska

2.1 Podnikání

Za podnikatele je považována každá osoba naplňující znaky podnikání definované Novým občanským zákoníkem, který ukládá tyto podmínky: soustavná činnost, samostatná činnost, na vlastní účet, vlastní odpovědnost, dosažení zisku. Je nutné zdůraznit, že všechny tyto podmínky musí být splněny současně. Splní-li osoba tyto vyjmenované znaky, stává se sice podnikatelem, ale nemůže ještě vykonávat podnikatelskou činnost, dokud nezíská živnostenské oprávnění vymezené Živnostenským zákonem.

2.2 Získání živnostenského oprávnění

Stane-li se fyzická či právnická osoba podnikatelem, může vykonávat svoji podnikatelskou činnost pouze na základě oprávnění nejčastěji udělované živnostenským úřadem, který vydává živnostenské oprávnění. Oprávnění dále mohou udělovat profesní komory a další pověřené státní orgány na příslušném živnostenském úřadě.

2.2.1 Podmínky provozování živnosti

Každý budoucí podnikatel hodlající provozovat podnikatelskou činnost je povinen splnit právní podmínky dané Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V tomto zákoně jsou pevně vyjmenovány **všeobecné podmínky** pro provozování živnosti fyzickou osobou, které jsou následující:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Kromě všeobecných podmínek jsou v zákoně dále definovány **zvláštní podmínky** pro provozování živnosti, které vyžadují odbornou či jinou způsobilost.

2.2.2 Požadavky na odbornou způsobilost

Podle vymezení Živnostenského zákona se živnosti dělí na **ohlašovací a koncesované**. Mezi ohlašovací živnosti se řadí živnosti:

- volné,
- řemeslné,
- vázané.

Způsobilost se prokazuje u řemeslných živností dokladem o vyučení a praxi, u vázaných živností dokladem o zvláštní odborné způsobilosti (osvědčení, autorizace), o dosaženém středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání a odborné praxi. K provozování koncesovaných živností je nutno prokázat odbornou způsobilost a splnění podmínek podle zvláštního zákona (Veber a Srpová, 2008).

Ohlašovací živnosti mohou být provozovány při splnění stanovených a případně i zvláštních podmínek na základě ohlášení, koncesované lze provozovat až na základě nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (Veber a Srpová, 2008).

Pro získání ohlašovací živnosti je nutné na příslušném živnostenském úřadě podat ohlášení živnosti a naopak pro získání koncesované živnosti je nutné podat žádost o koncesi.

2.3 Právní formy podnikání

Zákon o obchodních korporacích umožňuje podnikajícím osobám vybrat si z několika právních forem podnikání. Výběr vhodné formy podnikání je pro začínajícího podnikatele zásadní rozhodnutí, které s sebou přináší různá práva a povinnosti, výhody a nevýhody.

Volba správné formy podnikání nevzniká jen při zakládání nového podniku, ale i v případě zásadní změny vnějšího ekonomického prostředí pro fungování podniku nebo při jiných důvodech, například strategického charakteru (Synek, 2011).

2.3.1 Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy

Mezi nejdůležitější kritéria patří:

- Způsob a rozsah ručení – na způsobu ručení závisí riziko podnikatele, jenž se stává zakladatelem a společníkem společnosti. Česká právní úprava umožňuje dva typy ručení:
 - Omezené ručení – podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu.

- Neomezené ručení – podnikatel ručí za závazky společnosti celým svým osobním majetkem.
- Oprávnění k řízení – zmocnění a zastupování podniku je buď ponecháno na uvážení společníků a majitelů, nebo zákon přímo stanoví, které orgány jejich kompetence musí podnik zřídit.
- Počet zakladatelů – Zákon o obchodních korporacích stanovuje zejména minimální počet zakladatelů obchodní společnosti. K založení společnosti s ručením omezením a akciové společnosti stačí pouze jedna osoba při splnění určitých podmínek. Naopak pro založení osobní obchodní společnosti jsou nutné minimálně dvě osoby.
- Nároky na počáteční kapitál – povinnost vytvářet základní kapitál mají ze zákona kapitálové společnosti, neboť se od společníků neočekává jejich osobní účast na podnikání.
- Účast na zisku – v případě osobních společností se dělí zisk rovným dílem mezi všechny společníky, pokud se nedohodli při formulaci společenské smlouvy jinak. U akciových společností podíl na zisku závisí na rozhodnutí valné hromady. Dělení zisku mezi společníky u společnosti s ručením omezeným a komanditní společnosti je upraveno zákonem.
- Finanční možnosti – jedná se o přístup k dodatečným vlastním a cizím zdrojům pro financování podniku. Možnost získání úvěru je ovlivněna volbou právní formy. Jedním z hledisek pro získání úvěru je výše kapitálu, dále způsob a míra ručení společníků. Akciové společnosti mohou uvažovat i o emisi obligací. Kromě již zmíněných možností mohou podniky využívat venture capital (Synek, 2011).

2.3.2 Volba právní formy podnikání

Zákon umožňuje podnikateli si svobodně vybrat mezi více formami podnikání jako fyzická anebo právnická osoba.

K základním formám podnikání v ČR patří:

- samostatná podnikající fyzická osoba, tedy živnostník,
- obchodní korporace, které se dělí na:

- osobní společnosti – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost,
- kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným a akciová společnost,
- evropské hospodářské zájmové sdružení,
- evropská společnost,
- družstvo a evropská družstevní společnost (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.3.2.1 Podnikání fyzických osob

V ČR je tato kategorie podnikajících osob známa převážně pod pojmem OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná. Tento pojem je již vžit na veřejnosti (všeobecně používaný pro označení **samostatně podnikajících fyzických osob**), neboť se s ním veřejnost setkává v daňových zákonech a v zákonech o zdravotním a sociálním pojištění. (Veber a Srpová, 2008).

V praxi se jedná o osoby:

- podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenského oprávnění nebo koncesní listinu;
- zapsané v obchodním rejstříku;
- podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu;
- soukromě hospodařící v zemědělství zapsané v evidenci (Veber a Srpová, 2008).

2.3.2.2 Podnikání právnických osob

Zákon o obchodních korporacích dává také na výběr možnost podnikat jako právnická osoba, jejíž založení je administrativně i finančně náročnější. Všechny druhy právnických osob jsou ze zákona zapsány do obchodního rejstříku, který vedou krajské soudy.

Zákon o obchodních korporacích rozeznává následující právnické osoby:

Osobní společnosti

V případě osobních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti (Srpová a Řehoř, 2010).

Do této skupiny patří:

- **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost je osobní obchodní společností a je nejjednodušším typem obchodní společnosti, ve které všichni její společníci ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně za závazky společnosti. Veřejnou obchodní společnost musí založit alespoň dva společníci. Společníci nemají povinnost skládat žádný základní kapitál, pokud se ale rozhodnou pro vklady, mohou je uvést do společenské smlouvy. K jednání za společnost je oprávněn každý společník samostatně. Zisk se dělí mezi společníky rovným dílem. Případnou ztrátu zjištěnou účetní uzávěrkou nesou společníci rovným dílem (Vochozka a Mulač, 2012).

- **Komanditní společnost**

Komanditní společnost patří mezi osobní obchodní společnosti s prvky společnosti s ručením omezeným, zakladateli jsou minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby. Ve společnosti existují dva typy společníků, jejich práva a povinnosti jsou však rozdílná. Prvním typem společníků jsou komanditisté, kteří mají povinnost vložit vklad do podnikání, jehož minimální výše není stanovena. Do jeho nesplacené výše ručí za závazky společnosti. Vedení společnosti se neúčastní. Druhým typem společníků jsou komplementáři, kteří odpovídají celým svým majetkem, jsou statutárními orgány a je jim svěřeno obchodní vedení společnosti (Vochozka a Mulač, 2012).

Kapitálové společnosti

U kapitálových společností zakladatelé mají pouze povinnost vložit vklad do podnikání, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, či žádné (Srpková a Řehoř, 2010).

Ke kapitálovým společnostem patří:

- **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob v ČR. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů v plné výši společníky realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost může být založena jednou osobou, maximální počet zakladatelů již není dle Zákona o obchodních korporacích omezen (Jorsková, 2014).

Výše základního kapitálu dle Zákona o obchodních korporacích činí nově 1 Kč, což odbourává kapitálovou náročnost na počáteční financování podniku oproti předchozí době, kdy byl nutný minimální základní kapitál ve výši 200 000 Kč (Josková, 2014).

Nejvyšším orgánem s. r. o. je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatelé jmenovaní valnou hromadou, kterým náleží vedení společnosti. Na základě ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu. Mezi hlavní oblasti působení dozorčí rady patří kontrola činnosti jednatelů, zejména kontrola účetních závěrek předkládaných jednatelem valné hromadě ke schválení (Černá et al., 2015).

- **Akciová společnost**

Základní jmění akciové společnosti je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě. Minimální výše základního kapitálu činí 2 mil. Kč, případně 80 tis. eur. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti, jejich riziko pouze spočívá ve ztrátě hodnoty akcií. Společnost může založit jedna právnická anebo i nově fyzická osoba na základě přijetí stanov. Zákon o obchodních korporacích umožňuje na rozdíl od předchozího stavu pouze jednorázové založení společnosti, kdy zakladatelé upíší všechny akcie, a tudíž pokryjí celý navrhovaný základní kapitál. Akciová společnost se zakládá přijetím zakladatelského právního jednání, tedy stanov. (Černá et al., 2015).

Vrcholným orgánem akciové společnosti je valná hromada tvořená akcionáři. Výkonným orgánem je představenstvo volené valnou hromadou, které tvoří statutární orgán. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jejíž funkcí je dohled na výkon představenstva (Vochozka a Mulač, 2012).

Družstvo

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zabezpečení hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Družstvo musí mít alespoň tři členy. Družstvo odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, členové však za závazky neručí. Minimální výše základního kapitálu družstva není stanovena. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Základním dokumentem jsou stanovy družstva (Černá et al., 2015).

Tabulka 1 Základní charakteristiky obchodních společností (Martinovičová et al., 2014)

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komandista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komandista do výše nespliceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nespliceného vkladu	akcionáři neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

2.4 Založení podniku

Tento náročný proces lze rozdělit do několika dílčích kroků, kterými jsou:

1. Definování podnikatelského záměru,
2. Určení věcných a řídicích předpokladů,
3. Zpracování podnikatelského projektu,
4. Vlastní založení podniku (Vochozka a Mulač, 2012).

2.4.1 Podnikatelský záměr

Dříve než se podnikatel rozhodne začít podnikat, musí mít definovány konkrétní představy a nápady, které formulují **podnikatelský záměr**, jenž odhaluje budoucí zaměření podnikatelské činnosti na určitou oblast, která je podnikatelem shledána jako vhodná příležitost na trhu, kam umístit své výrobky nebo služby.

2.4.2 Podnikatelský plán

Realizaci každého podnikání by mělo předcházet zhotovení podnikatelského plánu v písemné formě, který pomůže ať už vlastníkovi, investorovi anebo jinému stakeholderovi odhalit, zda je podnikatelský záměr v praxi uskutečnitelný a zároveň pomůže najít odpověď vedoucí k vyřešení zásadních otázek ovlivňující budoucí fungování podniku na trhu. Podnikatel by měl získat představu zejména o zákaznících a jejich požadavcích, o hlavních konkurentech a jejich síle na trhu; o výrobcích či službách, s kterými přijde podnikatel na trh; o kapitálové náročnosti a složitosti získat dodatečné zdroje financování pro rozvoj; o personálních požadavcích; o legislativních požadavcích daného státu.

Přípravě zakladatelského projektu je důležité věnovat pozornost z důvodu investovaného kapitálu investory, kteří podstupují vysoké riziko (Synek, 2010).

Rizika podnikatelských projektů souvisí s:

- Dobou životnosti podnikatelského projektu – čím delší doba životnosti projektu, tím je vyšší podnikatelské riziko.
- Zapojení cizího kapitálu do podnikání – čím vyšší podíl cizích zdrojů, tím vyšší riziko podnikání hrozí.
- Pružností projektu – dá se říci, že čím vyšší stupeň specializace v podnikání, tím je vyšší podstupované riziko.
- Diverzifikací podnikatelského projektu – koncentrace na jeden výrobek či službu může vést k vyšší míře rizika.
- Citlivostí projektu na změnu vnějších parametrů – čím vyšší míra citlivosti, tím je vyšší míra rizika.
- Postupnou realizací projektu – příprava a uskutečnění projektu v etapách snižuje riziko (Synek, 2010).

Výsledkem zakladatelského plánu musí být pro podnikatele informace, jestli je plán reálný, proveditelný a jaký účinek mu zajistí z investovaného kapitálu (Synek, 2010).

2.4.3 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Vzhledem k tomu, že podnikatelské plány bývají ve většině případů určeny třetím osobám, na které mají zapůsobit, je nutné se držet určitých zásad, jež jsou očekávány, že tyto plány budou splňovat. Příjemci podnikatelských plánů obvykle přicházejí do kontaktu

s několika podnikatelskými plány od různých podnikatelů, z nichž si vybírají pro ně ten nejpříjemnější, a z tohoto důvodu vyžadují určité zásady, které umožňují snazší pochopení celého podnikatelského záměru a rovněž jednodušší porovnávání napříč předkládanými podnikatelskými plány od podnikatelů. Mezi všeobecné zásady pro zpracování podnikatelského plánu obvykle patří:

- Srozumitelnost – je doporučováno se vyjadřovat jednoduše, pro přehlednost používat tabulky, stylizaci a kompozici podnikatelského plánu dokládat čísly.
- Logičnost – myšlenky a skutečnosti v plánu musí na sebe logicky navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení v plánu si nesmí odporovat.
- Uvážená stručnost – myšlenky a závěry uvedené v plánu by měly být stručné, ale ne na úkor základních faktů.
- Pravdivost a reálnost – tento bod by měl být zcela samozřejmý. Informace uvedené v plánu by měly zohledňovat skutečnost a přibližovat se realitě (Veber a Srpová, 2012).

2.4.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu nemá závažnou strukturu, avšak je vhodné se držet doporučené struktury, na které se shoduje literatura od českých autorů. V závislosti na příjemci plánu je vhodné klást větší důraz na tu oblast plánu, která může příjemce v podobě vlastníka, investora či zákazníka více zajímat.

Podrobnost a hloubka analýzy plánu je zcela jistě závislá na etapě, v jaké se záměr nachází. Jde-li o zahajovací projekt nového podnikatelského záměru, jsou nároky na podrobnost vyšší než v případě plánů týkající se činnosti již fungující společnosti (Staňková, 2007).

Mezi nejdůležitější náležitosti, které by měl správně zpracovaný podnikatelský plán obsahovat, patří:

2.4.4.1 Titulní list

Titulní strana slouží k identifikaci podnikatelského subjektu, a proto se zde nacházejí údaje o názvu podnikatelského subjektu a jeho sídlo, logo firmy, název podnikatelského plánu, jména autora, zainteresovaných osob a datum založení (Srpová et al., 2011).

Za titulním listem by měl správně následovat obsah, který umožní čtenáři rychlejší orientaci v plánu (Srpková et al., 2011).

2.4.4.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn slouží k sumarizaci všech hledisek projektu do uceleného a pro čtenáře srozumitelného celku. Je to v podstatě abstrakt celého podnikatelského plánu, a proto by měl shrnovat ve stručné podobě všechny podstatné informace o podnikatelském záměru a povaze podnikání (Koráb, 2007).

Exekutivní souhrn má za cíl navnadit čtenáře, aby si přečetl i další kapitoly a aby se zabýval podrobnostmi. Rozsah souhrnu se odvíjí od charakteru podnikatelského záměru a na výši nutného kapitálu. Souhrn je vhodné zpracovat až na samý závěr, kdy už je samotný podnikatelský záměr hotový, ale do plánu patří na začátek (Srpková et al., 2011).

Exekutivní souhrn by měl obsahovat zejména informace o:

- Charakteristice produktů a služeb – zde by se měly vyzdvihnout jejich specifické přednosti a vlastnosti vztahované ke konkurenci.
- Popisu trhu – na který hodlá podnikatel vstoupit a jaké příležitosti trh nabízí.
- Strategickém zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let definující dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosažení.
- Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy.
- Finančních datech – středem zájmu by měla být zejména prognóza zisku v příštích pěti letech, dále vyčíslení potřebné výše kapitálu, jeho výnos a užití (Fotr a Souček, 2011).

2.4.4.3 Analýza trhu

Podnikatel by měl vstupovat pouze na trh, o kterém je přesvědčen, že na něm uspěje a bude mít růstový potenciál do budoucna a odpovídající velikost. Na základě pečlivé analýzy odvětví a trhu musí podnikatel prokázat existenci potenciálních trhů. Jako vhodný zdroj informací mohou posloužit hodnoty o velikosti trhu, odvětvové výnosnosti, překážkách vstupu na trh a o zákaznících (Srpková et al., 2011).

Dále je nutné definovat celkový trh a především cílový trh, který je součástí celkového trhu, na nějž podnikatelský subjekt zamýšlí vstoupit. Čím lépe se podaří analyzovat cílový trh, tím je větší šance na úspěch na tomto trhu u zákazníků. S výrobkem anebo službou

se dá uspět na trhu jen v případě uspokojení specifických potřeb zákazníků. Není však jednoduché vyhovět přáním každému zákazníkovi, ale je vhodné využívat nástrojů segmentace podle předem nadefinovaných kritérií např. (Srpková et al., 2011):

- velikosti segmentu,
- růstu segmentu,
- možnosti vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnosti zákazníků,
- požadavků zákazníků na cenu a kvalitu,
- shody produktu a potřeby zákazníků,
- síly konkurence (Srpková et al., 2011).

Z nadefinovaných tržních segmentů jsou vybrány několik segmentů, které mají šanci na úspěch a ziskový potenciál. Tyto segmenty vytváří hledaný cílový trh. Firma by rozhodně neměla cílit na všechny segmenty, ale na ty s největším budoucím ziskovým potenciálem (Srpková et al., 2011).

Vhodně nadefinovaná segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle zvoleného cílového trhu. Jakmile je správně vymezen trh, je potřeba získat o zvoleném cílovém trhu co nejvíce relevantních informací z důvěryhodných zdrojů, mezi které lze zařadit internetové zdroje, data ze statistických úřadů, ročenky, informační materiály ministerstev a vládních organizací, odborné publikace, časopisy, noviny, firemní zprávy, obchodní věstníky aj. (Srpková et al., 2011).

V případě nových trhů ještě není dostatek vhodných a kvalitních dat o trhu, proto se některé podniky uchylují k vypracování tržních průzkumů, což je však finančně náročný proces (Srpková et al., 2011).

2.4.4.4 Charakteristika firmy a jejích cílů

V této části podnikatelského plánu je místo pro detailní popis společnosti, kde by měla být zmíněna minulost firmy, současnost a v neposlední řadě i budoucnost s ohledem na základní podnikatelské cíle a strategie jejich dosažení (Fotr a Souček, 2005).

Tato část by měla objasnit hlavně (Fotr a Souček, 2005):

- Historii firmy – seznamující čtenáře s obdobím od založení podniku, dále s výsledky podnikatelské činnosti a dosaženými úspěchy, s vývojem finanční situace

firmy v minulém období a způsobem jejího financování (Fotr a Souček, 2005). Zmínit by se měla dále vlastnická struktura, právní forma a oblast činnosti (Srpová et al., 2011).

- Podstatné znaky produktů či služeb – zde je důležité uvést jejich současnou fázi a dobu životnosti, vymezit uživatele a jaké výhody mu budou plynout z jejich užívání; jaké klíčové faktory se podílí na jejich úspěchu; vymezení jejich jedinečných rysů vzhledem ke konkurenčním produktům či službám; jak je zajištěna ochrana produktů a služeb prostřednictvím patentů (Fotr a Souček, 2005). Popis nabízených produktů a služeb musí být na tolik propracovaný, aby investoři nabyli přesvědčení, že produkty a služby budou pro trh zajímavé a konkurenceschopné (Koráb, 2007).
- Sledované cíle firmy – nejprve by se měla nadefinovat vize, což je představa o tom, kam se podnik hodlá v určitém časovém horizontu ubírat. Od vize se stanovují cíle firmy, které by měly být tzv. SMART (Srpová et al., 2011). Tato zkratka představuje obecné požadavky pro formulaci cílů (Blažek, 2014):
 - S – specifický (originální, jednoznačný, srozumitelný);
 - M – měřitelný (jeho dosažení musí být jednoznačně prokazatelné);
 - A – akceptovatelný (musí být sdílen těmi, kteří jej mají dosáhnout);
 - R – realizovatelný (cíle musí být reálně dosažitelné);
 - T – termínovaný (cíle musí být stanoveny termíny jeho požadovaného plnění).

Formulace cílů by měla obsahovat jak základní strategické cíle, ke kterým podnik svojí činností spěje, tak i specifické cíle jednotlivých oblastí společnosti, mezi něž lze zařadit uspokojování poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, finanční stabilitu, rozvoj organizace a řízení (Fotr a Souček, 2011).

2.4.4.5 Výrobní plán (obchodní plán)

Výrobní plán by měl postihnout celý výrobní proces i případné subdodávky od subdodavatelů, kteří by měli být součástí podnikatelského plánu. Potřebuje-li podnikatel ke své činnosti nějaké vybavení či zařízení (stroje, materiál, nářadí) musí být též do plánu zahrnuty. V případě firmy zaměřené na poskytování služeb, měl by se zpracovat obchodní plán, který obsahuje např. data o nákupech zboží a služeb, popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky (Koráb, 2007).

2.4.4.6 Marketingový plán

Správně sestavený marketingový plán by měl vycházet z marketingové a obchodní strategie firmy. Vhodně zvolená marketingová strategie patří mezi klíčové faktory podílející se na podnikatelském úspěchu a díky tomu podnik získává konkurenční výhodu na trhu (Staňková, 2007).

Marketing je proces tvorby a doručení produktu nebo služby zákazníkům; obsahuje všechny aktivity spojené se získáváním zákazníků a jejich udržováním. Tajemství úspěšného marketingu spočívá v porozumění potřebám a přáním cílové skupiny zákazníků firmy a ve způsobu jejich uspokojení, aby zákazníci získali více než u konkurence (Staňková, 2007).

Marketingové aktivity zasahují do všech podnikových funkcí od nákupu surovin přes finance, výrobu, řízení lidských zdrojů až po vnitřní organizaci (Staňková, 2007).

Marketingová strategie se prakticky zabývá následujícími třemi oblastmi rozhodnutí:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice,
- rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpková et al., 2011).

Výběr cílového trhu

Výběru cílového trhu předchází provedení **segmentace trhu**. Pro získání jednotlivých segmentů, do kterých lze zákazníky zařadit, určuje proces segmentace proměnné, jejichž hodnoty se budou maximálně lišit mezi segmenty navzájem, a naopak jen minimálně odlišovat uvnitř jednoho segmentu. Kreativní segmentace může být nápomocna firmě dostat se blíže ke svým zákazníkům nadefinováním vhodně odlišujícího se marketingového mixu pro každý segment pomocí modifikace proměnných 4P (Kumar, 2008).

Pro proces segmentace je nutné zohledňovat velké množství proměnných ovlivňující segmentaci. Trhy se neustále mění a vyvíjí, proto musí být opakovaně segmentovány, aby se dosáhlo stavu, jehož následkem jsou uchopitelné segmenty, které se vyznačují těmito charakteristikami:

- odlišností, což znamená, že různé segmenty reagují různě na marketingový mix;
- identitou pomáhající určit zákazníky a jejich začlenění do konkrétního segmentu;

- přiměřenou velikostí umožňující odhalit ekonomickou přijatelnost přípravy marketingového programu pro jednotlivé segmenty (Kumar, 2008).

Výběr cílového trhu v marketingu označovaný jako **targeting** je proces rozhodování o vhodném výběru tržního segmentu, na který firma hodlá aktivně působit. V praxi se běžně používají 3 strategie targetingu (Kumar, 2008):

- nediferencovaná strategie – tato strategie cílí na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem;
- diferencovaná strategie – tato strategie zároveň cílí na několik tržních segmentů, přičemž na každý z nich odlišným marketingovým mixem;
- koncentrovaná strategie – tato strategie si vybírá jeden segment a soustředí se na jeho uspokojení (Kumar, 2008).

Určení tržní pozice

Jakmile podnik vybere cílový trh, musí se dále rozhodnout, jakou pozici zamýšlí získat ve zvolených segmentech. Určení tržní pozice tedy znamená určení postavení přesně specifikovaného produktu mezi zbylými konkurenčními produkty na trhu (Srpková et al., 2011).

Z tohoto důvodu je v zájmu každé firmy mít připravenou pro cílový segment **jedinečnou prodejní propozici (USP)**, která by měla být jedinečná, jež se bude v dostatečné míře odlišovat od konkurentů, tak i prodejní, tedy působící na cílové zákazníky (Kumar, 2008).

Proces definování tržní pozice produktu se uskutečňuje ve třech následujících krocích:

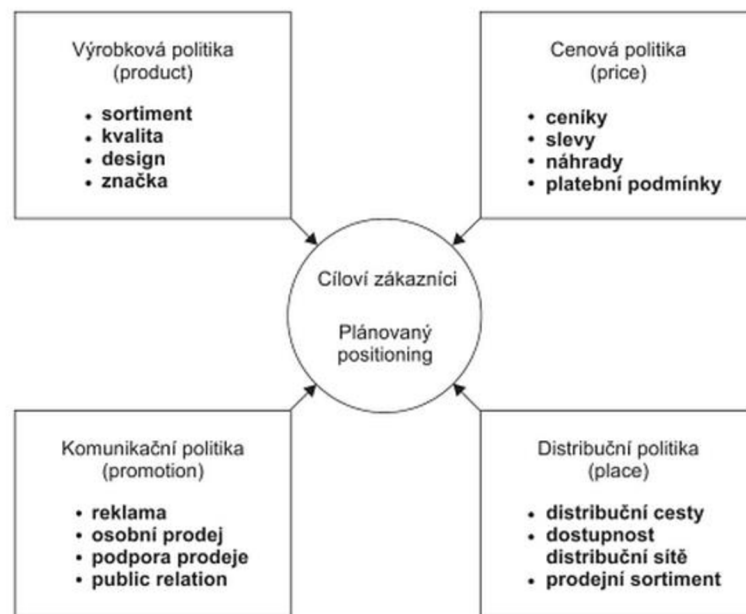
- určení případné konkurenční výhody produktu, na jejímž základě lze pozici stavět;
- zvolení vhodné konkurenční výhody adekvátní pro spotřebitele, jež je v souladu s marketingovým posláním společnosti a je rovněž předností vůči konkurenci;
- využití efektivního způsobu komunikace a propagace vybrané výhody (Srpková et al., 2011).

Rozhodnutí o marketingovém mixu

V této fázi, jež navazuje na předchozí dva kroky, je potřeba sestavit kombinaci nástrojů marketingového mixu (Srpková et al., 2011). Marketingový mix se skládá z množiny kon-

trolovatelných faktorů, které firma může kombinovat za účelem uspokojení cílové skupiny na trhu (Staňková, 2007). Marketingový mix je v základní podobě tvořen 4 nástroji (označované 4P), kterými jsou:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace.



Obrázek 1 Nástroje marketingového mixu (Kotler a Armstrong, 2004)

Produkt

Produkt tvoří vůbec nejdůležitější nástroj marketingového mixu, jelikož představuje jádro nabídky na trhu a rovněž vlivem svému charakteru a kvalitou do převážné míry ovlivňuje rozhodnutí v oblasti cenové, distribuční a komunikační politiky (Srpková a Řehoř, 2010). Do produktu spadají všechny výrobky a služby umístěvané na trh cílovým zákazníkům.

V rámci produktové politiky by se měla každá společnost soustředit na:

- výběr produktů, které chce nabízet na trhu, jestli uvést na trh nový produkt nebo stáhnout z trhu starý produkt;
- jednotlivé atributy produktu, jedná se o rozhodnutí zaměřené na vlastnosti produktu, které produkt má mít při tvorbě produktu;

- rozhodování o produktovém mixu, tedy určení objemu výroby a sortimentu výroby;
- monitorování životního cyklu produktů ve vztahu k ostatním nástrojům marketingového mixu (Srpková a Řehoř, 2010).

Cena

Cena představuje peněžní částku za produkt. Jako jediný nástroj marketingového mixu je zdrojem příjmů. Na druhé straně ostatní nástroje přinášejí pouze náklady. Základem správného stanovení cen je cenotvorba (Karliček, 2013).

Výchozím předpokladem pro tvorbu cen je nadefinování plánů cenové politiky podniku vycházející z firemních cílů. Firma může sledovat různé cíle v závislosti na konkrétní situaci na trhu nebo fázi životního cyklu výrobku, kterými mohou být:

- Orientace firmy na přežití – firma je nucena stanovit cenu neobsahující zisk, někdy i pod hranici nákladů. K této orientaci se firma uchyluje dočasně, když např. odolává velkému počtu konkurentů nebo má vysoký stav zásob.
- Orientace firmy na maximalizaci zisku – společnost na základě odhadu poptávky stanoví cenu přinášející maximální zisk.
- Orientace firmy na co největší podíl na trhu – tato orientace je uplatňována v situaci, kdy chce společnost dosahovat nejnižších nákladů a nejvyššího zisku na trhu (Srpková a Řehoř, 2010).

Pro určení optimální ceny je nutné respektovat určité faktory ovlivňující cenotvorbu. Těmito faktory jsou náklady, poptávka a cena konkurence. Na základě těchto uvedených faktorů jsou definovány 3 všeobecné přístupy pro stanovení ceny produktu:

- Stanovení ceny na základě nákladů – v tomto případě může firma dlouhodobě existovat, pokud její výnosy pokrývají náklady. Z tohoto hlediska tvoří náklady spodní hranici ceny produktu. Tato hranice je rovna průměrným jednotkovým nákladům produktu.
- Stanovení ceny na základě poptávky – podle tohoto přístupu firma rozlišuje cenu vzhledem k místu, času anebo míry užítu konkrétního výrobku (Slavík, 2014).

- Stanovení ceny na základě cen konkurence – firma se při tvorbě ceny řídí podle výše a změny cen konkurence s ohledem na srovnání produktové nabídky s konkurentem. Firma v tomto přístupu nezohledňuje vlastní náklady ani výši poptávky. Ceny konkurenčních produktů představují určitý základ, z kterého firma může vycházet. Pak se může rozhodnout, jestli bude přímo kopírovat ceny konkurence, nebo se odhodlá svoji cenu o určité procento upravit oproti ceně konkurenční. Dá se rovněž využít pro vlastní cenotvorbu i průměr konkurenčních cen, vlastní cena se pak stanoví podle předchozího mechanismu (Srpová a Řehoř, 2010).

Distribuce

Hlavním cílem distribuce je přesun produktu z místa jeho vzniku do místa jeho spotřeby v požadovaném čase, místě, kvalitě, množství a za přijatelné náklady.

Jeden z nejdůležitějších úkolů distribuční politiky je výběr vhodné organizace prodeje prostřednictvím distribuční cesty, která určuje způsob pohybu produktů od výrobce nebo poskytovatele služeb ke konečnému zákazníkovi. Celý distribuční proces je nutno optimalizovat vzhledem k nákladům (Srpová a Řehoř, 2010).

Při rozhodování o volbě distribuční cesty je potřeba vzít v úvahu tyto aspekty:

- volba mezi přímým a nepřímým prodejem,
- stanovení prodejních úrovní, tedy počet článků distribuční cesty,
- vymezení počtu a typu zprostředkovatelů (Srpová a Řehoř, 2010).

Propagace (marketingová komunikace)

V podstatě se jedná o činnosti zaměřené na řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle (Karlíček, 2013). Cílem propagace je informovat, přesvědčovat a připomínat cílovému trhu produkt (Slavík, 2014). V závislosti na převažujícím cíli se rozlišují tři typy propagace:

- Informativní propagace, která slouží k obeznámení zákazníka o nabízeném produktu a jeho užítku, objasňuje jeho užívání nebo vytváří image značky. Tato forma propagace nalézá uplatnění v úvodních stádiích životního cyklu produktu ve fázi zavádění a růstu.

- Přesvědčovací propagace přesvědčuje zákazníka o výhodách nabízeného produktu ve srovnání s produkty konkurence. Tato forma propagace se uplatňuje ve fázi zralosti.
- Připomínací propagace je uplatnitelná zejména ve fázi zralosti a poklesu. Hlavním smyslem této propagace už není přesvědčení zákazníků o kvalitách produktu, nýbrž připomenutí existence známého a zavedeného produktu (Slavík, 2014).

Aby mohla mít propagace požadovaný efekt, je nutné zvolit určitou kombinaci komunikačních nástrojů označovaných jako komunikační mix, pomocí kterého dojde k naplnění komunikační strategie. K nejčastěji užívaným nástrojům komunikačního mixu patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- přímý prodej,
- public relations,
- osobní prodej (Karlíček, 2013).

Výsledná podoba komunikačního mixu je přizpůsobena komunikačnímu cíli, kterého se má zvolenou kampaní docílit. Jestliže firma touží po posílení image své značky, může klást důraz na reklamu či sponzoring. Na komunikační mix má rovněž určitý vliv cílová skupina, pro kterou musí být přizpůsobena. Jestliže má kampaň oslovit např. mladé lidi, jako zřejmě nejvhodnější komunikační nástroj se bude jevit product placement nebo reklama na internetu (Karlíček, 2013).

2.4.4.7 Organizační plán

Tato kapitola podnikatelského plánu vymezuje formu vlastnictví založeného podniku. Jedná-li se o některou z forem obchodních společností, měly by se uvést podrobněji informace o managementu podnikatelského subjektu včetně obchodních podílů zapsaných v obchodním rejstříku (Koráb, 2007).

2.4.4.8 Analýza rizik

Riziko je součástí života jednotlivců a podniků při své každodenní aktivitě. Je však vhodné zmínit, že i když je riziko spojené s převážně negativními následky v podobě hrozby či ztráty, může mít také pozitivní výsledky, pokud subjekt vstupuje do rizika dobrovolně s cílem využít příležitosti (Korecký a Trkovský, 2011).

Hodnocení rizik projektů

Mezi nejpodstatnější faktory mající vliv na hodnocení rizika projektů patří (Fotr a Souček, 2005):

- Rozsah projektu – projekty malého rozsahu vzhledem k velikosti firmy by ji neměly ohrozit, pokud je firma velká, ale naopak velké projekty mohou ohrozit malou firmu.
- Izolovanost hodnoceného projektu – uskutečnění více rizikových projektů mají za následek snížení celkového rizika.
- Informace o přípravě či realizaci projektů konkurenčními podniky – pokud je konkurence v určité oblasti lepší, realizace projektu se stává více rizikovou. (Fotr a Souček, 2005)
- Reakce na riziko (přístup k riziku) závisí do jisté míry na osobním vztahu manažera k riziku, jež se dělí do tří skupin:
 - Odmítání rizika – manažeři mají tendenci hledat rizika s negativním dopadem, ale příležitosti jsou přehlíženy, převládá snaha se rizikům vyhnout nebo jim předcházet.
 - Vyhledávání rizika – pravděpodobnost rizik s negativním dopadem je podceňována, na druhou stranu je přeceňována využitelnost příležitostí.
 - Neutrální vztah – představuje vyvážený, objektivní vztah, mimo uvedené extrémy. K tomuto vztahu by mělo vést řízení rizik v podniku (Korecký a Trkovský, 2011).

Analýza rizik pomáhá nastínit nejen pravděpodobnosti rizikové situace, ale také slouží k přípravě opatření, která budou realizována v případě nastání rizikové situace. Rizika se klasifikují nejběžněji na ovlivnitelná a neovlivnitelná, dále na vnitřní a vnější. Dle věcné náplně se dají rizika rozdělit na finanční, výrobní, technická, technologická, tržní, politická či ekonomická (Srpková et al., 2011).

K analýze rizik se v praxi používají různé modely jako např. **expertní hodnocení faktorů rizika**, kdy významnost faktorů rizika je posuzována ze dvou aspektů, a to pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Druhým častým používaným modelem je analýza citlivosti (Srpková et al., 2011). Tato metoda se dá využít jen v případech kvan-

tifikovatelných rizik, kdy je předmětem modelování závislost finančních kritérií na faktorech rizika a dalších ovlivňujících proměnných (Fotr a Souček, 2011). Nejběžněji sledovanými faktory mající vliv na hospodářský výsledek jsou výše poptávky, změny fixních a variabilních nákladů (Srpková et al., 2011).

2.4.4.9 Přílohy

Přílohy mají formu obvykle podpůrných materiálů, které se nehodí do textu podnikatelského plánu. Pro přehlednost by měly být uvedeny na přílohy odkazy v textu (Koráb, 2007).

Do příloh se hodí zařadit: životopisy klíčových osobností; výpis z obchodního rejstříku; analýza trhu; zprávy, články z novin a časopisů o trhu a produktu; podklady z finanční oblasti (rozvahy a výkazy zisků a ztráty); obrázky výrobků a prospekty; technické výkresy; důležité výkresy atd. (Srpková et al., 2011).

2.4.4.10 Finanční plán

Finanční plán je základem koncepce podniku směřující k jeho rozvoji. Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejímž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán, který je nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli. Finanční plán prověřuje především proveditelnost ostatních částí podnikových plánů (Růčková a Roubíčková, 2012).

Finanční plán má obvykle podobu výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Součástí bývá i návrh rozdělení zisku a specifikace investic na daná období (Kislíngerová, 2001). Další autoři dále doporučují podnikatelský plán obohatit o plán výnosů a nákladů, finanční analýzu, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán financování (Srpková et al., 2011).

Zdroje financování podniku

Každý podnik stojí před důležitým rozhodnutím, kterým je způsob opatření finančních zdrojů, které podnik potřebuje ke své podnikatelské činnosti. Následné rozhodnutí je spojeno s výběrem aktiv, do nichž podnik bude určitou sumu finančních prostředků investovat za předem daných podmínek (Růčková a Roubíčková, 2012).

Na počátku existence podniku musí podnik disponovat zdroji v dostatečné míře na financování aktiv, aby mohl vůbec podnikat. Tato aktiva následně vytvářejí finanční prostředky využívané na udržení nebo na navýšení kapitálové vybavenosti, na investování anebo jsou rozděleny vlastníkům např. ve formě podílů na zisku nebo dividend (Růčková a Roubíčková, 2012).

K nejčastěji používaným klasifikacím pro členění zdrojů financování patří jednak členění z hlediska vlastnictví na zdroje **vlastní**, které podnik získává díky své provozní činnosti nebo vklady společníků, a na **cizí**, které podnik získává zejména externě od různých subjektů nebo svou vnitřní činností. Toto členění lze nalézt i v české rozvaze na straně pasiv (Srpová et al., 2011).

Vlastní zdroje financování

- Vklady vlastníků – jedná se o vlastní externí zdroj financování a zároveň jde o počáteční vklad společníků. V případě kapitálových společností mají společníci povinnost vložit do podnikání minimální výši základního kapitálu v závislosti na zvolené právní formě podnikání.
- Zisk – představuje vlastní interní zdroj financování. Při jeho použití nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a ani neroste finanční riziko podniku způsobené předlužením. Zisk se dá proto využít k financování rizikových projektů, na které by jinak podnik nesehnal potřebný kapitál. Nevýhodou zisku je bohužel to, že není stabilním zdrojem.
- Odpisy – se dají definovat jako peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období. Smyslem odpisů je zajištění postupného přenosu ceny majetku do nákladů, aby se snižovala jeho hodnota, ale přitom nedochází k žádným peněžním výdajům. Odpisy se řadí k vlastním interním zdrojům a na rozdíl od zisku je to stabilní zdroj financování. Odpisy se sice účtují do nákladů, ale přitom nepředstavují žádné peněžní výdaje, jsou tedy nepeněžním nákladem, pomocí něhož dochází ke snižování zisku před zdaněním. Částku odpisů inkasuje podnik v podobě tržeb za zboží a služby.
- Emise akcií – patří do vlastního externího zdroje financování, kdy akciová společnost emituje akcie, aby mohla získat dodatečný základní kapitál na rozvoj podniku.

- Ostatní interní zdroje financování – představují zejména prodej nepotřebného majetku (Srpková et al., 2011).

Cizí zdroje financování

Cizí zdroj představuje pro podnik závazek, který bude muset v budoucnosti splatit v závislosti na délce splatnosti. Do této skupiny patří:

- Bankovní úvěry – patří mezi základní cizí externí zdroje financování. V praktické podobě se jedná o termínované půjčky na investiční záměry poskytované formou úvěrové smlouvy. Před uzavřením úvěrové smlouvy prověřuje banka jednak bonitu firmy, tak i efektivnost podnikatelského záměru spolu se zhodnocením schopnosti podniku úvěr splácet. Vzhledem k podstupování rizika vlivem nesplacení úvěru, požaduje banka určitou formu zajištění úvěru např. zástavním právem k nemovitosti, ručení jiného bonitního subjektu. Celková výše poskytnutého úvěru a jeho dostupnost a výše úrokové sazby závisí ve velké míře na bonitě společnosti, makroekonomickém vývoji a situaci na bankovním trhu. Čím je úvěr poskytován na delší dobu, tím i roste individuální úroková sazba, jelikož roste i podnikatelské riziko související s nemožností úvěr splácet. Bankovní úvěry bývají většinou poskytovány na předem dohodnutý účel, který poskytovatelé úvěrů pravidelně kontrolují, jestli financovaná investice odpovídá smluvní dohodě (Mulačová, Mulač, 2013).

Splácení úvěru probíhá pomocí splátkového kalendáře, ve kterém se banka s dlužníkem dohodnou na formě splácení úvěru. K nejčastěji využívaným způsobům splácení úvěru patří jednorázové splácení, splácení formou variabilních splátek nebo splácení formou konstantní anuity (Kašparovská, 2010).

- Obchodní úvěry – v odběratelsko-dodavatelských vztazích bývá celkem běžné poskytování krátkodobých úvěrů na fakturu, kdy poskytovatel plnění poskytne plnění a vystaví fakturu na určitou částku příjemci plnění, který musí do určité lhůty svůj dluh zaplatit, v případě, že tak neučiní, má poskytovatel plnění právo požadovat některou z využívaných forem postihu, nejčastěji ve formě úroků z prodlení.

- Leasing – ve své podstatě znamená pronájem hmotných či nehmotných věcí a práv, kdy pronajímatel poskytuje za úplatu nebo jiné nepeněžní plnění právo danou věc či právo v průběhu doby pronájmu používat (Valouch, 2012).

V praxi se vyskytují 3 typy leasingu:

- Finanční leasing, kdy po skončení pronájmu přechází vlastnické právo na nájemce za předem daných podmínek. Ekonomickým účelem je využití strojů, zařízení a jiných majetkových hodnot bez rizik spojených s vlastnictvím po ukončení leasingu za cenu blížíící se zůstatkové ceně, získání potřebného majetku bez dispozice s prostředky na jeho pořízení, vylepšení cash flow, nezatížení účetní bilance a optimalizace daňového zatížení (Finanční vzdělávání, 2007).
 - Operativní leasing je forma krátkodobého leasingu, kdy po skončení pronájmu vrací nájemce zpět pronajímateli předmět leasingové smlouvy. Doba pronájmu obvykle nedosahuje ekonomické životnosti pronajatého majetku (Valouch, 2012).
 - Zpětný leasing je specifickou podobou finančního leasingu uplatňovaný v případech, kdy firma odprodá určitý majetek leasingové společnosti a následně si ten konkrétní majetek pronajme a hradí leasingové splátky.
- Rizikový kapitál – představuje zvláštní formu financování malých a středních podniků v podobě navýšení základního kapitálu rizikovým investorem na předem určené období (Koráb a Mihalisko, 2005).

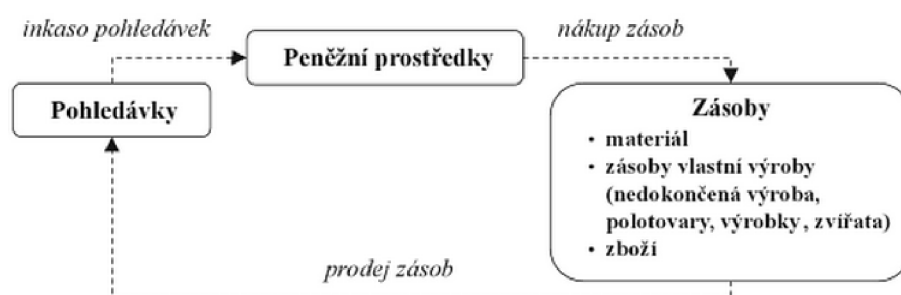
Jedná se o dočasný zdroj financování, jakmile dojde ke splnění dohodnutých zá-
měrů, dochází k návratu investovaného kapitálu zpět investorovi. Výhodou finan-
cování rizikovým kapitálem je nezatížené cash flow, neboť podnik nemusí hradit
žádné splátky ani úrokové náklady. Kromě toho, investoři rizikového kapitálu pů-
sobí v podniku jako obchodní partneři podílející se na riziku a odměnách, posky-
tují užitečné rady a odborné znalosti za účelem dosažení obchodní úspěšnosti (Ko-
ráb a Mihalisko, 2005).

- Rezervy – i když se nejedná o skutečný cizí zdroj financování, řadí se rezervy mezi cizí interní zdroje financování sloužící ke krytí různých nečekaných finanč-
ních výdajů. Rezervy se tvoří na vrub nákladů a jejich tvorbou dochází ke snížení
výsledku hospodaření.

- Emise obligací – obligace lze definovat jako dluhový cenný papír s pevným nebo pohyblivým úročením emitovaný podnikem za účelem získání dlouhodobého cizího zdroje financování podniku. Na rozdíl od akcie je obligace za určitou dobu splatná, držitelé náleží úrok bez práva podílení se na rozhodování společnosti. Předností tohoto druhu financování je to, že placené úroky představují náklad, a tudíž snižují základ daně. Úročení obligací obvykle nedosahuje výše vypláčených dividend. Nevýhodou je ovšem splacení obligace za určitou dobu v budoucnosti, vyšší sazba úroků než v případě bankovních úvěrů a vyšší zadluženost podniku, což zvyšuje podnikatelské riziko (Mulačová a Mulač, 2013).

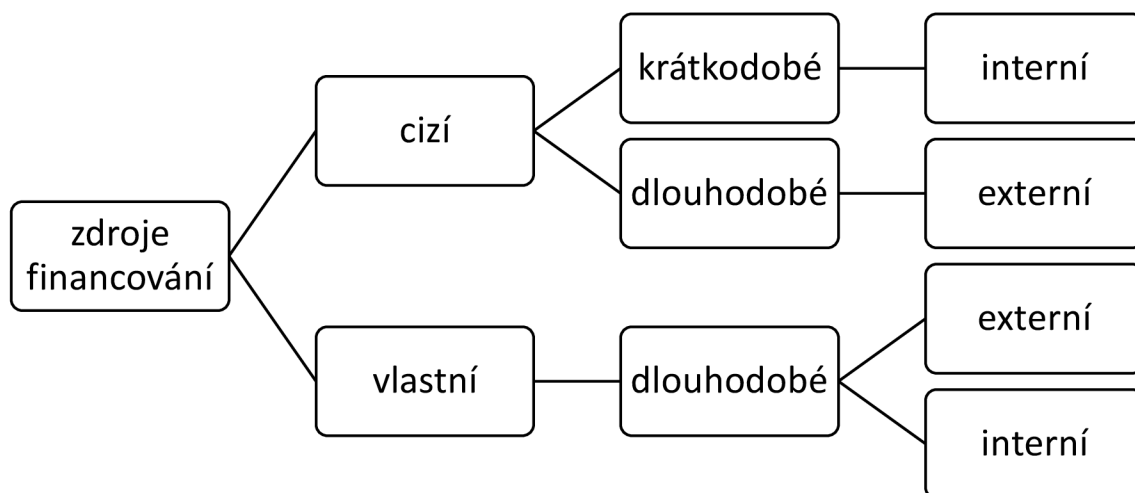
Druhé členění zohledňuje dobu vázanosti či splatnosti finančních zdrojů. Pak lze finanční zdroje dělit na:

- **Krátkodobé zdroje**, které mají lhůtu splatnosti do jednoho roku a souvisí s běžnou činností financování podniku. Tyto zdroje obvykle slouží k financování té části majetku, která obíhá a mění svoji formu a vrací se zpět do původní podoby za dobu kratší než 12 měsíců. Za krátkodobé zdroje lze považovat:
 - krátkodobé bankovní úvěry – krátkodobá bankovní půjčka, revolvingový úvěr, lombardní úvěr, kontokorentní úvěr, eskontní úvěr, akceptační úvěr, avalový úvěr;
 - obchodní úvěry;
 - financování přeměnami majetku – např. faktoring;
 - ostatní krátkodobé nebankovní závazky – zejména nevyplacené mzdy, závazky vůči rozpočtům, krátkodobé výpůjčky od jiných podniků (Mulačová a Mulač, 2013).



Obrázek 2 Koloběh oběžných aktiv (Šteker a Otrusínová, 2013)

- **Dlouhodobé zdroje financování**, které jsou splatné za dobu delší než jeden rok a slouží primárně k financování dlouhodobého majetku, tato zásada vychází z tzv. zlatého bilančního pravidla financování. Dlouhodobé zdroje představují různou formu dlouhodobého vlastního a cizího kapitálu, do kterého patří:
 - základní kapitál,
 - odpisy,
 - emise obligací,
 - střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry,
 - leasing – finanční, operativní, zpětný,
 - dotace (Mulačová a Mulač, 2013).



Obrázek 3 Přehled dělení zdrojů financování v podniku (Růčková a Roubíčková, 2012)

Metody hodnocení efektivnosti investic

Metody hodnocení efektivnosti investic se dělí podle toho, zda tyto metody zohledňují faktor času, do dvou základních skupin na metody **statické a dynamické**.

Metody statické

Statické metody nerespektují faktor času ani nezohledňují časovou hodnotu peněz, což představuje značné zjednodušení při výpočtech. Proto jsou tyto metody považovány za poměrně nepřesné uplatňující se pouze u investic s krátkou dobou trvání, jelikož s délkou životnosti projektu roste i chyba zapříčiněná nezahrnutím faktoru času (Scholleová, 2012).

Metody dynamické

Dynamické metody zohledňují faktor času při výpočtech efektivnosti investic. Tyto metody jsou na výpočet složitější, avšak mnohem přesnější než statické metody. Jejich význam se uplatňuje u hodnocení investičních projektů s délkou trvání déle než jeden rok, kdy je vhodné brát v úvahu časovou hodnotu peněz (Scholleová, 2012).

Mezi základní metody hodnocení investic se v praxi uplatňují:

Metoda výnosnosti investice

Tato metoda je považována za nejjednodušší metodu pro hodnocení výnosnosti (rentability) investic, která nerespektuje faktor času. Tento ukazatel lze vyjádřit jako podíl součtu peněžních toků plynoucích z investice a počátečního investičního výdaje. Využití této metody lze uplatnit při srovnávání více variant nebo při porovnávání s rentabilitou aktiv podniku (Vochozka a Mulač, 2012).

Metoda doby návratnosti

Doba návratnosti představuje období, za které peněžní tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním kapitálovým výdajům. Doba návratnosti se zjišťuje postupným načítáním ročních částek peněžních toků, až se kumulativní částky těchto toků rovnají investičním výdajům. Investice je přijatelná, pokud doba návratnosti je kratší než doba její životnosti (Vochozka a Mulač, 2012).

Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Tato metoda je definována jako rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných peněžních příjmů a vynaloženého počátečního investičního výdaje (I). Při výpočtech NPV představuje úroková sazba diskontní podnikovou míru (i), kterou lze odhadnout pomocí WACC (Vochozka a Mulač, 2012).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I$$

Investici je přijatelné realizovat pouze v případě, pokud je $NPV \geq 0$. Pouze v tomto případě je zaručena požadovaná míra výnosnosti a zároveň dochází ke zvýšení tržní hodnoty podniku o částku ČSH. Při srovnávání investičních variant je nejvýhodnější varianta s nejvyšší kladnou ČSH.

Index ziskovosti (IR)

Index ziskovosti bývá považován za doplňkový ukazatel k metodě NPV, který vyjadřuje poměr současné hodnoty budoucích peněžních toků a počátečních kapitálových výdajů. Investice je přijatelná, jestliže je $IR \geq 1$. Index ziskovosti slouží nejen k vyhodnocení přijatelných investic, ale i ke srovnávání projektů s odlišnou výší investovaných prostředků (Scholleová, 2012).

Vnitřní výnosové procento (IRR)

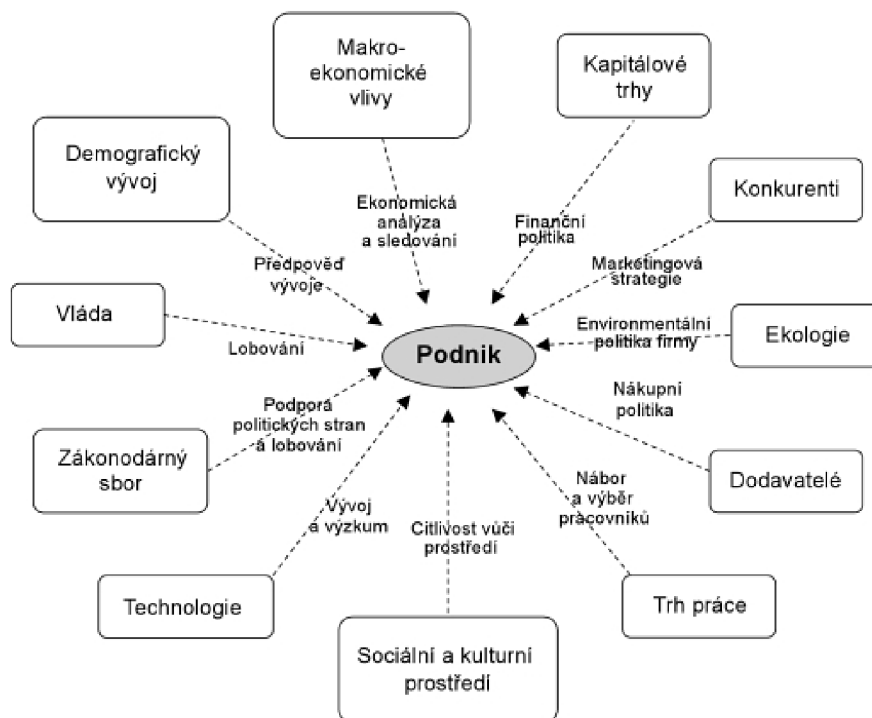
IRR vyjadřuje takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota očekávaných výnosů z investice rovná současné hodnotě očekávaných výdajů na investici (I). Jedná se tedy o diskontní míru, při níž je $\check{C}SH = 0$ (Vochozka a Mulač, 2012).

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I$$

Investice se stává akceptovatelnou, pokud je $IRR \geq$ náklady na kapitál např. WACC. Uplatnění této metody lze shledat při zjišťování předpokládané výnosnosti investice, kterou lze porovnat s požadovanou výnosností a dále při srovnávání investičních variant.

2.5 Analýza prostředí firmy

Prostředí je souhrn všech sil a vlivů, které přímo anebo nepřímo ovlivňují tržní subjekt. Tyto síly mají vliv na schopnost podniku konat svůj podnikatelský záměr. Navzdory tomu, že prostředí zahrnuje i vlivy přímo spojené s jednotlivou firmou, v obecném pohledu je pro každou firmu subjektivní a individuální. Podle těchto jedinečných vlivů následně podnik vytváří svou vlastní podobu strategického řízení (Vochozka a Mulač, 2012).



Obrázek 4 Vlivy působící na podnik (Bělohávek et al., 2006)

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Strategická analýza vnějšího prostředí nevede jen k lepšímu odhalení vnějších vlivů působících na podnik, ale i ke zjištění situace, v jaké se momentálně podnik nachází vzhledem ke konkurenci. V prostředí častých změn a turbulencí je analýza prostředí základem pro vytvoření podnikové strategie (Vochozka a Mulač, 2012).

Výstup analýzy vnějšího prostředí slouží jako podklad pro identifikaci příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze.

2.5.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje část prostředí, které je z pohledu firmy obtížně ovlivnitelné, a proto se mu musí každý podnikatelský subjekt podřídit. Jednou z mnoha používaných metod analýzy faktorů působící na vnější okolí znázorňuje PESTE analýza.

PESTE analýza

Odhalení změn a vývoje vnějšího prostředí umožňuje identifikovat PESTE analýza pomocí analýzy obvykle 4 až 5 faktorů, kterými jsou:

- politicko-právní – předmětem analýzy je aktuální politický režim ve státě, vztahy mezi zeměmi, legislativa, vládní rozhodnutí, členství státu v nadnárodních organizacích a jednotlivé vládní politiky;
- ekonomické – seznamuje firmu se stavem a vývojem makroekonomických veličin a ukazatelů ve státě (výše a vývoj HDP, nezaměstnanost, úrokové sazby, měnový kurz, platební bilance, inflace);
- sociální – slouží k odhalení dané situace ve společnosti, tedy zjišťuje složení společnosti podle věku, pohlaví, vzdělání, kultury, náboženství, příjmů, hustoty zalidnění a životního stylu;
- technické a technologické – tyto faktory pomáhají určit, jakým směrem se ubírá oblast technologií, vědy a výzkumu;
- ekologické – vzhledem k orientaci celého světa na ekologii a ochranu životního prostředí, je nutné být v souladu s touto ideologií (Zamazalová, 2010).

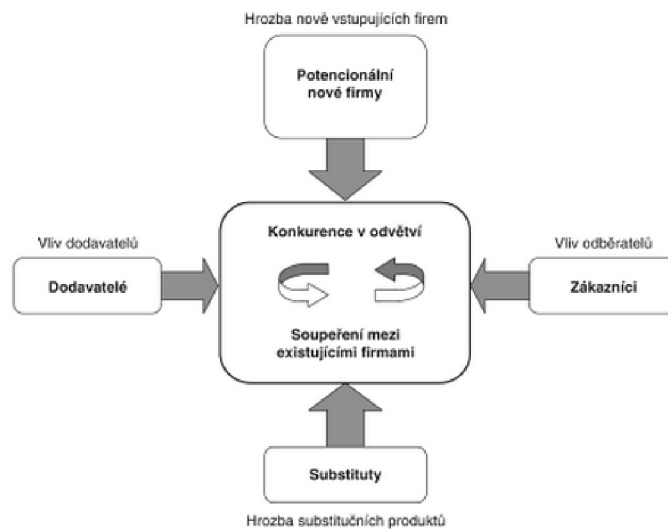
Výstup této analýzy slouží jako vhodný základ pro vytváření návrhů a opatření, jakým způsobem by měla firma na uvedené faktory reagovat (Zamazalová, 2010).

2.5.1.2 Analýza oborového prostředí

Oborové prostředí je tvořeno faktory, které již může firma svojí aktivitou ovlivnit a může rovněž na ně působit, jelikož tyto faktory se vyskytují v blízkosti firmy. K analýze oborového prostředí, jež tvoří mikroprostředí, se dá použít s výhodou **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Tento model je tvořen následujícími faktory:

- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví – noví konkurenti bývají často hladaří po tržním podílu konkurence, chtějí dosahovat vysokých zisků a vše na úkor konkurence, proto také často praktikují agresivní strategie, jak se dostat na trh a přebrat zákazníky konkurenci. Využívají např. podbíživé ceny, nadstandartní servis, kvalitně provedenou marketingovou komunikaci.
- Soupeření mezi stávajícími konkurenty – konkurenti v daném odvětví jsou nuceni bojovat o zákazníky. Jejich cílem je být co nejúspěšnější, a právě k tomuto cíli si mohou dopomoci různými praktikami, které ve finále představují konkurenční výhodu.
- Hrozba substitutů – substituty mohou mít za následek odliv poptávky od původních produktů právě k těmto substitutům.

- Vyjednávací schopnost odběratelů – odběratelé tvoří obchodní mezičlánky v logistickém řetězci, jsou jeho nedílnou součástí, a tudíž při rostoucí vyjednávací síle si může odběratel stanovit podmínky, za kterých předmět smlouvy odebere a dodavatel je nucen se těmto podmínkám podřít, takže je nucen snižovat vlastní náklady, akceptovat pozdní úhrady faktur apod.
- Vyjednávací schopnost dodavatelů – dodavatelé rovněž tvoří obchodní mezičlánky v logistickém řetězci, jsou jeho nedílnou součástí, a proto pokud jejich vyjednávací síla roste, může to vyústit v nastolení nevýhodných podmínek pro odběratele (Keřkovský a Vykypěl, 2006).



Obrázek 5 Porterova analýza 5 konkurenčních sil (Kotler, 1998)

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí zkoumá všechny kontrolovatelné prvky vyskytující se uvnitř podniku. Tato analýza zahrnuje analýzu finančních, lidských, materiálových a nemateriálových zdrojů firmy, kromě toho také analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, dále analýzu systémů a firemní kultury. Všechny tyto prvky vyúsťují v identifikaci silných a slabých stránek podniku (Zamazalová, 2010).

2.5.2.1 7S analýza

V rámci strategické analýzy by mělo proběhnout zjištění rozhodujících faktorů ovlivňující úspěšnost firmy při realizaci její strategie, jde tedy o identifikaci klíčových faktorů úspěchu, které lze zaznamenat např. pomocí **modelu 7S**. Na každou organizaci je možné

pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, jež se vzájemně ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o výsledném naplnění firemní strategie. Následně pak v harmonickém souladu mezi faktory lze nalézat klíčové faktory úspěchu firmy (Hanzelková, 2013).

Model 7S bývá často znázorňován jako tzv. šťastný atom a je tvořen následujícími 7 faktory:

- strategie – znamenající soustavu dlouhodobých cílů a postupů k jejich dosažení včetně přiřazení nutných zdrojů pro uskutečnění dané strategie;
- struktura – vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání;
- systémy řízení – představují prostředky, procedury a systémy sloužící k řízení;
- styl manažerské práce – odhaluje přístup managementu k řízení a řešení nastalých problémů;
- spolupracovníci – lidé, řídicí a řadoví zaměstnanci a jejich vztahy, chování ve firmě, motivace, aspirace, funkce;
- schopnosti – představují profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku;
- sdílené hodnoty – vyjadřují ideje, základní skutečnosti a principy respektované zaměstnanci bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy (Hanzelková, 2013).

2.5.3 SWOT analýza

Výstup analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku souhrnně zaznamenává SWOT analýza, jež z předchozích analýz přebírá charakteristiky v podobě silných a slabých stránek nalezených ve vnitřním prostředí a příležitostí a hrozeb původem z analýzy vnějšího prostředí.

Na základě identifikovaných charakteristik lze navrhnout určité strategie, jak odvrátit hrozby z vnějšího prostředí pomocí posílení silných stránek nebo eliminací slabých stránek. Nebo naopak jak využít příležitosti pomocí využití silných stránek nebo eliminací slabých stránek.

Cílem SWOT analýzy je určit míru relevantnosti a schopnosti se vyrovnat se změnami současné strategie firmy a jejích specifických silných a slabých míst, které se dějí v prostředí (Jakubíková, 2008).

Pro větší přehlednost může být v některých případech vhodnější strukturovat závěr SWOT analýzy do matice, ze které lépe vyniknou zjištěné skutečnosti.

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Obrázek 6 SWOT analýza (Jakubíková, 2008)

3 Analýza současného stavu

Tato kapitola bude v úvodní části věnována obecné situaci a charakteristice na trhu s ropou z globálního pohledu, jelikož ropa představuje pro lidstvo jednu z nejdůležitějších surovin, která se používá k nejrůznějším účelům, zejména na výrobu pohonných hmot.

Po vymezení situace na trhu s PHM bude pozornost přesunuta na území ČR, konkrétně na trh s prodejem PHM, který bude podroben analýze z hlediska počtu a typů čerpacích stanic v ČR evidované Ministerstvem průmyslu a obchodu. Následovat budou analýzy vnějšího prostředí pomocí PESTE analýzy zkoumající národní prostředí z několika odlišných hledisek mající zásadní vliv na chování podnikatelských subjektů. Po analýze vnějšího prostředí nesmí chybět analýza oborového prostředí, která poskytne cenné informace o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a substitutech. Díky těmto cenným informacím mohou být navrženy optimální strategie, jak uspět na trhu. Dále bude provedena analýza vhodné lokality pro umístění budoucí ČS v Brně, na základě které budou vybrána 2 vhodná místa, o něž se vyplatí usilovat.

Ze všech provedených analýz bude na závěr této kapitoly provedena shrnutí výsledků předešlých analýz do souhrnné analýzy SWOT.

3.1 Terminologie

Pro lepší pochopení daného tématu je vhodné provést objasnění základních terminologických odborných pojmů provázející tuto práci.

3.1.1 Ropa

Jedná se o tmavě zbarvenou olejovitou kapalinu skládající se z uhlovodíků. Nachází se ve svrchních vrstvách zemské kůry, často ve formě různě vydatných ložisek. Ropa, která se těží v současnosti, má svůj původ v dávných geologických érách, kdy probíhal proces usazování vrstev odumřelých drobných mořských organismů překrývané na dně mělkých moří nánosy písku, jílu a bahna. Následně pak docházelo k rozkladu organické hmoty prostřednictvím působení bakterií. Během několika milionů let trvajícím působení teploty a vysokého tlaku nadloží se organická hmota postupně přeměnila na kapalnou ropu a zemní plyn (Petroleum, 2007).

Z ekonomického hlediska se jedná o komoditu, se kterou se na burze obchoduje prostřednictvím tržního mechanismu založeného na nabídce a poptávce po ropě. Používanou jednotkou pro měření množství ropy je 1 barel odpovídající objemu přibližně 159 litrům.

3.1.2 Benzin

Benzin se skládá ze směsi převážně alifatických ropných uhlovodíků se 3 až 12 atomy uhlíku v molekule vroucích v rozmezí zhruba 30 až 210 °C. Benzin vzniká frakční destilací ropy, odkud jsou získávány uvedené uhlovodíky, do nichž se přidává isooktan nebo aromatické uhlovodíky toluenu a benzenu ke zvýšení oktanového čísla (Česká rafinérská, 2010).

Základní charakteristikou benzínu je oktanové číslo udávající odolnost paliva proti samozápalu při kompresi ve válci spalovacího motoru. Je součástí označení paliva, uvádí se např. na stojanech čerpacích stanic (Auto.cz, 2007).

3.1.3 Motorová nafta

Motorová nafta je směs kapalných uhlovodíků s 12 až 22 atomy uhlíku. Získává se destilací a rafinací z ropy, obvykle při teplotách 150 až 370 °C. Aby tato směs byla použitelná jako motorové palivo, musí splňovat celou řadu kvalitativních ukazatelů, které jsou u všech výrobců předmětem pečlivé výstupní kontroly. Kvalita motorové nafty se udává cetanovým číslem vyjadřující její vznětovou charakteristiku (Ropa, 2013).

Velikým nedostatkem nafty oproti benzínu je její zamrzání při nízkých teplotách. Z tohoto důvodu rafinérie přidávají do nafty různá aditiva zamezující tvorbě krystalků, které brání řádnému vznícení nafty v motoru. Českou legislativou je vymezeno období, po které musí nafta určená pro motoristy splňovat kritéria týkající se přídavných aditiv snižující bod tuhnutí. Je dáno, že čerpací stanice prodávající naftu musí v období od 16. 11. do 28. 2. daného roku prodávat pouze zimní motorovou naftu odolávající teplotám až do -20 °C.

3.1.4 LPG

Jedná se o zkapalněný ropný plyn tvořený směsí dvou plynů, kterými jsou propan a butan. Jde o ekologickou a zejména mnohem levnější alternativu k benzínu a naftě, jelikož LPG

není zatěžováno spotřební daní, jenom DPH. Z tohoto důvodu mnoho motoristů si nechává přestavět svoje vozidlo na spalování LPG jako primárního paliva namísto benzínu. Další výhodou je osvobození firemních vozidel od silniční daně. Pro někoho značnou nevýhodou může být nemožnost parkovat v některých podzemních garážích, jež nejsou vybaveny systémem odvětrávání.

3.1.5 CNG

Někteří výrobci automobilů nabízejí již továrně upravené modely, které dokáží spalovat jako primární palivo stlačený zemní plyn, jenž je tvořen z více než 90 % čistým metanem. Na rozdíl od předchozích druhů paliv není stlačený zemní plyn získáván úpravou ropy. V současné době se pohon na stlačený zemní plyn uplatňuje v největší míře v městské hromadné dopravě pro pohon autobusů. Výhody jsou stejné jako v případě LPG. CNG se více používá u nových aut, naopak LPG spíše u ojetých vozů. Nevýhodou tohoto druhu paliva je nižší počet čerpacích stanic v ČR, jejichž počet se ale každoročně navyšuje.

3.1.6 AdBlue

AdBlue je 32,5% vodný roztok močoviny, netoxický a nehořlavý. Tento produkt je také znám jako AUS 32, což je anglická zkratka pro Aqueous Urea Solution (vodný roztok močoviny). Je speciálně vyvinutý pro naftové motory, jejichž výfukový systém je opatřen selektivní katalytickou redukcí (Eurowag, 2015).

AdBlue se vstříkuje do výfukových plynů uvnitř katalyzátoru naftového motoru za účelem snížení škodlivých emisí oxidu dusíku (NO_x). Spotřeba tohoto redukčního činidla odpovídá zhruba 5 až 7 % spotřeby nafty. Je tedy nutné AdBlue po ujetí určité vzdálenosti natankovat do zvláštní nádrže ve vozidle. Tato technologie, kromě snížení emisí také pomáhá snížit spotřebu paliva až o 7 % (Eurowag, 2015).

3.2 Situace na trhu s pohonnými hmotami

V průběhu historie lidské společnosti, od kdy se ropa masově těží a zpracovává, se lidstvo stává svědkem neustálých pohybů cen ropy a s tím spojené změny cen produktů, jejichž cena určitým způsobem závisí na ceně ropy. Ve světě se obchoduje s několika druhy ropy, avšak k nejvýznamnějším druhům se řadí ropa typu Brent a ropa typu WTI, s kterými se obchoduje na komoditních trzích (Ropa, 2013).

Pro Evropu a potažmo i Českou republiku je stěžejní ropa Brent, která se těží z vrtů nacházející se ve Středozemním moři. Význam ropy Brent spočívá zejména v její ceně stanovené na burze v Rotterdamu, za kterou se obchoduje, neboť tato cena se používá pro ocenění ropy pocházející z Evropy, Afriky a Blízkého východu (Ropa, 2013).

3.2.1 Vývoj ceny ropy na světových trzích

Pohledem na vývoj cen ropy na burze je od konce novodobé finanční krize patrný její růst cen. Vysoké ceny ropy v letech 2011 až 2014 měly svůj původ v rostoucí poptávce po ropě, kterou tvořily rychle se rozvíjející ekonomiky v čele s Čínou. Avšak od roku 2015 se projevuje jiný fenomén mající za následek prudký pokles cen na burze, díky kterému se ceny za PHM opět po dlouhé době vrátily pod cenu 30 Kč/litr. Od té doby začala cena ropy Brent atakovat svá minima. Ještě v roce 2014 stála ropa více než 100 dolarů za barel, nyní na začátku roku 2016 se obchoduje za přibližně 30 dolarů za barel. Tento pokles je způsoben zejména převisem nabídky nad poptávkou, jehož důsledkem je nadbytek vytěžené ropy, s čímž i souvisí zákonitě pokles ceny. Tento stav však není dlouhodobě udržitelný, dlouhodobá rovnováha se nachází výše, přibližně při 60 dolarech za barel. Těžárským společnostem zejména těm v Severní Americe se dlouhodobě nevyplatí těžit za ceny nižší než 50 dolarů za barel. Takto nízké ceny demotivují těžárské společnosti nacházet nová naleziště ropy, omezují proto investice, což bude mít za následek v průběhu roku 2016 pokles nabídky a díky tomu se obnoví opět dlouhodobá rovnováha na trhu (Investiční web, 2016).

V současné době (v roce 2016) jsou ceny za benzin a naftu díky nízkým cenám za barel ropy velice příznivé. Benzin lze koupit po celé republice průměrně za 27 Kč/l a motorovou naftu za 25 Kč/l. Za takové nízké ceny se PHM v Česku prodávaly naposledy v letech trvající finanční krize, po té strmě rostly vzhůru a od roku 2010 do poloviny roku 2015 se držely nad hranicí 30 Kč/l.

3.2.2 Prodejní cena pohonných hmot v České republice

Kdyby nebyly v ČR uvaleny na benzin a naftu daně v podobě DPH a spotřební daně, stála by tato paliva o více než polovinu své dosavadní ceny méně. Výběr daní za tyto pohonné hmoty se dá považovat za celkem významný a stabilní příjem do státního rozpočtu.

V současné době je prodejní cena za PHM složena z těchto položek:

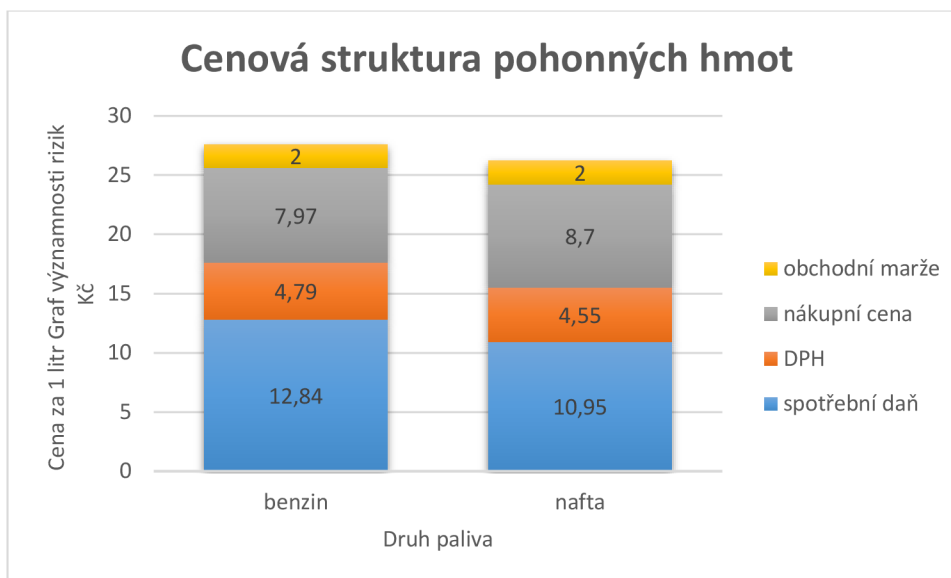
- nákupní cena od rafinérských společností,
- spotřební daň (u benzínu 12,84 Kč/litr, u nafty 10,95 Kč/litr),
- DPH ve výši 21 %,
- marže obchodníka, dodavatele a distributora.

Ve struktuře položek je spotřební daň jedinou pevnou složkou ceny pohonné hmoty. Právě tato složka díky své neměnnosti způsobuje relativně nízkou oscilaci ceny paliva při změnách cen ropy na burze. Spolu s DPH tvoří tyto daně více než polovinu výsledné prodejní ceny, nebýt tohoto zdanění, cena benzínu či nafty by byla poloviční.

Nákupní cena od rafinérských společností se odvíjí od ceny, za kterou nakupují ropu od těžařských společností. Tato cena je ovlivněna cenou, za kterou se obchoduje ropa Brent na burze v Rotterdamu v dolarech udávající cenu za 1 barel ropy pro evropské státy. Je zřejmé, že i směnný kurz dolaru vůči koruně se bude též podílet na ceně pohonných hmot.

V praxi nejnižší položkou určující výslednou cenu PHM jsou marže prodejce PHM a marže distributora. Tyto marže se pohybují u levných prodejců v částkách 1,50 až 2 Kč za každý prodaný litr paliva. Nižší marže se vyskytují na venkovech nebo v místech, kde si prodejci konkurují cenami. Vyšší marže se obvykle nacházejí na dálnicích a ve velkých městech. Jejich marže je mnohem vyšší než 2 Kč, rozdíl marží oproti levným prodejcům se dá snadno určit porovnáním prodejních cen, protože oba typy prodejců nakupují za přibližně stejných podmínek kvalitativně srovnatelné palivo lišící se jen přídatnými aditivy.

Při průměrné ceně přibližně 27,60 Kč/litr benzínu a 26,20 Kč/litr nafty k datu 10. 1. 2016 je struktura ceny následující (Český benzín, 2016):



Graf 1 Složení celkové prodejní ceny benzínu a nafty (Vlastní zpracování)

3.3 Analýza čerpacích stanic v České republice

Česká republika je považována za jednu ze zemí s vůbec **nejvyšším počtem čerpacích stanic na počet obyvatel**. Hlavními důvody, proč se vyskytuje na území ČR tolik čerpacích stanic, lze shledat v české legislativě, která nijak nereguluje počty čerpacích stanic. Pokud si žadatel vyřídí živnost a splní všechny zákonné požadavky, nemůže mu být odepřeno právo si otevřít svoji čerpací stanici. Jedná se o podnikání, ke kterému není potřeba žádat o zvláštní povolení. Důsledkem pak může být situace, kdy se objevují 2 konkurenti naproti sobě na stejné silnici obsluhující opačný směr jízdy. Další důvod může být spatřen v dostupnosti všech komponent potřebných k sestavení čerpací stanice, není dokonce ani nutné dělat stavební úpravy pozemku. Díky tomu si lze pronajmout pozemek v blízkosti silnice, na něj složit čerpací stanici a po skončení pronájmu tento netknutý pozemek zase vrátit zpět pronajímateli.

V současné době je na území ČR evidováno Ministerstvem průmyslu a obchodu **celkem 7 010 čerpacích stanic** k datu 31. 12. 2015. Toto číslo avšak zahrnuje veškeré čerpací stanice včetně neveřejných a s vymežitelným přístupem. Nejběžnější formou ČS jsou čerpací stanice **veřejné**, jež jsou primárně zřizovány pro běžné zákazníky a jim je rovněž podřízen celý koncept ČS zahrnující např. prodej rychloobrátkového zboží, kavárnu, veřejné toalety apod. (MPO, 2016).

Další formu představují **ČS s vymezeným přístupem**, jež se objevují v podnikových areálech za účelem primárně obsloužit vlastní vozidla, ale v menší míře umožňují také prodej pro druhou stranu na základě specifických smluvních vztahů. Poslední formou jsou **ČS neveřejné**, které slouží výhradně v podnikových areálech pro vlastní potřebu podniku např. zemědělské farmy, středisek automobilové dopravy aj. (MPO, 2016).

V následující tabulce je zachycen přehled podílu jednotlivých typů čerpacích stanic za poslední 4 roky:

Tabulka 2 Početní zastoupení různých typů čerpacích stanic v ČR (Příručka MPO, 2016)

Typy čerpacích stanic v ČR	2012	2013	2014	2015
ČS s veřejným přístupem	3728	3745	3792	3844
ČS s vymezeným přístupem	472	573	614	637
ČS neveřejné	2590	2600	2607	2529
Čerpací stanice celkem	6790	6918	7013	7010

Na základě výše uvedené tabulky lze jednoznačně vypořádat meziroční nárůst počtu čerpacích stanic, tento trend je nejvíce patrný u veřejně přístupných ČS. Z tohoto zjištění vyplývá, že počet nově zaregistrovaných čerpacích stanic převyšuje počet odhlášených stanic. Je vhodné podotknout, že mezi nově zaregistrovanými čerpacími stanicemi se podílejí nové plnicí stanice CNG a LPG (MPO, 2016).

Pro podnikatelské účely je vhodné dále analyzovat strukturu veřejných čerpacích stanic, které se dělí do těchto skupin:

- Standardní veřejné ČS – jedná se o nejpočetnější skupinu veřejných ČS zastoupenou 2807 čerpacími stanicemi. Tyto ČS mohou prodávat kromě benzínu, motorové nafty a LPG také paliva s vyšším obsahem biosložek, mezi které patří bionafta, ethanol E85 a směšná motorová nafta.
- Jedno druhové veřejné ČS s prodejem motorové nafty – vyskytují se v areálech podniků.
- Samostatné veřejné ČS LPG, kterých je na území ČR celkem 494.

- Samostatné veřejné plnicí stanice CNG – těchto stanic je na území ČR ve srovnání se západní Evropou zatím málo, jen 40, ale jejich počet každým rokem roste díky rostoucí popularitě aut jezdících na CNG.
- Ostatní veřejné ČS (MPO, 2016).

3.4 Analýza PESTE

Tato analýza se hodí k získávání informací z vnějšího prostředí prostřednictvím 5 analyzovaných faktorů.

3.4.1 Politicko-právní prostředí

Předmětem zájmu této oblasti je legislativa daného státu či nadnárodní organizace, kterou je nutné bezpodmínečně dodržovat. Dále je nutné brát ohled na rozhodnutí české vlády a Evropské komise a jejich zahraniční politiku směřovanou zejména na východní Evropu a Blízký východ, což jsou oblasti, kde se těží ropa zastoupené politicky nestabilními státy. Ropa patří mezi strategické suroviny a je v zájmu každého státu, aby jí měla dostatek pro potřeby společnosti, proto státy vytvářejí státní rezervy paliv, které pomohou zabezpečit dodávku paliv pro veřejnost i v případech odstávky transportu ropy do země.

Obchodní společnosti obchodující s pohonnými hmotami, a tedy i s hořlavými a nebezpečnými látkami podléhají mnohem přísnějším zákonům, nařízením, normám a vyhláškám, kterých je okolo 140. Vůbec nejdůležitějším zákonem, který byl vytvořen přímo pro čerpací stanice a kterého se musí řídit každý provozovatel čerpací stanice je **zákon č. 311/2006 Sb.** o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů (Zákon o pohonných hmotách). Tento zákon ukládá provozovateli čerpací stanice požadavky týkající se kvality pohonných hmot, složení stanovené prováděcím právním předpisem, zvláštními právními předpisy a českými technickými normami. Dále zákon vymezuje např. požadavky na provozovnu, které musí žadatel prokázat a doložit stavebnímu úřadu.

Mezi další zákony a vyhlášky související s provozem čerpací stanice podle českých platných předpisů patří:

- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon);
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů;

- zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší a související předpisy;
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu;
- vyhláška č. 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace;
- vyhláška č. 355/2002 Sb., kterou se stanoví emisní limity a další podmínky provozování ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší emitujících těkavé organické látky z procesu aplikujících organická rozpouštědla a ze skladování a distribuce benzínu a další předpisy;
- vyhláška č. 133/2010 Sb., o jakosti a evidenci pohonných hmot;
- vyhláška č. 133/2010 Sb., příloha č. 14 a 15;
- a další vyhlášky a zákony (Petrol, 2014).

Dodržováním všech norem musí být zabezpečena hlavně bezpečnost přepravy, manipulace a úschova pohonných hmot, aby nedošlo k jejich rozlití. Rovněž i samotné produkty musí splňovat určité deklarované parametry a vlastnosti, např. podíl biosložek v pohonných hmotách. Kromě toho, legislativa musí postihovat i subjekty, které nelegálně obchodují s ropnými produkty podléhající spotřebním daním, protože jejich snahou je se tomuto zdanění nejrůznějšími způsoby vyhnout.

3.4.2 Ekonomické prostředí

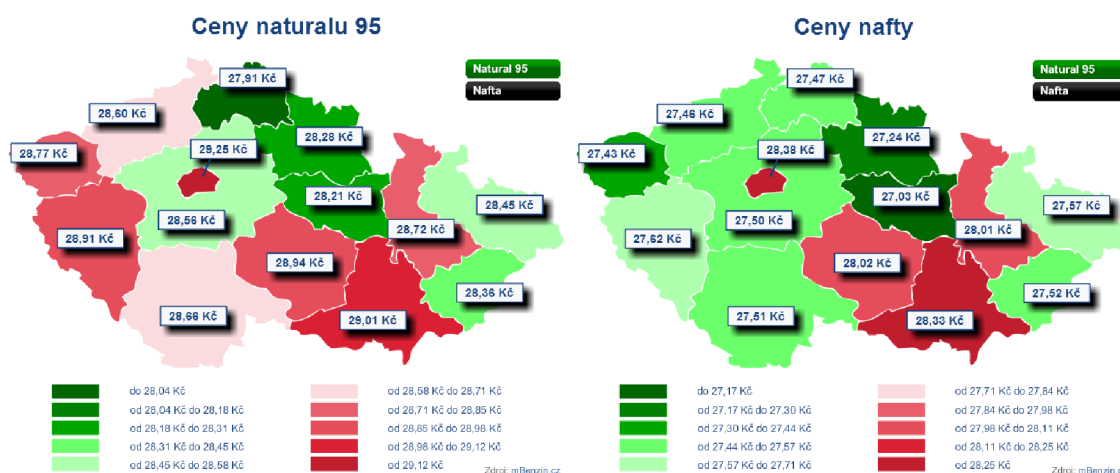
Všechny subjekty obchodující s ropnými produkty zcela jistě zajímá cena ropy na světových trzích, hlavně vývoj ceny ropy na komoditní burze v Rotterdamu, kde se obchoduje s ropou Brent, jejíž cena se každý den mění, a tomu je nutné se podřídit. Velký vliv na cenu ropy mají i směnné kurzy, v případě Česka je důležitý vývoj kurzu amerického dolaru k české koruně. Pro dodavatelské a distributorské společnosti hrají velikou roli i sazby spotřebních daní pro paliva (12,84 Kč/l za benzin a 10,95 Kč/l za naftu) a maziva a rovněž i vyšší sazba DPH v ČR ve výši 21 %. Tyto formy daní zdražují konečné produkty dost významnou výší, a proto dochází k nelegálnímu obchodování s palivou a mazivou s cílem vyhnout se vysokému zdanění. Kromě již zmíněných vlivů je také důležitým ukazatelem výše a vývoj HDP, protože pokud roste, dochází k růstu produkce zboží a služeb a také přímo úměrně k růstu spotřeby paliv. Na základě predikce Ministerstva financí

ČR je očekáván kladný reálný ekonomický růst v roce 2016 a 2017 ve výši 2,7, resp. 2,6 %.

Tabulka 3 Vývoj HDP v letech 2011–2017 v ČR (Ministerstvo financí ČR, 2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ekonomický růst HDP	2,0 %	-0,9 %	-0,5 %	2,0 %	4,6 %	2,7 %	2,6 %

I když jsou nákupní ceny za benzin a motorovou naftu od rafinérií společně se zdaněním téměř stejné, lze vypočítat v rámci krajů v ČR cenové rozdíly, které nemají racionální odůvodnění. Výsledná prodejní cena zobrazená na totemu je totiž vytvořena tržně prostřednictvím působení nabídky a poptávky. Z tohoto důvodu v krajích viz tabulka č. 4, kde jsou vyšší průměrné mzdy jako např. v Jihomoravském kraji nebo v Hlavním městě Praha, je i zároveň vyšší spotřeba pohonných hmot, která stimuluje poptávku, a ta se promítne právě do vyšších cen. Je však nutné podotknout, že v těchto krajích je i vyšší počet konkurentů, kteří by naopak měli působit na pokles cen. Bohužel pokles cen paliv v ČR je spíše nepružný, čeští pumpaři se k tomuto kroku uchylují neradi a vyčkávají na první kroky konkurence.



Obrázek 7 Ceny pohonných hmot k datu 12. 1. 2016 (Peníze, 2016)

Z mikroekonomického hlediska lze pohonné hmoty zařadit mezi normální statky, které jsou determinovány důchodem spotřebitele a cenou statku. Pokud roste důchod spotřebitele, který překročí určitou pro spotřebitele individuální mez, dochází ke změně přepravy z hromadné dopravy na přepravu automobilem či motocyklem, neboť se projevil substituční efekt mezi oběma druhy přepravy. Z levnější přepravy hromadnou dopravou se

stává méněcenný statek, který byl nahrazen statkem žádoucím v podobě přepravy vlastním vozidlem, jež je pro spotřebitele dražší. Další efekt, který lze vypočítat souvisí s cenou statku. S rostoucí cenou tohoto statku, např. ceny za paliva, klesá spotřeba statku, spotřebitel ho chce spotřebovávat čím dál méně.

Ze zmíněného mikroekonomického hlediska vyplývá, že příjem obyvatelstva má vliv na spotřebu pohonných hmot, proto je vhodné nastínit vývoj průměrných hrubých mezd v ČR.

Tabulka 4 Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 2011 až 2015 (ČSÚ, 2015)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výše mzdy v Kč	24 455	25 067	25 078	25 687	26 072

Ze znázorněného vývoje je vidět patrný trend meziročního růstu průměrné hrubé mzdy. Jihomoravané pobírají průměrnou mzdu jen o několik málo sto korun nižší mzdu, než která odpovídá celorepublikové průměrné mzdě.

3.4.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí je tvořeno lidskou společností, kterou je každá organizace součástí. Pro firmu je velmi důležité mít dostupné kvalifikované pracovníky, kteří prošli určitým vzděláním. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby se lidská společnost vzdělávala. V tomto ohledu je ČR na vysoké úrovni co se týče vzdělanosti, zejména díky vyspělému školství, kdy si může uchazeč vybírat z velkého spektra kvalitních škol, které poskytnou potřebné vzdělání.

Do sociálního prostředí lze také zařadit zákazníky, kteří budou poptávat na trhu pohonné hmoty pro pohon svých strojů. Vzhledem k vysokému počtu čerpacích stanic v ČR je zřejmé, že není nutné oslovovat a zaměřovat se na zákazníky mimo svůj region působnosti, neboť tam zcela jistě se již konkurenční síť čerpacích stanic vyskytuje. Pro firmu je nutné tedy poznat a zaměřit se na zákazníky ze svého regionu, ve kterém bude firma působit.

V případě této diplomové práce je zamýšleno zřízení čerpací stanice v Brně konkrétně v městské části **Kohoutovice**. Tato obec je charakteristická zejména výstavbou městských sídlišť koncem 70. let 20. století až do počátku 90. let 20. století, které jsou tvořeny panelovými domy. Tato obec před výstavbou panelových domů měla spíše venkovský charakter. Po výstavbě panelových domů obec lákala zejména mladé lidi do obecních bytů za nízké nájemné oproti jiným městským částem. Nižší nájemné oproti bydlení v jiných částech Brna zůstalo dodnes. Kohoutovice obývalo v roce 2012 celkem 12 817 obyvatel, tento počet je podobný i v roce 2016 (Kohoutovice, 2012).

Kohoutovice svým sídlištním charakterem plní zejména funkci obytnou, neboť se zde moc pracovních příležitostí nevyskytuje, sportovní vyžití poskytuje místní aquapark a inline dráha. Ani na kulturu nejsou Kohoutovice moc bohaté. Z těchto zjištěných skutečností je zřejmé, že obyvatelé Kohoutovic jsou nuceni za práci, vzděláním, sportem a kulturou dojíždět do jiných obcí. Každé ráno pracovního dne lze vyzorovat odliv velkého počtu obyvatel mimo obec a odpoledne opět příjezd těchto obyvatel do svých domovů.

3.4.4 Technické a technologické prostředí

V oblasti zpracování ropných produktů zcela jistě závisí na technologiích, kterými bude ropa zpracována při co nejnižších průměrných nákladech na výrobu. Nové technologie umožňují vyrábět ropné produkty s lepšími parametry, které mají specifické vlastnosti, jež mohou ocenit výrobci strojů. Pro společnosti prodávající pohonné hmoty představuje nákup paliv od rafinérských společností a následný prodej paliv s lepšími vlastnostmi prostřednictvím maloobchodu jistou formu diferenciaci a zároveň konkurenční výhodu, neboť zákazník ocení lepší parametry paliva, které se pozitivně projeví na chodu motoru.

Technologie se rovněž pozitivně projevují na provozu čerpacích stanic související se snadnější obsluhou čerpání paliv zákazníkem nebo také zajištěním vyšší bezpečnosti spojené s manipulací a uchováváním paliv v nádržích. Budoucí trend v tankování směřuje v samoobslužném čerpání pohonných hmot, kdy zákazník nejdříve zaplatí automatu tankované množství a následně pak je mu zaplacený objem paliva k dispozici k načepování do vozidla.

3.4.5 Ekologické prostředí

Důraz na ekologické prostředí musí být stejný jako na ostatní formy prostředí. Společnosti provozující čerpací stanice nacházející se na území České republiky musí sledovat a dodržovat nařízení a směrnice přicházející z Evropské unie, jež se týkají ekologického chování firem a ochrany životního prostředí. Pro společnosti obchodující s pohonnými hmotami jsou závazné zákony definované legislativou za účelem ochrany životního prostředí. Vysoké nároky jsou kladeny na kvalitu prodáváných pohonných hmot, které se spalováním přeměňují na energii a spaliny, jež jsou vypouštěny do ovzduší v podobě emisí a znečišťují tak životní prostředí. Proto je snahou v zájmu ochrany životního prostředí legislativně regulovat kvalitu paliv směrem ke snižování obsahu aromatických uhlovodíků a síry.

3.5 Analýza oborového prostředí

K analýze oborového prostředí se dá využít mnoho známých modelů, pro účely této práce se hodí provést analýzu pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil**. Oborové prostředí je tvořeno vlivy, které již firma může svojí aktivitou ovlivnit a může rovněž na ně působit, jelikož tyto vlivy se vyskytují v blízkosti firmy.

3.5.1 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví provozování čerpacích stanic je poměrně obtížný jak kapitálově, tak zejména legislativně. Kapitálová náročnost vybudování vlastní čerpací stanice bude nastíněna ve finančním plánu v zakladatelském rozpočtu. Pro podnikání v tomto oboru je nutné zažádat příslušný živnostenský úřad za účelem udělení živnostenského oprávnění. Prodej pohonných hmot není specifikován v seznamu koncesních živností, tudíž se jedná o živnost volnou a stačí tak splnit pouze základní požadavky, což pro běžného občana by neměl být problém. Dostane-li podnikatel živnostenské oprávnění, které ho opravňuje podnikat v tomto oboru, čeká ho mnoho překážek, které souvisejí s výstavbou a provozem čerpací stanice. Vysoké požadavky jsou kladeny i na výběr lokality, která musí plnit určitá kritéria související s ochranou životního prostředí a bezpečností obyvatelstva, např. vzdálenost od vodních pramenů a toků, vzdálenost od obytných zón. Pokud i tyto požadavky podnikatel splní a vybuduje vlastní čerpací stanici, musí plnit další zákonné požadavky týkající se provozu čerpací stanice, jako např. revizní

zkoušky čerpadel, tankovacích stojanů, požární hlásiče, prodej pohonných hmot o předepsané kvalitě a mnoho dalších vyhlášek. Pokud najdou kontrolní orgány v čele s Českou obchodní inspekcí nějaká pochybení, mohou podat žádost živnostenskému úřadu o pozastavení nebo dokonce odejmutí živnostenského oprávnění.

3.5.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

V Brně se vyskytuje poměrně silná konkurence zastoupená jak známými renomovanými značkami, do této skupiny jednoznačně patří síť čerpacích stanic, kterými jsou Benzina, Shell, OMV, MOL, EuroOil, tedy klíčoví hráči na českém trhu, kteří jsou ve vlastnictví větších uskupení, často se státní majetkovou účastí. Na trhu se dále vyskytuje mnoho dalších čerpacích stanic, které provozují jednotlivci jako OSVČ, firmy, obchodní řetězce a další.

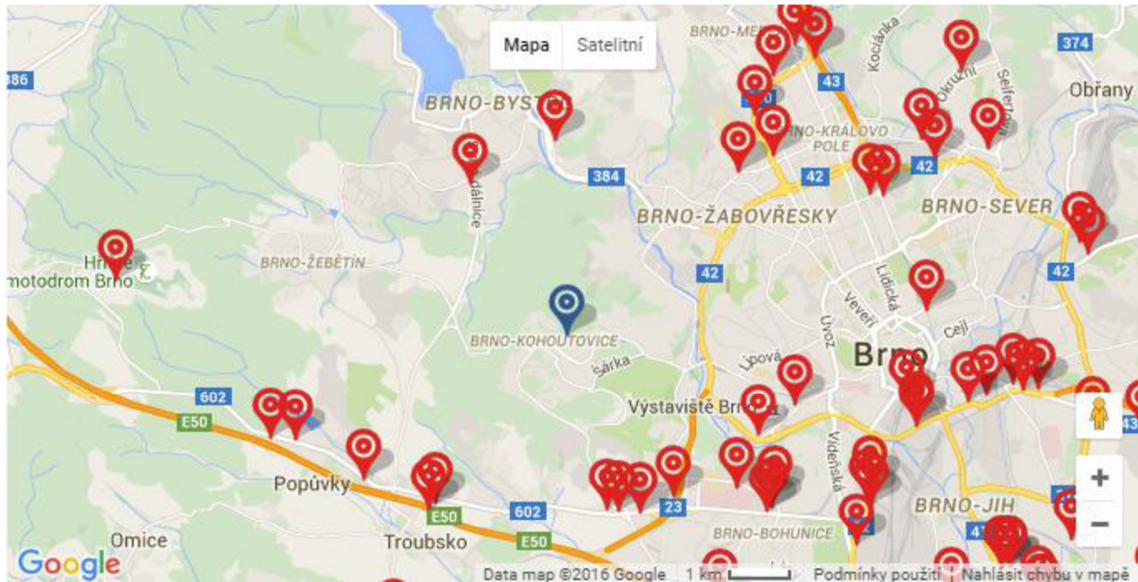
Tito konkurenti na trhu soupeří o zákazníky a jejich přízeň. Cílem každého subjektu je hlavně udržení se na trhu, maximalizovat výnosy a dosáhnout nejvyššího tržního podílu v rámci určité lokality. Chce-li těchto cílů podnikatel dosáhnout, musí prostřednictvím zvolené strategie bojovat o zákazníky s ostatními konkurenty. Stanovení vhodné strategie je klíčovým prvkem úspěchu.

Odhalení intenzity konkurence na trhu je důležitým předpokladem pro zjištění stupně hrozby pro vlastní čerpací stanici. Konkurenci je vhodné analyzovat z pohledu segmentů, na které se zaměřuje. Konkurenti, kteří nastavují sebevědomě vysoké ceny oproti průměrným cenám v okolí, cílí na jiné zákazníky než čerpací stanice zaměřené na nízké ceny a vysokou obrátkovost. Vyšší ceny avšak musí být pro zákazníka zdůvodnitelné v podobě vyšší image prodejce, široké nabídky paliv různé specifikace, lepšího zákaznického servisu atd. Na základě analýzy segmentů zákazníků konkurence se stačí zaměřit pouze na konkurenty cílící na stejný segment zákazníků přibližně stejnou strategií.

Pro malou čerpací stanici konkurující nízkou cenou, nepředstavuje dražší konkurence nacházející se v blízkosti vážnou hrozbu, neboť oba typy čerpacích stanic cílí na dva odlišné segmenty, které navzájem odděluje prodejní cena za pohonné hmoty, zákaznický servis např. v podobě zákaznických karet, doplňkového sortimentu, rozmanitosti prodávaných paliv. Zákazníci, jimž jde jen o rutinní natankování pohonných hmot za co nejnižší cenu,

např. cestou z práce, nebudou zákazníci druhé skupiny čerpacích stanic. Naopak zákazníci preferující možnost si připlatit za lepší kvalitu paliv např. z důvodu toho, že daný vůz je uzpůsoben ke spalování prémiových paliv, nebudou vůbec uvažovat o tankování u čerpací stanice prodávající pouze základní benzin, který je nevhodný pro náročnější motory.

3.5.2.1 Situační analýza trhu v Brně



Obrázek 8 Rozmístění čerpacích stanic v západní části Brna a okolí (Peníze, 2016)

Z mapy lze vyčíst, že většina čerpacích stanic provozovaných v Brně a v přilehlém okolí se nachází na dálnicích, kde nejvyšší zastoupení je na D1, na rychlostních silnicích a dále uvnitř Brna na městském okruhu a v jeho centru. Rozmístění čerpacích stanic a jejich vysoký podíl na průjezdních tazích Brnem má celkem logické zdůvodnění, které lze shledat v tom, že tyto silnice jsou více frekventované a cílí na všechny motoristy, kteří jezdí po Brně, kde se právě nacházejí. Z tohoto důvodu si mohou také prodejci paliv účtovat vyšší marže, jelikož při vyšší hustotě dopravy se dá očekávat zákonitě vyšší poptávku po palivech. Navíc pro ČR je typické, že ceny mezi hlavními konkurenty ve stejné lokalitě jsou přibližně shodné. Naopak čerpací stanice v okrajových obcích, které se nevyznačují žádným průmyslem, ale mají zejména obytný charakter, cílí spíše na zákazníky, kteří v těchto obcích bydlí a jsou tak pravidelnými zákazníky. Ceny v obytných obcích bývají obvykle nižší, a tedy marže obchodníků jsou nižší než u benzinek na hlavních tazích. Nižší marže a z toho plynoucí nižší zisk musí vyvažovat jiné přednosti, které lze zatím spatřit v nižší konkurenci.

V městských částech a zejména pak tam, kde se nacházejí velká sídliště, nejsou čerpací stanice vůbec běžné. V městských částech Brno-Žebětín, Kohoutovice a Jundrov není provozována ani jedna čerpací stanice. Obyvatelé těchto městských částí jsou tak nuceni čerpat palivo v jiných obcích, nejčastěji po trase, po které jedou za cílovou destinací (při cestách ven či do těchto lokalit). Podle mého úsudku je přijatelné, aby mohla být v lokalitě Brno-západ zřízena nová čerpací stanice, která by byla ku prospěchu mnoha motoristů žijících v těchto lokalitách.

3.5.2.2 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence má smysl uvažovat pouze nejbližší konkurenci nacházející se v **okruhu 4 km** od středu městské části Kohoutovice. Do této oblasti spadají v současné době 10 stávajících konkurentů, je však nutné je podrobit analýze s cílem zjistit, jak závažného konkurenta pro nově vzniklou čerpací stanici představují.

Shell

Tato známá síť čerpacích stanic provozuje v zadaném okruhu celkem 3 čerpací stanice, z nichž jedna se nachází v městské části Brno-Bystrc a zbylé dvě v Brně-Bohunicích, tyto čerpací stanice lze však považovat za pouze 1 konkurenta, protože se nacházejí naproti sobě obsluhující opačné směry jízdy. Čerpací stanice lokalizovaná v Bystrci obsluhuje zejména místní velmi početné obyvatelstvo. Díky vyšším cenám PHM z titulu obchodní značky, rozmanitého sortimentu pohonných hmot a širokého zákaznického servisu, tato čerpací stanice cílí na odlišné zákazníky jak z hlediska cenové, tak i geografické segmentace, tudíž nepředstavuje vážnou konkurenci.

Čerpací stanice nacházející se v Bohunicích přímo na velmi frekventované hlavní silnici na ulici Jihlavská, které vede přes Nový Lískovec a celé Bohunice až k Ústřednímu hřbitovu, kde se napojuje na ulici Heršpickou. Dá se tedy předpokládat, že vzhledem k vytíženému provozu navíc poblíž Fakultní nemocnice Bohunice se těmto čerpacím stanicím daří, proto lze zde také nalézt vyšší ceny. Tyto čerpací stanice nepředstavují vážnou konkurenci, protože lidé jezdící z Kohoutovic a Žebětína nemají obvyklou trasu po ulici Jihlavská a navíc lidé, kteří chtějí natankovat pohonné hmoty co nejlevněji, mají po cestě levnější konkurenci, která bude též analyzována.

Benzina

Tato síť čerpacích stanic provozovaná společností Unipetrol, jež se v Brně nachází v Bystrci na ulici Bystrcká poblíž hobby marketu Uni hobby, patří k nejtradičnějším čerpacím stanicím na českém trhu vůbec. Tato síť se zaměřuje na vysokou kvalitu pohonných hmot o velkém výběru, rozmanitý zákaznický servis, navíc v této lokalitě Benzina provozuje také myčku, dětský koutek, možnost vysávání a dofukování pneumatik. Tato čerpací stanice se zaměřuje zejména na obyvatele Bystrce, Kníniček a Komína nebo také na zákazníky uvedeného hobby marketu. Tato čerpací stanice rovněž nepředstavuje vážnou konkurenci, neboť se zaměřuje podobně jako Shell na jiné segmenty zákazníků. Nedá se ani předpokládat, že by obyvatelé Kohoutovic měli běžnou cestu kolem této čerpací stanice.

EuroOil

Jedná se o obchodní značku dalšího známého provozovatele sítě čerpacích stanic, kterým je Čepro. Tato čerpací stanice cílí na specifickou skupinu zákazníků, kteří navštěvují Veletrhy Brno, Velodrom, Hotel Voroněž, jelikož se v jejich blízkosti nachází. I díky o něco vyšším cenám nemá smysl pro lidi z blízkých obcí dojíždět k této čerpací stanici, tudíž i ona není významný konkurent.

MOL

V současnosti druhý největší hráč na českém trhu provozuje v Brně na ulici Bauerova čerpací stanici, která je umístěna na velmi frekventovaném místě, neboť silnicí Bauerova vede městský okruh, navíc se v blízkosti nachází parkoviště pro návštěvníky brněnských veletrhů, v létě se zde vyskytují také návštěvníci brněnského koupaliště Riviéra. Nevýhodou této čerpací stanice je pouze obsluha jednoho jízdního směru, lidé jedoucí směrem k centru po opačném směru jízdy se proto musejí složitě otáčet, pokud chtějí natankovat PHM. Je dosti pravděpodobné, že tato čerpací stanice, i přes mírně vyšší cenu PHM obsluhuje zákazníky přijíždějící od centra směrem do západních obcí, mezi které patří i zmíněné Kohoutovice a Žebětín, tedy obce, na které bude primárně zamýšlená čerpací stanice cílit.

Druhá čerpací stanice od provozovatele MOL se nachází u silnice na ulici Bítešská v Novém Lískovci vedoucí směrem k dálnici D1. Tato čerpací stanice se tedy zaměřuje hlavně na řidiče jedoucí ven z Brna, kteří si mohou, dříve než najedou na dálnici D1 natankovat palivo za ještě přijatelné ceny. Tato čerpací stanice zřejmě nebude v hledáčku obyvatel

dojíždějící ze západních obcí, tudíž i tuto čerpací stanici nelze zařadit mezi vážné konkurenty.

Zerogas

Jedná se o čerpací stanici prodávající LPG na ulici Jihlavská v Novém Lískovci. Tato čerpací stanice bude v hledáčku řidičů, kteří jezdí na LPG. Tato čerpací stanice díky své orientaci na jiný druh PHM není konkurencí.

Pavel Semerád

Tato čerpací stanice nacházející se uvnitř areálu Fakultní nemocnice Brno v Bohunicích patří do sítě čerpacích stanic, která je provozována rodinou Semerádovou. Tato čerpací stanice se kromě prodeje PHM zaměřuje na služby v podobě automatické mycí linky, samoobslužných mycích boxů a vysavače. Jedná se tedy o kompletní služby nabízené motoristům. Ceny za pohonné hmoty se pohybují pod průměrnými cenami typické pro město Brno, zhruba o 1 Kč draže než v případě těch nejlevnějších čerpacích stanic v brněnském regionu. Nevýhodou této čerpací stanice je nízká propagace, vzhledem k tomu, že se nachází utopeně v nemocničním komplexu, který navíc má denní otevírací dobu pouze od 6 do 19:00, a tuto omezenou otevírací dobu musí akceptovat. Tato čerpací stanice není nijak vidět ze silnice nazývajících se Kamenice, pouze na sebe upozorňuje na jednom sloupu, kde je umístěn ukazatel, jenž navádí pomocí šipek k jejímu umístění. Tato cedule je navíc snadno přehlédnutelná pro nově projíždějící auta. Na závěr lze se domnívat, že tato čerpací stanice by mohla být konkurentem, protože stojí na trase, po které jezdí lidé z Kohoutovic, Žebětína, Kamenného vrchu, Nového Lískovce směrem do obce Bohunice a dále k Ústřednímu hřbitovu směrem k centru města. Nejedná se však o hlavního konkurenta, ale spíše vedlejšího.

Bílý a syn

Necelý půl kilometr od předešlé čerpací stanice se nachází tato čerpací stanice, jež leží přímo naproti obchodnímu řetězci Kaufland, což je významná silná stránka. Řetězec Kaufland přitahuje zákazníky prakticky z celé západní strany Brna, kteří sem jezdí nakupovat svými automobily pro velké týdenní nákupy. Kaufland tedy hraje do karet čerpací stanici Bílý a syn, která s Kauflandem navíc sdílí křižovatku, takže při výjezdu z parkoviště Kauflandu lidé přímo vidí na protější čerpací stanici. Zájem o tankování PHM u této čerpací stanice je značně patrný i díky cenám za PHM pohybující se pod průměrnými

brněnskými cenami na úrovni o několik halířů vyšší než u nejlevnějších ČS. V areálu této ČS se nachází také vlastní pneuservis, který tato firma také provozuje, dále samoobslužné mycí boxy a vysavače. V nabídce PHM je pouze základní natural 95 a motorová nafta.

Tuto ČS stanici lze považovat za jednoho z hlavních konkurentů, neboť cílí na zákazníky příjíždějící ze západní strany Brna. Pro obyvatele Kohoutovic a Žebětína představuje tato silnice jednu z tras, jak se dostat do středu města, na jih a východ města. Rovněž ceny jsou zaměřené na zákazníky, kteří chtějí ušetřit a ještě mají tuto ČS stanici po cestě. Navíc mnoho obyvatel zmíněných obcí jezdí pravidelně nakupovat do Kauflandu.

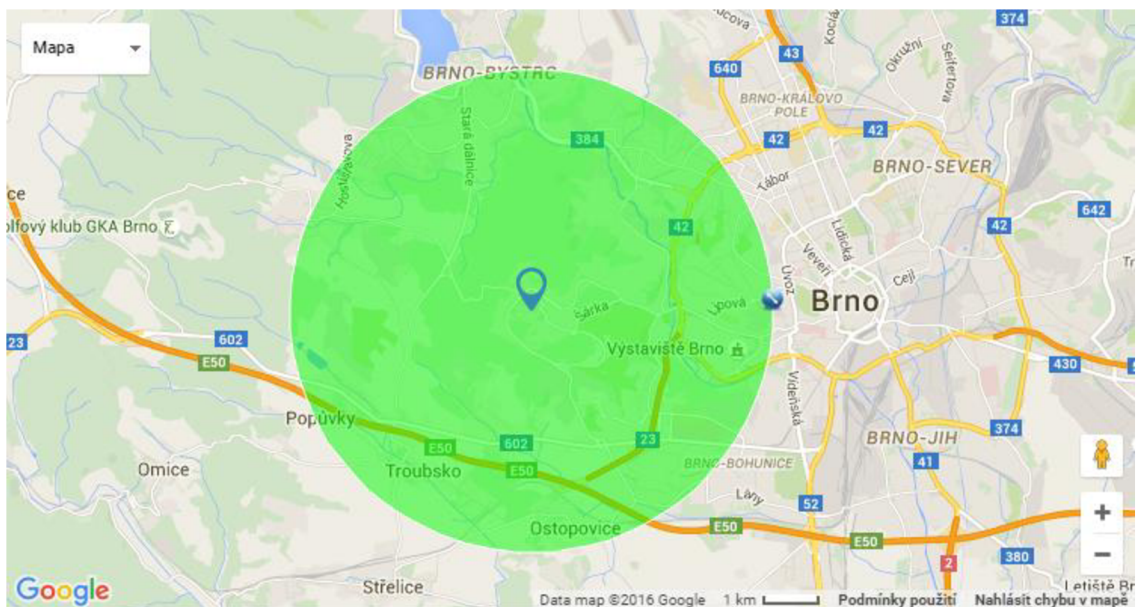
Prim

Dnes již poměrně známá síť čerpacích stanic zaměřující se na prodej pohonných hmot po celé České republice. Tato síť dlouhodobě udržuje jedny z **nejnižších cen za PHM na českém trhu**, a proto je dnes tato síť tak úspěšná. Celé vybavení čerpací stanice nepůsobí honosně, spíše účelně. Také sortiment prodávaných paliv je zúžen pouze na základní benzin N95 a základní motorovou naftu. Některé pobočky prodávají ještě alternativní paliva v podobě LPG a ethanolu E85. Jedna čerpací stanice provozovaná pod značkou Prim, která spadá do této analýzy, se nachází ve Starém Lískovci na ulici Jihlavská. Tato čerpací stanice nabízí nejlevnější ceny za PHM v celém okolí vůbec. Dá se předpokládat, že tuto čerpací stanici pravidelně navštěvují lidé z okolních obcí, kteří najíždějí na silnici Jihlavská, jež je dostane dále na východ Brna směrem k centru. Jedná se tedy zejména o obyvatele obcí: Kamenný vrch, Starý Lískovec, Žebětín, Kohoutovice, Bosonohy, Bohunice a další příjíždějící do Brna ze západu. Díky nízkým cenám je tato ČS velice populární, zcela běžným jevem je čekání ve frontě.

Právě tuto ČS lze považovat za hlavního konkurenta pro zamýšlenou čerpací stanici v Kohoutovicích. Obyvatelé západních obcí Brna a přilehlých vesnic prakticky levněji na západním území města nenatankují. Někteří obyvatele Kohoutovic, když potřebují natan- kovat PHM, si volí cestu tak, aby jeli po silnici, kde leží popisovaná ČS a mohli si tak doplnit palivo a následně pokračovat v cestě. Na téhle ČS je dobře vidět, jak model vhodné lokalizace a nízkých cen funguje v praxi. Pro tuto ČS nepředstavuje blízká konkurence v podobě renomovaných značek, která má ceny o nejméně 2 Kč/l vyšší, vážnou konkurenci. Cílí jednoduše na jiný zákaznický segment.

Další konkurence

V rámci analýzy konkurence byly podrobeny analýze konkurenti nacházející se ve vzdálenosti **maximálně 4 km** vzdušnou čarou od zamýšlené čerpací stanice, což odpovídá maximální vzdálenosti 6 km dopravou po silnici. Je předpokládáno, že právě největší konkurenci představují ty ČS, jež se nacházejí v zadaném rozpětí, neboť lidé mají tendenci nakupovat ve **známém prostředí**, ve kterém se často pohybují, kde mají přehledy o cenách PHM, mohou je porovnávat v čase s konkurencí. Když se najde u nějaké ČS pochybení, lidé to ve známém prostředí rychle zjistí. Je však nutné podotknout, že i konkurence může být sledována i ve zbylých zejména brněnských ČS, neboť někteří zákazníci mohou udržovat ke konkrétní ČS z určitého důvodu loajalitu, a to je nutné brát také v potaz. Velmi malou konkurenci představují ČS nacházející se na dálnici D1, i když spadají do zadaného pásma, neboť tyto ČS se zaměřují hlavně na řidiče, kteří necestují po městě, nýbrž jen Brnem projíždějí. Kdo jezdí přes Brno, může si doplnit palivo na jedné z mnoha ČS v Brně za nižší ceny.



Obrázek 9 Spádová oblast ČS v okruhu 4 km okolo Kohoutovic (Freemaptools, 2016)

3.5.3 Hrozba substitutů

V současné době nepředstavují substituty vážnou hrozbu, ale určitě nastane doba, kdy bude aktuální se jimi zabývat, jakmile dojde k přechodu využívání ropných produktů pro pohon spalovacích motorů na nějaké více ekologické formy pohonů. Přechod na substituty se dá v budoucnu očekávat spíše skokový než pozvolný, jelikož v zájmu ochrany

klimatu budou sílit požadavky zájmových sdružení států, mezinárodních organizací za účelem legislativního omezení spalování ropných produktů či dokonce zakázání jejich použití ve vyspělých státech, mezi které patří i Česká republika. Jedná se ale o spíše vzdálenou budoucnost aktuální nejdříve za 2 desetiletí.

Pro bližší budoucnost, která zasáhne i život čerpací stanice bude pozvolný rostoucí trend přechodu motoristů směrem k používání levnějších alternativních forem paliv, mezi které tradičně patří LPG, v posledních letech také CNG díky rostoucímu počtu aut s tovární zástavbou pohonu na CNG automobilkami, biopaliva nebo pohon prostřednictvím elektromobilu. Dojde tedy k odlivu části zákazníků, kteří dosud mohli čerpat benzin nebo naftu za levnějšími formami paliv. Jedná se ale o zatím poměrně nízký počet zákazníků, který by neměl mít veliký dopad v tržbách jednotlivých čerpacích stanic.

Na základě tabulky č. 5 znázorňující podíly vozidel jezdící v současnosti na daný druh paliva je zobrazen téměř mizivý podíl osobních vozidel spalující CNG v počtu 7 950 kusů v roce 2014 a 10 701 v roce 2015, očekává se však každoročně nárůst nejméně o 2 000 vozidel ročně s rostoucí posloupností, ale i tak se pořád jedná o nízké zastoupení (Hybrid, 2015a).

Plán české vlády je nahradit do roku 2020 minimálně 10 % celkové spotřeby pohonných hmot v dopravě zemním plynem (Hybrid, 2015b). Pomoci k tomuto cíli by měl rozvoj čerpacích stanic na CNG, které se v současné době nacházejí převážně na pozemcích autodopravců. Poměrně vyšší zastoupení mají vozidla spalující LPG, kterých je již více než 200 000, jejich počet se odvíjí zejména od cen benzínu a nafty, neboť LPG je voleno jako reakce na rostoucí ceny paliv. Zbylé alternativní formy pohonu tvoří mizivý procentuální podíl. Při celkovém počtu všech zaregistrovaných osobních a lehce užitkových vozidel, kterých je celkem 5 689 299, na území ČR je k datu 31. 12. 2015 zastoupení dle statistiky Svazu dovozců automobilů (SDA) následující:

Tabulka 5 Zastoupení vozidel využívající daný druh paliva (Vlastní zpracování dle SDA)

Typ paliva	Počet vozidel	Zastoupení v %
Elektromobily	1 318	0,02
CNG	10 701	0,19
LPG	201 279	3,54
Benzin a nafta	5 476 001	96,25

Konkurenci pro čerpací stanice by mohly být vlastní dobíjecí či plnicí stanice nacházející se ve firmách anebo domovech motoristů, kteří by si podle své potřeby tankovali zemní plyn nebo dobíjeli svůj elektromobil přes elektrickou síť.

3.5.4 Vyjednávací schopnost odběratelů

Odběrateli jsou myšleni zákazníci, kteří přijíždějí k čerpací stanici nakoupit pohonné hmoty. Vzhledem k tomu, že palivo lze považovat za málo diferencovaný produkt, je nutné poznat jejich preferenční volbu k určité čerpací stanici a na základě této preferenční volby se rozhodnout, pro jaký segment zákazníků má smysl se zaměřit. Správný odhad preference zákazníků má klíčový význam pro fungování čerpací stanice. Po té může být definována marketingová strategie, jak získat co nejvíce zákazníků z daného segmentu. Jako nejvýhodnější marketingová strategie vzhledem k prostředí se jeví **strategie zaměřená na nízké marže konkurující cenou**. Tato marketingová strategie by měla cílit na zákazníky preferující nízké ceny za pohonné hmoty, kteří se záměrně vyhýbají tankování u dražších a zpravidla značkových sítí, protože vědí, že za přibližně stejný produkt je zbytečné platit více peněz. Většina českých zákazníků v tomto ohledu přijímá racionální postoj. Hodlá-li čerpací stanice jít cestou nízkých cen, a tedy i marží, je vhodné dodržovat určitá pravidla cenotvorby praxí ověřená. Takoví cíloví zákazníci jsou obvykle citliví na cenu a každé neodůvodnitelné navýšení cen oproti stejně laděné konkurenci může představovat odliv zákazníků, pokud je v blízkosti levnější konkurence. I v případě odůvodnitelného navýšení cen např. z důvodu posilování dolaru vůči koruně, je někdy lepší pozdržet navýšení ceny, drobné výkyvy vyrovnat snížením marže, aby byla výsledná cena pokud možno co **nejvíce stabilní**. Stabilitu cen je možné udržovat i opačným směrem, když dochází k poklesu cen za ropu na burze v Rotterdamu. V tomto případě lze pozvolna zlevňovat např. tempem, které udává nejvýznamnější konkurent a navýšit si tak svoje marže po určité dobu, než se vrátí na původní hodnotu. Nespokojení zákazníci nemají problém přejít ke konkurenci, loajalita k dané firmě prodávající pohonné hmoty je nižší než u např. prodejců zboží dlouhodobé spotřeby nebo služeb. Navíc zákazníci mají pestrý výběr díky velkému počtu čerpacích stanic na území ČR. Vyjednávací schopnost odběratelů je tedy významná.

3.5.5 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Výchozím předpokladem pro prodej pohonných hmot je mít smluvně zavázaného dodavatele, který bude v pravidelných intervalech zásobovat čerpací stanici pohonnými hmotami. Za dodavatele bude považována distribuující společnost, která vystupuje jako mezičlánek mezi rafinérií jako zpracovatele ropy a odběratelem v podobě jednotlivých čerpacích stanic. Výběr vhodného dodavatele má zásadní význam na provoz čerpací stanice a její marketingovou strategii, která může být zaměřena na **levné ceny**, v tomto případě je nutné hledat dodavatele splňující toto kritérium. Je zřejmé, že orientací na levné ceny půjde do pozadí kvalita pohonných hmot, které budou splňovat pouze základní normy definované zákonem. Také sortiment pohonných hmot bude orientován pouze na prodej levnějšího naturalu 95 a základní motorové nafty, což v praxi plně postačuje. Druhou možností marketingové orientace je zaměření se na **rozmanitost nabízeného sortimentu** v podobě více druhů paliv odlišenými oktánovým číslem u benzínu a cetánovým číslem u motorové nafty. Od různé kvality paliv by se odvíjela také prodejní cena. Tato marketingová strategie závisí na volbě vhodného dodavatele, který zvládne dodat více druhů paliv, při jedné dodávce za rozumnou, i když o něco vyšší cenu. Rovněž nákupní cena paliv bude vyšší, neboť se jedná o jakostně lepší palivo obsahující méně náhražek a výroba prochází kvalitnějším zpracováním.

Je vhodné spolupracovat pouze s prověřenými dodavateli, kteří zaručují kvalitu distribuovaných pohonných hmot. Čerpací stanice je zodpovědná za kvalitu prodávaných paliv, najde-li ČOI nějaké pochybení v kvalitě pohonných hmot, hrozí prodejci vysoká pokuta a zveřejnění na rejstříku prodejců nekvalitních paliv. Oba důsledky mohou mít pro malou čerpací stanici katastrofální následky. Zárukou kvality dodávaných paliv mohou být dodavatelé, kteří odebírají PHM od Unipetrolu nebo Slovnaftu.

Aby došlo k eliminaci nedůvěryhodných dodavatelů, kteří se vyhýbají odvodu spotřebních daní, měl přijít zákon ukládající povinnost složit kauci ve výši 20 milionů Kč. Seznamy všech dodavatelů lze dohledat na webových stránkách **Celní správy České republiky**.

Vyjednávací síla malé čerpací stanice, provozované na základě živnostenského oprávnění fyzickou osobou, je vůči svým dodavatelům malá až téměř žádná. Vyjednávací síla od-

běratele vůči dodavatelům roste s odebíraným objemem pohonných hmot. Pro nízké odebírané množství pohonných hmot mají dodavatelé vysokou vyjednávací schopnost, kterou musí majitel malé čerpací stanice akceptovat. Má předem stanoveny ceny dodávek a ceny paliv za určitý objem, za které je nakupuje. Pokud se s dodavatelem nedohodne na předem stanovených podmínkách, je nucen drobný živnostník nalézt jiného dodavatele, který bude plnit jeho kritéria.

Vyjednávací síla dodavatelů s sebou přináší veliké riziko související s konečnou prodejní cenou pro zákazníky, jelikož pokud se dodací podmínky pro odběratele zhorší ve smyslu vyšších dodavatelských cen, může tím malá čerpací stanice ztratit konkurenceschopnost, neboť vyšší nákupní cena za pohonné hmoty se promítne do vyšší prodejní ceny. Při nízkých maržích okolo 2 Kč nemá živnostník mnoho prostoru, aby kompenzoval navýšení nákupních cen ze svých marží, jedinečně, kdyby se rozhodl svoje podnikání dotovat. Avšak vzhledem k tomu, že živnostník ručí celým svým majetkem včetně toho soukromého, může se dostat dotováním svého podnikání až do osobního bankrotu.

3.6 Analýza vnitřního prostředí

V rámci této analýzy bude provedena analýza 7S rozlišující následující faktory, na kterých stojí úspěch společnosti:

3.6.1 Strategie

Před tvorbou strategie je nutné nejdříve vytyčit cíle, kterých chce firma dosáhnout. Hlavním cílem tohoto podniku je **udržení se na trhu** alespoň po dobu, dokud nebude splacen veškerý investovaný kapitál do rozvoje firmy. Dílčím cílem je dosažení v jednotlivých letech fungování zisku. Druhým dílčím cílem je doba návratnosti dlouhodobě investovaného kapitálu na 5 let. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, je nutné zvolit správnou strategii.

V dnešní době je již v oblasti provozování ČS rizikové budovat jako samostatný podnikatel velké a nákladné provozovny, protože není jistota, že bude v přijatelném horizontu investovaný kapitál splacen. Vstoupit na trh jako neznámý prodejce PHM bez konkurenční výhody je riskantní krok. Tvorba strategie proto musí být založena na konkurenční

výhodě, kterou bude nízká cena za prodávané zboží. Nízká cena však neumožňuje dosažení vysokých marží, a tedy i zisku. S tím je nutné počítat již v před investiční fází při plánování investičních výdajů na výstavbu ČS a zohlednit tyto skutečnosti do strategie. Celá strategie podniku je tedy založena na nízkých cenách a na nízkých zřizovacích a provozních výdajích. Celý koncept ČS bude podřízen levnému formátu, v nabídce prodáváného sortimentu proto bude jen rychloobrátkové zboží, u kterého je jistota, že se bude snadno prodávat.

3.6.2 Struktura

V nově vzniklé organizaci bude vytvořena jednoduchá liniově-štabní organizační struktura, jež bude tvořit vedoucí podniku v pozici jednatele a provozovatele společnosti. Pod ním se bude nacházet zástupce vedoucího, jenž bude zastupovat štabní útvar. Jeho pracovní náplní budou primárně administrativní úkony, dále koordinace zaměstnanců, vůči kterým bude mít nadřazené kompetence. Organizační strukturu budou dotvářet 3 řadoví zaměstnanci podléhající vedení ze strany zástupce vedoucího a vedoucího. Jejich pracovní náplň bude spočívat v obsluze provozu ČS zahrnující rutinní práci. Všem zaměstnancům bude rovněž svěřena určitá míra odpovědnosti za nesplnění povinnosti k odvrácení škody a za schodek na svěřených hodnotách.

3.6.3 Systémy řízení

V podniku bude zaveden informační systém napojený na centrální systém distributora a na pokladní systém čerpací stanice. V případě poklesu stavu zásob pod limitní množství, bude odeslána distributorovi automatizovaná objednávka s požadavkem dodávky PHM na čerpací stanici. Tímto způsobem se zamezí výpadku prodeje PHM způsobené nedostatkem PHM v nádrži. Díky využití informačního systému bude snadné vyhodnotit denní, týdenní nebo i měsíční prodeje PHM a AdBlue, na základě kterých lze přijímat opatření dotýkající se marketingu, personální oblasti nebo provozní doby.

3.6.4 Styl manažerské práce

Ve vedení společnosti bude použit **demokratický** styl řízení, který se vyznačuje obousměrnou komunikací mezi jednatelem firmy a jeho podřízenými. Zaměstnancům bude umožněno otevřeně vyjádřit různé připomínky a návrhy vedoucí k zlepšení situace ve firmě. Všechna strategická rozhodnutí týkající se podniku budou v kompetenci jednatele.

3.6.5 Spolupracovníci

Mezi spolupracovníky budou zařazeni všichni zaměstnanci organizace. Všichni zaměstnanci si budou rovni, každý z nich bude spravedlivě odměněn za odvedenou práci. Vedoucí společnosti po náboru zaměstnanců provede základní školení za účelem obeznámení zaměstnanců s chodem čerpací stanice a interních procesů. Od řadových zaměstnanců budou ze začátku vyžadovány pouze základní odborné dovednosti, od zástupce vedoucího budou vyžadovány vyšší odborné znalosti, což souvisí se znalostmi podvojného účetnictví a daňové evidence. Vedoucí společnosti bude své zaměstnance motivovat k podávání žádoucích výkonů formou pochval, peněžitých odměn či osobního ohodnocení.

3.6.6 Schopnosti

Nároky na odborné znalosti řadových zaměstnanců nejsou nijak vysoké. Mnohem důležitější je však samostatnost a odpovědný přístup při řešení rutinních úkolů, ale i nenadálých problémů, které mohou kdykoliv nastat. Včasné zareagování může vést k odvrácení škody, např. krádeží, požáru apod. Od majitele firmy v roli vedoucího se očekávají základní manažerské dovednosti při řízení podniku, dále schopnosti správně se rozhodnout, umění analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, z kterých posléze identifikovat příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky. Vedoucí by měl mít také interpersonální dovednosti motivace a stimulace svých zaměstnanců, kteří budou hrdi na svoji práci. Vystupování a jednání vedoucího podniku směrem ke svým zaměstnancům by mělo vzbuzovat v pracovnících důvěru.

3.6.7 Sdílené hodnoty

Celá společnost bude stavěna na férovém přístupu k zákazníkům, což vyžaduje součinnost všech zaměstnanců podniku včetně jednatele společnosti. Na blízké okolí podniku musí jeho snažení působit dobrým dojmem, aby se vybuodovala pověst kvalitní čerpací stanice s rozumnými cenami za PHM. Právě dobrá pověst ČS bude ze začátku podnikání chybět, proto bude nezbytně nutné plnit zákazníkova očekávání již od prvního dne zahájení provozu. Zvýšené nároky budou kladeny zejména na cenotvorbu, jelikož cíloví zá-

kazníci jsou velice citliví na změnu ceny. Neodůvodněný růst cen mohou vnímat negativně, což může mít negativní vliv na pověst. Všichni zaměstnanci budou vedeni k tomu, že jsou jeden tým, který má ve svých rukou existenci čerpací stanice.

3.7 Analýza umístění čerpací stanice

Nově vzniklou čerpací stanicí je v souladu s podnikatelským plánem rozhodnuto umístit do městské části **Brno-Kohoutovice**, které se rozprostírají v západní části města Brna. Tuto obec obklopují následující městské části: Žebětín, Bystrc, Jundrov, Pisárky, Nový Lískovec, Bosonohy a Kamenný vrch. Všechny tyto městské části mají spíše obytný charakter zastoupené městskými sídlištěmi a rodinnými domy venkovského charakteru. Tento fakt má za následek, že dochází ke každodennímu přesunu obyvatel z těchto městských částí směrem do centra, tedy na východní stranu. Lidé z nejzápadnějších městských částí nebo i venkovů přijíždějící ze západu do Brna mohou projíždět uvedenými obcemi, aby se dostali do centra a pokračovali dál na východ a jihovýchod např. do průmyslových lokalit.

Na základě této dedukce lze považovat obec Kohoutovice též jako tranzitní obec pro obyvatele přijíždějící ze západu. Kohoutovicemi se vyplatí projíždět zejména obyvatelům Žebětína nebo i v menší míře obyvatelům Ostrovačic, protože průjezd Kohoutovicemi je pro dosažení středu Brna nejkratší. Je na místě podotknout, že ani v jedné z těchto obcí se nenachází žádná čerpací stanice a přitom Kohoutovicemi může v pracovní dny projíždět až 18 000 lidí.

Pro výběr lokality umístění čerpací stanice v Kohoutovicích je nutné vycházet z několika vlivů a požadavků, které pomohou identifikovat to nejvhodnější místo. Pomocí metody dedukce je nutné brát ohled zejména na tyto skutečnosti:

- Umístění, které by mělo ležet na uzlu, kudy nejvíce jezdí obyvatelé Kohoutovic a také Žebětína. Je vhodnější nespolehat se na to, že se motoristé jedoucí do Žebětína přes Kohoutovice vychýlí ze své trasy o více než kilometr, aby se opět vrátili stejnou vzdáleností na původní kurz. Vychýlení o pár set metrů by ještě mohlo být přijatelné. To stejné platí i pro obyvatele Kohoutovic obývajících lem obce.

- Jakmile je identifikována přibližná oblast vhodného umístění, přichází na řadu jednání s obecními výbory, hlavně s výborem územního plánování za účelem pronájmu obecního pozemku pro podnikatelskou činnost. Je nutné předložit všechny podklady, které opravňují využívat dané umístění pro účel provozu čerpací stanice. Dále je nutné navštívit výbor pro životní prostředí kvůli legislativním požadavkům.
- Je nutné informovat obecní zastupitelstvo a brát ohled na jeho stanovisko. V tomto případě je postoj současného zastupitelstva vůči nové čerpací stanici spíše kladný, ale i ten se může např. dalšími volbami změnit.
- Zcela jistě by se mělo brát v potaz marketingové hledisko. Čerpací stanice musí být co nejvíce vidět z hlavních průjezdných cest. Pokud je možnost si vybrat z více míst, tak jednoznačně je lepší si zvolit to, které je nejbližší hlavní průjezdní silnici obce i za cenu vyššího nájmu. V případě lokality zastrčené do boční ulice je nutné investovat do propagace v podobě billboardů a ukazatelů, které budou navádět k místu čerpací stanice.

3.8 Umístění čerpací stanice

Jeden z hlavních důvodů, proč je tento podnikatelský záměr vytvářen, spočívá ve správné volbě lokality pro umístění ČS s ohledem na vysokou koncentrovanost obyvatelstva a nízké zastoupení konkurence, což obec Kohoutovice zatím splňuje. Volba vhodného umístění má tedy strategický význam. Pokud nebudou shledány vhodné lokality pro vybudování ČS v Kohoutovicích nebo i v přilehlém okolí západním směrem od Kohoutovic, postrádá tento podnikatelský záměr svůj hlavní smysl, protože v Brně je již málo obcí, kde ještě neleží ČS a zároveň je vysoká koncentrace obyvatelstva.

V obci Kohoutovice lze nalézt více vhodných lokalit pro komerční podnikání, ale pro vybudování ČS je nejvhodnějším místem lokalita pojmenovaná Kohoutovické Oko, jež se nachází ve středu Kohoutovic obepínané ulicemi Žebětínská a Libušina třída. Tato lokalita v současné době slouží jako veřejné parkoviště, na kterém má být v blízké době vybudován obchodní dům spolu s parkovacím domem. Přesná podoba investice ještě není veřejně známa.

O pronájem malé parcely v této lokalitě s napojením na silnici se vyplatí usilovat s ohledem na dopravní dostupnost, výstavbu obchodního domu a parkovacího domu v bezprostřední blízkosti, což přiláká mnoho zákazníků. Pokud z jakéhokoliv důvodu nebude zájem obce tuto parcelu pronajmout, další možností, kam umístit ČS, bude záležet hlavně na podobě nového územního plánu města Brna a postoji kohoutovické radnice pronajmout určitou parcelu pro vybudování ČS. Jako tedy přijatelná alternativa se hodí jakýkoliv pozemek nejlépe ve vlastnictví města Brna nacházející se podél hlavní silnice vedoucí ulicemi Libušina třída a Chironova. Jakmile bude známa nová podoba Územního plánu města Brna, zesílí se tlak developerských společností na přeměnu volných ploch ke komerčním účelům. Pokud nastane vhodná příležitost domluvit se s developerskými společnostmi, aby zakomponovaly do svého plánu čerpací stanici, vyplatí se zvážit i tuto alternativu.

3.9 Dotazníkové šetření

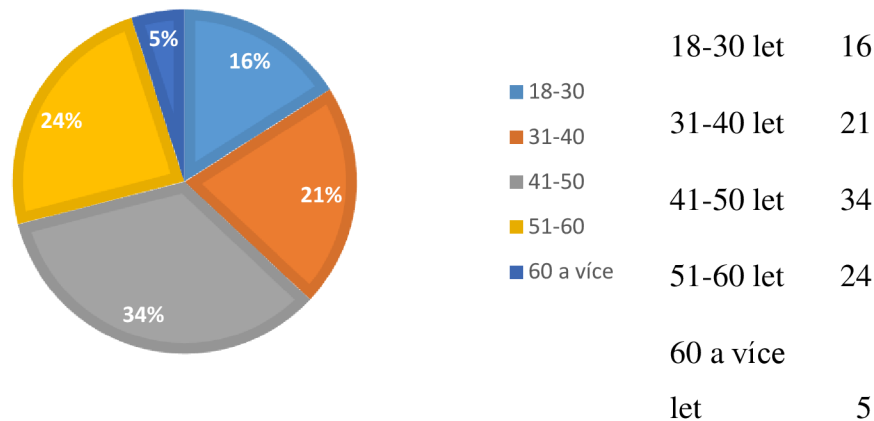
Za účelem provedení marketingového výzkumu bylo osloveno celkem 100 respondentů starších 18 let, aby poskytli odpovědi na níže uvedené otázky. Jedná se o anonymní respondenty s místem bydliště v městské části Kohoutovice a Žebětín, od nichž lze očekávat poskytnutí relevantních dat pro návrh tohoto podnikatelského plánu. Výstup tohoto provedeného průzkumu by měl odhalit preference zákazníků, jejich názor na čerpací stanice v okolí a též odhalit počet potenciálních zákazníků.

Prostřednictvím dotazníku byly kladeny tyto otázky:

1. Jaký je Váš věk?
2. Kolika vozidly jezdíte?
3. Jezdíte více firemním či vlastním vozidlem?
4. Upřednostňujete renomované čerpací stanice před neznačkovými?
5. Jaká jsou Vaše kritéria při výběru čerpací stanice?
6. Udržujete loajalitu k určité čerpací stanici?
7. Uvítali byste novou čerpací stanici v Kohoutovicích?

3.9.1 Věk respondentů

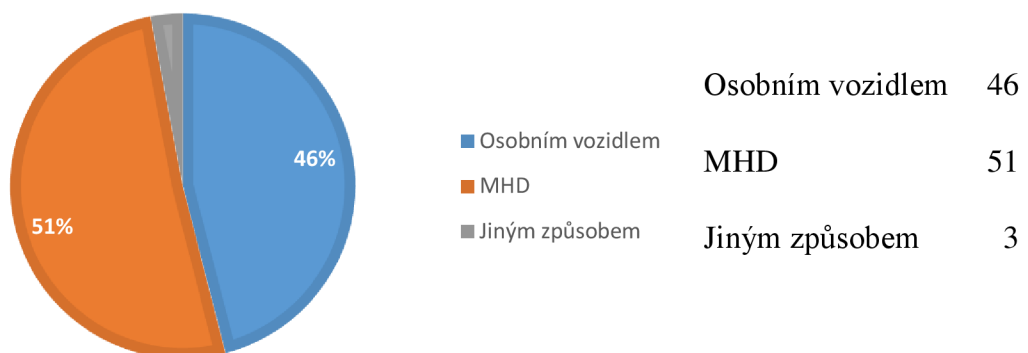
Tato celkem základní otázka poskytuje odpověď na věkové zastoupení respondentů. Pro každou věkovou kategorii lze nalézt některé společné rysy, které mohou indikovat např. majetkové poměry.



Graf 2 Zjištění věku respondentů (Vlastní zpracování)

Z oslovených respondentů lze předpokládat, že převážná většina respondentů patří mezi produktivní obyvatele. Z tohoto zjištění se dá usoudit, že tito lidé budou aktivní, s čehož dále plyne, že zřejmě dojíždějí pravidelně za prací, jezdí za poznáním atd.

3.9.2 Výběr způsobu pravidelné přepravy

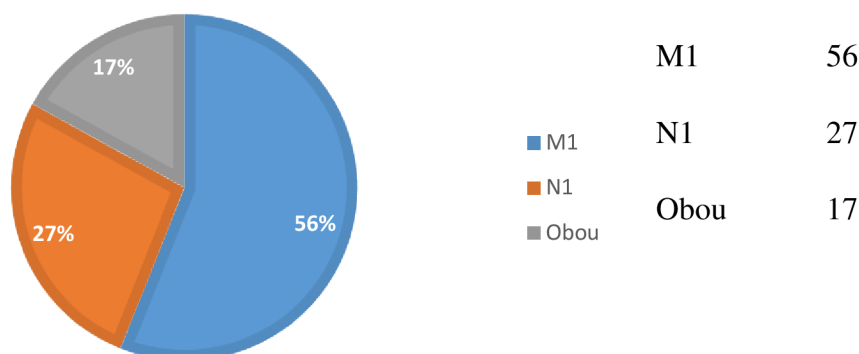


Graf 3 Zjištění způsobu pravidelné přepravy (Vlastní zpracování)

Touto položenou otázkou bylo zjištěno, že přibližně polovina respondentů pravidelně dojíždí na určené místo MHD, což je levnější alternativa přepravy osobním vozidlem, kterou

preferuje 46 % oslovených. Právě tato skupina lidí může být potenciálním zákazníkem ČS. Do zbylého způsobu přepravy lze zařadit např. motocykl, jízdní kolo, chůze pěšky.

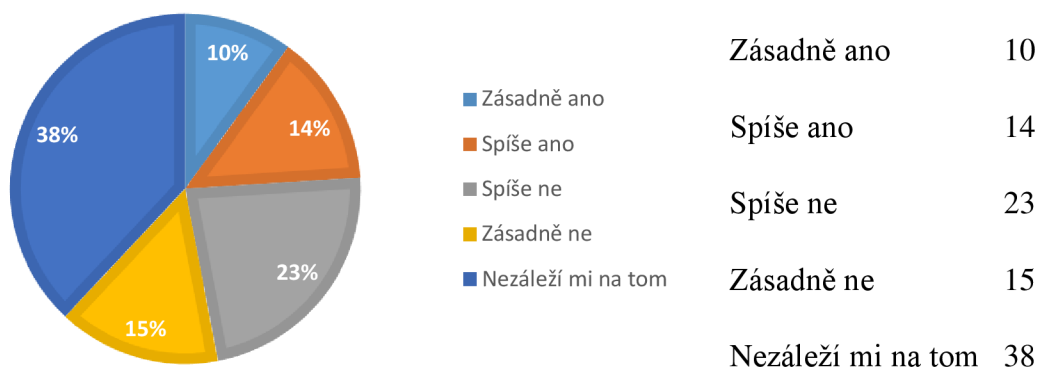
3.9.3 Volba mezi provozováním vozidla typu M1 nebo N1



Graf 4 Zjištění typu provozovaného vozidla (Vlastní zpracování)

Tato otázka pomáhá zjistit do jaké míry je u respondenta auto vytíženo. Vozidla N1 slouží k podnikání najedou obvykle mnohem více kilometrů než vozidla M1 (soukromá). Na druhou stranu provozovatelé firemních vozidel mohou mít tendenci nakupovat PHM u dražších čerpacích stanic. Pouze vozidla typu M1 provozuje 56 % dotázaných, pouze vozidla typu N1 provozuje 27 % a na konec oba typy vozidel provozuje 17 % oslovených.

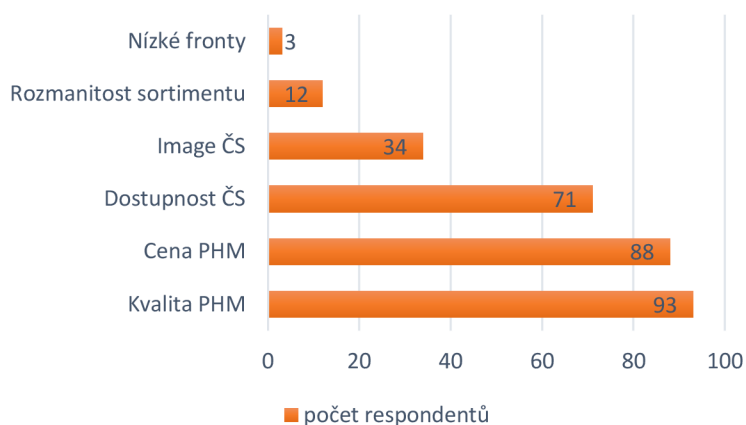
3.9.4 Preference renomované ČS před neznačkovou ČS



Graf 5 Zjištění zákaznických preferencí (Vlastní zpracování)

Z uvedených odpovědí vyplývá fakt, že se většina respondentů při výběru ČS neřídí podle obchodní značky, protože existují i důležitější rozhodovací faktory, na které poskytne odpověď další otázka.

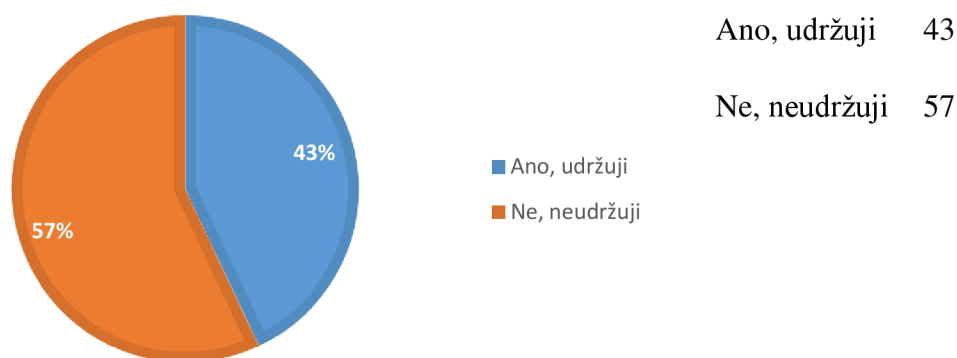
3.9.5 Hlavní kritéria při výběru ČS



Graf 6 Zjištění zákaznických kritérií (Vlastní zpracování)

Při vyplňování odpovědi na tuto otázku měli respondenti zvolit jejich nejdůležitější kritéria, pomocí kterých se rozhodují při výběru určité ČS. Za suverénně nejdůležitější kritéria respondenti považují trojici kritérií: kvalitu, cenu PHM s přijatelnou dostupností ČS. Tyto kritéria řadí nad ostatní kritéria, která jsou spíše druhotná. Pokud by ČS měla dobrou image, široký sortiment zboží a nízké fronty, což platí pro některé velké renomované ČS, i tak by zákazníci podle tohoto průzkumu jeli natankovat k ČS s nízkou cenou, ale o které musí být přesvědčeni, že prodává kvalitní PHM.

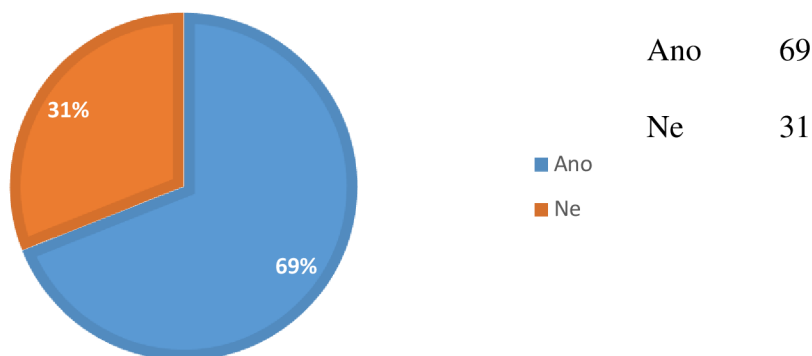
3.9.6 Loajalita ke konkrétní ČS



Graf 7 Zjištění podílu loajálních zákazníků (Vlastní zpracování)

Pomocí této otázky je zjištěno, jestli respondenti udržují k nějaké jimi vybrané ČS loajalitu. Více než polovina dotázaných nemá vybranou svoji oblíbenou ČS, z toho plyne, že se při výběru ČS rozhodují až v momentě, jakmile vznikne potřeba natankovat.

3.9.7 Zjištění názoru na novou čerpací stanici v Kohoutovicích



Graf 8 Zjištění názoru na novou čerpací stanici v Kohoutovicích (Vlastní zpracování)

Tato otázka zjišťuje osobní názor respondenta, zda-li by uvítal novou ČS v Kohoutovicích. Celých 69 % respondentů se této představě nebrání a uvítalo by ji. 31 % dotázaných považuje současný stav za vyhovující.

3.9.8 Vyplývající závěr

Tímto průzkumem bylo zjištěno, že z oslovených respondentů je převážně zastoupena produktivní část obyvatelstva, pro kterou je typický aktivní pohyb z jednoho místa na druhé. Celých 46 % respondentů se pravidelně přepravuje osobním autem, jedná se tak o potenciální zákazníky zamýšlené ČS. 56 % z řad respondentů provozuje auto, pro soukromou potřebu, dá se tedy očekávat nižší průměrný kilometrový nájezd, než v případě firemních aut, kterými jezdí 27 % oslovených. Tito lidé najedou ročně mnohem vyšší porci km a spotřebují proto více paliva, je však vhodné zmínit, že mohou jezdit ke značkovým ČS dané firemní politikou apod. Převážná většina respondentů při výběru ČS nepreferuje renomované ČS, neboť před image ČS radí jiná důležitější kritéria, kterými jsou hlavně kvalita, cena PHM a také přijatelná dostupnost ČS. Dále bylo odhaleno, že pouze 43 % oslovených udržuje loajalitu k určité ČS, zbývající část se rozhoduje na základě uvedených kritérií, až když potřebuje doplnit palivo. Celých 69 % dotázaných zaujímá pozitivní postoj vůči nové ČS.

Z vyhodnocených odpovědí na otázky byly zaznamenány odpovědi, které slouží jako cenný podnět pro návrh podnikatelského plánu. Pro účely zpracování tohoto podnikatelského záměru jsou vyhodnocená data pozitivní.

3.10 SWOT analýza

SWOT analýza představuje sumarizovaný výstup z předešlých analýz, který pomůže identifikovat příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky. Je nutné přihlídnout zejména k vyskytujícím se hrozbám, jestli nepředstavují vážný problém, který by znemožnil realizovat podnikatelský záměr. V průběhu času se zcela jistě příležitosti a hrozby změní, dokonce mohou změnit svoji formu z příležitostí na hrozby a z hrozeb na příležitosti. Dále je nutné se zamyslet, jestli půjdou uvedené slabé stránky v etapě života podnikání nějakým způsobem eliminovat na únosnou mez. Například počáteční slabá stránka v podobě nízké image společnosti se bude zajisté vyvíjet a záleží jen na podnikateli, jakým směrem se bude ubírat, lze předpokládat, že žádoucím. Ze slabé stránky se tedy může stát dokonce silná stránka. Rovněž dlouhá předpokládaná návratnost investice se může zkrátit díky příznivému vývoji ve vnějším prostředí.

Příležitosti

- Vysoká potenciální poptávka díky příznivým cenám PHM v roce 2016.
- Snadné a rychlé vybudování čerpací stanice včetně infrastruktury.
- Možnost pronájmu jakýkoliv komponent ČS.
- Charakter obce Kohoutovice (velký počet obyvatel na malé ploše; obcí vede pouze 1 hlavní silnice; nutnost obyvatel dojíždět za prací, vzděláním, kulturou atd.).
- Rozvoj nového bydlení a vznik parkovacích domů.

Hrozby

- Cenové války ze strany konkurence.
- Trh prodeje pohonných hmot se neustále mění (přibývají a ubývají ČS).
- Vznik konkurence v bezprostřední blízkosti.
- Legislativa, která může regulovat ČS na území např. formou kaucí.
- Vandalismus zejména v nočních hodinách.

- Neplatící zákazníci.
- Výpověď nájemní smlouvy.
- Východiska a projekce v podnikatelském plánu nemusí odpovídat skutečnosti.
- Cenotvorbu je nutné přizpůsobit konkurenci, ročním obdobím atd.

Silné stránky

- Nízká cena PHM.
- Kvalita poskytovaných služeb.
- Umístění na frekventované trase spojující sever a jih obce.
- Možnost výběru dodavatele PHM.
- Nenarušení životního prostředí.
- Možnost rychlého ukončení podnikatelské činnosti – např. výpovědí nájemní smlouvy, rozprodejem jednotlivých komponent.
- Lze si naplánovat koncept provozu ČS – v průběhu života lze libovolně měnit dle potřeby.
- Není potřeba nikomu hradit licenční poplatky.

Slabé stránky

- Nutnost platit nájemné.
- Ze začátku žádná image – neznámý prodejce => nedůvěra ze strany zákazníků.
- Dlouhá projektovaná návratnost investice.
- Vysoké nároky na počáteční kapitál.
- Podnikání na pronajatém pozemku.

4 Vlastní návrhy řešení

Tato část této práce bude věnována zhotovení podnikatelského plánu na zřízení veřejné čerpací stanice zahrnující všechny podstatné náležitosti. Nejdříve budou popsány základní informace o nově vybudované čerpací stanici. Po té budou následovat jednotlivé dílčí části podnikatelského plánu, jaké se běžně v praxi v plánech vyskytují. Výsledkem bude strukturovaný podnikatelský plán odpovídající podnikatelskému záměru.

4.1 Titulní strana

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je návrh na vybudování vlastní čerpací stanice, která bude umístěna v Brně v městské části Kohoutovice na pronajatém obecním pozemku. Bude se jednat o samostatnou čerpací stanici, která bude orientována pouze na prodej pohonných hmot. V produktové nabídce budou zpočátku jen dva druhy paliv, a to natural 95 a motorová nafta.

4.1.1 Základní údaje o firmě

Obchodní firma	Chalpetrol s.r.o.
Sídlo	Brno
Provozovatel	Michal Chaloupka
Statutární orgán	Michal Chaloupka
Hlavní předmět podnikání	Provozování čerpací stanice s palivy a mazivy
Právní forma	Společnost s ručením omezeným

4.2 Popis podniku

Tato část sumarizuje základní charakteristiky o budoucí firmě.

4.2.1 Právní forma podnikání

Zvolenou právní formou podnikání bude společnost s ručením omezením o základním kapitálu ve výši **200 000 Kč**. Tato společnost bude založena pouze jedinou fyzickou

osobou a bude mít pouze jednoho jednatele, který bude také vlastníkem této firmy. Vložený kapitál do firmy bude mít formu peněžitého vkladu na podnikatelském účtu vedený u banky ve výši 200 000 Kč, který bude ihned po založení společnosti splacen.

4.2.2 Umístění čerpací stanice

Tato čerpací stanice v souladu se situační analýzou bude umístěna v Brně v městské části Kohoutovice na pronajatém obecním pozemku od vlastníka pozemku, kterým je statutární město Brno. Jedná se o lokalitu pojmenovanou Kohoutovické Oko, která je určena pro budoucí výstavbu menšího obchodního domu a parkovacího domu. Vedle tohoto investičního záměru se naskýtá prostor pro další přílehlý objekt, kterým může být právě zamýšlená čerpací stanice. Kohoutovické Oko se nachází v samotném centru Kohoutovic, které je lemováno dvěma křižovatkami, jež spojují tzv. staré a nové Kohoutovice a obec Kohoutovice s obcí Žebětín. Jedná se tedy o místo spojující čtyři silnice. Pokud se nepodaří získat uvedený prostor, lze nalézt případná další, i když méně vhodná místa ve vlastnictví města Brna podél silnice Libušina třída a Chironova.

4.2.3 Budova čerpací stanice

Budova čerpací stanice bude určena pouze k uskutečňování transakčních operací mezi zákazníky a obsluhou ČS. K tomuto účelu stačí pouze malá plechová konstrukce připevněná k zemi vedle tankovacích stojanů s přímým výhledem na vjezd k čerpací stanici. Budova bude pouze účelově zařízená poskytující zázemí personálu pro řádný výkon práce a splnění sociálních potřeb personálu. Rozšíření provozovny o doplňkový sortiment, jenž bývá součástí ČS, lze považovat za nevýhodný a zbytečný, neboť v blízkosti čerpací stanice se nachází dva supermarkety, které toto zboží nabízejí. Odpadá tedy starost s dodávkami doplňkového zboží, které není nutné doplňovat ani kontrolovat jeho expiraci. Z tohoto důvodu se rapidně sníží nároky na prostornost budovy, která ani nemusí být otevřena pro vstup platících zákazníků. Placení se dá realizovat otvorem přes prosklenou přepážku.

Otevírací doba provozovny bude **od 6 do 21:30 hodin** od pondělí do pátku a o víkendu bude provozní doba pouze od 7 do 19 hodin. V případě 15,5hodinové otevírací doby bude provoz rozdělen do dvou směn na ranní a odpolední. Ranní směna bude probíhat od 6 do 13:45 a odpolední od 13:45 do 21:30 hodin v pracovních dnech. Víkendový provoz bude pouze jednosměnný.

4.2.4 Vybavení čerpací stanice

K řádnému a fungujícímu provozu ČS je nutné pořídit technické vybavení, prostřednictvím něhož bude zajištěna bezproblémová obsluha zákazníků a zaměstnanců. K základnímu vybavení čerpací stanice patří certifikované tankovací stojany v počtu dvou kusů, které umožňují oboustrannou obsluhu dvěma zákazníky zároveň. Další nezbytné vybavení zahrnuje 1 nádrž o objemu 30 tisíc litrů na benzin a motorovou naftu. Tato nádrž bude nadzemní, pevně připevněná k zemi, rozdělená do více komor, aby umožnila uchovávání více druhů kapalných PHM. Kromě těchto dvou nejdůležitějších komponent jsou nutné další, které dotvoří koncept čerpací stanice. Jedná se tedy o tyto komponenty: odtokové kanály, úkapové jímky, podzemní odlučovače ropných par, elektrická čerpadla na PHM, potrubí spojující nádrž s výdejními stojany.

Součástí dalšího vybavení ČS bude totem s aktuálními cenami, vnitřní osvětlení areálu, pletivový plot, kamerový systém, zámková dlažba, vybavení budovy bude zahrnovat pokladní systém propojený s informačním systémem s přístupem na internet, obslužný pult, židle, obrazovku, elektrický radiátor, sociální vybavení.

4.2.5 Poskytované výrobky a služby

Celý sortiment nabízených výrobků a služeb bude ze začátku zúžen pouze na prodej pohonných hmot o základním výběru mezi benzinem typu natural 95 a motorovou naftou. Tento výběr by měl běžným motoristům vyhovovat, o prémiová paliva by zřejmě nebyl zájem. Tato paliva navíc vyžadují silnější marketingovou propagaci, aby přesvědčila zákazníky o lepších vlastnostech těchto paliv, na což se specializují renomované firmy většinou vlastněné samotnými rafinériemi. Moderní čerpací stanice by měla mít rovněž ve svém sortimentu prodej AdBlue, které vyžadují moderní naftové motory. Bez tohoto redukčního činidla nemůže být vozidlo provozováno, proto součástí nabídky PHM bude také AdBlue, které bude vydávat speciální výdejní stojan.

V pozdějších fázích podnikání lze uvažovat o prodeji alternativních paliv např. biopaliv, která nevyžadují zásadní přestavbu ČS, jen stačí pro ně vyhradit určitý stojan a nádrž. Jakmile nastane vhodná doba, vyplatí se investovat případně do plnicích stanic CNG nebo do rychle dobíjecích stanic pro elektromobily.

Prodej dalšího zejména spotřebního sortimentu nebude realizován vlivem předpokládanému nízkému zájmu o doplňkový sortiment. Jako hlavní důvod lze považovat konkurenci v podobě 2 supermarketů Albert, mezi které navíc v budoucnu přibude další obchodní řetězec, tentokrát formátu diskontu. Je tedy zbytečné přizpůsobovat prodejnu nabídce doplňkového sortimentu, který by se jen s obtížemi prodával. Tímto krokem odpadají starosti s výběrem dalších dodavatelů, sníží se nároky na evidenci zboží, tím pádem stačí základní pokladní systém.

4.3 Obchodní plán

Realizaci maloobchodního prodeje PHM prostřednictvím čerpací stanice se dá uskutečnit jen za předpokladu smluvního vztahu mezi provozovatelem ČS a dodavatelem PHM o odběrech a dodávkách PHM z rafinérií za předem stanovených podmínek.

4.3.1 Nákup pohonných hmot

K základním ropným produktům, které jsou výsledkem zpracování surové ropy formou frakce, patří bezpochyby běžná motorová paliva, která jsou k dispozici na tuzemských čerpacích stanicích. Tato paliva vznikají převážně v několika málo středoevropských rafinériích zastoupené holdingovými společnostmi, které uspokojují celý trh s PHM ve střední Evropě. Od všech těchto výrobců PHM lze očekávat vysokou kvalitu nabízených PHM, které se liší pouze u prémiových paliv vyžadující náročnější technologie na výrobu. Vzhledem k tomu, že zamýšlená ČS bude prodávat pouze základní druhy paliv, není nutné porovnávat kvalitu PHM, ani celkově sledovat kvalitu PHM, pokud bude zaručen dodavatelem původ paliv. Pro výběr dodavatele je tedy nutné spíše přihlídnout na cenu za litr paliva, která se však mění vývojem na burze v Rotterdamu, což znesnadňuje porovnávání cen. Lze však porovnat ceny napříč dodavateli. Někteří dodavatelé mohou poskytovat množstevní slevy nebo slevy za věrnost či jiné benefity, k čemuž se rovněž vyplatí přihlídnout. Dalším důležitým aspektem je vzdálenost ČS od odběrného místa, která se promítne do přepravních nákladů účtované dopravcem. V neposlední řadě je také nutné brát ohled na původ PHM garantovaný smluvním dodavatelem PHM.

Výběr dodavatele PHM bude probíhat porovnáním nabídek od všech renomovaných dodavatelů, kteří odebírají PHM pouze od rafinérií působících v ČR a na Slovensku. Na

základě zvážení všech kritérií a vlivů bude uzavřena smlouva o nákupu PHM. Nejznámějším dodavatelem PHM v ČR je **společnost Čepro**, která zásobuje spoustu tuzemských ČS PHM, jež jsou odebírány pouze od Unipetrolu a Molu, což je jistou zárukou kvality PHM. Z tohoto důvodu bude dodavatel Čepro považován za potenciálního dodavatele pro zamýšlenou ČS.

Na trhu se dále vyskytují celá řada překupníků s palivy o neznámém původu z území mimo ČR. Odebírání PHM od nich však představuje vysoké riziko, proto bude zvažován výběr dodavatele PHM z řad renomovaných dodavatelů, které odebírají PHM přímo od českých a slovenských rafinérií.

4.3.2 Dodej a skladování pohonných hmot

Otázka ohledně výběru distributora pro čerpací stanici se bude ubírat pouze na výběr distributora PHM a redukčního činidla AdBlue. Na českém trhu se vyskytuje velký počet známých renomovaných, ale i neznámých společností zabývajících se distribucí PHM do maloobchodní sítě.

Pro **výběr vhodného distributora** paliv je nutné nejdříve stanovit **hierarchii kritérií**, podle nichž budou jednotliví distributoři hodnoceni pro budoucí spolupráci. Bude se jednat o tato kritéria:

- kvalita dodávek PHM,
- náklady na distribuci,
- spolehlivost.

Kvalita dodávek PHM představuje pro ČS nejdůležitější hledisko, neboť dovážené palivo bude na vlastní riziko prodáváno přes maloobchod zákazníkům, kteří by se v případě jakýchkoliv problémů týkajících se kvality PHM zcela jistě obrátili na ČS ohledně nápravy a případně náhrady škody. Rovněž je ohrožena dobrá pověst ČS budovaná několik let, kterou může být jen jedna špatná dodávka úplně rozvrátit. Kvalita PHM přebíraná distributorem od rafinérie nemusí odpovídat kvalitě PHM, které budou přečerpány z cisterny do nádrže na palivo. Kvalita PHM se může během dodávky určitým způsobem znehodnotit buď záměrně vlivem nepoctivého jednání distributora, nebo neúmyslně v případech např. znečištěných komor v cisterně, potrubí, znečištění nádrží ČS při jejich otevření.

Dalším aspektem by měly být **celkové náklady za dodávku PHM**. Zejména cena odlišuje jednotlivé distributory PHM napříč českým trhem. Někteří dodavatelé se vyznačují propracovanou logistikou, kdy dokáží minimalizovat finanční náklady i čas distribuce. Během jedné dodávky dokáží obsloužit více zákazníků, které mají na své trase, což zákazníkům přináší nižší logistické náklady. Proto se vyplatí volit distributory s hustě pokrytou distributorskou sítí zejména v místě působení ČS, pak se mohou sdílet náklady na logistiku mezi více zákazníky.

Posledním rovněž důležitým kritériem je **spolehlivost distributora** doručit dodávku ve správný čas a ve správném množství. Pokud by se dodavatel opozdil s dodávkou PHM, mohlo by dojít k nedostatku PHM v nádrži pro palivo, což by mělo za následek výpadek příjmů z prodeje PHM, které by nepokryly denní náklady. V dnešní době distributoři disponují složitými informačními systémy mezi centrálou distributora a ČS. Tento informační systém eviduje stav PHM, a jakmile klesne množství k předem stanovené hladině odpovídající bodu objednávky, odešle informační systém automaticky požadavek na smluvně vázanou dodávku PHM.

Při vyhodnocování uvedených kritérií bude pro ČS vhodnější kontaktovat a posléze uzavřít smlouvu o dodávkách PHM s renomovaným distributorem, o kterém jsou vedeny pozitivní reference, než s neznámým distributorem i navzdory tomu, že může nabízet lepší dodací podmínky a vyhovovat zadaným kritériím.

Pohonné hmoty budou skladovány v jedné nadzemní nádrži rozdělené do více komor, do které se bude doplňovat benzin N95 a motorová nafta. Pro skladování AdBlue bude sloužit komora, jež je součástí výdejního zařízení.

4.3.3 Výběr smluvního distributora

Na základě zvážení všech uvedených kritérií pro výběr dopravce bude uzavřena **rámcová smlouva o dodávkách PHM** s firmou Klacska s.r.o., jež je součástí holdingu Klacska Group vedená mateřskou společností firmy Paul Klacska GmbH. Tato společnost působící v celé střední Evropě se zaměřuje na distribuci PHM z odběrných míst přímo zákazníkovi. Zajišťuje plný logistický servis čerpacích stanic svým zákazníkům. Garantuje nepřerušovaný provoz jejich čerpacích stanic a zároveň řízení stavu zásob pohonných hmot podle zákaznickových požadavků (Klacska, 2010).

Dodávky PHM budou probíhat prostřednictvím informačního systému propojeného mezi centrálou firmy Klacska s.r.o. a čerpací stanicí, který bude monitorovat stav zásob PHM a průměrné denní prodeje, na základě kterých vyhodnotí bod objednávky, jenž dá pokyn centrále firmy Klacska, aby doručila na tuto ČS požadovaný objem PHM, který doplní zásoby na horní referenční úroveň.

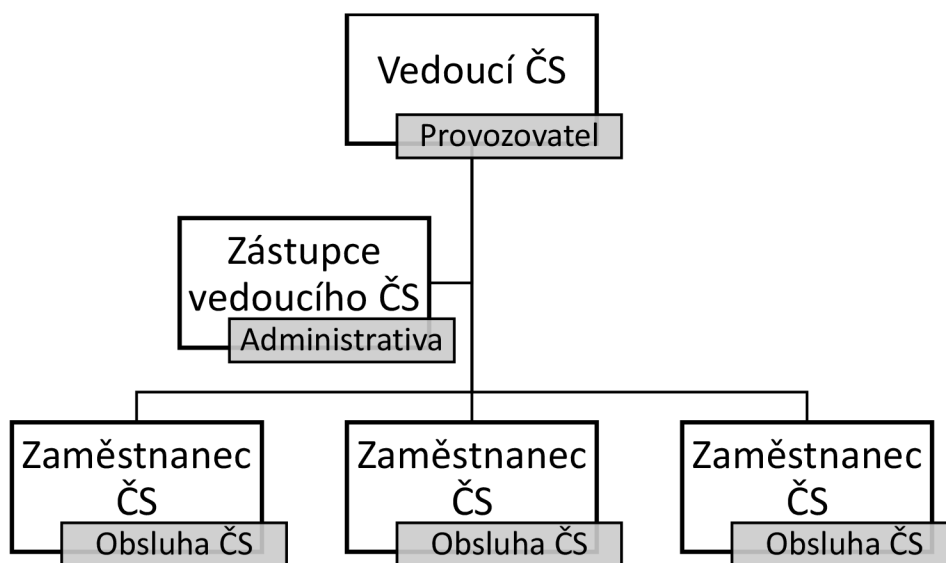
Bude se tedy jednat o systém řízení zásob **nezávislé poptávky** založený na regresním modelu, pomocí něhož lze namodelovat průběh čerpání PHM během jednoho dodávkového cyklu a určit bod znovuobjednávky.

4.4 Organizační plán

Organizační plán vymezuje organizační strukturu této společnosti a definuje žádoucí potřebu budoucího personálu včetně specifikace jejich pracovní náplně.

4.4.1 Organizační struktura společnosti

Pro vyjádření vhodné organizační struktury bude vytvořena liniově-štabní organizační struktura, která je pro takový malý podnik o nízkém počtu zaměstnanců a jejich kompetencí nejvhodnější. Štabní útvar bude zastoupený zástupcem vedoucího, jenž bude mít na starost primárně administrativní úkony. Největší výhodou této organizační struktury je její jednoduchost, pružnost, přesně vymezené vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, což je základ, aby tato společnost mohla správně fungovat.



Obrázek 10 Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování)

4.4.2 Popis personálu a jeho pracovní náplně

K zabezpečení všech procesů spojených s provozem ČS je zapotřebí zaměstnávat pracovní sílu v dostatečném počtu odpovídající časové náročnosti a množství rutinních úkolů, které je nutné během pracovní doby vykonat, za tuto práci náleží zaměstnancům patřičná mzda.

Hlavní rozhodovací kompetence a odpovědnost ohledně řízení celé firmy bude mít jednatel společnosti působící v roli vedoucího ČS, který tuto ČS provozuje. Tento jednatel bude sám tvořit management společnosti, jehož kompetence budou zasahovat do všech vnitropodnikových funkcí. Jeho hlavní pracovní náplň bude spočívat v řízení marketingu společnosti zaměřený na správnou volbu jednotlivých prvků marketingového mixu. Dále jeho kompetencí bude rozhodování o personálním složení a odměňování včetně motivace zaměstnanců, finanční plánování a řízení peněžních toků. Bude též definovat strategii rozvoje společnosti, kontrolovat práci svých podřízených a na konec jeho pozice jednatele ho opravňuje jednat za společnost a zastupovat ji. Rovněž bude vykonávat svoje povinnosti, které mu náleží z titulu jednatele společnosti. Tento jednatel společnosti v pozici vedoucího ČS bude odměňován ve formě výplaty podílu na zisku společnosti.

Jednou z pravomocí vedoucího ČS je možnost určit potřebu zaměstnanců pro jednotlivé pracovní pozice. První pracovní pozici, kterou je nezbytné vymezit, je zástupce vedoucího. Náplní této práce je provádění administrativní práce delegované vedoucím ČS. Této osobě rovněž bude svěřena určitá rozhodovací kompetence, kterou bude mít vůči řadovým zaměstnancům, dodavatelům a odběratelům. Avšak hlavní pracovní náplň spočívá v administrativě související s chodem provozu firmy. Jedná se zejména o vedení účetnictví, daňové agendy, vedení mzdové a personální agendy (výplata mezd a odměň zaměstnanců, tvorba pracovních smluv), úhrada pravidelných závazků společnosti přes firemní bankovní účet. Pracovní doba zástupce vedoucího bude **pružná s délkou trvání 7,75 hodin**. Jedná se o plný pracovní úvazek. Pro výkon své pracovní náplně bude mít v provozovně vyčleněn malý kancelářský kout.

Pro zabezpečení provozu ČS bude nutné zaměstnat celkem **3 zaměstnance**. S ohledem na ustanovení zákoníku práce musí být v případě rozvržení pracovní doby do dvou směn snížena týdenní pracovní doba ze 40 hodin na 38,75 hodin. Tomuto nařízení je nutné se podřídit při výběru počtu zaměstnanců a rozvrhu pracovní doby. Z tohoto důvodu může

pracovní doba činit pouze 7,75 hodin za směnu po 5 dní v týdnu. Pro splnění ustanovení definované zákoníkem práce bude přizpůsobena otevírací doba provozovny, která bude začínat v pracovní dny v 6:00 a končit v 21:30. Navzdory této 15,5hodinové otevírací době bude nutné rozvrhnout pracovní dobu do dvou směn. První směna bude začínat nástupem prvního zaměstnance v 6:00 a končit v 13:45, kdy proběhne střídání zaměstnanců a úkonů s tím spojených. Na druhou směnu nastoupí druhý pracovník, který bude na pracovišti přítomen až do uzavírací doby, tedy do 21:30. Pracovní doba v pracovní dny tedy bude **pevně rozvržena** do dvou směn o délce trvání **7,75 hodin**. Zaměstnanci se budou každý týden střídat ve směnách.

O víkendovém provozu, ale i v případech některých státních svátků, bude otevírací doba zkrácena na 12 hodin, tedy od 7:00 do 19:00, která je přizpůsobena očekávané nižší návštěvnosti o víkendech. V těchto dnech bude pracovní doba probíhat pouze v **1 dvanáctihodinové směně**, kdy bude přítomen třetí zaměstnanec.

Pracovní náplní zaměstnanců bude **obsluha provozu ČS** zahrnující rutinní práci spočívající v provádění transakčního styku se zákazníky, kontrolu pracoviště, úklidové práce na ČS, provádění denní uzávěrky plateb a odevzdání hotovosti do banky, informování nadřízeného týkající se problémů či podnětů.

Výběr vhodných zaměstnanců bude probíhat primárně oslovením známých, pokud se žádná vhodná osoba nenajde, bude dán požadavek Úřadu práce města Brna, který zařadí požadavky na pracovní místo do své databáze. Vybraní uchazeči, kteří budou nejlépe vyhovovat vybraným požadavkům, budou seznámeni s jejich rutinní pracovní náplní včetně mzdového výměru. Posléze jim bude předložena k podpisu pracovní smlouva na dobu určitou s délkou trvání 1 rok s možností následného prodloužení o další rok. Kromě podepsání pracovní smlouvy budou noví zaměstnanci seznámeni s bezpečností práce dané úředními vyhláškami, budou požádáni o vyplnění prohlášení k dani. Kvůli snížení rizika krádeží a podvodů budou mít zaměstnanci odpovědnost za **nesplnění povinnosti k odvrácení škody** a za **schodek na svěřených hodnotách**.

Povinností zaměstnavatele bude po přijetí nových zaměstnanců sjednat pro firmu *Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání* u příslušné pojišťovny a dále přihlásit zaměstnance na příslušné okresní správě

sociálního zabezpečení a u příslušné zdravotní pojišťovny. Kromě toho, další nezbytnou povinností je přihlášení se do registru zaměstnavatelů vedeného příslušnou pojišťovnou.

4.4.3 Mzdový systém

Vzhledem k tak nízkému počtu zaměstnanců není třeba vytvářet složitý mzdový systém, který by zohledňoval náročnost odvedené práce. Zaměstnanci budou odměňováni za výsledky své odvedené práce a chování při práci prostřednictvím mzdové formy, která je stanovena na základě **časové mzdy**. Výpočet časové mzdy bude stanoven pomocí příslušného mzdového tarifu a skutečné odpracované doby. Mzdový tarif bude **hodinový** a pro jednotlivé pracovní pozice bude stanoven následovně:

Tabulka 6 Podnikový mzdový tarif (Vlastní zpracování)

	Obsluha ČS	Zástupce vedoucího
Mzdový tarif v Kč/h	60	90
Příplatek za práci o víkendu	+10 %	+10 %
Příplatek za práci o svátcích	+100 %	+100 %

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán bude vypracován v souladu s marketingovým mixem 4P.

4.5.1 Produkt

Za poskytované produkty určené zákazníkům budou považovány výrobky ve formě zboží, které bude prostřednictvím obchodu prodáváno na trhu koncovým zákazníkům. Do produktu budou rovněž zahrnuty poskytované vedlejší služby zákazníkům ve formě **zákaznického servisu** např. formou obsluhy zákazníků s omezenou pohyblivostí a dále formou poskytování zákaznických klubových karet.

Hlavní a ze začátku v podstatě jediný výrobní sortiment budou představovat PHM včetně nabízeného redukčního činidla pro naftové motory s obchodním označením AdBlue. Nabídka PHM bude zaměřena pouze na prodej základního typu benzínu natural 95 a motorové nafty bez jakýchkoliv dodatečných úprav. Kvalita PHM bude zcela v režii dodavatele, a tedy i rafinérie, která musí vyrábět pro český trh benzin plnicí legislativní

normu ČSN EN 228. V případě motorové nafty musí být splněny přísné požadavky vyžadované normou ČSN EN 590. Tato legislativní norma ukládá povinnost v určitých ročních obdobích přidávat do směsi nafty určitá aditiva zabraňující tvorbě krystalků. O kvalitě dodávaných PHM tedy není nutné pochybovat. Palivo prodávané zamýšlenou čerpací stanicí bude po stránce kvality plně srovnatelné s ostatními dokonce i renomovanými čerpacími stanicemi, jelikož je dosti pravděpodobné, že odebírají shodné PHM od stejné rafinérie. Rozdíly v kvalitě nabízených paliv napříč tuzemskými ČS se vyskytují pouze u prémiových paliv různě obchodně značených upozorňující zákazníky na výjimečnost těchto paliv. Tato paliva navíc obsahují zvláštní aditiva, jež jsou výsledkem know how výrobce (rafinérie) nebo provozovatele obchodní sítě ČS.

Kromě jmenovaných PHM bude též v nabídce stále vyžadovanější redukční činidlo pod označením AdBlue. Proto je vhodné již tento produkt zařadit do obchodního sortimentu, neboť některé technologicky vyspělé automobily požadují po jeho řidiči při tankování paliva, aby také doplnil AdBlue. Pokud tak neučiní, auto bude smět provozovat pouze v omezeném jízdním režimu motoru.

Do budoucna lze předpokládat rozšíření sortimentu PHM o biopaliva, která by se tankovala ze stejných stojanů jako ostatní PHM. Jakmile dojde k rozšíření provozu vozidel na CNG, lze i uvažovat o nabízení tohoto paliva. Je však nutné provést analýzu okolí za účelem zjištění výhodnosti zavést novou technologii tankování paliv, která vyžaduje vysoké vstupní náklady.

4.5.2 Cena

Celá koncepce tohoto podnikatelského plánu je přizpůsobena marketingové strategii založené na **strategii nízkých cen**. Tato strategie je považována za jednu z hlavních konkurenčních výhod této ČS, neboť pro řadu zákazníků je nízká cena prvořadý rozhodovací faktor. K dosažení strategie nízkých cen se dá dojít pouze optimalizací celého konceptu ČS. Nelze se uchýlit pouze na výběr nejlevnějšího dodavatele PHM a nejlevnějšího dopravce na trhu, kteří mohou obchodovat s palivy o neznámém původu a bez odvedené spotřební daně za PHM. Nevýhodou malé samostatné čerpací stanice navíc tkví v nízké vyjednávací síle vůči dodavatelům, co se týče možnosti ovlivňovat velkoobchodní ceny. Pokud chce ČS konkurovat nízkými cenami, musí také přizpůsobit ČS na levný formát. V praxi to znamená prodávat pouze paliva s vysokou obrátkovostí, neprodávat nic, o co

nemají zákazníci zájem vlivem např. konkurence, která dokáže daný produkt nabídnout výhodněji. Další podmínkou je skromná architektura ČS v podobě budovy z plechové konstrukce určené pro řádný výkon povolování zaměstnanců, jednoduchá plechová střecha ČS; tankovací stojany o základních parametrech; forma placení pouze hotovostní aj. Realizaci těchto požadavků lze nabízet stabilně nízké ceny pod průměrnými cenami v okolí.

Cenotvorba bude vycházet primárně z nákladového hlediska, kdy se bude k nákupní ceně PHM připočítávat marže v průměrné výši **2 Kč za litr** prodaného paliva. Výsledná kalkulovaná cena bude posléze konfrontována s tržními cenami a případně o několik jednotek procent upravena, aby byla konkurenční. Koncové ceny za PHM se vyznačují vysokou volatilitou z několika důvodů.

Prvním důvodem je bezpochyby pohyb cen na komoditní burze, kde se obchoduje s ropou. Při změnách cen ropy a z toho plynoucí ceny PHM se vyplatí přihlídnout k ochotě změn maloobchodních cen nejvýznamnější konkurencí. Pro ČR je typická vysoká nepružnost při poklesu cen, kdy ČS záměrně pozdržují pokles cen, který má objektivní původ, v důsledku si tímto krokem navyšují své marže. Této praxi se dá také využít ve svůj prospěch a zlevnit, až když se odhodlá konkurence, která je v tomto případě cenovým vůdcem. Druhý důvod je dán konkurenčním prostředím působením nabídky a poptávky. Pokud bude poptávka vysoká, která překoná očekávání, není nutné prodávat za podbíživé ceny a snižovat si tak marže.

4.5.3 Propagace

Bez výběru vhodných komunikačních kanálů se snižují šance na úspěch ve vysoce konkurenčním prostředí, kterým prodej PHM bezpochyby je. Jakmile dojde k umístění ČS na trh, bude tato ČS na trhu zcela neznámým subjektem, o němž nikdo neví žádné bližší informace, neexistují žádné reference, zkušenosti apod. Z tohoto důvodu by bylo vhodné již v procesu výstavby ČS začít využívat marketingovou komunikaci k **informování zákazníků** o vzniku ČS uprostřed obce Kohoutovice, aby se jim tato informace dostala do povědomí. Jako vhodný komunikační nástroj mohou posloužit místní zpravodajské deníky, které vycházejí každý měsíc. V plánu tedy bude objednat si alespoň 2 měsíce před zahájením reklamu hlavně v Kohoutovickém a Žebětínském deníku. Tato reklama představí tento podnikatelský záměr, specifikuje místo lokalizace uvedením polohy nějakého

subjektu nebo známého místa, poblíž kterého se bude nová ČS nacházet (např. formou: „tuto ČS naleznete v blízkosti kohoutovického nákupního střediska“) a dále upozorní na termín otevření, který by měl vycházet ideálně na nějaké zajímavé datum např. 1. 6.; 7. 7. Nejméně dva týdny před spuštěním provozu už by měl být rozmístěn 1 billboard v délce trvání 1 měsíce na frekventovaném místě, typicky u silnice, kudy se vyjíždí z obce nebo v místě koncentrace velkého počtu aut. Této podmínce vyhovuje kohoutovický aquapark. V době zahájení provozu by měly stát po okolí na vhodných místech cedule ve formě ukazatelů, nacházející se zejména u křižovatek, za účelem navedení zákazníků k místu polohy ČS. Některé cedule by mohli rovněž zobrazovat aktuální cenu. Tato forma propagace by měla být dlouhodobá až trvalá, aby mohla oslovovat stále nové zákazníky projíždějící obcí Kohoutovice. Dalším krokem při tvorbě propagace by měl být výběr média, prostřednictvím kterého bude marketingová komunikace probíhat. Nejdostupnějším médiem je internet, který lze využít k umístění reklamy na vybrané webové servery, hlavně k zobrazení polohy ČS stanice v mapových portálech. Dále se hojně používají různé srovnávací portály cen PHM a mobilní aplikace, na které se určitě vyplatí zaregistrovat novou ČS, ceny PHM se budou posléze sami měnit a není nutné je tak kontrolovat.

K informování zákazníků o aktuální ceně za PHM bude primárně sloužit cenový totem a sekundárně některé cedule s papírovým nápisem, jenž bude nutné přelepovat, dále webové a mobilní aplikace zobrazující ucelený přehled cen PHM v dané lokalitě.

Celá marketingová komunikace by měla směřovat k neomezenému počtu zákazníků prostřednictvím targetingu na určitý segment vzniklý podle **geografického kritéria**, neboť se vyplatí cílit pouze na skupiny zákazníků nacházející se ve vymezené oblasti, která je vymezena okruhem 4 km od polohy ČS. Propagace bude mít tedy záměrně omezený dosah zaměřující se pouze na uvedenou oblast. Cílem propagace tedy bude v úvodních etapách podnikání vyvolat v potenciálních zákaznících představy o levné, kvalitní a zejména dostupné ČS, kterou mají poblíž svého bydliště, práce. Zákazníci tedy budou mít v mysli povědomí o dalším potenciálním prodejci PHM, kterého vyzkouší a v případě spokojenosti posunou ve své individuální hierarchii tuto ČS na vyšší místo oproti jiné konkurenci. Propagace ze své původní formy, kterou je informování zákazníků se přemění do přesvědčovací podoby, jejíž cílem je přesvědčit zákazníky, aby primárně jezdili nakupovat PHM k této nové ČS na místo ke konkurenci.

Jakmile se firma usadí na trhu, nabízí se prostor pro uplatnění dalších nových forem propagace, o kterých se vyplatí uvažovat. Mezi novou formu lze považovat podporu prodeje, což může být účinný nástroj vedoucí ke zvýšení tržeb. Do této skupiny patří zákaznické karty, které stimulují věrnost zákazníků, za jejichž pěstování budou odměněni slevami na PHM. Další případná forma podpory prodeje již vyžaduje spolupráci jiného subjektu působícího v odlišném nekonkurujícím odvětví. Významná spolupráce by mohla probíhat s kohoutovickým aquaparkem, který by mohl návštěvníkům rozdávat slevové kupony, které by navíc propagovaly ČS. Do této úvahy spadá i místní hotel Myslivna.

Většina dosud vymezených forem marketingové komunikace má spíše dlouhodobý charakter, které se moc nemění. Avšak mohou se vyskytnout okolnosti, kdy je vhodné dočasně propagovat ČS novými nástroji a podpořit tím prodej. Příležitostmi mohou být různé události pořádané v obci, které se dají sponzorovat a za protislužbu mít reklamu na místě. Jedná se zejména o akce pořádané např. Aquaparkem Kohoutovice, sportovištěm Tatran, konání Grand Prix Brno aj.

4.5.4 Distribuce

Distribuce PHM bude probíhat **nepřímo** od rafinérie přes velkoobchod v podobě dodavatele PHM do maloobchodního prodeje prostřednictvím distributora PHM, jímž může být např. společnost Klacska s.r.o. Počtem úrovní s ohledem na typ produktu se bude jednat o dvouúrovňovou distribuční cestu. Na základně smlouvy o dodávkách PHM s vybranou dodavatelskou společností bude zahájena distribuce PHM na ČS, která bude realizovat maloobchodní prodej PHM svým zákazníkům. Jedná se tedy o konečný článek celé distribuční cesty. Informační toky spojené s distribucí budou probíhat pomocí propojeného informačního systému ČS o stavu paliva v nádrži s distributorem PHM, který bude automatizovaně realizovat dodávky PHM na místo určení.

Intenzita distribuční cesty bude realizována prostřednictvím **intenzivní distribuční cesty**, jejíž účelem je učinit prodej PHM běžně dostupný na trhu. Jakýkoliv zákazník si tedy může přijet nakoupit libovolné množství PHM za předem daných podmínek, které nákupem PHM akceptuje.

4.6 Finanční plán

Východisko tohoto podnikatelského plánu představuje finanční plán. Prvním krokem při tvorbě finančního plánu bude kvantifikace počátečních zřizovacích a investičních výdajů spojených s uvedením hotové firmy na trh. Po té mohou být zachyceny předpokládané výnosy a náklady, které s sebou provoz ČS přináší. Na závěr bude stanovena dle plánovaných rozpočtů předpokládaná doba návratnosti, která by měla vycházet okolo 5 let.

4.6.1 Náklady na založení firmy

Pro založení společnosti s ručením omezeným je v první fázi nutné navštívit živnostenský úřad a vyřídit živnostenské oprávnění. Bude se jednat zřízení ohlašovací živnosti volné. Po vyřízení živnostenského oprávnění lze přejít k založení společnosti, která bude založena sepsáním zakladatelské listiny formou notářského zápisu. Nově založená firma následně vzniká zápisem firmy do obchodního rejstříku. Se všemi jmenovanými úkony jsou spojené konkrétní výdaje, jež jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 7 Náklady na založení s.r.o. (Notářská kancelář Fianová, 2014)

Druh úkonu	Cena bez DPH v Kč	Cena včetně DPH v Kč
Výpis z rejstříku trestů	100	121
Ověření podpisů	90	90
Vyřízení živnostenského oprávnění	1 000	1 000
Sepsání souvisejících dokumentů	200	242
Sepsání zakladatelské listiny	4 000	4 840
Provedení přímého zápisu s.r.o. do obchodního rejstříku notářem	1 300	1 573
Poplatek za zápis nové společnosti do obchodního rejstříku	2 700	2 700
Celkové náklady na založení	9 390	10 566

Celkové náklady spojené se založením vlastní společnosti s ručením omezením vychází v současné době přibližně na 9 390 Kč bez DPH, případně 10 566 včetně DPH při základním kapitálu ve výši 200 000 Kč (Notářská kancelář Fianová, 2014).

4.6.2 Zakladatelský rozpočet

V této podkapitole budou stanoveny a vyčísleny počáteční náklady na založení ČS a rovněž bude nadefinována vlastnická struktura finančních zdrojů.

4.6.2.1 Zdroje financování

Prvotním zdrojem financování bude základní kapitál ve výši **200 000 Kč**. Pro navýšení vlastního kapitálu bude vloženo do kapitálových fondů částka ve výši 800 000 Kč v podobě peněžitého daru společnosti, aby se navýšila kapitálová síla firmy. Kromě vlastních zdrojů financování ve výši 1 000 000 Kč, bude nutné získat také cizí zdroje financování pro financování zřizovacích výdajů a počátečních provozních výdajů. Z cizích dlouhodobých zdrojů bude použit investiční úvěr ve výši **1 800 000 Kč** a krátkodobé zdroje budou tvořit ze začátku závazky z obchodního styku, kterými bude financován prvotní nákup PHM.

Tabulka 8 Zahajovací plánovaná rozvaha k datu 1. 1. 2017 v Kč (Vlastní zpracování)

Aktiva celkem	3 488 390	Pasiva celkem	3488 390
Dlouhodobý majetek	2 575 566	Vlastní kapitál	1000 000
Provozovna	1 320 000	Základní kapitál	200 000
Technologie	1 105 000	Kapitálové fondy	800 000
Samostatný movitý majetek	140 000	Cizí kapitál	2488 390
Zřizovací výdaje	9 390	Bankovní úvěr	1 800 000
Oběžný majetek	914 000	Krátkodobé závazky z obchodního styku	688 390
Zásoby	714 000		
Krátkodobý finanční majetek	200 000		

Bankovní úvěr

Nejběžnějším a zřejmě i nejdostupnějším cizím zdrojem financování pro rozjezd podnikání je investiční podnikatelský úvěr poskytovaný bankami. Výhodou bankovního úvěru je jeho transparentnost, díky které jsou známy podmínky pro jeho splácení. Celkem bude požadováno **1 800 000 Kč** za účelem financování investice do podnikání. Úvěr bude žádan u banky ČSOB, která nabízí „malý úvěr pro podnikatele“ pro financování podnikání. Podmínky, za kterých bude úvěr sjednán, budou podřízeny charakteru tohoto podnikatelského záměru. Vzhledem k nižšímu podílu vlastního kapitálu a dalším vlivům bude úvěr poskytnut **na 5 let za 7,3%** úrokovou sazbu. Úvěr bude čerpán jednorázově a bude splácen konstantními měsíčními anuitami ve výši **35 897 Kč**. Tyto splátky se dotknou cash flow podniku (ČSOB, 2016).

Tabulka 9 Umořovací plán (Vlastní zpracování)

Rok	Roční anuita	Úrok	Úmor	Nesplacená část úvěru
2017	430 769,76	121 177,67	309 592,09	1 490 407,91
2018	430 769,76	97 805,73	332 964,03	1 157 443,88
2019	430 769,76	72 669,40	358 100,36	799 343,52
2020	430 769,76	45 635,42	385 134,34	414 209,18
2021	430 769,76	16 560,62	414 209,14	0,00
Celkem	2 153 848,80	353 848,84	1 800 000,00	

4.6.2.2 Investiční výdaje

Pro vybudování zcela nové a fungující ČS splňující přísné legislativní normy a vyhlášky je nutné vynaložit počáteční výdaje na nákup potřebného vybavení, včetně úpravy infrastruktury okolo ČS a montážních prací, počátečních zásob a dalšího režijního vybavení. Celý koncept ČS bude zhotoven formou projektového plánu, který dokáže poměrně přesně identifikovat počáteční výdaje. Za účelem vytvoření projektového plánu bude kontaktována určitá firma zabývající se projektovým řízením ČS. Předpokládaná částka za vytvoření projektu je plánována na 100 000 Kč.

Budova a zastřešení ČS

Největší náklady spojené s výstavbou ČS zcela jistě představují výdaje na vybudování provozovny, která se skládá z budovy z ocelové konstrukce kvádrového tvaru, jež bude sloužit k výkonu práce zaměstnanců. Předpokládané výdaje jsou odhadnuty na 600 000 Kč. Provozovna musí mít povinně pevné zastřešení ČS, aby na ni nepršelo ani nesněžilo. Bude se jednat o plechovou střechu s antikorozi úpravou bez jakýkoliv estetických prvků, jejíž cena je stanovena na 200 000 Kč. Předpokládaná výška bude stanovena s ohledem na vozidla, která budou navštěvovat ČS, tedy do 4 metrů, pod kterou se vlezou i menší nákladní automobily, kamiony a vysoké dálkové autobusy již ne. Tyto komponenty bude nutné také dovézt na místo a složit, což provede montážní firma za přibližně 100 000 Kč.

Nadzemní skladovací nádrž

Ke skladování PHM hmot bude sloužit nadzemní nádrž určená k uchovávání kapalných paliv, lze ji tedy využít ke skladování benzínu a motorové nafty v několika komorách. Optimální objem nádrže je 30 000 litrů rozdělený do několika komor. Cena této nádrže činí včetně usazení na místo 300 000 Kč.

Výdejní stojany

Pro obsluhu ČS budou stačit 2 oboustranné výdejní stojany značky GILBARCO VEE-
DER-ROOT typ SK700, které v jeden okamžik mohou obsloužit až 4 zákazníky. Každý
stojan bude na obou stranách disponovat možností výběru až ze tří druhů paliv. Výhodou
tohoto stojanu je modulární stavebnicové provedení umožňující zástavbu dalších alterna-
tivních druhů paliv např. CNG (GIA, 2015).

Ze začátku provozu ČS bude k dispozici výběr pouze z benzínu N95 a motorové nafty.
Později bude využit i třetí výdejní hadice, která bude vydávat biopalivo. Pořizovací cena
těchto 2 multifunkčních výdejních stojanů činí 420 000 Kč. Kromě výdejních stojanů
bude nutné také pořídit elektrická čerpadla na naftu a benzin v hodnotě 25 000 Kč o vý-
konu 150 l/min, která budou dopravovat palivo z nádrže ke stojanům. K jednomu vybra-
nému výdejnímu stojanu PHM bude přidělán výdejní stojan na AdBlue s integrovaným
zásobníkem na 1 000 litrů AdBlue v hodnotě 100 000 Kč.

Stavební práce a materiál

Součástí výstavby ČS jsou také stavební práce zahrnující technické práce za účelem pro-
pojení výdejních stojanů, nádrže a provozovny prostřednictvím podzemního rozvodu po-
trubím, napojení na kanalizaci a připojení všech komponent ČS k elektrické síti. Tento
výdaj je odhadnut na 150 000 Kč. Dále bude nutné zakomponovat do země úkapové
jímky a odtokové kanály do bezodtokové jímky v ceně 80 000 Kč včetně montáže.
Jakmile budou do země instalovány potrubní, elektrické a jiné rozvody, bude prostor ČS
vybetonován a její okolí pokryto zámkovou dlažbou, celkem za 90 000 Kč.

Vnitřní vybavení ČS

Vnitřní vybavení zahrnuje kancelářský nábytek, kancelářské potřeby, počítač, pokladní
systém POS, sociální zázemí. Celková hodnota těchto výdajů bude činit 140 000 Kč.

Telekomunikační a informační technologie

Pro řádný provoz ČS slouží telekomunikační a informační technologie propojující infor-
mační systém ČS o stavu PHM a prodejších s dalšími informačními systémy např. doda-
vatele prostřednictvím sítě internet. Data budou ukládána na datových serverech. Zave-
zení informačního systému vyjde na 40 000 Kč.

Zabezpečení objektu

Pro minimalizaci rizik krádeží a vandalismu bude nutné areál oplotit a během nočních hodin uzavírat. Navíc celý objekt ČS bude hlídat monitorovací zařízení složené z několika kamer. Nutné je také ČS vybavit požárním hlásičem. Pořizovací výdaje na zabezpečovací techniku jsou vyčísleny na 100 000 Kč.

Náklady na propagaci

Již během výstavby musí být budoucí zákazníci informováni o zamýšleném projektu. Proto je nutné si prostřednictvím komunikačních kanálů zaplatit reklamu ve zpravodajských denících, na cedulích veřejných sloupů, billboardech apod.

Tabulka 10 Náklady na jednotlivá komunikační média (Vlastní zpracování)

Komunikační médium	Cena v Kč/měsíc	Počet	Počet měsíců	Cena celkem v Kč
Billboard + tisk a lepení	6500 + 2 000	1	2	15000
Cedule – navigační image reklama	900	2	2	3600
Obecní zpravodajské deníky	300	2	2	1200

Celkové výdaje na propagaci vynaložené 1 měsíc před uvedením do provozu a za 1. měsíc provozu ČS jsou vyčísleny na 19 800 Kč.

K hlavní formě propagace bude sloužit 3 metry vysoký oboustranný osvětlený totem zbarvený do firemních barev, který bude mít primární funkci informativní o aktuálních cenách. Pořizovací výdaje na nákup a montáž totemu jsou vyčísleny na 130 000 Kč.

Pro uhrazení všech těchto zmíněných počátečních výdajů je nutné disponovat patřičnými zdroji, které budou spláceny formou volných peněžních toků, jakmile začne probíhat ekonomický koloběh majetku, jehož výsledkem jsou inkasované tržby.

4.6.3 Náklady na provoz čerpací stanice

S provozem ČS souvisí celá řada pravidelně se opakujících nákladů, jež zabezpečují její bezproblémové fungování. Tyto náklady budou primárně hrazeny inkasovanými tržbami za prodej PHM.

4.6.3.1 Mzdové náklady

Za odvedenou práci zaměstnanci jim náleží spravedlivá odměna, kterou definuje mzdový systém podniku. Průměrná hrubá měsíční mzda bude stanovena součinem příslušného mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin v měsíci. V projekci ročních nákladů bude kalkulováno s každoročním růstem mzdových nákladů o 3 %. V případě obsluhy ČS pracující na plný úvazek bude jejich průměrná mzda činit částku 10 230 Kč. Obsluha zaměstnaná na víkendový provoz bude dostávat po zohlednění příplatků průměrnou mzdu ve výši 6 336 Kč. Zástupce vedoucího bude pobírat mzdu ve výši 15 345 Kč. Tyto mzdové náklady však neodpovídají nákladům zaměstnavatele, které je nutné upravit o zákonné odvody. Skutečné měsíční náklady zohledňuje následující tabulka:

Tabulka 11 Přehled průměrných mzdových nákladů za měsíc (Vlastní zpracování)

Typ pracovní pozice	Hrubá mzda v Kč	Mzdové náklady zaměstnavatele v Kč
Obsluha 1	10 230	13 708
Obsluha 2	10 230	13 708
Obsluha 3	6 336	8 490
Zástupce vedoucího	15 345	20 562
Celkové náklady	42 141	56 468

4.6.3.2 Pronájem

Vzhledem k tomu, že ČS bude stát na pronajatém obecním pozemku od statutárního města Brna, bude nutné každý měsíc platit nájemné ve výši 16 000 Kč.

4.6.3.3 Energie

Pro provoz čerpací stanice bude nutné spotřebovávat elektřinu na provoz čerpadel, výdejních stojanů, osvětlení, vytápění a provoz výpočetní techniky. Celkově by se mělo jednat měsíčně o platby ve výši 8 500 Kč za elektřinu dodavatelovi a 800 Kč za vodné a stočné v 1. roce. V dalších letech budou růst náklady na elektřinu o 2% inflaci a o proporcionální růst výtoče PHM. Jakmile bude dostatek volných peněz, bude uvažováno i instalaci solárních panelů na střechu ČS.

4.6.3.4 Informační systém a internetové připojení

ČS stanice bude využívat pronájem služeb databázových center za účelem vedení integrovaného informačního systému mezi dodavatelem a ČS. Dále je nutné zaplatit přístup k internetu. Celkem tyto položky měsíčně vychází na 3 000 Kč.

4.6.3.5 Spotřeba materiálu

Během provozu ČS bude spotřebováván určitý materiál související s rutinními činnostmi např. tisk účtenek, spotřeba úklidových prostředků, kancelářských potřeb apod. Celkem je počítáno se spotřebou ve výši 2 000 Kč za měsíc v 1. roce. V dalších letech budou růst náklady na spotřebu materiálu o 2% inflaci a o proporcionální růst výtoče PHM.

4.6.3.6 Opravy a údržba

Na drobné opravy je dobré vyčlenit určité rezervy ve výši 2 000 Kč a 1 000 Kč na pravidelnou údržbu ČS za měsíc.

4.6.3.7 Revize zařízení

V určitých intervalech, zpravidla ročních, je nutné si nechat povinně provést na určitých zařízeních kontrolu odborníkem. Na tuto službu je nutné vynaložit celkem 12 000 ročně, což vychází na 1 000 Kč měsíčně.

4.6.3.8 Náklady na prodané zboží

Do nákladů na prodané zboží jsou zahrnuty jednak náklady na pořízení PHM včetně spotřební daně a náklady na dopravu. Autodopravce si účtuje 0,2 Kč za každý dovezený litr PHM. Při 3 dodávkách po 30 000 litrech činí náklady na dopravu 18 000 Kč.

4.6.3.9 Náklady na propagaci

V průběhu etapy života podniku bude nutné vynakládat dle aktuální potřeby náklady na propagaci. Očekává se, že některé formy propagace, do nichž jednoznačně patří reklama, budou mít trvalý charakter, a proto bude nutné pravidelně každý měsíc vynakládat finanční prostředky. Jedná se hlavně o navigační image reklamu ve formě cedulí na stožárech a sloupech v počtu 4 kusů umístěných po obci, celkem za 3 600 Kč. V roce 2019 a 2021 bude zřejmě nutné vynaložit vyšší náklady na propagaci za účelem podpory prodeje ve výši 10 000 Kč. Příležitostně lze využít i reklamu ve zpravodajských denících.

4.6.3.10 Pojištění

Celý objekt ČS bude nutné pojistit proti rizikům vandalismu, živelným rizikům hlavně požáru a pojištění odpovědnosti vůči škodě třetím osobám. Celkem lze tyto náklady vyčíslit na 4 000 Kč.

Tabulka 12 Finanční plán ročních nákladů v Kč (Vlastní zpracování)

Roční náklady v Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Mzdové náklady	680 198,1	700 604,0	721 622,1	743 270,8	765 568,9
Pronájem	192 000,0	192 000,0	192 000,0	192 000,0	192 000,0
Náklady na prodané zboží	19 383 505,5	21 651 306,6	23 633 848,5	25 486 263,5	27 429 748,6
Doprava PHM	198 504,0	208 429,2	214 682,1	221 122,5	227 756,2
Benzin	9 981 798,2	11 126 846,4	12 125 988,8	12 946 633,2	13 805 602,9
Nafta	9 161 533,8	10 265 568,7	11 238 872,8	12 261 336,1	13 335 032,2
AdBlue	41 669,4	50 462,3	54 304,8	57 171,6	61 357,2
Informační systém	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0
Spotřeba materiálu	24 000,0	25 452,0	26 739,9	28 092,9	29 514,4
Opravy a údržba	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0
Revize zařízení	12 000,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0
Energie	111 600,0	118 351,8	124 340,4	130 632,0	137 242,0
Náklady na propagaci	63 000,0	43 200,0	53 200,0	53 200,0	63 200,0
Pojištění	48 000,0	48 000,0	48 000,0	48 000,0	48 000,0
Odpisy	271 500,0	271 500,0	271 500,0	271 500,0	271 500,0
Nákladové úroky	121 177,7	97 805,7	72 669,4	45 635,4	16 560,6
Náklady celkem	20 978 981,2	23 232 220,2	25 227 920,3	27 082 594,7	29 037 334,6

4.6.4 Odpisový plán

Dlouhodobý majetek bude rozdělen do tří skupin. První skupina bude zahrnovat provozovnu v pořizovací ceně 1 620 tis. Kč, dále druhá skupina bude obsahovat technologie v pořizovací ceně 815 tis. Kč související s tankováním PHM. Tento majetek bude účetně odepisován lineárně po dobu 10 let, což je doba, na kterou je plánován tento podnikatelský záměr. Do třetí skupiny patří samostatně movité věci, které budou odepisovány lineárně po dobu 5 let, protože tento druh majetku v podobě pokladního systému, počítače a tiskárny rychleji zastarává. Všechny majetek bude odepisován ročními odpisy.

Tabulka 13 Odpisový plán v letech 2017 až 2026 v Kč (Vlastní zpracování)

Lineární odpisy	2017	2018	2019	2020	2021	2022 až 2026
Provozovna (10 let)	162000	162000	162000	162000	162000	810000
Technologie (10 let)	81500	81500	81500	81500	81500	407500
Samostatně movité věci (5 let)	28000	28000	28000	28000	28000	
Celkové odpisy	271500	271500	271500	271500	271500	1217500

4.6.5 Výnosy z provozu čerpací stanice

Výnosy ČS budou tvořeny primárně **tržbami za prodej PHM** a za doplňkový produkt, kterým je stále více žádané AdBlue. Pro plánované stanovení odhadu tržeb za toto zboží v průběhu roku se uplatňují statistické modely, které zahrnují do svých výpočtů proměnné, které mají příčinnou souvislost. Těmito proměnnými jsou **sezonnost**, která bere do úvahy rozdíly v poptávce v jednotlivých měsících nebo i ve dnech. Dále výskyt určitých pravidelných událostí, které do regionu přilákají více lidí (Grand Prix Brno) nebo i očekávání prázdnin, kdy lidé odjíždějí na dovolenou a další náhodné vlivy. Statistický model dokáže díky zohlednění určitých proměnných poměrně věrohodně odhadnout předpokládanou poptávku. Pro účely této práce stačí vyhodnotit, že nejnižší poptávku po PHM lze očekávat v zimních měsících, největší v letních. Je nutné však vzít do úvahy, že v zimních obdobích dosahují automobily vyšší spotřeby paliva zhruba o 10 %. Události typu Grand Prix zvýší poptávku v srpnu o 10 %, stejně tak i v měsících, kdy jsou školní prázdniny.

Průměrná výše marže za PHM bude stanovena jako obchodní přírážka ve výši 2 Kč k nákladům, která bude operativně upravována v závislosti na cenách konkurence. Marže pro AdBlue je stanovena ve výši 4 Kč rovněž k nákladům. Dopravní náklady jsou stanoveny distributorem ve výši 0,2 Kč za dopravený litr, jedná se tedy o variabilní náklad.

Tento podnik se stane dobrovolně **plátcem daně** již od začátku podnikání, bude tedy odvádět za realizovaný prodej DPH.

Průměrnou výtoč PHM a průměrné roční tržby za prodej PHM a AdBlue a náklady s nimi související v jednotlivých měsících v 1. roce provozu dokládají tabulky v příloze. Referenční hodnota spotřeby PHM za den činí 3 000 l, tato hodnota se následně upravuje vzhledem k působení vymezených proměnných. Očekává se, že podíl benzínu a nafty k celkové spotřebě paliv bude stejný, i když v reálu se prodá více nafty díky velkým nákladním vozidlům, ale ta nebudou zákazníky ČS. Prodej redukčního činidla AdBlue se odvíjí od spotřeby nafty. Očekává se, že spotřeba AdBlue činí 5 % spotřeby nafty ve vozidlech, které vyžaduje přibližně 20 % naftových vozidel, jejíž podíl se každoročně navyšuje 5% tempem.

V plánu výnosů pro následující roky je kalkulováno s vyššími prodejními cenami vlivem rostoucích vstupních nákladů za PHM s tempem růstu každoročně ve výši 1 až 1,5 Kč/l, v roce 2021 je odhadována průměrná cena za litr benzínu 32 Kč a za motorovou naftu 31 Kč. V případě cen AdBlue je očekáváno každoroční navyšování cen vlivem inflace zhruba o 0,50 Kč/l. Dále kalkulace počítá s růstem spotřeby PHM v roce o 5 % díky většímu povědomí o ČS a dále každoročně o 3 % související s rostoucí populací v přilehlých obcích.

Díky vhodné lokalitě ČS nacházející se u hlavní silnice, lze využít volné plochy, tedy zejména stěny budovy ke komerční reklamě jiného subjektu, který nijak nekonkuruje ČS. Za tento způsob výdělků lze očekávat příjem ve výši 5 000 Kč měsíčně od reklamní agentury.

Tabulka 14 Finanční plán ročních výnosů bez DPH v Kč (Vlastní zpracování)

Výnosy v Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	21 388 395,9	23 757 483,7	25 803 210,9	27 721 867,6	29 732 420,9
Benzin	11 073 570,2	12 273 207,0	13 306 740,2	14 162 807,2	15 058 262,1
Nafta	10 253 305,8	11 411 929,3	12 419 624,2	13 477 510,1	14 587 691,4
AdBlue	61 519,8	72 347,3	76 846,4	81 550,4	86 467,4
Tržby za propagaci	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Celkové výnosy	21 448 395,9	23 817 483,7	25 863 210,9	27 781 867,6	29 792 420,9

4.6.6 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát počítá s hlavním výnosem v podobě tržeb za prodané PHM a AdBlue. Již od prvního roku provozu je dosahován kladný výsledek hospodaření, který je každoročně realizován, díky čemuž roste vlastní kapitál podniku, a dochází tak ke snižování zadluženosti firmy, což je žádoucí stav.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát bude rozdělen do třech scénářů, které mohou pravděpodobně nastat. Pesimistický scénář počítá s poklesem prodejů PHM a AdBlue o 15 % oproti realistické variantě a s tím spojený proporcionální pokles variabilních nákladů. Naopak optimistický scénář počítá s růstem prodejů PHM a AdBlue o 15 % oproti realistické variantě a s tím spojený 15% růst variabilních nákladů. Dopad na výsledek hospodaření není tolik významný. Pozitivním jevem pesimistické varianty je kladný výsledek hospodaření ve všech sledovaných letech.

Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč – Realistická varianta (Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	21 388 395,9	23 757 483,7	25 803 210,9	27 721 867,6	29 732 420,9
Náklady vynaložené na prodej zboží	19 383 505,5	21 651 306,6	23 633 848,5	25 486 263,5	27 429 748,6
Obchodní marže	2 004 890,4	2 106 177,1	2 169 362,4	2 235 604,1	2 302 672,3
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výkonová spotřeba	171 600,0	179 803,8	187 080,3	194 724,9	202 756,4
Spotřeba materiálu a energie	135 600,0	143 803,8	151 080,3	158 724,9	166 756,4
Služby	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0	36 000,0
Přidaná hodnota	1 833 290,4	1 926 373,3	1 982 282,1	2 040 879,2	2 099 915,9
Osobní náklady	680 198,1	700 604,0	721 622,1	743 270,8	765 568,9
Mzdové náklady	507 610,5	522 838,8	538 524,0	554 679,7	571 320,1
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	172 587,6	177 765,2	183 098,2	188 591,1	194 248,8
Odpisy	271 500,0	271 500,0	271 500,0	271 500,0	271 500,0
Ostatní provozní výnosy	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Ostatní provozní náklady	351 000,0	331 200,0	341 200,0	341 200,0	351 200,0
Provozní výsledek hospodaření	590 592,3	683 069,3	707 960,0	744 908,4	771 646,9
Nákladové úroky	121 177,7	97 805,7	72 669,4	45 635,4	16 560,6
Finanční výsledek hospodaření	-121 177,7	-97 805,7	-72 669,4	-45 635,4	-16 560,6
VH před zdaněním	469 414,7	585 263,5	635 290,6	699 273,0	755 086,3
Daň z příjmu	89 188,8	111 200,1	120 705,2	132 861,9	143 466,4
VH za účetní období	380 225,9	474 063,5	514 585,4	566 411,1	611 619,9

Tabulka 16 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč - Pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové výnosy	19 309 556,3	21 441 735,3	23 282 889,8	25 009 680,9	26 819 178,8
Celkové náklady	19 040 630,7	21 067 089,5	22 864 535,5	24 533 968,3	26 294 359,7
VH před zdaněním	268 925,6	374 645,8	418 354,3	475 712,6	524 819,1
Daň z příjmu	51095,9	71182,7	79487,3	90385,4	99715,6
VH za účetní období	217 829,8	303 463,1	338 867,0	385 327,2	425 103,5

Tabulka 17 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč - Optimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové výnosy	23 587 235,5	26 193 232,1	28 443 532,0	30 554 054,4	32 765 663,0
Celkové náklady	22 917 331,8	25 397 350,8	27 591 305,2	29 631 221,0	31 780 309,5
VH před zdaněním	669 903,7	795 881,2	852 226,8	922 833,4	985 353,5
Daň z příjmu	127281,7	151217,4	161923,1	175338,3	187217,2
VH za účetní období	542 622,0	644 663,8	690 303,7	747 495,1	798 136,4

4.6.7 Plánovaný přehled peněžních toků

Vývoj peněžních toků ve sledovaných letech poukazuje na hotovostní příjmy, kterými podnik reálně může disponovat. V době zahájení provozu ČS podnik disponuje krátkodobým finančním majetkem ve výši 200 000 Kč na úhradu zálohy na prvotní výdaje na nákup PHM včetně dopravy. Po té, jakmile bude zahájen prodej, budou nesplacené provozní náklady uhrazeny v plné výši dosahovanými tržbami, aby nedošlo ke zhoršení čerstvých partnerských vztahů s dodavateli a zaměstnanci.

Stejně jako předešlý výkaz i tento je rozdělen do třech scénářů, jaké mohou s určitou pravděpodobností nastat. V případě pesimistické varianty lze zaznamenat ve všech letech pokles cash flow, navíc na konci 1. roku je cash flow nižší než počáteční stav o 34 952 Kč. Na poklesu celkového cash flow se výraznou měrou podílí splátky úvěru, které je nutné hradit a dále další fixní náklady, které způsobují vyšší citlivost cash flow na pokles tržeb. Pokud se bude vyvíjet vývoj tržeb podle pesimistického scénáře, bude vhodné omezit výplatu podílu na zisku na hodnotu nižší než 40 %, aby nebyla ohrožena solventnost podniku. Jestliže by měl nastat optimistický scénář, bude podnik disponovat dostatkem financí na úhradu splatných závazků i na výplatu podílu na zisku až do výše 63 %, pokud má být zachována doba návratnosti dle metody ČSH v horizontu 5 let.

Díky kladným konečným cash flow v jednotlivých letech v rámci realistické varianty si může firma dovolit vyplácet podíly na zisku v určité bezpečné výši, která podnik negativně nepostihne. Vlastníkovi lze vyplácet podíly na zisku až do výše 40 %, aby byla dosažena doba návratnosti investovaného kapitálu do horizontu 5 let. Pokud si přeje podnikatel mít splacen investovaný kapitál do 5 let, měl by omezit za podmínek výplatu podílu na zisku do výše přibližně 40 %, při vyšších podílech na zisku se posouvá doba návratnosti do 6 roku, což za určitých okolností nemusí vadit, protože doba trvání podnikatelské činnosti je plánována alespoň na 10 let.

Tabulka 18 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Realistická varianta (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Počáteční stav peněz	200 000,0	280 728,2	495 661,9	735 036,0	993 692,9
Příjmy za prodej zboží	25 879 959,0	28 746 555,3	31 221 885,2	33 543 459,8	35 976 229,3
Příjmy za propagaci	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Peněžní příjmy z provozní činnosti	25 939 959,0	28 806 555,3	31 281 885,2	33 603 459,8	36 036 229,3
Pronájem	-192 000,0	-192 000,0	-192 000,0	-192 000,0	-192 000,0
Výdaje na nákup zboží	-19 383 505,5	-21 651 306,6	-23 633 848,5	-25 486 263,5	-27 429 748,6
Doprava PHM	-198 504,0	-208 429,2	-214 682,1	-221 122,5	-227 756,2
Mzdové výdaje	-680 198,1	-700 604,0	-721 622,1	-743 270,8	-765 568,9
Informační systém	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0
Spotřeba materiálu	-24 000,0	-25 452,0	-26 739,9	-28 092,9	-29 514,4
Opravy a údržba	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0	-36 000,0
Revize zařízení	-12 000,0	-12 000,0	-12 000,0	-12 000,0	-12 000,0
Energie	-111 600,0	-118 351,8	-124 340,4	-130 632,0	-137 242,0
Výdaje na propagaci	-63 000,0	-43 200,0	-53 200,0	-53 200,0	-63 200,0
Pojištění	-48 000,0	-48 000,0	-48 000,0	-48 000,0	-48 000,0
Platba daně z příjmu	0,0	89 188,8	111 200,1	120 705,2	132 861,9
DPH	-4 491 563,1	-4 989 071,6	-5 418 674,3	-5 821 592,2	-6 243 808,4
Peněžní výdaje z provozní činnosti	-25 276 370,7	-27 971 226,4	-30 405 907,2	-32 687 468,8	-35 087 976,7
Peněžní toky z provozní činnosti	663 588,3	835 328,8	875 978,0	915 991,1	948 252,6
Peněžní toky z investiční činnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Splátky úvěru	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8
Peněžní toky z finanční činnosti	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8
Výplata podílů na zisku (40 %)	-152 090,3	-189 625,4	-205 834,1	-226 564,4	-244 648,0
Konečný stav	280 728,2	495 661,9	735 036,0	993 692,9	1 266 527,7

Tabulka 19 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Počáteční stav peněz	200 000,0	165 048,0	220 354,2	294 530,2	382 954,6
Příjmy za prodej zboží	23 291 963,1	25 871 899,7	28 099 696,7	30 189 113,9	32 378 606,4
Příjmy za propagaci	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Peněžní příjmy z provozní činnosti	23 351 963,1	25 931 899,7	28 159 696,7	30 249 113,9	32 438 606,4
Peněžní výdaje z provozní činnosti	-22 869 013,4	-25 324 438,6	-27 519 204,1	-29 575 788,8	-31 740 321,9
Peněžní toky z provozní činnosti	482 949,7	607 461,1	640 492,6	673 325,0	698 284,5
Peněžní toky z investiční činnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní toky z fin. činnosti	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8
Výplata podílů na zisku (40 %)	-87 131,9	-121 385,2	-135 546,8	-154 130,9	-170 041,4
Konečný stav	165 048,0	220 354,2	294 530,2	382 954,6	480 427,9

Tabulka 20 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Optimistická varianta (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Počáteční stav peněz	200 000,0	396 408,4	770 969,7	1 175 541,8	1 604 431,1
Příjmy za prodej zboží	28 467 954,9	31 621 210,8	34 344 073,7	36 897 805,8	39 573 852,2
Příjmy za propagaci	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Peněžní příjmy z provozní činnosti	28 527 954,9	31 681 210,8	34 404 073,7	36 957 805,8	39 633 852,2
Peněžní výdaje z provozní činnosti	-27 683 727,9	-30 618 014,2	-33 292 610,4	-35 799 148,7	-38 435 631,5
Peněžní toky z provozní činnosti	844 227,0	1 063 196,5	1 111 463,4	1 158 657,1	1 198 220,7
Peněžní toky z investiční činnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní toky z fin. činnosti	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8	-430 769,8
Výplata podílů na zisku (40 %)	-217 048,8	-257 865,5	-276 121,5	-298 998,0	-319 254,5
Konečný stav	396 408,4	770 969,7	1 175 541,8	1 604 431,1	2 052 627,5

V závislosti na chování subjektů v konkurenčním prostředí může nastat stav (optimistický scénář), kdy bude vhodné na určité období zvýšit obchodní marži vlivem ziskové příležitosti, jelikož konkurence drží vyšší marže v regionu, což je typické pro Jihomoravský kraj a konkrétně Brno. Anebo může nastat pesimistický scénář, jehož doprovodným projevem by byl propad tržeb kvůli nižší poptávce nebo poklesu obchodní marže vlivem konkurenčního tlaku anebo růstu provozních nákladů. Tyto zmíněné faktory by v důsledku znamenaly posun doby návratnosti do budoucna. Zřejmě by došlo i na omezení výplaty podílu na zisku. Vlivů, které působí na podnik z vnějšího prostředí mající za následek pokles ziskovosti podniku, je celá řada. Navíc tyto vlivy mohou působit jen v určité době po určitý časový okamžik. Je tedy na místě vhodné dlouhodobý finanční plán pomocí metody klouzavého plánování průběžně upravovat, aby mohl finanční plán postihnout působící vlivy, které způsobí odchýlení skutečnosti od plánu.

4.6.8 Posouzení efektivnosti investice

Vytyčeným cílem tohoto podnikatelského záměru je docílit, aby došlo ke splacení investovaného kapitálu do počátečních výdajů na vybudování vlastní ČS do 5 let provozu, což za těchto okolností je dosažitelné. Na počátku zahájení podnikatelské činnosti byl investován vlastní kapitál ve výši 1 000 000 Kč a cizí kapitál v podobě pětiletého bankovního investičního úvěru ve výši 1 800 000 Kč při 7,3% úrokové sazbě na dofinancování počátečních výdajů.

Náklady na cizí kapitál jsou známé, jedná se o úrokovou sazbu ve výši 7,3 % za bankovní úvěr. Náklady na vlastní kapitál je nutné spočítat pro podmínky plánovaného zadlužení nového podniku v ČR. K tomuto účelu se hodí vypočítat náklady na vlastní kapitál metodou CAPM:

$$\beta_{zadl.} = 0,92 \times [1 + (1 - 0,19)] \times \frac{2488390}{1000000} = 2,774$$

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

$$r_e = 3,25 + 2,774 \times (7,05 - 3,25) = 13,793 \%$$

Nejdříve bylo nutné vypočítat koeficient β pro zadlužení podniku pomocí koeficientu β nezadlužená ve výši 0,92, která je stanovena pro evropské firmy obchodující s ropnými produkty. (Damodaran, 2015)

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál byly dále využity hodnoty r_f znamenající výnosnost 10letých českých státních dluhopisů; r_m značící výnosnost kapitálového trhu. Výpočtem byly zjištěny náklady na vlastní kapitál ve výši 13,793 %. Pro zjištění podnikové diskontní míry je vhodné znát celkové průměrné náklady na kapitál vycházející výpočtem na 8,172 %. Touto hodnotou budou v další fázi diskontovány roční cash flow za účelem zjištění čisté současné hodnoty (ČSH).

$$WACC = \frac{2488390}{3488390} \times 7,3 \times (1 - 0,19) + \frac{1000000}{3488390} \times 13,793 = 8,172 \%$$

Tabulka 21 Nediskontované a diskontované cash flow ve sledovaných letech v Kč (Vlastní zpracování)

Doba návratnosti	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-2 800 000,0	280 728,2	495 661,9	735 036,0	993 692,9	1 266 527,7
Kumulované CF	-2 800 000,0	-2 519 271,8	-2 023 609,9	-1 288 573,9	-294 881,0	971 646,7
Diskontované CF	-2 800 000,0	259 520,7	423 601,6	580 719,8	725 765,3	855 154,8
Kumulované diskont. CF	-2 800 000,0	-2 540 479,3	-2 116 877,7	-1 536 157,9	-810 392,7	44 762,1
ČSH						44 762,1

Využitím metody výpočtu ČSH jak pomocí metody diskontovaných, tak i nediskontovaných cash flow bylo vypočteno, že doba návratnosti investice vychází podle finančního plánu na 5 let, tedy koncem roku 2021 by měl být dlouhodobě investovaný kapitál splacen, neboť **ČSH v 5. roce vychází kladně**. Jako doplňkovou metodu k výpočtu ČSH lze také využít index rentability, který je dán podílem součtu diskontovaných cash flow a investovaného kapitálu. Tento index vychází 1,016, což je číslo vyšší než 1. Význam tohoto koeficientu lze využít při srovnávání investičních variant investorem. Tato investice se tedy budoucímu vlastníkovi vyplatí realizovat, protože přináší kladnou hodnotu.

Vzhledem k tomu, že ČSH vychází kladně, je i výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu vyšší než podniková diskontní míra ve výši 8,172 %. Pomocí výpočtu **vnitřního**

výnosového procenta vychází výnosnost kapitálu ve výši 8,31 %, tedy více než WACC. I z tohoto pohledu se investice vyplatí realizovat za uvedených podmínek.

Další metodu, kterou lze použít při hodnocení investic je metoda **rentability investice (ROI)**. Tato metoda poskytuje pouze základní pohled na ziskovost investice, jelikož nerespektuje faktor času ani nezohledňuje odpisy.

$$ROI = \frac{\text{průměrný roční čistý zisk}}{\text{vynaložené náklady}}$$
$$ROI = \frac{509381,15}{2800000} = 0,1819$$

Již předchozí výpočty potvrdily, že plánovaná investice v podobě založení čerpací stanice přináší kladnou hodnotu. Výpočtem ROI bylo zjištěno, že investovaný kapitál ve výši 2 800 000 Kč přináší ročně v průměru **18,19 %** čistého zisku. Při srovnání s náklady na kapitál vychází vypočtená rentabilita investice vyšší než celkové náklady na kapitál. I z pohledu výpočtu ROI se tedy vyplatí investici realizovat.

4.7 Analýza rizik

V průběhu života podnikání se budou vyskytovat nejrůznější rizika, jež se stanou určitou překážkou v podnikání, kterou bude nutné vlastními silami překonat. Realizace nejvýznamnějších rizik může vést až ke skončení podnikatelské činnosti, což je v praxi někdy nevyhnutelným jevem. Proto je velice důležité brát na rizika ohled, ohodnotit jejich pravděpodobnost a dopad. Čím jsou tyto dvě veličiny ohodnoceny vyšší hodnotou, tím lze předpokládat vyšší míru závažnosti při realizaci rizika.

Již nyní v době před realizací podnikatelského plánu lze určit některá předvídatelná rizika, s kterými je nutné při tvorbě podnikatelského plánu počítat a případně podnikatelský plán upravit tak, aby nalezená rizika v dostatečné míře eliminoval na únosnou mez, což je jedna z hlavních funkcí správně vytvořeného podnikatelského plánu.

Cílem této kapitoly podnikatelského plánu je včasné identifikování budoucích rizik spojených s podnikatelskou činností v jejím životě a pomocí různých metod nalezení protiopatření, která úplně nebo v menší míře zabrání rizikům jejich realizaci v praxi.

4.7.1 Identifikace rizik

Nyní budou vybrána rizika související s etapou života podnikatelské činnosti, která lze předem předvídat, že mohou nastat. Zcela jistě na podnikání budou působit též nepředvídatelná rizika, kterými bude aktuální se zabývat až v budoucnu, kdy se stanou identifikovatelnými, a tudíž půjdou analyzovat.

Celkem byla identifikována tato rizika:

1. riziko podnikatele,
2. neschopnost splácet úvěr,
3. výpověď nájemní smlouvy,
4. úbytek zákazníků,
5. dlouhodobě trvající ztrátovost investice,
6. výskyt požáru,
7. vznik nové konkurence ve stejném regionu,
8. riziko na straně dodavatele,
9. agresivita konkurence,
10. legislativní překážky,
11. růst daňového a sociálního zatížení,
12. nevhodně umístěná reklama,
13. vandalismus a krádeže v nočních hodinách,
14. krádeže PHM.

4.7.2 Ohodnocení rizik

Každé z identifikovaných rizik se chová odlišně, některá rizika působí z vnějšího okolí jako např. legislativa, jiná mohou nastat z vnitřku organizace např. špatným rozhodnutím. Některá rizika mohou mít dopad nejen na samotnou firmu, ale i na okolní životní prostředí.

Následující tabulka znázorňuje pro jednotlivá rizika jejich pravděpodobnost výskytu, dále dopad rizik a na konec ohodnocení významnosti rizik. Hodnotící stupnice představuje čísla od 1 do 10, vyšší číslo znamená vyšší pravděpodobnost výskytu realizace rizika a vyšší dopad rizika na podnikání.

Tabulka 22 Ohodnocení rizik (Vlastní zpracování)

	Název rizika	Dopad rizika	Pravdě- podob- nost	Do- pad	Vý- znam- nost
1	Riziko podnikatele	Může být ohrožen majetek podnikatele	6	9	54
2	Neschopnost splácet úvěr	Banka uplatní svá práva ze záruky	5	8	40
3	Výpověď nájemní smlouvy	ČS bude nutné přemístit na jiné místo	3	8	24
4	Úbytek zákazníků	Pokles tržeb	7	8	56
5	Dlouhodobost ztrátovosti investice	Investice se může stát nerentabilní	5	10	50
6	Výskyt požáru	Zničení celého vybavení ČS	2	10	20
7	Vznik nové konkurence ve stejném regionu	Odliv zákazníků ke konkurenci	6	6	36
8	Riziko na straně dodavatele	Opoždění dodávky nebo výskyt nekvalitní dodávky PHM	7	7	49
9	Agresivita konkurence	Cenové války	4	8	32
10	Legislativní překážky	Zvýšené náklady na vyhovění	5	6	30
11	Růst daňového a sociálního zatížení	Růst nákladů	7	3	21
12	Nevhodně umístěná reklama	Nedostatečná propagace	6	8	48
13	Vandalismus a krádeže v nočních hodinách	Poničené vybavení ČS	8	5	40
14	Krádeže PHM	Pokles tržeb	7	4	28

Jako nejvýznamnější riziko z uvedených bylo zjištěno riziko související s úbytkem zákazníků z určitého důvodu, který může být způsoben nevhodnou cenovou strategií, nevhodně zvolenou propagací ČS, nepříjemnou obsluhou a mnoha dalšími vlivy, které se vždy promítanou v nižších tržbách, jež prodlouží dobu návratnosti celé kapitálové investice, což je další velmi závažné riziko. Toto riziko spočívá ve špatném rozhodnutí realizace provozu ČS dle podnikatelského plánu v podobě ztrátovosti investice, kterou lze identifikovat až v budoucnu, kdy se dojde k zjištění, že celá investice je nerentabilní, doba návratnosti se prodlužuje, ekonomická přidaná hodnota je záporná a provoz čerpací stanice přináší vysoké provozní náklady, které nejsou pokryty dostatečnými výnosy. Do stejné skupiny, stejně jako předchozí dvě rizika, také patří riziko podnikatele, jež úzce souvisí s výběrem právní formy podnikání. Volba vhodné právní formy podnikání je klíčovým prvkem před

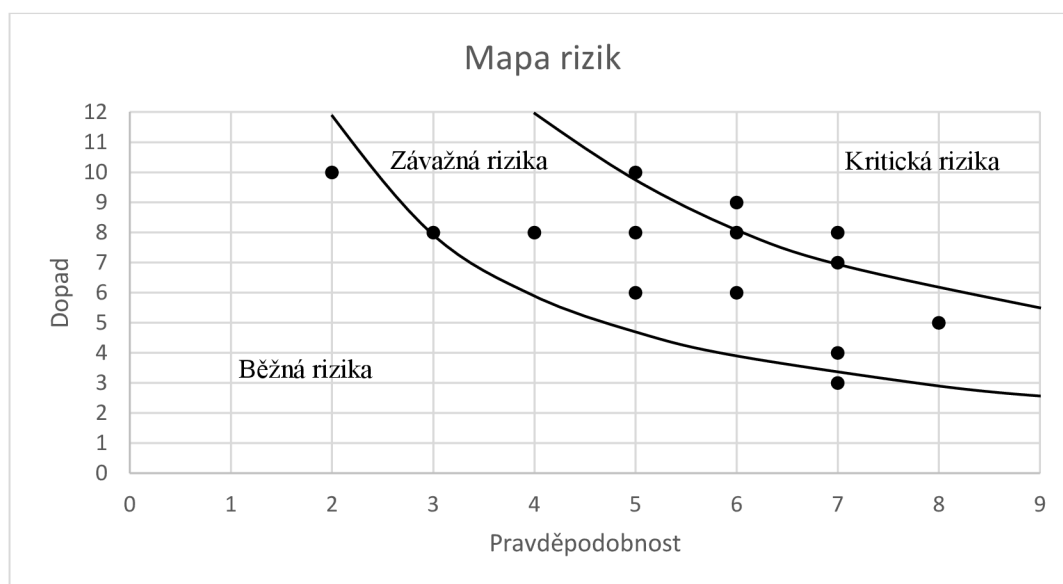
zahájením podnikatelské činnosti. Je nutné zvážit veškerá pozitiva a negativa, která jednotlivé právní formy přináší. Pro analýzu rizik je vhodné poukázat na nevýhody osobních společností a samostatně podnikajících fyzických osob, které souvisí s neomezeným ručením podnikatele. Velmi významným rizikem je výskyt požáru či podobné pohromy, avšak s poměrně nízkou pravděpodobností realizace rizika.

Další krok v analýze rizik spočívá v rozčlenění již identifikovaných rizik do třech oddělených skupin odrážející závažnost rizik pro lepší pochopení rizik.

Tabulka 23 Rozřazení rizik do skupin (Vlastní zpracování)

Rizika	Hodnota rizika
Běžná	0–24
Závažná	25–49
Kritická	50–100

V následujícím grafu je sestrojena mapa rizik, která přehledně znázorňuje jednotlivá rizika přiřazená do jednotlivých skupin rizik navzájem oddělených nepřerušovanou hranicí.



Graf 9 Mapa rizik před změnou (Vlastní zpracování)

4.7.3 Návrhy opatření zjištěných rizik

V této podkapitole budou navržena vhodná opatření, kterými lze snížit pravděpodobnost výskytu rizik a případně i jejich dopad. K tomuto účelu bude použita zejména **metoda redukce rizika**.

4.7.3.1 Riziko podnikatele

Riziko podnikatele souvisí s volbou právní formy podnikání. I když počáteční nevýhodou kapitálové společnosti je nutný počáteční vklad do společnosti, na druhou stranu významnou výhodou je omezené ručení při volbě společnosti s ručením omezením. Pokud vlastník ČS splatí svůj upsaný kapitál, což se předpokládá, neručí již za závazky své společnosti svým majetkem.

4.7.3.2 Neschopnost splácet úvěr

Zahájení provozu čerpací stanice s sebou přináší vysoké nároky na počáteční kapitál, který je nutný vložit do firmy za účelem financování aktiv firmy a jejího provozu, než si firma sama formou volných cash flow vydělá na provoz a postupné umořování dluhu věřitelů. K financování dlouhodobého majetku ČS ve formě cizího kapitálu bude využit podnikatelský bankovní úvěr. Pro banku je financování uskutečnění tohoto podnikatelského záměru zcela jistě rizikem a k tomu tak přistupuje. Pravděpodobnost, že tato budoucí firma nebude schopna splácet splátky úvěru, existuje v závislosti na budoucím vývoji a dalších okolnostech ve vnějším a vnitřním prostředí. Proto je vhodné s bankou projednat nejvhodnější formu umořování dluhu. Ze začátku se může jevit jako vhodnější splácet nižší splátku, která bude postupně narůstat, což by mělo v praxi kopírovat model tržeb. Dalším aspektem úvěrové smlouvy by měla být vhodně stanovená výše anuity a délka poskytnutého úvěru. Při stanovování těchto parametrů bude banka také přihlížet k projekci tržeb, kterou je vhodné zpracovat co nejrealněji.

4.7.3.3 Výpověď nájemní smlouvy

V případě smlouvy o pronájmu pozemku mezi pronajímatelem (obcí) a nájemcem (ČS) na dobu neurčitou může kterákoliv z těchto stran tuto smlouvu vypovědět. Jedná se celkem o vážné riziko, pokud se obec rozhodne vypovědět nájemní smlouvu na žádost např. svých občanů. Je tedy vhodné být na toto připraven např. formou tvorby rezervních fondů na koupi vlastního pozemku nebo mít v záloze jiné náhradní místo, které si lze pronajmout a po té informovat zákazníky o přemístění ČS. Nájem pozemku má značnou výhodu v začátcích podnikání, když firma teprve zjišťuje, jak se jí na novém místě daří. V případě nespokojenosti s lokalitou, lze snadno toto místo opustit a přemístit se jinam.

4.7.3.4 Úbytek zákazníků

Úbytek zákazníků je bezpochyby nežádoucím vlivem. Je nutné poznat příčiny poklesu návštěvnosti ČS. Pokud má původ ve vnějším prostředí způsobený ekonomickým vývojem nebo změnou ročních období, pak je nutné se tomuto stavu podřídit. Horší důsledky ale představuje situace, když hlavní příčinou poklesu je samotná firma, která činí špatná rozhodnutí. Pak je nutné přehodnotit zvolenou strategii, stanovit nové cíle a prostřednictvím operativních zásahů novou strategii naplňovat. Nejdůležitější změnou by měla být modifikace jednotlivých složek marketingového mixu. Pokud trvá propad tržeb dlouhodoběji vlivem změn ve vnějším prostředí, vhodným řešením se jeví rozjetí **paralelního podnikání**, které může výpadky tržeb ve slabších obdobích pokrývat.

4.7.3.5 Dlouhodobě trvající ztrátovost investice

V ideálním případě by měl budoucí vývoj tržeb a nákladů kopírovat plán. V projekci se předpokládá každoroční hospodaření se ziskem, který se promítne do volných cash flow, pomocí něhož lze splatit počáteční investiční výdaj. Pokud nebude podnik vytvářet dostatečné volné cash flow oproti plánu, bude se prodlužovat doba návratnosti investice, a toto podnikání pak ztrácí svoje poslání. Proto je nezbytné přijmout podobná opatření jako v případě úbytku zákazníků, kteří představují hlavní příčinu ztrátovosti investice.

4.7.3.6 Výskyt požáru

Pokud dojde z jakéhokoliv důvodu k výskytu požáru, jenž má příčinu v nedbalosti personálu, pracovníků distribuce, zákazníků nebo úmyslného založení, vždy dojde ke škodě různého rozsahu. Pokud vzplanou nádrže s palivem, bude se jednat o obrovskou katastrofu, která může narušit také bezprostřední životní prostředí. Majitelé těchto postižených území si mohou nárokovat odškodnění po firmě, i když není viníkem, ale má odpovědnost. Již legislativní vyhlášky nařizují provozovatelům různá opatření, kterými musí každá ČS disponovat např. požárními hlásiči, výstrahami o zákazu kouření atp. Pokud ale dojde ke škodě, jako nejvhodnější řešení je pojištění celého objektu proti následkům požáru.

4.7.3.7 Vznik nové konkurence ve stejném regionu

Jakmile se vyskytne ve stejném regionu nová konkurence, bude to mít za následek pokles tržeb, protože část zákazníků bude jezdit z určitého důvodu ke konkurenci. Bude nutné provést strategické rozhodnutí, zda setrvat na stejném místě a učinit opatření v podobě

modifikovaného marketingového mixu nebo se přesunout na méně koncentrované místo anebo ukončit podnikatelskou činnost.

4.7.3.8 Riziko na straně dodavatele

Výhodou právně samostatné čerpací stanice je možnost výběru dodavatele a případně i dopravce pro distribuci PHM. Při výběru dodavatele a dopravce je nutné kromě cen dodávek také klást důraz na spolehlivost dodávek ve smluvně dohodnutém termínu. Pokud bude dodávka dovezena na místo s časovým zpožděním, může být ČS po určitou dobu bez PHM, tím pádem nemůže ani realizovat tržby. Proto je nutné podrobit dodavatele hloubkové analýze za účelem zjištění jejich slabých stránek a po té vybrat toho nejvhodnějšího dodavatele vyhovujícího zadaným kritériím. Ze začátku trvání smluvního vztahu se vyplatí udržovat pojistné zásoby. Další riziko spočívá v dodávkách nekvalitních paliv, které nesplňují minimální požadavky na jakost dané zákonem. Pokud zjistí ČOI při kontrole pochybení, udělí provozovateli pokutu a navíc zveřejní provozovatele na seznamu prodejců nekvalitních paliv, což se zákazníci rychle dozvědí a nebudou u této ČS nakupovat. Klesne důvěra zákazníků v tuto ČS, i když sama o sobě nijak nepochybila. Vyplatí se tedy občas kontrolovat kvalitu PHM od dodavatelů a v případě pochybení ukončit spolupráci a přejít k jinému dodavateli.

4.7.3.9 Agresivita konkurence

Chování konkurence se může vyvíjet různým způsobem např. pomlouváním konkurence. Zřejmě nejhorším projevem konkurence je cenová válka, kdy se silnější konkurent v regionu rozhodne prodávat za podbíživé ceny, na což mnoho motoristů slyší. Pokud se tak stane, nabízí se opatření v podobě vyčkávání, až pomine konkurenční tlak anebo ustoupení silnějšímu formou přemístění na jiné místo nebo ukončení podnikání.

4.7.3.10 Legislativní překážky

Rozhodnutí zákonodárců jsou nepředvídatelná. Prostřednictvím zákonů a vyhlášek mohou přijít v platnosti různá nařízení týkající se povinnosti vyhovávat těmto nařízením, jinak hrozí sankce či odejmutí živnostenského oprávnění. Příklady nařízení v případě ČS bývají např. nutnost koupit dalšího vybavení či přestavění konceptu ČS pro řádný provoz nebo dokonce uhrazení kauce. Pro provozovatele tato nařízení představují nemalé výdaje, které je nutné pokrýt stávajícími příjmy. Pokud jsou příjmy nedostatečné, nezbyvá firmě nic jiného než zvýšit cenu PHM.

4.7.3.11 Růst daňového a sociálního zatížení

V průběhu etapy života ČS se vystřídá ve vládě mnoho politických stran, které budou mít přímý vliv na daňové zatížení firem. Negativní dopad pro firmu v podobě břemena má růst spotřebních daní, daní z příjmů, sociálních odvodů a dalších daní. V důsledku je pak firma nucena zvyšovat ceny PHM, které pokryjí rostoucí výdaje.

4.7.3.12 Nevhodně umístěná reklama

Za umístění vlastní reklamy po okolí ČS je nutné platit provozovateli reklamních ploch poplatky. Reklama vhodně umístěná v blízkosti čerpací stanice má nezastupitelný význam, jelikož informuje zákazníky o existenci ČS, případně o aktuálních cenách a rovněž navádí zákazníky systémem ukazatelů k umístění ČS. Existuje však riziko, že provozovatel reklamních ploch se rozhodne dosavadní vhodně zvolené umístění reklamy vynahradiť někomu jinému, a dosavadní reklama na ČS musí být proto z tohoto důvodu přemístěna na jiné a dost možná méně vhodné místo, které nebude dostatečně plnit svoji hlavní podstatu, kterou je propagace ČS. Vyřešit tento problém se dá několika způsoby: kontaktováním jiného provozovatele např. reklamní agentury, obecního úřadu, soukromé osoby mající nemovitost v blízkosti hlavní silnice za účelem umístění reklamy na jejich pozemcích, využití jiných forem propagace např. podpory prodeje.

4.7.3.13 Vandalismus a krádeže v nočních hodinách

Bohužel vandalismus a krádeže jsou fenoménem dnešní doby, proto je nutné být na tuto dosti nepříjemnou hrozbu připraven formou prevence. Lze uskutečnit několik opatření, která budou mít pozitivní vliv vůči případným projevům rizik. První a v podstatě nejracionálnější formou prevence je volba vhodného umístění budoucí ČS. Čím bude toto umístění více vzdálené nebo méně odhalené veřejnosti, tím je větší pravděpodobnost výskytu krádeží a vandalismu, neboť pro vandaly nebo zloděje je menší šance, že je objeví při činu. Jako další formu prevence lze dále zmínit např. pojištění proti uvedeným rizikům, zvažování 24hodinové provozní doby, použití kamerového systému nebo oplocení areálu navíc hlídaného psem.

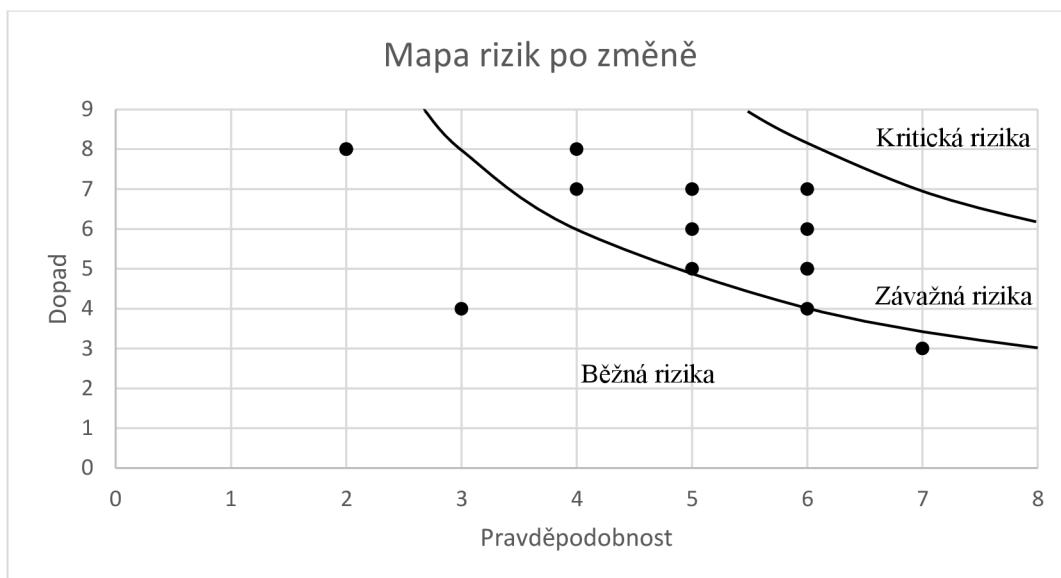
4.7.3.14 Krádeže PHM

Způsobů, jak zabránit krádežím pohonných hmot není mnoho. Jako nejosvědčenější způsob eliminace rizika je použití kvalitního kamerového systému s neustálým záznamem nebo opatření ČS závorami, což je nákladné, ale efektivní řešení.

Tabulka 24 Ohodnocení rizik po změně (Vlastní zpracování)

	Název rizika	Dopad rizika	Pravdě- podob- nost	Do- pad	Vý- znam- nost
1	Riziko podnikatele	Může být ohrožen majetek podnikatele	3	4	12
2	Neschopnost splácet úvěr	Banka uplatní svá práva ze záruky	4	8	32
3	Výpověď nájemní smlouvy	ČS bude nutné přemístit na jiné místo	2	8	16
4	Úbytek zákazníků	Pokles tržeb	6	6	36
5	Dlouhodobost ztrátovosti investice	Investice se může stát nerentabilní	5	7	35
6	Výskyt požáru	Zničení celého vybavení ČS	2	8	16
7	Vznik nové konkurence ve stejném regionu	Odliv zákazníků ke konkurenci	6	5	30
8	Riziko na straně dodavatele	Opoždění dodávky nebo výskyt nekvalitní dodávky PHM	5	6	30
9	Agresivita konkurence	Cenové války	4	7	28
10	Legislativní překážky	Zvýšené náklady na vyhovění	5	5	25
11	Růst daňového a sociálního zatížení	Růst nákladů	7	3	21
12	Nevhodně umístěná reklama	Nedostatečná propagace	6	7	42
13	Vandalismus a krádeže v nočních hodinách	Poničené vybavení ČS	6	5	30
14	Krádeže PHM	Pokles tržeb	6	4	24

Stejně jako v případě ohodnocení původních rizik je vhodné zobrazit rizika **po návrhu vhodných protopatření** do grafu pro lepší vizuální představu.

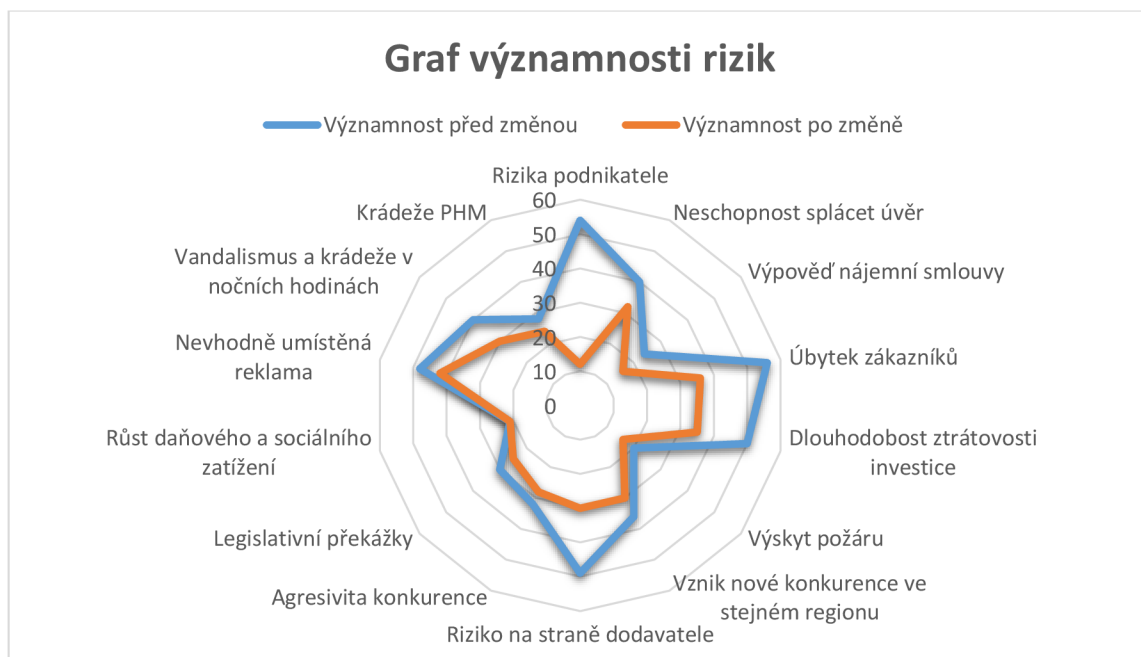


Graf 10 Mapa rizik po změně (Vlastní zpracování)

Aplikací vhodných opatření metody snižování rizik dojde k poklesu kritických rizik z **3 na 0**, která se přesunula do kategorie závažných rizik, tudíž ve finále došlo k nárůstu závažných rizik z 8 na 9 o původně identifikovaná kritická rizika. Na konec došlo k růstu počtu běžných rizik z 3 na 5. Je tedy žádoucím cílem snižovat počty kritických rizik a závažných rizik na únosnou mez.

4.7.4 Shrnutí analýzy rizik

Na základě sestrojeného paprskového grafu lze se snadno přesvědčit, jak pomocí návrhů opatření ke snížení rizik došlo k poklesu významnosti rizik na nižší úroveň. Díky návrhu vhodných opatření lze předejít účinkům nežádoucích vlivů realizovaných rizik, jež každé podnikání určitým způsobem provází.



Graf 11 Graf významnosti rizik (Vlastní zpracování)

4.8 Harmonogram realizace

Zahájení ostrého provozu čerpací stanice je plánováno na **leden roku 2017**. Před tímto termínem je nutné učinit několik kroků vedoucí k vybudování provozuschopné firmy. Prvotním krokem je kontaktování obecního zastupitelstva za účelem oznámení podnikatelském záměru. Zastupitelstvo tento požadavek musí projednat na svém jednání, ke kterému se může vyjádřit také obyvatelstvo. Pokud tento požadavek zastupitelstvo přijme, lze si následně vyřídit pronájem pozemku. K tomu je však nutné vypracovat nezávislý posudek související se zvolenou lokalitou, jestli vyhovuje zákonům a vyhláškám o ochraně životního prostředí. Tento posudek se odevzdává obecnímu stavebnímu výboru. Dalším krokem je vyřízení a schválení úvěru a po té vypracování projektového plánu, na základě kterého proběhne výběr dodavatelů komponent vybavení ČS a jejich montáž. V období výstavby ČS proběhne výběr a kontaktování dodavatele PHM a smluvního distributora PHM a AdBlue. Dva měsíce před zahájením provozu proběhnou naplánované reklamní a propagační kampaně. Předposledním krokem je zaregistrování odběrného místa u EONu za účelem nainstalování elektroměru, výběr distributora elektřiny a poskytovatele internetu. Posledním krokem před zahájením provozu je výběr vhodných zaměstnanců a nákup PHM a Adblue.

Tabulka 25 Harmonogram realizace (Vlastní zpracování)

Rok	2016							2017
Měsíc	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Kontaktování zastupitelstva obce	■	■						
Vypracování posudku	■							
Vyřízení pronájmu		■						
Žádost o úvěr		■	■					
Vypracování projektu				■				
Výstavba ČS					■	■	■	
Výběr a kontaktování dodavatele PHM a AdBlue					■			
Výběr a kontaktování smluvního distributora PHM a AdBlue					■			
Reklamní kampaň						■	■	
Výběr dodavatele energií a internetu						■		
Nábor zaměstnanců						■	■	
Nákup zboží							■	
Zahájení provozu								■

Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl vytvořit podnikatelský plán pro zřízení vlastní čerpací stanice pohonných hmot v Brně v městské části Brno-Kohoutovice. Hlavním důvodem, proč byla vybrána tato konkrétní lokalita, je absence jakéhokoliv typu čerpací stanice v této obci, ale i přilehlých brněnských obcí, mezi které lze zmínit Žebětín, Jundrov a Kamenný vrch. Toto zjištění bylo stimulem pro vytvoření podnikatelského záměru, který si klade za cíl uspokojit obyvatele obývající obec Kohoutovice, či jen touto obcí projíždějí. Do teď jsou obyvatelé zmíněných obcí nuceni nakupovat pohonné hmoty mimo obec u některé z mnoha brněnských čerpacích stanic, které mají na své trase. V některých případech jsou lidé nuceni se vychýlit z plánované trasy a dojet ke konkrétní čerpací stanici, která jim z určitého důvodu vyhovuje, a po té se opět vrátit na cílovou trasu. Z provedeného průzkumu, kterého se účastnilo 100 obyvatel obce Kohoutovice a Žebětín, bylo vyhodnoceno, že lidé z Kohoutovic a Žebětína mají kladný postoj k nové čerpací stanici v Kohoutovicích a její přítomnost by uvítali. Před vznikem podnikatelského plánu byly zhotoveny nezbytné analýzy vnějšího a oborového prostředí, kterého se stane plánovaná čerpací stanice součástí a bude jim ovlivňována.

Po předešlých analýzách následovala analýza umístění čerpací stanice, jejíž podstatu představovaly kroky směřující k vytipování vhodného umístění, které bude vyhovovat všem legislativním požadavkům, zejména Zákonu o pohonných hmotách. Hlavní krok při výběru vhodného umístění musí směřovat na obecní úřad, kde je nutné informovat obecní zastupitelstvo o podnikatelském záměru a zažádat o pronájem pozemku za dohodnuté podmínky, na kterém bude stát čerpací stanice. Pro realizaci tohoto podnikatelského plánu bude stěžejní stanovisko obecního zastupitelstva, neboť musí být tento podnikatelský plán v souladu s dlouhodobým konceptem územního plánu. Vzhledem k tomu, že dosud nebyl schválen nový územní plán města Brna, není tedy znám budoucí rozvoj obce Kohoutovice.

V úvodní části návrhu podnikatelského plánu byla zvolena právní forma podnikání s ručením omezeným s ohledem na provedenou analýzu rizik, ze které vyplynulo, že volbou společnosti s ručením omezeným lze podstatně snížit podnikatelské riziko související s ručením za závazky společnosti. Nevýhodou této formy podnikání bude vyšší míra zdanění a vyšší administrativní náročnost. Hlavní a ze začátku podnikání jediný sortiment

budou představovat PHM v podobě benzinu N95 a motorové nafty, dále ještě bude nabízeno AdBlue vyžadující moderní naftové motory. V případě PHM je kalkulováno s marží ve výši 2 Kč a 4 Kč u AdBlue. O prodeji doplňkového zboží není uvažováno vzhledem k lokalizaci v obci, kde je dostatek supermarketů. Hlavní strategie této firmy bude spočívat v konkurování nízkými cenami, jež bude zaměřena na zákazníky, kteří chtějí rutinně a levně natankovat bez přídatných služeb. K naplnění této strategie je nutné podřídit celou čerpací stanici na levný koncept, aby byla dosažena požadovaná doba návratnosti přibližně pět let. Tato firma bude mít celkem 4 zaměstnance podílející se na chodu provozu firmy, strategická rozhodnutí budou v kompetenci jednatele. Ve finančním plánu byla nadefinována majetková struktura a rovněž struktura zdrojů. Hlavní zdroj bude tvořit bankovní úvěr ve výši 1,8 milionu Kč, dále vklady do kapitálových fondů v hodnotě 800 000 Kč, základní kapitál ve výši 200 000 Kč a krátkodobé závazky. Dále byl vytvořen plán budoucích výnosů a nákladů v jednotlivých letech za nadefinovaných podmínek odpovídající vývoji ve vnějším prostředí. Z plánu výnosů a nákladů byl vytvořen plánovaný výkaz zisku a ztráty na období pěti let, ze kterého byl zjištěn kladný výsledek hospodaření v každém roce. Z plánovaných příjmů a výdajů byl sestaven výkaz cash flow, který rovněž zahrnoval výplatu podílu na zisku. Pomocí metody diskontovaných volných cash flow byla zjištěna a zároveň potvrzena předpokládaná doba návratnosti pěti let. Na závěr podnikatelského plánu byla provedena analýza rizik, ze které nevyplývalo, že by realizace některého z uvedených rizik ohrožovala firmu natolik, že by bylo riskantní realizovat tento podnikatelský záměr.

Závěrem lze dodat, že tento podnikatelský záměr může být ziskový, i když s ohledem na trh a konkurenci není příjem pro podnikatele v prvních pěti letech vysoký. Po splacení investovaného kapitálu lze uvažovat o rozšíření nabídky o alternativní paliva v podobě CNG a dobíjecích stanic.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 637 s. ISBN 978-80-7478-735-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

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

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JOSKOVÁ, Lucie. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Praha: Grada, 2014. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4445-2.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Banky a komerční obchody*. Vyd. 1. Kravaře: Marreal servis, 2010, 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, xvi, 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 264 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4702-6.

VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 116 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024740812.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

2030: až 10% podíl CNG/LNG v ČR. *Hybrid* [online]. 2015b [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/2030-az-10-podil-cnglng-v-cr>

Ceny benzínu a ceny nafty. *Peníze* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty>

Co je to AdBlue? *Eurowag* [online]. 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.eurowag.com/poradna/palivo/co-je-to-adblue>

Český benzin [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.ceskybenzin.cz/>

Malý úvěr pro podnikatele. *ČSOB* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/produkty/investicni-uvery/maly-uver-pro-podnikani>

Finanční vzdělávání. *Leasing* [online]. 2007 [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=225>

Find population. *Free Map Tools* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://www.freemaptools.com/find-population.htm>

GILBARCO VEEDER-ROOT - VEŘEJNÉ STANICE. *GIA* [online]. 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.gia.cz/30_100002-gilbarco-veederroot-verejne-stanice

Labyrint legislativy výstavby a provozu čerpacích stanic. *Petrol* [online]. 2014 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.petrol.cz/aktuality/archiv/2014/9/labyrint-legislative-vystavby-a-provozu-cerpacich-stanic-3692.aspx>

Levná ropa: Aktuální situace, výhled a dopad na ekonomiku a investice. *Investiční web* [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2016/2/11/levna-ropa-co-dal/>

Makroekonomická predikce - leden 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Naše produkty. *Česká refinérská* [online]. 2010 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.crc.cz/cz/automobilove-benziny.aspx>

Naše služby. *Klacska* [online]. 2010 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.klacska.cz/>

Obchod s ropou. *Ropa* [online]. 2013 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.ropa.cz/obchod-s-ropou/>

Obyvatelstvo Kohoutovic. *Kohoutovice* [online]. 2012 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.kohoutovice.cz/file/3225>

Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-mzdy_1985_

Přehled stavu vozového parku. *Svaz dovozců automobilů* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?v#rok=2015&mesic=12&kat=stav&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>

Původ, vznik, vyhledávání a těžba ropy. *Petroleum* [online]. 2007 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.petroleum.cz/ropa/>

Radius Around Point. *Free Map Tools* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://www.freemaptools.com/radius-around-point.htm>

Slovník pojmů na Auto.cz: oktanové číslo. *Auto.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/oktanove-cislo-11740>

V Česku jezdí téměř 9000 aut na CNG. *Hybrid* [online]. 2015a [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/v-cesku-jezdi-temer-9000-aut-na-cng>

Výrobky z ropy. *Ropa* [online]. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.ropa.cz/vyrobky-z-ropy/>

Založení společnosti s ručením omezeným. *Notářská kancelář Mudr. Marcela Fianová* [online]. 2014 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.notarfianova.cz/agendy/?site=s1e0>

Zpráva o aktualizaci a stavu Evidence čerpacích stanic pohonných hmot v ČR k 31. 12. 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument169072.html>

Právní předpisy

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Seznam grafů, tabulek, obrázků a příloh

Seznam grafů

Graf 1 Složení celkové prodejní ceny benzínu a nafty	53
Graf 2 Zjištění věku respondentů	77
Graf 3 Zjištění způsobu pravidelné přepravy	77
Graf 4 Zjištění typu provozovaného vozidla	78
Graf 5 Zjištění zákaznických preferencí	78
Graf 6 Zjištění zákaznických kritérií	79
Graf 7 Zjištění podílu loajálních zákazníků	79
Graf 8 Zjištění názoru na novou čerpací stanici v Kohoutovicích	80
Graf 9 Mapa rizik před změnou	116
Graf 10 Mapa rizik po změně	122
Graf 11 Graf významnosti rizik	123

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní charakteristiky obchodních společností	22
Tabulka 2 Početní zastoupení různých typů čerpacích stanic v ČR	54
Tabulka 3 Vývoj HDP v letech 2011–2017 v ČR	57
Tabulka 4 Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 2011 až 2015	58
Tabulka 5 Zastoupení vozidel využívající daný druh paliva	68
Tabulka 6 Podnikový mzdový tarif	92
Tabulka 7 Náklady na založení s.r.o.	97
Tabulka 8 Zahajovací plánovaná rozvaha k datu 1. 1. 2017 v Kč	98
Tabulka 9 Umořovací plán	99
Tabulka 10 Náklady na jednotlivá komunikační média	101
Tabulka 11 Přehled průměrných mzdových nákladů za měsíc	102
Tabulka 12 Finanční plán ročních nákladů v Kč	104
Tabulka 13 Odpisový plán v letech 2017 až 2026 v Kč	104
Tabulka 14 Finanční plán ročních výnosů bez DPH v Kč	106
Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč – Realistická varianta	107

Tabulka 16 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč - Pesimistická varianta	107
Tabulka 17 Plánovaný výkaz zisků a ztrát ve sledovaných letech v Kč - Optimistická varianta	108
Tabulka 18 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Realistická varianta	109
Tabulka 19 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Pesimistická varianta	110
Tabulka 20 Plánovaný výkaz cash flow přímou metodou ve sledovaných letech v Kč – Optimistická varianta	110
Tabulka 21 Nediskontované a diskontované cash flow ve sledovaných letech v Kč	112
Tabulka 22 Ohodnocení rizik	115
Tabulka 23 Rozřazení rizik do skupin	116
Tabulka 24 Ohodnocení rizik po změně	121
Tabulka 25 Harmonogram realizace	124

Seznam obrázků

Obrázek 1 Nástroje marketingového mixu	30
Obrázek 2 Koloběh oběžných aktiv	39
Obrázek 3 Přehled dělení zdrojů financování v podniku	40
Obrázek 4 Vlivy působící na podnik	43
Obrázek 5 Porterova analýza 5 konkurenčních sil	45
Obrázek 6 SWOT analýza	47
Obrázek 7 Ceny pohonných hmot k datu 12. 1. 2016	57
Obrázek 8 Rozmístění čerpacích stanic v západní části Brna a okolí	62
Obrázek 9 Spádová oblast ČS v okruhu 4 km okolo Kohoutovic	67
Obrázek 10 Organizační struktura firmy	89

Seznam příloh

Příloha č. 1 Finanční plán měsíčních nákladů v 1. roce v Kč	136
Příloha č. 2 Finanční plán měsíčních výnosů v 1. roce bez DPH v Kč	137
Příloha č. 3 Plánovaná spotřeba PHM a AdBlue v 1. roce	137

Seznam zkratek

CNG	Stlačený zemní plyn
ČR	Česká republika
ČS	Čerpací stanice
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Česká koruna
LPG	Zkapalněný ropný plyn
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PHM	Pohonné hmoty
SDA	Svaz dovozců automobilů
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Přílohy

Příloha č. 1 Finanční plán měsíčních nákladů v 1. roce v Kč (Vlastní zpracování)

Náklady	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem 2017
Mzdové náklady	56 469	52 107	58 650	54 541	59 273	56 469	57 034	58 650	55 661	58 592	56 780	55 972	680 198
Pronájem	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	192 000
Náklady na prodané zboží	1 353 400	1 353 400	1 598 301	1 476 437	1 634 626	1 757 663	1 997 877	2 197 664	1 757 663	1 453 001	1 450 072	1 353 400	19 383 505
Doprava PHM	13 860	13 860	16 368	15 120	16 740	18 000	20 460	22 506	18 000	14 880	14 850	13 860	198 504
Benzin	696 952	696 952	823 067	760 311	841 773	905 132	1 028 834	1 131 717	905 132	748 243	746 734	696 952	9 981 798
Nafta	639 679	639 679	755 431	697 832	772 599	830 752	944 288	1 038 717	830 752	686 755	685 370	639 679	9 161 534
AdBlue	2 909	2 909	3 436	3 174	3 514	3 779	4 295	4 724	3 779	3 124	3 117	2 909	41 669
Informační systém	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Spotřeba materiálu	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Opravy a údržba	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Revize zařízení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12 000	12 000
Energie	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300	111 600
Náklady na propagaci	23 400	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	63 000
Pojištění	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
Odpisy													271 500
Nákladové úroky	10 950	10 798	10 646	10 492	10 337	10 182	10 025	9 868	9 710	9 550	9 390	9 229	121 178
Náklady celkem	1 481 519	1 457 206	1 708 497	1 582 370	1 745 137	1 865 214	2 105 836	2 307 082	1 863 933	1 562 043	1 557 142	1 471 502	20 707 481

Příloha č. 2 Finanční plán měsíčních výnosů v 1. roce bez DPH v Kč (Vlastní zpracování)

Výnosy	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Tržby za prodej zboží	1 493 386	1 493 386	1 763 618	1 629 149	1 803 700	1 939 463	2 204 523	2 424 975	1 939 463	1 603 289	1 600 057	1 493 386	21 388 396
Benzin	773 182	773 182	913 091	843 471	933 843	1 004 132	1 141 364	1 255 500	1 004 132	830 083	828 409	773 182	11 073 570
Nafta	715 909	715 909	845 455	780 992	864 669	929 752	1 056 818	1 162 500	929 752	768 595	767 045	715 909	10 253 306
AdBlue	4 295	4 295	5 073	4 686	5 188	5 579	6 341	6 975	5 579	4 612	4 602	4 295	61 520
Tržby za propagaci	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Celkové výnosy	1 498 386	1 498 386	1 768 618	1 634 149	1 808 700	1 944 463	2 209 523	2 429 975	1 944 463	1 608 289	1 605 057	1 498 386	21 448 396

Příloha č. 3 Plánovaná spotřeba PHM a AdBlue v 1. roce (Vlastní zpracování)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celková spotřeba
Celková výtoč PHM v litrech	69 300	69 300	81 840	75 600	83 700	90 000	102 300	112 530	90 000	74 400	74 250	69 300	992 520
Benzin	34 650	34 650	40 920	37 800	41 850	45 000	51 150	56 265	45 000	37 200	37 125	34 650	496 260
Nafta	34 650	34 650	40 920	37 800	41 850	45 000	51 150	56 265	45 000	37 200	37 125	34 650	496 260
AdBlue	347	347	409	378	419	450	512	563	450	372	371	347	4 963